

SZAKDOLGOZAT

Kapuszta Anna
Vidékfejlesztési agrármérnök Bsc

Keszthely
2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Georgikon Campus
Vidékfejlesztési agrármérnök BSc Szak

Generációváltás a mezőgazdaságban, utódlási folyamat a családi vállalkozásokban

Belső konzulens: **Dr. Poór Judit**
egyetemi docens

Készítette: **Kapuszta Anna**
WNBP8J
Nappali tagozat

Intézet/Tanszék: **Fenntartható Fejlesztés
és Gazdálkodás Intézet**

Készthely
2023

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	4
2. Szakirodalmi áttekintés	5
2.1. Családi vállalkozás definíciója, meghatározása.....	5
2.1.1. Nemzetközi kitekintés	5
2.1.2. A hazai szakirodalmak	9
2.2. Generációk bemutatása és arányuk változása a cégalapítók és cégtulajdonosok körében	11
2.2.1. Röviden a generációkról.....	11
2.2.2. Cégalapítók és cégtulajdonosok generációk szerinti megoszlása az elmúlt évtizedekben.....	13
2.3. Vállalkozás utódlásának lehetőségei.....	15
2.3.1. Öröklés	16
2.3.2. Üzletrész átruházása (adás-vétel, ajándékozás) és cégképviseleti jog átadása	17
2.3.3 A cég operatív vezetésének megosztása	17
2.4. A családi vállalkozások típusai a generációváltás szempontjából.....	19
2.5. Családi vállalkozások értékeinek továbbadása	22
3. Anyag és módszertan	25
3.1. Szekunder kutatás	25
3.2. Primer kutatás.....	25
4. Saját vizsgálat	27
4.1. A egyéni gazdaságok munkaerejének és a gazdálkodók életkor szerinti megoszlása ...	27
4.2. Agrárcenzus 2020.....	29
4.3. Az interjú	33
5. Következtetés, javaslat	36
6. Összefoglalás.....	37
7. Szakirodalmi jegyzék.....	38
8. Táblázat jegyzék	39
9. Ábrajegyzék.....	40

1. Bevezetés

A szakdolgozatom témájának döntésekor fontos szempontokat vettem figyelembe, így esett a választásom a generációváltásra. Az egyik szempont, hogy a vállalkozások, amelyek a rendszerváltás idején jöttek létre, alapítójuk nyugdíj korhatár közelében vannak, így eljött az ideje a második generáció bevonásának, és a generációváltásnak. Személyes érintettségem miatt is érdekel a téma, hisz a közeli rokonságomban szintén elkezdődött a folyamat. A második generáció 5 éve lépett be a vállalkozás mindennapi életébe, így most már eljött annak az ideje, hogy felkészítsék egy szervezett jövőbeni cég átadására, mind operatív részek átadásával, illetve külső szakember bevonásával, felkészítő tanfolyamok látogatásával. Személyes küldetésemnek tartom, hogy a már meglévő, jól működő családi vállalkozásokat ne egy idegen kézbe adják tovább, mellyel lerombolhatják a cég imidzsét, illetve az eredetiségét. Véleményem szerint a családi vállalkozásokban nehézségeket okoz a cég átadása a következő generációnak. A dolgozatomba most erre a kérdésre keresem a választ, illetve a megoldásokat.

A szakirodalmi részben vizsgálom a családi vállalkozás fogalmát, mivel a pontos és törvényileg elfogadott meghatározás még a mai napig nem született meg. Fontosnak tartom a különböző generációk megismerését, illetve a sajátosságuk kiemelését, a cég átadása és továbbvitelének, fejlődési irányának meghatározása érdekében. Grafikonok segítségével elemzem a cégtulajdonosok és a cégalapítók arányának változását az elmúlt évtizedekben. A dolgozatomba az átadás lehetőségeiről is írok, hogy jogi úton milyen formában lehet a céget tovább adni családtagnak vagy, ha nem lehetséges, külső félnek. Ezenkívül ismertetem a családi vállalkozásoknak a típusait a generációváltás szempontjából. Részletezem a vállalatok szempontjából a lehetséges átadásnak a megfelelő lebonyolítását.

Kutatásomban egy interjú segítségével gyakorlati tapasztalatokat is szereztem, így nem csak a szakirodalom által leírtakra támaszkodok. A cég életében a megalakulás után az átadás a következő nagy mérföldkő. A szakmai beszélgetésből kiderült, hogy a meginterjúvált családi vállalkozás mögött nehéz évek állnak az átadás miatt, és még nem történt meg a teljes átalakulás. A tulajdonosi címet még nem iratták át, így csak az operatív vezetést vette a kezébe a három testvér.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Családi vállalkozás definíciója, meghatározása

2.1.1. Nemzetközi kitekintés

A családi vállalkozásnak nincs egységes, általánosan elfogadott meghatározása. Különböző meghatározások léteznek, de mindegyiknek vannak bizonyos közös jellemzői, elemei, amelyeket figyelembe kell venni és mérlegelni kell annak megállapításához, hogy egy szervezet családi vállalkozásnak minősül-e. Az alábbi fejezet a nemzetközi szakirodalmak alapján mutatja be a családi vállalkozás fogalmát.

Az 1. táblázat a családi vállalkozás fogalmának különböző meghatározásait foglalja össze 1982-től napjainkig, mely egyrészt Miller et al. (2007), másrészt Tobak (2018) munkája alapján készült. Nyilvánvaló, hogy számos megközelítés létezik, amelyek több területen átfedik egymást. A kronologikusan rendezett definíciókból kiderül, hogy a családi vállalkozás fogalommeghatározásai az idők során hogy fejlődtek, és melyek a közös elemek, melyek minden meghatározásban jelen vannak.

Miller et al. (2007) kutatást végeztek különböző országokban, a kutatási program kritériumaként megfogalmazott értelmezéseket, családi vállalkozásokra jellemző szempontokat gyűjtötték össze. A kutatásukból kiemelt fogalmak a kutatás helye (1. táblázat alatt jelzett a táblázatban szereplő indexek tartalma) és ideje, időszaka szerint kerültek csoportosításra. Miller et al. (2007) megállapították, hogy a családi vállalkozások értelmezése világszerte hasonló, és hogy a tulajdonjog, a szavazati jogok (részvények), a vezetői pozíciók és a családi kapcsolatok kulcsfontosságú elemek, amelyeket figyelembe kell venni.

1. táblázat: A családi vállalkozás fogalommeghatározásai

Szerző(k)	Definíció
Allen - Panian (1982)	Családi cégről beszélünk, amikor a leszármazottak (csoportjai) és azok rokonai legalább 5%-ban tulajdonolják a szavazati jogokat biztosító részvényeket és igazgatósági tagsággal rendelkeznek. Más megközelítésben: Közvetlen családi irányítás a jellemző, a vezérigazgató a család tagja.
Dyer (1986)	Egy olyan szervezet, melyben a tulajdonról és vezetésről szóló döntéseket a

	családi kapcsolatok határozzák meg.
STERN (1986)	Olyan vállalkozás, ahol a tulajdon és a működtetés egy vagy több család kezében összpontosul.
WARD (1987)	Családi vállalkozás az a vállalkozás, ahol a családon belüli következő generációnak adják át a működtetési és irányítási jogokat.
¹ MORCK et al.(1988)	Családi vállalkozásról beszélünk, ha az alapító család valamely tagjai a két vezető tiszt között vannak.
¹ HOLDERNESS SHEEHAN (1988)	Családi egy cég, ha egy egyén vagy szervezet többségi tulajdonnal rendelkezik, tulajdoni hányada legalább 50,1%. (Ezekkel a tulajdonságokkal rendelkező alapítványokat is magában foglalja.)
LANSBERG (1988)	Legalább egy családtag részt vesz a vállalat működtetésében vagy tulajdonosa a cégnek.
GALLO - SVEEN (1991)	Családi vállalkozás az, a család tulajdonában lévő üzleti egység, melyben a családtagok többségi tulajdonnal rendelkeznek és a főbb irányítási feladatokat is ők végzik, valamint részt vesznek a fontos üzleti döntések meghozatalában.
¹ DENIS - DENIS (1994)	Családi vállalkozásról beszélünk, ha kettő vagy több családtag van jelen alkalmazottként vagy igazgatóként, vagy ha az alapítók az alkalmazottak/tisztek.
LITZ (1995)	A családi vállalkozások megfogalmazásának két perspektívája létezik. Az egyik a vállalati struktúra, a másik a menedzsmentfeladatok szempontjából vizsgálendő. Struktúra: családok/családtagok szerepe a cég tulajdonlásában és vezetésében. Menedzsmentfeladatok: családi részvételi szándék a vállalkozásban.
¹ MCCONAUGHY et al. (1998)	Családi alapító által ellenőrzött vállalkozás - egy vállalat, aminek a vezérigazgatója vagy alapító, vagy az alapító család tagja.
² SMITH AMOAKO-ADU (1999)	Családi vállalkozás, ha egy személy vagy egy csoport családi kötelékeken keresztül a többségi szavazati jogokat birtokolja és legalább a teljes szavazatok 10%-ával rendelkezik.

⁸ LA PORTA et al. (1999)	Családi vállalkozás, ha egy személy, irányítórésztvényesként (végső tulajdonos) a közvetlen és közvetett szavazati jogok több mint 20%-ával rendelkezik.
¹ ANG, COLE, LIN (2000)	Családi vállalkozásról beszélünk, ha a vállalkozást több, mint 50%-a egy család kezében összpontosul.
³ CLAESSENS et al. (2000)	Családi csoportok azok, melyek a cég szavazatainak több mint 5%-át ellenőrzik. Családi csoport beazonosítható közzétett családfákalapján minden egyes országban, és állhat egycsaládból vagy családok csoportjából is.
⁵ GOMEZ-MEJIA et al. (2001)	<i>Egy konkrét példával:</i> Családi vállalkozás, ha egy újságnak a vezérigazgatója és szerkesztője között családi kapcsolat van.
³ CLAESSENS et al. (2002)	Családi vállalkozás, amikor olyan emberek csoportja van jelen, akiket vagy vérségi, vagy házassági kapcsolat tart össze.
¹⁰ FACCIO - LANG (2002)	Családi vállalkozás, ha egy család vagy egy egyén, vagy bármilyen tőzsdén kívül jegyzett cég végső tulajdonosnak tekinthető (az összes pénzforgalom vagy az ellenőrzési jogok több mint 20%-ával rendelkezik).
¹ ANDERSON REEB (2003)	Másként meghatározva: Alapító családi tulajdonról beszélünk, ha az alapítónak vagy az alapító családok/egyének leszármazottainak a tulajdona a vállalkozás.
¹ ANDERSON, MANI, REEB (2003)	Családi vállalkozás az a vállalkozás ahol az alapító tulajdonos és az ő közvetlen családja rendelkezik tulajdoni részhányaddal és vezető tisztségviselői posztot tölt be, tagja az igazgatóságnak.
¹ GOMEZ-MEJIA et al. (2003)	Családilag kontrollált cégnek kettő feltétele van: kettő vagy több igazgató családi kapcsolatban állnak egymással, és családtagok birtokolják a szavazati jogok minimum 5%-át. (Családi kapcsolatok: apa,anya, lánytestvér, fiútestvér, fiú, lány, házastárs, hozzátartozó, nagynéni, nagybácsi, unokahúg, unokaöcs, unokatestvér.)
⁶ CRONQVIST NILSSON (2003)	Alapító családok magukba foglalhatnak csak egy személyt vagy szorosan összetartó egyének csoportját, akik nem tartoznak ugyanabba a családba. Más megközelítésben: Az alapító család tulajdona, az alapító vagy az alapító leszármazottjának tulajdona

¹ ANDERSON REEB (2004)	Máshogyan megfogalmazva: A családtagok által elfoglalt vezetőségi helyek és a független vezetők által elfoglalt vezetőségi helyek aránya. Az alapító vezérigazgató családi vállalkozás alapítását indítványozza – abban az esetben is, ha a vezérigazgató (CEO) az alapító, vagy amikor a vezérigazgató az alapító utódja.
⁴ BARTH et al. (2005)	Családi a vállalkozás, ha a vállalati részesedésminimum 33%-a egy személy vagy egy család birtokában van.
⁷ LUO - CHUNG (2005)	Vállalkozók által létrehozott cég. A vállalat kulcsvezetője közvetlen családtagként a vállalati működtetésében szerepet vállal, vagy a vállalat fő vezetője a vállalati belső kör tagja korábbi társadalmi kapcsolatok révén – távoli rokonság, barátok, osztálytárs, kollega, üzleti partner.
⁹ BARONTINI CAPRIO (2005)	Családi vállalkozásról beszélünk, ha a legnagyobb részvényesként legalább a tulajdonosi jogok 10%-ával rendelkezik és akár családtagként, akár legnagyobb részvényesként több mint 51%-ban birtokolja a közvetlen szavazati jogokat, vagy második legnagyobb részvényesként a közvetlen szavazati jogok több mint kétszeresét ellenőrizheti/befolyásolhatja. Más meghatározásban: Akár családi ügyvezető igazgató által működtetett cég, akár nem családi ügyvezető által vezetett cég, de egy családtag jelen van a vezetőségben/igazgatóságban. Családi vállalkozásról akkor beszélünk, ha az alapító vagy az alapító leszármazottja vezeti a céget.
¹ PEREZ- GONZALEZ(2006)	Családi vállalkozás az, ahol legalább 2 kritérium egyszerre teljesül az alábbiak közül: a tulajdonos(ok), alkalmazott(ak), vezető tisztségviselő(k) között vérségi kötelék van (legalább két fő között), legalább 5% tulajdoni hányaddal rendelkezik az ügyvezető igazgató; az alapító ügyvezetői vagy igazgatási feladatokat lát el; vagy vezérigazgató váltás történt a megjelölt időszakban és az utód vérségi vagy házastársi kapcsolatban van alelköszönő vezérigazgatóval, az alapító tulajdonossal, vagy a legnagyobb tulajdoni hányadot képviselővel.
¹ FAHLENBRACH (2006)	Családi vállalkozás, ha a vezérigazgató az alapító vagy társalapító.
¹ VILLALONGA AMIT (2006)	Családi a vállalkozás, ha az alapító vagy egy másik családtag alkalmazott vagy igazgató, vagy több, mint 5%-os tulajdoni hányaddal rendelkezik a vállalkozásban. Más megközelítésben: legalább egy családtag alkalmazott és egy

	családtag igazgató a cégben. A szavazati jogok többsége egy család kezében van. A tulajdoni hányad többsége egy családkezében van. Egy vagy több családtag a második generáció tagjaként vagy később alkalmazott vagy igazgató, vagy többségi tulajdonos. A család rendelkezik a legnagyobb tulajdoni hányaddal és legalább a szavazatok 20%-ával.
MILLER et al. (2007)	Egy tipikus családi vállalkozásra jellemző, hogy az ellenőrzési és irányítási funkciókat a család több tagja látja el, gyakran több generáción keresztül.

Forrás: Miller et al. (2007) és Tobak (2018)

¹ Amerikai Egyesült Államok, ² Kanada, ³ Kelet Ázsia, ⁴ Norvégia, ⁵ Spanyolország, ⁶ Svédország, ⁷ Taiwan, ⁸ Világszerte, ⁹ Európa, ¹⁰ Nyugat Európa

2.1.2. A hazai szakirodalmak

Málovics - Vajda (2012) a következő képpen határozta meg a definíciót:

Bármely tetszőleges nagyságú vállalat családi vállalatnak tekinthető, ha a döntési hatalom többsége vagy azon természetes személy/ek kezében van, aki/k a vállalatot alapították, vagy azokéban, akik a vállalat eredeti tőkéjét megvásárolták, vagy az ő házastársaik, szüleik, gyermekeik, illetve azok közvetlen örököseinek kezében. A család vagy a rokonság minimum egy tagja formálisan részt vesz a vállalat vezetésében. A döntési hatalom többségét indirekt vagy direkt módon gyakorolják.

A tőzsdén szereplő vállalatok akkor számítanak családi vállalatnak, ha a vállalatot alapító vagy megvásárló személy, vagy annak családja illetve utódai a határozathozatali jogok legalább 25%-a felett rendelkeznek az eredeti tőke feletti rendelkezésük alapján”. (Tobak 2018)

Mandl (2008) és Csákné Filep (2012) szerint az Európai Unió országaira inkább jellemző közös családi tulajdonú cégek három fő definíciója létezik:

- a tulajdonosi szerkezet,
- az irányítási és ellenőrzési funkciók gyakorlásában való részvétel,
- valamint a generációk közötti átadás vagy az átadás szándéka alapján. (Tobak 2018)

Csákné Filep (2013) szerint a magyarországi rendszerváltás óta a családi vállalkozások esetében az utódlás és a tulajdonosi szerkezet komoly, gyakran megoldást igénylő kérdéssé váltak.

Kadocsa (2012) meghatározása szerint a családi vállalkozás olyan vállalkozás, amelyben két vagy több családtag a fő tulajdonos, és aktívan részt vesznek a vállalkozás irányításában és

működtetésében. Definíciója nem határozza meg, hogy kik a családtagok, és azt sem, hogy milyen mértékű a tulajdonrészük.

Egy hosszú távú programot indított a BGE BUDAPEST LAB, melyben a magyarországi családi vállalkozások kutatásával foglalkoznak. A 2017-ben indult kutatás a mintába kerülő családi vállalkozások azonosítására fogalmat határozott meg, figyelembe véve a téma szempontjából releváns és jelentős nemzetközi elemeket, ugyanakkor a magyar sajátosságokat is. A program a következő definíciót veszi alapul:

„Családi vállalkozásnak tekinti azokat a cégeket, amelyek önmagukat családi vállalkozásnak tartják, vagy ahol a cég legalább 51%-a egy család tulajdonában van és a család részt vesz a vállalkozás irányításában vagy a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalkozás működtetésében, vagy a vezetést és a tulajdont is részben vagy teljes mértékben a családon belül kívánják átadni.”
(Budapest LAB, 2017)

A nemzetközi és hazai szakirodalmak mérvadó definícióiban a családi tulajdonban lévő vállalkozás az, amelyben a tulajdonjog és a vezetés többsége a családtagok kezében van, és legalább egy családtag aktívan dolgozik a vállalkozásban.

2.2. Generációk bemutatása és arányuk változása a cégalapítók és cégtulajdonosok körében

2.2.1. Röviden a generációkról

A következőkben a családi vállalkozások generációváltásának témájához kapcsolódóan áttekintem, hogy mi is jellemzi az egyes generációkat. A generációs kutatások a 20. század második fele óta léteznek, a generációk és jellemzőik kategorizálására különböző megközelítésekkel (Komár 2017). A generációs jellemzők áttekintése betekintést nyújthat az egyes generációk motivációiba és kommunikációs stílusába, bár a generációk pontos felosztása még mindig vita tárgyát képezi.

A Baby Boomer generáció az 1940 és 1959 között született generáció, akik bár az aktív munkával töltött életük lassan véget ért, még mindig jelentős részét teszik ki a munkaerőnek. Magyarországon 2,7 millió nyugdíjas korú ember él. Ezt a generációt a hagyományos konzervatív nemi szerepekkel való részleges szakítás jellemzi, több nő vállalt munkát és épít karriert. Emellett ismertek az anyagi javakkal való takarékoságukról, amit a szüleiktől tanultak. Munkavállalóként ez a tulajdonságuk tükröződhet abban, hogy inkább a már meglévő erőforrásaikat és eszközeiket használják, mintsem hogy új technológiákat alkalmazzanak. Kitartásukról és szorgalmukról is ismertek, és elvárják, hogy elismerjék és jutalmazzák őket képességeikért és tapasztalataikért. Ez a generáció nem váltott túl gyakran munkahelyet, így sokan több évtizedes szaktudást halmoztak fel. (Baráth, 2020)

Az X generációt az 1960 és 1979 között született emberek alkotják, akik ma 44-60 év közöttiek. Az ébredés korában születettek ifjúságukat a felfedezés időszakában, középkorukat a válság idején, öregkorukat pedig az új fejlődés korszakában töltik. (McCrindle – Wolfinger 2010) Gyakran nevezik őket „hírvívó generációnak”, mivel ők képezik a hidat a sokkal nagyobb Baby Boomer generáció és a szintén jelentős Y generáció között. Emellett szólították őket még: a lehetőségek generációjának, végzetes nemzedéknek, különbség generációnak, a reménytelenség bűzébe burkolt generációnak, bumeráng generációnak és még ennél is több jelzővel illeték őket. (McCrindle – Wolfinger 2010) Douglas Coupland 1991-ben adta ki első regényét, az X generáció: mesék egy felgyorsult kultúrának címmel, amely saját generációjával foglalkozott. Tudtán kívül olyan címkét kreált, amely megragadt, és ebből születtek az Y és Z generáció címkéi. Ironikus módon a könyv egy olyan generációról szólt, amely megvetette a címkéket; "csak hívjanak minket X-nek" - mondta. Coupland így adott megoldást a boomereket követő generáció leírására. (McCrindle – Wolfinger 2010) Kétkeresős családban nőttek fel, megtapasztalták a szexuális forradalmat és a technológia térhódítását, amely életük szerves részévé vált. Sajnos az X generációban a válások aránya is megnőtt, ami egy patchwork családi közösséghez vezetett, és függetlenebbé és önállóbbá tette őket. Ők voltak az első generáció, akik megtapasztalták az 1980-as és 1990-es évek rendszerváltását is,

de nem volt szabad beszélniük az átélt traumákról. (INTERNET3) Ennek a generációnak a motivációjuk, amelyet fontosnak tartottak: a státusz, pénzügyi jutalmak és a társadalmi elismerés. (Komár 2017)

Az Y generáció az 1980 és 1995 között született, most harmincas-negyvenes éveikben járó emberek. A felfedezések korában születtek, ifjúságukat a válság, középkorukat a fejlődés, öregkorukat pedig az ébredés jellemezte. (McCrindle – Wolfinger 2010) A posztmodern korszakba születtek, és nagy hatással volt fiatal éveikre a 2001 szeptember 11 utáni válság, illetve fiatal korukban a szocialista Magyarországot élték meg, de többségük számára a demokrácia volt a norma. (Komár 2017) Felnőttként megismerkedtek a hagyományos gyermekjátékokkal, a színes televízióval, a gyermek- és tinimagazinokkal, valamint a digitalizációval. Ez nyitotta tette őket az új dolgokra, és értékelik az olyan reklámokat, amelyek újat kínálnak. Fiatal koruktól kezdve hozzáférhettek a technológiai újításokhoz, és kényelmesen használják azokat a mindennapi életükben. Nyitottabbak a gyakorlati oktatásra is, és érdeklődnek egy termék vagy tudás megszerzésének előnyei iránt. Sokan közülük többnyelvűek, általában két vagy három nyelven beszélnek. Hozzászoktak a fogyasztói társadalomhoz, ahol a pénzt, a sikert és a karriert tartják a legfontosabbnak. Magabiztos, energikus, rendkívül tehetséges és kreatív egyéniség, akik a tanuláshoz és a munkához való sajátos hozzáállásról tesznek tanúbizonyságot. (Komár 2017) Ez a generáció már fiatal korától kezdve ki van téve a szegénységnek és a terrortámadásoknak, ami érzékenyebbé teszi őket ezekre a kérdésekre, mint elődeiket. Bátrak, kezdeményezők, ugyanakkor önbizalomhiányosak. (INTERNET2) Ezeknek az egyéneknek a motivációs struktúráját erősen befolyásolják társaik; szívesebben dolgoznak csoportban, ugyanakkor viselkedésük kiszámíthatatlan és iránytalan lehet. (Komár 2017)

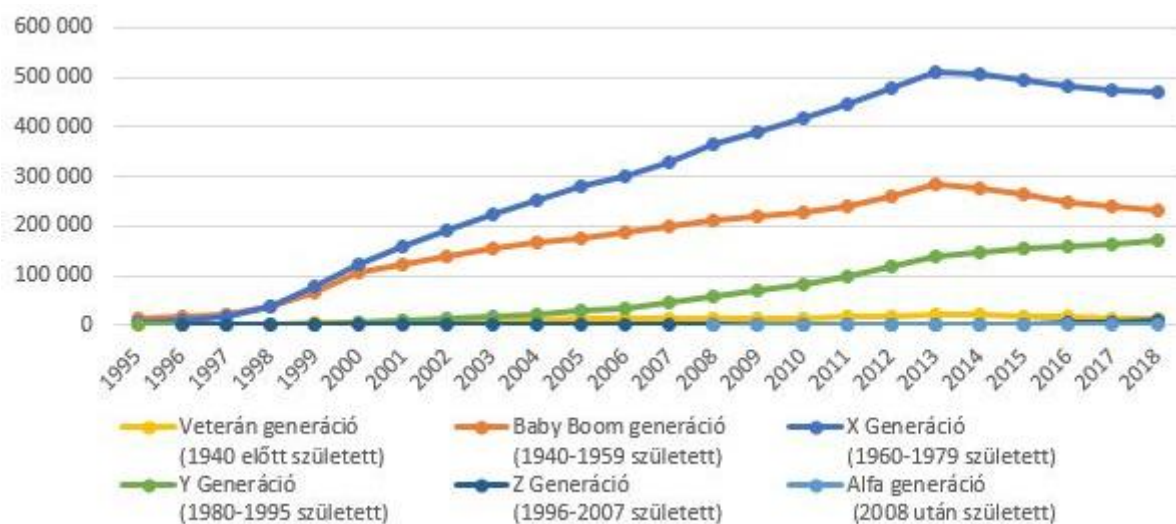
Az 1996 és 2010 között született Z generációt gyakran nevezik „digitális bennszülötteknek”, mivel már fiatal koruktól kezdve ismerik az infokommunikációs technológiát. Ez azt eredményezte, hogy a korábbi generációkhoz képest jobban értenek a technológiához. Kifejlődött bennük a multitasking képessége, például zenét hallgatnak a telefonjukon, csevegnek valamilyen csatornán vagy böngésznek az interneten. Ugyanakkor gyakran nehezen alakítanak ki kapcsolatokat és kommunikálnak megfelelően a való életben, mivel az interneten könnyebben alakítanak ki erős és gyors kapcsolatokat. (Törőcsik, 2013)

Az egyes generációk eltérő jellemzői előrevetíthetik a generációváltás problémáit.

2.2.2. Cégalapítók és cégtulajdonosok generációk szerinti megoszlása az elmúlt évtizedekben

Az Opten által végzett kutatásból kiderül, hogy az X generáció (1960 és 1979 között születettek) és a Baby Boomerek (1940 és 1959 között születettek) a hazai vállalkozások tulajdonosainak domináns csoportja Magyarországon. Bár a Baby Boomerek még mindig többen vannak, mint az Y generációs tulajdonosok, a tendenciák azt mutatták, hogy az Y generáció hamarosan a második helyre kerül számát és így arányát tekintve. Mindeközben az 1. ábrán látható arányok szerint a magyarországi tulajdonosok egyharmada szembesül a generációváltás szükségességével, így elengedhetetlen a kérdés kezelése.

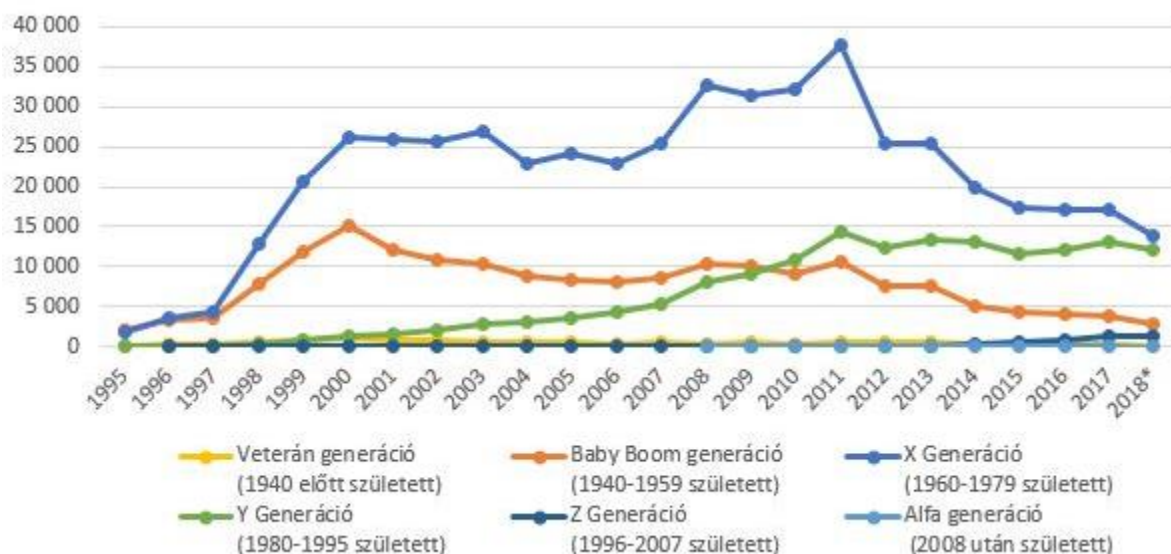
1. ábra: Cégtulajdonos generációk cserélődése 1995-2018



Forrás: OPTEN (2018)

Az Y generáció egyre inkább a vállalkozói lét felé fordul, és a trendek szerint 2018-2019-re megelőzik az X generációs vállalkozókat. Ez a váltás már most is megfigyelhető a startupok világában, és nem kell már sokáig várni arra, hogy az Y generációs vállalkozók a vállalati világban is jelentős erővé váljanak.

2. ábra: Cégalapító cégtulajdonosok 1995-2018



Forrás: OPTEN (2018)

Ahogy a rendszerváltás után a privatizációs és az induló vállalkozások hulláma végigsöpört a hazai piacon, nagy családi vállalkozások kezdtek megjelenni. Az egyik legnagyobb magyarországi üzleti információs szolgáltató, az OPTEN Kft. 2022. júniusi közleménye szerint egyre nő az 1 milliárd forint éves árbevételt elérő családi vállalkozások száma, amelyek befolyásának többségét a családtagok birtokolják. Ezek a rendszerváltás idején alapított vállalkozások mára több milliárdos vállalkozásokká nőttek ki magukat, és az alapítóknak most azzal a kihívással kell szembenézniük, hogy megtervezzék vállalkozásuk jövőjét, megőrizték szellemi örökségüket, és átadják a stafétabotot a következő generációnak. (INTERNET1)

2.3. Vállalkozás utódlásának lehetőségei

Az utóbbi években egyre nő azon családi vállalkozások száma, ahol az üzleti utódlás kérdése központi témává vált, mégis még mindig sokan vannak, akik vagy hezitálnak a lépéstől, vagy megvan a szándékuk, de halogatják a tényleges lépéseket. Ez a vonakodás értető, hiszen az elmúlás a legtöbb ember életében tabutéma, és senki sem szeret erről beszélni vagy gondolni rá. Emellett nem szabad elfelejteni, hogy egy jól vezetett családi vállalkozás egy élet munkája, és egy meggondolatlan döntéssel pillanatok alatt tönkremehet.

Az utódlási tervezés összetett, több szakterületet érintő stratégiai folyamat, amelynek egyik legfontosabb eleme a vállalkozást érintő jogi kérdések megoldása. (INTERNET1) Ez nemcsak társadalmi elvárás, hanem a helyes működés alapja is. (Baráth 2020) A családi vállalkozások működésének legnehezebb problémája általában a döntési, irányítási, szervezési és munkáltatói hatáskörök egy személyben való összpontosítása. A tulajdonlás és a vezetés szétválasztása nélkül a vállalkozás váratlan helyzetek esetén nagyon sebezhetővé válhat. A cég nem szűnik meg a tulajdonos halálával, de a tulajdonos hirtelen halála és az azt követő hónapokig tartó hagyatéki eljárás hosszú időre megbéníthatja a vállalkozást. Ki fogja fizetni az alkalmazottak bérét? Ki írja alá a cég nevében a jogi nyilatkozatokat és szerződéseket? Mi történik, ha az örökös kiskorú? Ezek mind olyan jogi problémák, amelyek még a legjobban vezetett vállalkozások számára is komoly fennakadásokat okozhatnak. (INTERNET1) Az új Polgári Törvénykönyv (Ptk.) a társasági jogban (Ptk. 3:170. §) számos lehetőséget kínál a generációváltás előtt álló családi vállalkozások számára, mind a tulajdonosi, mind az irányítási struktúra tekintetében. Ezek közé tartozik a diszpozitív szabályozás elve, amely lehetővé teszi a tulajdonosi és döntéshozatali jogok átruházását. Ezért fontos mérlegelni a rendelkezésre álló jogi lehetőségeket, amikor egy családi vállalkozásban a generációváltásról van szó. (Baráth 2020)

Az előd kilépése többszintű tervezési fázist igényel. Egyrészt gondoskodnia kell a saját pénzügyi biztonságáról a nyugdíjazáskor, másrészt át kell gondolnia a vállalkozás jövőjét tulajdonosi és vezetői szempontból. (INTERNET1)

A következőkben szeretném bemutatni, hogy hogyan lehet a tulajdonjogot jogszerűen átruházni egy családon belül, valamint az ilyen átruházás jogi és adózási következményeit. Fontos megérteni a tulajdonjog családon belüli átruházásának következményeit, mivel annak jelentős jogi és adózási következményei lehetnek.

2.3.1. Öröklés

A magyar törvény meghatározza, hogy kik lehetnek az örökösök, jellemzően a rokonok, a házastárs és az állam. Az öröklést a Polgári Törvénykönyv szabályozza, és alapvető fontosságú annak meghatározása, hogy kik az örökösök. (Baráth 2020)

A Polgári Törvénykönyv Családjogi könyve (IV. Könyv) határozza meg, hogy ki minősül rokonnak. A törvény szerint:

- „Egyenesági rokon: aki/akik közül az egyik a másiktól származik
- Oldalági rokon: azok a nem egyenesági rokonok, akiknek legalább egy közös felmenő rokonuk van.” (PTK IV. könyv családjog)

A Polgári Törvénykönyv a közvetlen felmenők öröklési jogát korlátlan ideig elismeri, míg a mellékági leszármazók esetében az öröklés a nagyszülői leszármazókra korlátozódik. Az öröklési sorrend a következő:

1. A gyermek öröklése, több gyermek egyenlő arányban történő öröklése
2. Távolsági leszármazók jog szerinti öröklése
3. Házastárs törvényes öröklése
4. Felmenők és oldalági rokonok öröklése

A Polgári Törvénykönyv a következőképpen fogalmazza meg a cég tulajdonjog öröklését: „Ptk. 3:170. §-ában foglalt szabálya rögzíti, hogy „a tag halála esetén örököse (öröklés), illetve a jogi személy tag átalakulása, egyesülése, szétválasztása vagy jogszabály alapján az üzletrésze tekintetében bekövetkezett jogutódlása (jogutódlás) esetén a jogutód – az örökös minőség vagy a jogutódlás igazolása mellett – kérheti az ügyvezetőtől a tagjegyzékbe való bejegyzést [3:170. § (1) bek.], aki azonban azt a 3:170. § (2) bekezdésében meghatározott esetekben – kógens határidőn belül – megtagadhatja.” A törvény szerint előfordulhat olyan eset, amikor a társaság vezetése nem köteles a tulajdonjogot az örökösre átruházni, de az örökösnek mégis rendelkeznie kell vele.

Az öröklés folyamata hosszadalmas lehet, ami korlátozott működési kapacitást és díjfizetési kötelezettséget eredményez.

Ha az előd nem határozza meg a társaság tulajdonjogát még életében, akkor szükséges lehet végrendeletében meghatározni a társasági részesedések jogi sorsát. Ez megakadályozza annak lehetőségét, hogy az előd részvényeit halála után olyan örökösök vagy házastárs szerezzék meg, akiket egyébként nem kívánt volna. (INTERNET1)

Amennyiben az öröklés nem jár sikerrel, a társaság jogi formáját öröklés nélküli megszűnésre kell változtatni. A felszámolási eljárás lefolytatására, valamint a cégbírósággal és az adóhatósággal való kapcsolattartásra felszámolót kell választania. A felszámolás során a tulajdonosoknak kifizetett minden olyan összeg, amely meghaladja az alapító vagyont, jövedelemadó-köteles. (Baráth 2020)

2.3.2. Üzletrész átruházása (adás-vétel, ajándékozás) és cégképviselési jog átadása

A részvényátruházási megállapodás a családtagok közötti részvényeladás lebonyolítására szolgál. A Polgári Törvénykönyv (Ptk. III. könyv, XXIV fejezet: Az üzletrész) megoldást kínál arra az esetre, ha a tagok a társasági szerződésben előre meghatározhatják azokat a személyeket, akik átvehetik az elhunyt tag üzletrészeit. Erre akkor lehet szükség, ha az örökös nem kíván a társaság tagja lenni, vagy ha a túlélő tagok nem kívánják, hogy az örökös tag legyen. (INTERNET1) A szerződő felek szabadon határozhatják meg az árat és a fizetési lehetőségeket, azonban biztosítani kell, hogy az ár adózási szempontból a piaci elveken alapuljon. Ennek a folyamatnak a kapcsolódó jogi költségeken kívül adó- és illetékvonzata is van. (Baráth 2020)

Fontos tisztázni, hogy az előd hogyan kívánja az utódot a vállalkozás életébe integrálni: üzletrészt, azaz tulajdonrészt kíván-e adni az utódnak, vagy pedig vezetői pozíciót, és ügyvezetőnek vagy cégvezetőnek nevezi ki. Az előbbi esetben az elődnek lehetősége van arra, hogy az utódnak jelképes, néhány százalékos részesedést adjon a vállalkozásban, részvényajándékozási szerződés formájában, amely az utódot a korlátolt felelősségű társaság tagjává teszi, de kezdetben jóval kisebb döntési jogkörrel, így nem tudja megkerülni a szavazatok többségével rendelkező elődöt. Ez természetesen a későbbiekben növelhető, figyelembe véve az utód képességeit. Ennek a konstrukciónak az előnye, hogy az utód osztalékra jogosult taggá válik, ami hosszú távon ösztönzőleg hathat a munkára. (INTERNET1)

A tulajdonjog átruházása és a képviselési jog átruházása két lehetőség, amikor egy vállalkozás átruházásáról van szó. Az egyedüli vagy közös képviselési mód átruházásához a társaság alapszabályának módosítására van szükség, ami jogi költségekkel és közzétételi díjjal jár. Alternatív megoldásként létrehozható a hatalommegosztás rendszere, amelyben az alapító átruházza az operatív irányítási feladatokat, de továbbra is fenntartja magának a jogot bizonyos fokú felügyelet gyakorlására. Ez magában foglalhatja egy felügyelőbizottság felállítását, ahol az ügyvezetés és a felügyelőbizottság közötti hatáskörmegosztást az a kötelezettség írja elő, hogy bizonyos döntésekhez a felügyelőbizottságnak hozzá kell járulnia. Ez a lehetőség is jogi költségeket, valamint a felügyelőbizottság fenntartásának költségeit vonja maga után. (Baráth, 2020)

2.3.3 A cég operatív vezetésének megosztása

A generációkon átívelő, sikeres családi vállalkozás nem csak következetesen nyereséges, hanem olyan is, amely tevékenységével és szellemiségével értéket teremt és közvetít. Annak érdekében, hogy a családi vállalkozás alapértékeit az utódok felismerjék és elkötelezzék magukat mellette, azokat a lehető legkorábban be kell építeni a vállalkozásba. Ez biztosítja, hogy az érintett családtagok hosszú távú üzleti gondolkodása mind a családi, mind az üzleti érdekekhez kapcsolódjon.

Az utódlás tervezésénél fontos a fokozatosság elvét követni. Ez azt jelenti, hogy az utódnak lehetőséget kell adni arra, hogy fokozatosan nagyobb felelősséget vállaljon, és megossza az operatív irányítás terhet. Ennek érdekében az előd kinevezheti az utódot közös aláírási joggal rendelkező ügyvezetőnek, ami azt jelenti, hogy csak egy vagy több másik ügyvezetővel együtt írhat alá a vállalat nevében. A társaság alapszabálya korlátozhatja továbbá az ügyvezető képviseleti jogkörének terjedelmét azáltal, hogy a tagok előzetes közgyűlési jóváhagyását írja elő a bizonyos küszöbértéket meghaladó üzleti értékű szerződések esetében, vagy az ügyvezető önálló döntési jogkörét az ügyletek bizonyos kategóriáira korlátozza. Fontos megjegyezni, hogy az ügyvezető igazgatói és a cégtitkári tisztség nem azonos. Ha a jogelőd úgy érzi, hogy túl sok lenne az ügyvezetést az utódra bízni, akkor helyettük kinevezheti őt cégtitkárnak. A cégtitkár egy képviseleti joggal rendelkező alkalmazott, aki az ügyvezető igazgatót segíti a vállalat irányításában. Végül, ha az előd időben felismeri, hogy nincs megfelelő utód, gondos tervezésre van szükség a helyzet kezelésére. Ez magában foglalhatja külső, családon kívüli vezetés bevonását, ami további kockázatot jelent, vagy végső soron a vállalkozás eladását, ami a családi vállalkozás végét jelentené. (INTERNET1)

A vagyon és a tudás átadásának hosszú távú sikere nemcsak a generációváltás tervezésén, hanem annak sikeres végrehajtásán is múlik. A mai világban a vállalkozásoknak számos olyan kihívással kell szembenéznük, mint a digitalizáció, a vilájárványok, a háborúk, az infláció és az emelkedő energiaköltségek, amelyek óriási nyomást gyakorolnak rájuk. A családi vállalkozásoknak a hosszú távú fennmaradásuk érdekében agilisnak és gyorsan alkalmazkodónak kell lenniük a gyorsan változó gazdasági környezethez, ami gondos tervezést, szervezést és a vállalkozás és annak utódlásának biztosítását teszi szükségessé. (INTERNET1)

2.4. A családi vállalkozások típusai a generációváltás szempontjából

Ebben a fejezetben a generációváltás szempontjából releváns családi vállalkozások különböző típusait fogom tárgyalni INTERNET⁴ alapján, megkülönböztetve:

- az önfoglalkoztató, mikro vállalkozást, amelyben a tevékenység folytatása kérdéses, családon belül nincs is erre érdeklődés, nem vonzó a folytatás,
- a domináns, az alapító által egyszemélyben vezérelt vállalkozást, megfelelő családon belüli utóddal
- a családi összefogással működő céget, ahol számos családtag aktívan tevékenykedik, mely jelenleg is több generációs vállalkozás,
- családon belüli (megfelelő) utód nélkül működő vállalkozás,
- nagyvállalatok- ahol függetlenül az utódlás lehetőségétől- az alapító professzionális managementtel dolgozik.

A *mikrovállalkozó* addig végzi tevékenységét, amíg van rá piaci kereslet, vagy amíg van rá belső igénye, illetve amíg képes azt kielégíteni. Ezek a vállalkozások jellemzően nem rendelkeznek jelentős piaci részesedéssel, és nincs nélkülözhetetlen egyedi termékük sem. Még ha van is olyan családtag, aki elméletileg alkalmas az utódlásra, a legtöbb esetben más utat választ. A család nem helyezi előtérbe a generációváltás célját.

Az utódlás egy vállalkozásban számos kihívással és feszültséggel járhat, különösen akkor, ha az *utód potenciálisan alkalmas*. Ezek a feszültségek a tulajdonos és az utód közötti szakmai véleménykülönbségekből és élettapasztalatból, valamint a gazdasági és jogi környezetváltozásaiból adódnak. Az alapító erős karizmája és dominanciája, valamint sikereinek, eredményeinek és gyakran emberi tulajdonságainak köszönhető tekintélye segíthet e feszültségek kezelésében. A partnerekkel, ügyfelekkel és beszállítókkal való kapcsolatok és kommunikáció szintén megváltozhat a generációs különbségek miatt, ami zavarokat okozhat az üzleti kapcsolatokban. A veszélyek ellenére, amelyekkel ezek a domináns, az alapító által egyszemélyben vezérelt vállalkozások szembesülnek, a generációváltás szükséges.

A generációváltás a *családi összefogással működő cég* esetében egyszerűnek tűnhet, mivel több generáció már hosszú ideje együtt dolgozik. A meglévő hierarchia megváltoztatása azonban potenciális

kockázatokat rejt magában. Ki fogja átvenni a vezető szerepét? Hogyan fogják irányítani a család többi tagját?

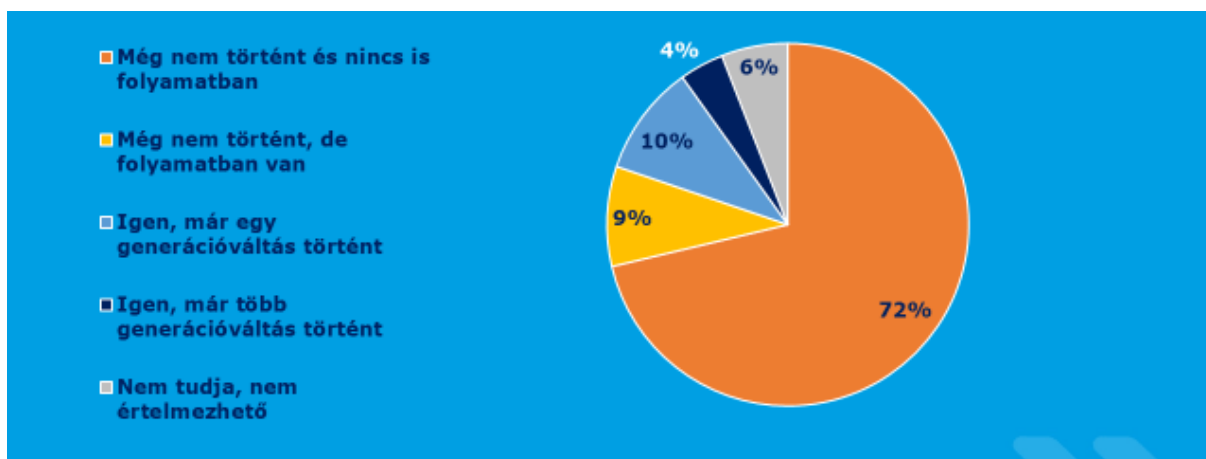
Minden értékesítés fő célja, hogy sikeres legyen. Ennek biztosítása érdekében a *vállalatnak fel kell készülnie az eladásra*, függetlenül annak méretétől. Ez magában foglalja az átláthatóságot, a dokumentáltságot és a hozzáértő vezetőkkel való ellátottságot. Tanulmányok kimutatták, hogy még a nagyobb vállalkozások is szenvedhetnek a felkészültség hiányától, gyakran az alapító „one man show” hozzáállása miatt. Ha a vállalat nincs megfelelően felkészülve, az jelentősen befolyásolja a vállalkozás piacképességét, függetlenül attól, hogy a vevő alkalmazott vagy külső befektető.

A *nagyvállalatok* átalakulását nagyrészt a piac irányítja, nem pedig a megfelelő utód szerepe. A sikeres átmenethez elengedhetetlen a professzionális menedzsment és a tanácsadók. Az összes fél közötti együttműködésnek harmonikusnak és hozzáértőnek kell lennie, és el kell kerülni minden belső hierarchia disszonanciát. A nyugati gyakorlatban egy pénzügyi befektető átveheti a vállalatot, vagy átalakulhat, belső családi viszályok esetén pedig, ahol a kibékülés nehéz, családi tröszt vagy bizalmi vagyonkezelés is alkalmazható. (INTERNET⁴)

A K&H családi vállalatok klubja 2015 óta évente négy alkalommal kerül megrendezésre, és egyedülálló lehetőséget biztosít a családi vállalkozások tulajdonosai és családtagjai számára, hogy meghitt környezetben találkozzanak. Itt inspirálódhatnak egymástól és a szakmai előadóktól, és nyíltan megbeszélhetik sikereiket és kihívásaikat. A klub kizárólag a családi vállalkozások tulajdonosai és családtagjaik számára kínál megoldásokat problémáikra, valamint nyitott és támogató légkört teremt. Minden klub más-más témára összpontosít, hogy segítse a családi vállalkozásokat egyedi kihívásaik kezelésében. Ezek a témák a generációváltás jogi és adózási következményeitől kezdve a HR-megoldásokon át a családi vállalkozások stratégiai tervezéséig terjednek.

A K&H családi cégek generációváltási indexe azt vizsgálja, hogy történt-e már generációváltás egy cégnél, és mennyire tartják fontosnak az előttük álló feladatot. A K&H családi vállalatok központ vezetője Ékes Ákos megjegyezte: „Az eredményekből látható, hogy minél nagyobb egy vállalat árbevétele, annál fontosabb a generációváltás kérdése a cég életében.” (INTERNET⁵)

3. ábra: Generációváltás fontossága a cég életében



Forrás: www.kh.hu

Az infláció és az orosz-ukrán konfliktus jelentős kihívások elé állítja a családi vállalkozásokat, így minden eddiginél fontosabbá válik, hogy a digitalizáció révén növeljék hatékonyságukat. Ez derült ki a K&H családi vállalatok index felméréseiből, amely szerint egyre több családi vállalkozásnál történik generációváltás, ami segíthet felgyorsítani ezt a folyamatot. (INTERNET6)

A K&H legfrissebb családi vállalkozásokra vonatkozó felméréséből kiderült, hogy a generációváltáson már átesett vagy éppen folyamatban lévő hazai családi vállalkozások száma 14 százalékról 26 százalékra emelkedett, míg a generációváltásban még nem érintettek aránya 72 százalékról 61 százalékra csökkent. (INTERNET6)

4. ábra: Generációváltásban érintett családi vállalatok



Forrás: www.privatbankar.hu

„Dinamikus léptékben halad a hazai családi vállalatok generációváltása. Ezt mutatja a K&H családi vállalatok generációváltás index, ami egyszerre vizsgálja azt, hogy hol tart a cég ebben a

folyamatban, illetve hogy mennyire fontos ez a cég szempontjából. A mutató 0 és 100 pont közti értéket vehet fel, és a tavalyi 43-ról idén 56 pontra emelkedett. Ez összecseng azzal, hogy mivel a családi vállalatok oroszlánrészét a '90-es években indították, ezért ma már nemcsak, hogy időszerű kérdés a fiatalok bekapcsolása a döntéshozói folyamatba, de van, ahol akár már a második kör is aktuális lehet"-mondta Ékes Ákos, a K&H családi vállalatok központ vezetője. (INTERNET6)

A családi vállalkozásoknak szembe kell nézniük a magas inflációval és az orosz- ukrán konfliktus bizonytalanságával, és az egyetlen módja az előrelépésnek a hatékonyság javítása. A felmérés szerint a válaszadók 38 százaléka úgy véli, hogy a fiatalabb generációk bevonása a vezetés élére segítené a digitalizációs fejlesztéseket. Ékes Ákos, a családi vállalatok központ elnöke szerint a generációváltás segítheti a családi cégeket a digitalizáció magasabb szintre emelésében. Elmondása szerint nagy segítséget jelenthetnek az innovatív fejlesztések, amelyekre a fiatal vezetők valószínűleg nyitottabbak. A felmérésből az is kiderült, hogy a fiatalok fontos szerepet játszanak a családi cégek digitalizálásában. Kimutatta, hogy nyitottabbak az innovatív fejlesztésekre, amelyek segíthetnek abban, hogy a családi cégek hatékonyabbá váljanak, és jobban felkészüljenek a jelenlegi gazdasági kihívásokkal való szembenézése. (INTERNET6)

2.5. Családi vállalkozások értékeinek továbbadása

Az alapítóknak különböző értékrendjük van, amelyet igyekeznek átadni utódaiknak. Nem lehet megjósolni, hogy ez erősség vagy gyengeség lesz-e a vállalkozás számára, de az biztos, hogy az utódok döntései hatással lesznek a vállalat jövőjére. Megállapítható, hogy a szüleiktől tanult üzletorientált értékek és attitűdök hasznosak az utódok számára, amikor belépnek a családi vállalkozásba. Az erős családi kötelékek révén olyan speciális "családi üzleti tudásra" tesznek szert, amelyet a formális oktatásban nem tanítanak. Ez egy olyan tanulási folyamat, amely lehetővé teszi a következő generáció számára a vállalkozói gondolkodásmód kialakítását. (Málovics-Vajda, 2012)

Ward (1997) kiemeli a családi vállalkozások stratégiai előnyét, amelyet jó hírnevük, hosszú távú céljaik és bizalmuk biztosít. Hangsúlyozza, hogy ezt az alapítóktól az utódoknak együttműködő és fenntartható módon kell átadni.

A kutatások kimutatták, hogy az alapítók értékei és az átadandó értékek nem mindig azonosak. Garcia-Alvarez-Lopez-Sintas (2006) korábbi kutatásokat idéz, amelyek szerint az értékátadás a jövőbeni versenyképességet is veszélyeztetheti egy gyorsan változó környezetben, ahol a szervezeteknek az üzleti tevékenységek új kombinációit kell kialakítaniuk a régi gyakorlatok egyszerű adaptálása helyett.

2. táblázat: Az alapítók értékei és azok az értékek, amelyeket átadni szeretnének

Fontossági sorrend	Az alapítók számára legfontosabb értékek	A potenciális utódoknak átadandó értékek
1.	Kemény munka	Üzletorientáltság
2.	Családorientáltság	Kemény munka
3.	Növekedés	Családorientáltság
4.	Határozottság	Autonómia
5.	Ambíció	Vállalkozói szellem
6.	Üzletorientáltság	Növekedés

Forrás: Garcia-Alvarez-Lopez-Sintas (2006), Málovics Éva – Vajda Beáta (2012)

Az *alapító*, a tulajdonos-vezető vagy az előd szimbolikus szerepe nagy hatással van a vállalati kultúrára, értékekre és teljesítményre, és akadályozhatja vagy késleltetheti az utódlási döntéseket. Hatalmuk, dominanciájuk és státuszuk alapvető jellemzője az utódlási folyamatnak. Az előd akarata és hozzáállása nagy hatással lehet az utódlási folyamatra, még akkor is, ha minden más tényező ideális. Az elődök nehéz helyzetben vannak az utódlási folyamatban, mivel le kell mondaniuk az általuk felépített hatalomról és befolyásról az utód javára. Más szóval, az ezüstgeneráció felbecsülhetetlen értékű az utódlási folyamatban. Az érintett vállalkozók nagy tapasztalattal rendelkeznek, de az utódlás tervezésében tapasztalatlanok. Sokan közülük fontolgatják a nyugdíjba vonulást vagy a szerepük megváltoztatását, de kevesen tesznek lépéseket, és még kevesebben kommunikálják egyértelműen szándékaikat és az ütemtervet. A vállalat irányításának teljes átruházása után az elődök különböző minőségben maradhatnak a vállalatban: lehetnek vétőjoggal rendelkező igazgatók a kulcsfontosságú döntésekkel kapcsolatban; szolgálhatnak a vállalat szimbólumaként; megfigyelőként és gyámként működhetnek; közvetíthetnek a vállalat és a beszállítók, illetve a vevők között, akikkel régóta kapcsolatban állnak; technikai támogatást vagy tanácsadást nyújthatnak. (Konczosné-Kézai, 2018)

A következő generáció számára a családi vállalkozás átvétele áldás és átok is lehet. Nagyszerű lehetőség lehet egy sikeres és kifizetődő karrier felépítésére, mivel a vállalkozás már megalapozott, stabilitást és vonzó fizetést biztosít. Az üzlet hosszú távú fenntarthatósága azonban mindig aggodalomra ad okot. Azok, akik abszolút biztonságra vágnak, nem biztos, hogy a családi vállalkozást találják a legvonzóbb lehetőségnek. A nagyobb vállalkozást birtokló szülők gyermekei nagyobb valószínűséggel kapnak nyomást, hogy csatlakozzanak a családi vállalkozáshoz, ami érzelmi küzdelmet okozhat a fiatalabb generáció számára. (Konczosné-Kézai, 2018)

A fiatal családtagok szándéka, hogy belépjenek vagy ne lépjenek be a családi vállalkozásba, idővel változhat. Nem ritka, hogy más munkahelyeken szerzett tapasztalat után visszatérnek a családi vállalkozásba, akár tervezetten, akár nem tervezetten, a szülők támogatásával vagy anélkül.

Kutatások kimutatták, hogy az apa-lánya vállalkozásokban általában kevesebb a konfliktus, nagyobb a megértés, az együttműködés és az integráció, mint az apa-fia vállalkozásokban. A női utódok azonban a nemekkel kapcsolatos nehézségekkel szembesülhetnek, mint például a szerepkonfliktus az "apuci lánya" és az üzletasszony szerep között, valamint a nem családtagokkal való szembenézés nehézségei. (Konczosné-Kézai, 2018)

Az eddigiekben általában beszéltem a családi vállalkozásokat érintő generációváltás kérdéséről. A következőkben saját vizsgálatom részeként áttekintem azokat az agráriumot jellemző adatsorokat, melyek jól mutatják, hogy az agrárvállalkozások esetében még fontosabb és hangsúlyosabb a generációváltás problémája.

3. Anyag és módszertan

3.1. Szekunder kutatás

A kutatásom szekunder adatai a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai alapján elemeztem. A 2010, 2013, 2016 és a 2020-as év összeírásainak adatait elemeztem. Az egyéni gazdaságok munkaerejének a korcsoportok szerinti megoszlását vizsgáltam. A 2020-as agrárcenzus alapján áttekintettem a gazdálkodók számának a megoszlását életkor szerint, és képzettség szerint, hogy hány évet terveznek még gazdálkodni, illetve életkor megoszlása szerint, hogy hogyan képzelik el a gazdaság jövőjét.

3.2. Primer kutatás

A kutató munkám a Fino-Food Kft. kaposvári telephelyén végeztem el. A generációváltás során két korosztályt céloztam meg, ebből adódóan a kutatási eredményeket 2022. szeptemberében sikerült összesítenem.

A kutatásom célja az volt, hogy információkat gyűjtsék egy családi vállalkozáson keresztül a generációváltás lépéseiről, alakulásáról az évek során, illetve az ezzel járó változásokról. Az elemzések segítségével arra keresem a választ, hogy a generációváltás milyen hatással volt a felekre, illetve milyen újszerű változásokat hozott a cég számára.

A szakdolgozat megírása során a kutatás elsődleges forrása a szakirodalmak feldolgozása, statisztikai elemzések elvégzése, illetve jogszabályi háttér tanulmányozása. A vizsgálat során a kvalitatív kutatási módszerként egy félig strukturált interjút alkalmaztam, melyben minőségi adatok segítségével keresem a választ egy adott kérdéskörre.

Az interjút személyesen folytattam le előre leírt nyitott kérdések alapján. Az interjú típusból kifolyólag a válaszadók eltérhettek a feltett kérdésektől, ebből következően megítélésem szerint többlet információkhoz juthattam. A beszélgetések során lehetőség nyílt arra, hogy a témához kapcsolódó újabb kérdések kerüljenek megválaszolásra, ezzel is átfogó képet kapva a családi vállalkozás továbbadásáról.

A kutatás szempontjából fontosnak tartottam, hogy több célcsoportot is figyelembe vegyek, amelyeket az alábbi módon különböztettem meg egymástól:

- alapító
- családi vállalkozást részben átvevők

A csoportosítás alapján az első célcsoportban egy személlyel, míg a második célcsoportban három személlyel végeztem interjúztatást.

A kérdések az alábbiak voltak:

Az alapító:

1. A cég alakulásának története?
2. A generációváltást követően milyen feladatokat, illetve tevékenységeket végez a cégen belül?
3. Mikor gondolt először a cég jövőjére?
4. Mikor és hogyan kezdte el a váltás folyamatát?
5. Milyen elképzelései voltak a változást illetően?
6. Az átadást követően a személyes közreműködése megmaradt-e a cég ügyeiben?
7. A fiatal generációk véleménye mennyiben volt hatással a döntéshozatalra?
8. Milyen elgondolásból fogalmazódott meg Önben, hogy átadja a céget?

Családi vállalkozást részben átvevők:

1. A generációváltást követően milyen feladatokat, illetve tevékenységeket végeznek a cégen belül?
2. Hogyan kapcsolódtak be a cég ügyeibe?
3. A tanulmányaik befejezését követően hogyan alakult az életútjuk? Milyen módon kapcsolódtak be a cég életébe?
4. Önök beleegyezésével kezdődött-e el a generációváltás?
5. Milyen változások, befektetések történtek a cégben a generációváltást követően?
6. Önök szerint milyen mértékben kaptak szabad kezet a döntések meghozatalában?
7. A Covid vírus milyen hatással volt a cégre és az irányításra?
8. Hogyan válasszák el a családi és a cég ügyeit?

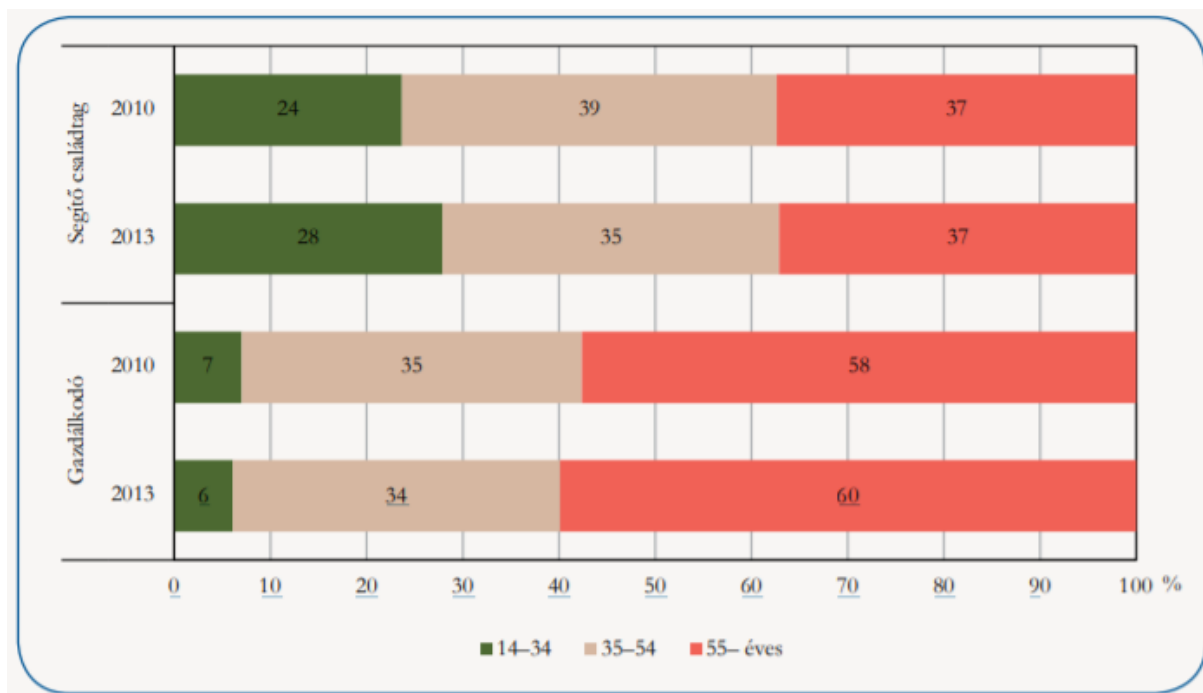
4. Saját vizsgálat

4.1. A egyéni gazdaságok munkaerejének és a gazdálkodók életkor szerinti megoszlása

Az egyéni gazdaságok munkaerő-ráfordítása kettős szerkezetű. Egyfelől a mezőgazdasági tevékenységet nem a fizetett munkaerő, hanem elsősorban családtagok látják el, de ugyanakkor érdemes kiemelni, hogy a családi gazdaságok is foglalkoztatnak állandó, illetve időszakos alkalmazottakat, azaz lényegében fizetett munkaerőt. A 2013-as adatok a 2010-hez viszonyítva közel 10%-kal csökkent a munkaerő, ami a gazdaságok számának 15%-os visszaesésével magyarázható.

A hazai termelők korösszetételét tekintve a gazdálkodók 60%-a volt 2013-ban 55 év feletti, a 2010-es adathoz képest 2%-ponttal növekedett az arányuk. 2010–2013 között tehát folytatódott az elöregedés. A 35 év alattiak aránya közel 1 százalékponttal csökkent a három év alatt, ehhez hasonlóan a 35 és az 55 év közöttiek aránya is 1%-ponttal lett kevesebb 2013-ra. A segítő családtagok korszerkezete valamelyest kiegyensúlyozottabb volt. Az 55 év feletti aránya 2010-ben és 2013-ban is 37%, a 35 év alattiak aránya azonban a korábbi 24-ről 28%-ra emelkedett, ezzel szemben a középkorúak aránya 4%-ponttal csökkent 2013-ra.

5. ábra: Az egyéni gazdaságok munkaerejének korcsoportok szerinti megoszlása

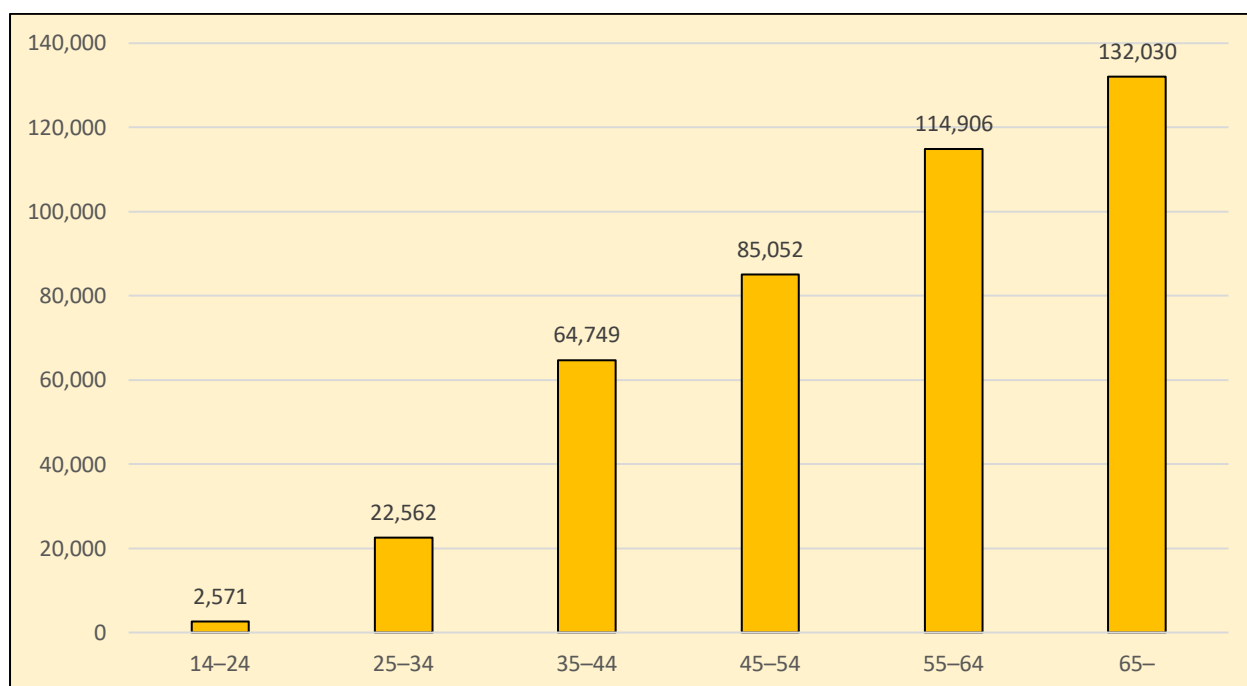


Forrás: KSH (2015)

A 2010-es és 2013-as adatokból leolvashatjuk, hogy az 55 feletti korosztály van többségben. Számomra ebből az következtethető, hogy a jövőben kevesebb fiatal gazda fogja majd átvenni a családi cégeket, így több vállalkozás idegen kézbe fog kerülni, ezáltal a generáció váltás hagyománya is teljesen más irányba fog majd tendálni.

Magyarországon 2016-ban a 6. ábra alapján a 65 év feletti gazdálkodók vannak a legnagyobb arányban. Az új generáció a 25 és a 35 év közöttiek viszont közel 100 ezerrel vannak kevesebben.

6. ábra: Magyarországon a gazdálkodók száma korcsoportonként

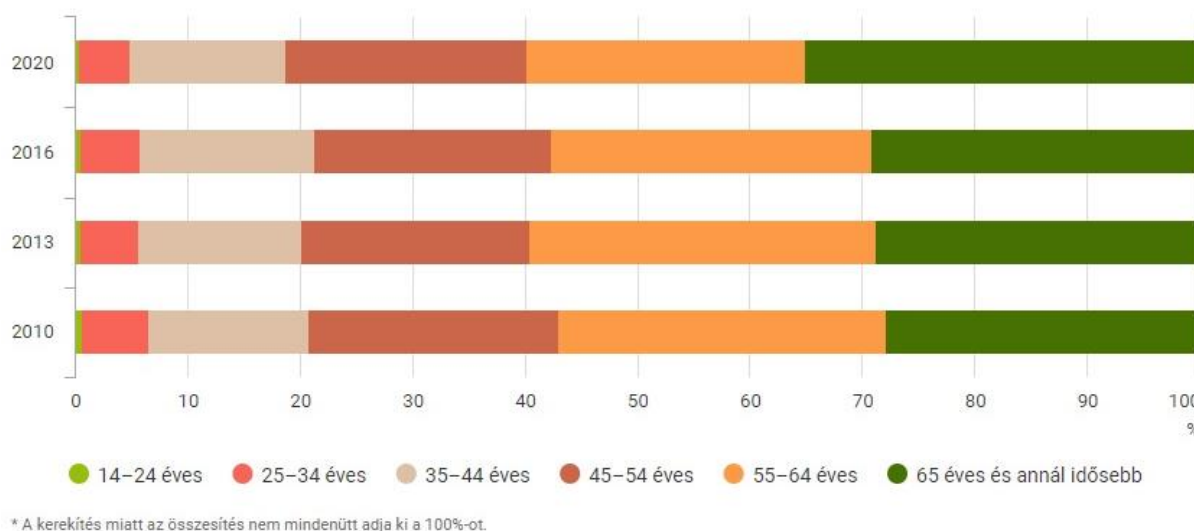


Forrás: Saját szerkesztés a KSH adatai alapján

4.2. Agrárcenzus 2020

A következőkben szeretném bemutatni a 2010, 2013, 2016 és a 2020 évi felmérések eredményeinek összegzését. A 7. ábra a gazdaságirányítók létszámának a megoszlását mutatja be a 4 év adatai alapján. Egy évtized alatt az arányok kis mértékben eltolódtak, így a 2020-as évre továbbnőtt a 65 évesnél idősebb korosztály aránya, a fiatalabb generációk viszont relatíve kevesebben lettek. Százalékban kifejezve 2010-ben a gazdaságok 28%-át 65 éves vagy annál idősebb személyek vezették, és ez a szám 2020-ra 35%-ra emelkedik. Véleményem szerint a változásokat nagyban befolyásolja, hogy a most nyugdíjas korú cégalapítók nem szeretnék még, vagy nem tudják átadni a második generációnak a vállalkozást. Az utóbbinak a külföldön dolgozó fiatalok lehetnek az oka. Ezen kívül a generációváltás hosszú folyamata is befolyásolhatja a helyzetet.

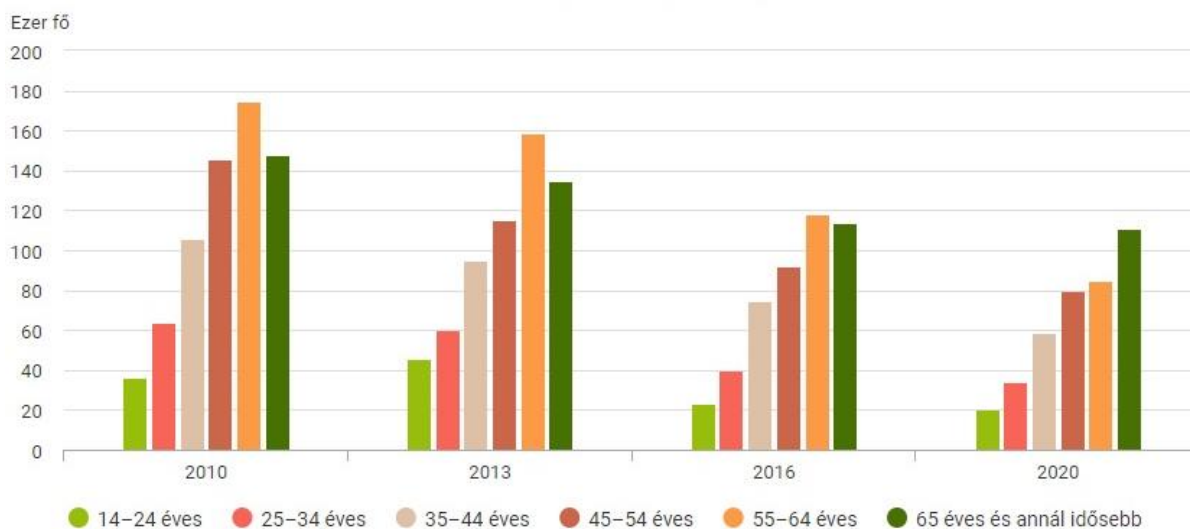
7. ábra: Irányítók létszámának megoszlása életkor-kategória szerint



Forrás: Agrárcenzus 2020

Nemcsak a gazdaságirányító, de a családtagok életkorának az alakulása is hasonló képet mutat, melyet a 8. ábra szemléltet. Az oszlopdiagramm alapján észrevehető, hogy a 4 év alatt a családi munkaerő létszáma visszaesett. Ezen felül leolvasható, hogy a 2010-es évhez viszonyítva 2020-ban az arányok megváltoztak az különböző életkorkategóriákban is. A 2010, 2013, 2016-os évben a korosztályok nagyjából egyenes arányban változtak, míg ezzel szemben 2020-ban nyugdíj korhatárban lévők voltak a legtöbben az eddigi 55-64 évesekkel szemben. Véleményem szerint a változásokat befolyásolja, hogy a gazdaságok évről évre egyre több segéd munkást alkalmaznak a családtagok hiánya miatt. A számok csökkenése alapján azt a következtetést vonom le, hogy a generációváltás létrejöttét és a vállalkozások családi kézben maradását nehezíti meg.

8. ábra: Családi munkaerő létszáma életkor-kategória szerint



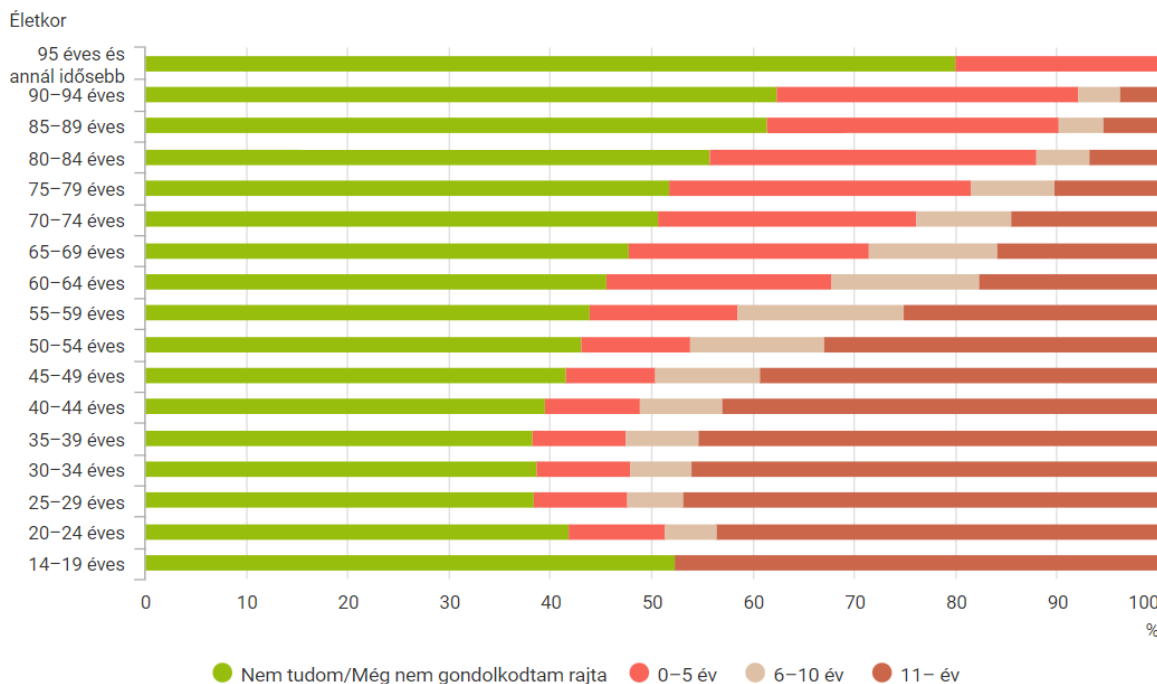
Forrás: Agrárcenzus 2020

Az Agrárcenzus 2020 felmérés eredményeiből kiderül, hogy az egyes gazdálkodók milyen kilátásokkal rendelkeznek gazdaságuk és saját maguk jövőjét illetően. A megkérdezett gazdálkodók 45%-a nem tudott vagy nem akart válaszolni arra a kérdésre, hogy meddig tervezi a gazdálkodást. Azok közül, akik válaszoltak, 18% mondta azt, hogy legfeljebb 5 évig, 26% pedig azt, hogy több mint 10 évig tervez gazdálkodni.

A válaszadók mintegy harmada öt évig vagy annál rövidebb ideig tervezi a gazdálkodást, míg csak 47%-uk tervezi, hogy egy évtized után is folytatja a gazdálkodást.

A válaszadók többsége, életkortól függetlenül, azt jelezte, hogy hosszú távon tervezi a gazdálkodást. A válaszadási hajlandóság azonban magasabb volt a fiatalabb korosztályok körében, a 40 év alattiak közel háromnegyede számolt azzal, hogy a következő 5-10 évben is folytatja a gazdálkodást.

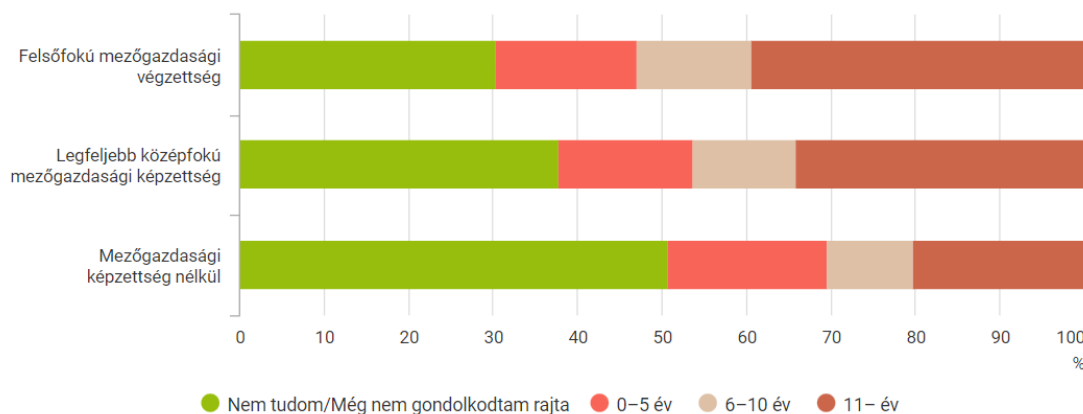
9. ábra: Gazdálkodók számának megoszlása életkor-kategóriánként aszerint, hogy hány évet tervez még gazdálkodni, 2020



Forrás: Agrárcenzus 2020

A megkérdezett gazdálkodók 51%-a, aki nem rendelkezett mezőgazdasági képesítéssel, nem tudott vagy nem akart válaszolni a kérdésre. A válaszadók 38%-a legfeljebb 5 évig tervezte a gazdálkodást, míg a mezőgazdasági felsőfokú végzettséggel rendelkezők 30%-a nem válaszolt, az összes válaszadó 56%-a pedig több mint 10 évig tervezte a gazdálkodást.

10. ábra: Gazdálkodók számának megoszlása képzettség és aszerint, hogy hány évet tervez még gazdálkodni, 2020



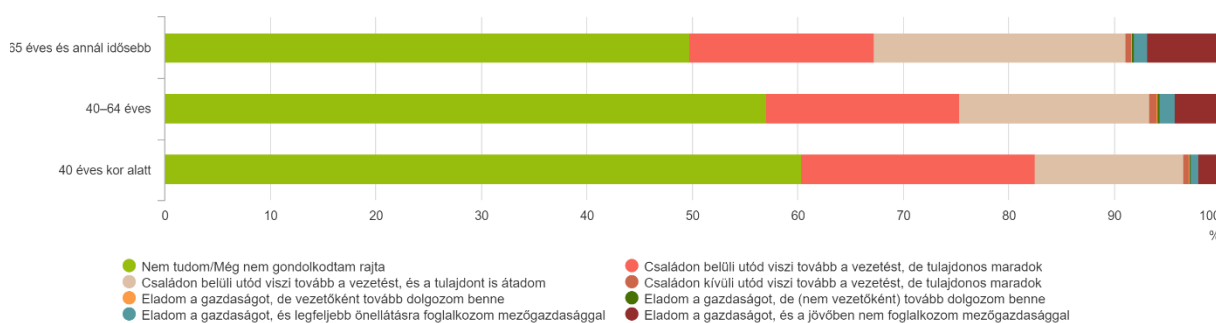
Forrás: Agrárcenzus 2020

A megkérdezett gazdálkodók 55%-a nem tudott vagy nem akart válaszolni a gazdaság jövőjére vonatkozó kérdésre. Az idősebb gazdálkodók azonban nagyobb valószínűséggel válaszoltak: a 65 év felettiek több mint fele válaszolt, míg a 40 év alattiaknak csak 40%-a.

A megkérdezettek 86%-a nyilatkozott úgy, hogy elképzelései szerint a gazdaság a családon belül marad, miután felhagy a gazdálkodással. Ez az összes megkérdezett gazdálkodó 38%-át jelentette.

A 65 éves vagy annál idősebb gazdálkodók közül, akik már tervekkel készítették gazdaságuk jövőjével kapcsolatban, 80%-uk úgy véli, hogy egy családtag fogja átvenni a gazdaságot, míg a 40 év alattiak több mint 90%-a úgy véli, hogy egy családtag fogja átvenni a gazdaságot.

11. ábra: Gazdálkodók számának megoszlása életkor-kategóriák és aszerint, hogy hogyan képzelel el a gazdaság jövőjét, 2020



Forrás: Agrárcenzus 2020

Megfigyelték, hogy minél hosszabb ideig tervezi valaki, hogy gazdálkodni fog, annál nagyobb azok aránya, akik úgy képzelik, hogy a gazdaság a családban marad, miután felhagy a gazdálkodással.

Azok közül, akik mindkét kérdésre válaszoltak, azok 95%-a, akik több mint 10 évig terveznek gazdálkodni, úgy gondolják, hogy a gazdaság a családban marad, míg azoknak, akik 5 évig vagy annál rövidebb ideig terveznek gazdálkodni, csak 66%-a.

A következőkben egy gyakorlati példán keresztül mutatom be, hogyan is valósulhat meg a generációváltás.

4.3. Az interjú

Az interjú során kérdéseimet a cég alapítójának, Lászlónak, illetve az átvevő három gyermekének, Krisztinának, Lindának, Barnának tettem fel.

A cég története az 1989-es évben kezdődött. A rendszerváltás időszakában munkanélküli volt a cég alapítója, László, akit ismerősei beszéltek rá, hogy indítson egy céget. A megalapításhoz 100 ezer forintos újrakezdési kölcsönt igényelt, így indult a családi vállalkozás. A vállalkozás elkezdéséhez a megfelelő végzettségekkel rendelkezett az alapító, a vegyész technikus, illetve a vegyipari gépészmérnök végzettség mellett tervező, elemző közgazdász is volt. Az alapítás előtt több munkahelyen is dolgozott, és egy bankigazgatói állást utasított vissza a cég indítása helyett.

Kezdetben könyvvizsgáló pénzügyi tanácsadó cédként indult, ami aztán gyorsan kinőtte magát. Közben elkezdtek foglalkozni ingatlan értébecsléssel és vállalati értékelésekkel. Állami vállalkozásokat alakítottak át gazdasági társasággá, melyeknek az irányításában volt szerepük. Az így létrejött társaságok közül viszonylag kevés maradt meg, három kivételével az összes bezárt. Egy szabályzás végett cégcsoportot kellett létrehozniuk a megmaradt gazdasági társaságokból, mert a törvény előírta, hogy csak természetes személy végezheti a cégek irányítását.

Az állami munkák lefutását követően elkezdődött a gazdasági vállalkozásokba való részvételük. Először egy tamási tejüzemet vásároltak meg, melynek dolgozóit hitelekkel segítették, itt már a cég elég jelentős vagyonnal rendelkező társaság lett. A fellendülést követően kezdődött el a cégcsoport építése, ahol lehetett hitelekkel támogatást, kezességet vállaltak a társaságok működtetésük érdekében. A felvásárolt társaságokban dolgozók felszámolási pozícióba kerültek, így tudtak segíteni a dolgozók által birtokolt cégeket.

A meglévő cég közösen indult volna Tamásiban a németekkel, egy mezőgazdasági érdekeltségű német cég megvásárlásával, ami felszámolásra került. A német tulajdonosnak anyagi támogatást adtak, előleget, hogy a szállítást és betakarítást el tudják végezni, valamint a tejüzemhez mezőgazdasági profilt hoztak létre, olyan mezőgazdasági egységet, akiknek a tejére szükségük volt, így a tejbeszerzés is elindult. Hasonlóképpen történt a német céggel is, kölcsönt adtak, hogy tejet tudjanak vásárolni, ez volt a tejüzletág elindulási alapja.

Felszámolási gyakorlatuk alapján egy olyan indulást végeztek el, aminek az volt a lényege, hogy kivásárolták a Mizo követelését, összevetették a cégeknek a tartozásával és vettek a Mizotól anno terméket, mellyel kifizették. Tulajdonképpen ez volt a tejbázis indulásának az alapja, az egész tejipari vertikumnak az indulási alapja.

A felszámolásra került mezőgazdasági egységnél szintén megvették a követeléseket, a bankok finanszírozták, így a többi hitelezőt is és így helyre állt a rend. Három olyan mezőgazdasági egység volt, amit felszámolásból hoztak vissza és a mai napig működnek, megtartották őket, ez a mezőgazdasági vertikumnak az alapja, amelyet jelenleg fia irányít.

Felszámolási helyzetből egy sütőipari vállalatot is kimentettek, amelyet később profiltisztításként eladtak, és a mai napig működő létesítmény.

Az idei felállás alapján 13 céget birtokolnak, amelyeket már a három gyermeke kezébe adott.

A legidősebb gyermek Krisztina, a középső Linda és a legfiatalabb Barna. Krisztina és Barna között 8 év különbség van, amely a fiatal felnőtt korban nagy eltérésnek számít a gyerekek között, ez nehezítette a cég folyamatainak bevonásába az utódokat.

Kezdetben mind a három testvér más cégnél próbálta ki magát a munka világában. Krisztina pályáját a Tolnatejnél kezdte, majd a sütőipari céghez ment át, jelenleg pedig a cégcsoport pénzügyi részeit és az összes cégnek a könyvelését viszi. Linda az Unilever cégnél indította el pályafutását, jelenleg pedig a Finofood tejipari részét vezeti, ami mára méretes céggé alakult. A legkisebb gyermek, Barna egy lengyelországi cégnél dolgozott, viszont azóta, ahogy már említettem, a mezőgazdasági vállalkozásokat irányítja. A cég munkaléggköre nagyon barátságos, családias, hiszen több családtag is dolgozik benne. Linda párja a kereskedelmi igazgatói posztot tölti be, míg Barna felesége az üzembe dolgozik.

A cégben már a harmadik generáció is becsatlakozik, az unoka egyetemi tanulmányai mellett sok időt tölt a vállalkozásban. A jövőbeli gépészmérnök tudását szeretné megmutatni majd a cégben. A generációváltásnak ilyen formában még lesz folytatása.

A cég munkálatainak a felügyelete miatt László, az alapító nagyon kevés időt töltött a gyermekeivel, de az iskolaválasztásoknál már készült a cég átadására a jövőben. A generációváltás intenzíven körülbelül 2017-18-ban kezdődött el, amikor az operatív részeket átadta a gyermekeinek, a nyugdíj korhatár elérése után. Elsőként Krisztinánál, 2012-ben indult egy előkészítés próbálkozás a cég átvételére. Nem konkrét tanítással kezdődött, hanem ajánlásokat, mintákat kapott, ezekről beszélgettek édesapjával, a többit folyamatosan tanulta. Lehetősége volt a saját útját járni, de édesapját is figyelte és követte. László szerint a generációváltás kezdete az, amikor már együtt dolgozik a két generáció. Az átadás minimum 10 éves folyamat és nem mehet egyik napról a másikra, valamint nem lehet pontosan mondani, mikor zárult le. Barna megfogalmazása szerint a generációváltás nem arról szól, hogy aki eddig csinálta, az véglegesen feláll. Esetükben a

generációváltás folyamatában még nincs teljes átadás, eddig az operatív menedzsmentet vették át az utódok.

A COVID kezdetekor volt a másik nagy váltópont, amikor az apa személyesen nem volt jelen annyit az irodában. A fiatalok tartották a frontot az online csatornákon keresztül, ami a korábbiakhoz képest nagyobb bevonódást és aktivitást igényelt részükről.

A cég egy részének az átadásával nagyobb fejlesztések és beruházások indultak. A gyerekek munkája által 100 milliós fejlesztésekből milliárdos fejlesztések lettek mind a tejiparban, mind a mezőgazdaságban. A cég további növekedéséhez a három testvér két hetente összeül, hogy a céggel kapcsolatos ügyeket megbeszélhessék.

A teljes átadás amiatt nem valósulhat még meg, mert keresik a megoldást arra vonatkozóan, hogy hogyan tudnak KKV-k maradni, mert a jelenlegi szabályozás miatt kapcsolt vállalkozásként nem lennének támogatásokra jogosultak. Ezek a támogatások a fejlesztésekhez és beruházásokhoz nagy segítséget jelentenek. A törvény kimondja, hogy egy jogi személy 1200 hektárnyi földterületre kap támogatást, a cég viszont többet birtokol.

Krisztina véleménye szerint fontos lenne a stabil, biztos átadáshoz egy szabályrendszer felállítása a döntéshozatalban, ami összefoglalja a működés feltételeit, a feladatok leosztását, a felelősséget. Ezeket még tisztázni kell a közeljövőben a cég irányításának megkönnyebbítéséhez. Most még többnyire érzelmi alapú döntések születnek, mindenki a saját élethelyzete alapján dönt, ami konfliktusokat eredményez.

A család összetartása nem egyszerű, ha egy nagy céget kell vezetniük, emiatt közös nyaralásokat szerveznek, ahol a 6 hasonló korú unoka közötti kapcsolatot is erősíteni szeretnék, előkészítve ezzel a következő generációs átadást.

5. Következtetés, javaslat

A szekunder kutatás eredményei alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a generációváltás egyre jobban sürgetővé válik a magyar családi vállalkozásokban. A vezetők életkora kitolódott, így az átlagéletkor közelebb van a nyugdíj korhatárhoz. Emiatt úgy gondolom, hogy a gazdaságok családi kézben maradása fontos dolog, amelyet úgy érhetünk el, ha a vezető átadja az utódjának a cég vezetését. Ehhez viszont segítségre, illetve támogatásra van szüksége a vállalkozásoknak, hogy minél gördülékenyebben vezethessék le a generációváltást.

Hasznos lenne a generációváltás megvitatására szánt mezőgazdasági termelői fórumokat létrehozni. Ezek a fórumok példákat szolgáltatathatnának a sikeres és sikertelen gazdaságátadási történetekre. Ezen túlmenően, ha van rá érdeklődés, képzéseket lehetne szervezni, amelyek segítenének az embereknek felkészülni az átmenetre. Magyarországon az egyetemek akár tantárgyat is indíthatnának a gazdaságok utódlásának menedzseléséről.

A gazdaság átadási tervének elkészítése nagyszerű módja a sikeres generációváltás biztosításának. Ennek a tervnek általánosságban kell felvázolnia az átadás lépéseit, még akkor is, ha az több éven keresztül zajlik. A gazdának a folyamat során való segítése érdekében hasznos, ha olyan mentorok hálózatát hozzák létre, akik tanácsot és támogatást tudnak nyújtani. Emellett létrehozható egy online fórum, ahol egy szakértő tanácsadó válaszolhat a generációváltással kapcsolatos kérdésekre. E lépések megtételével a gazdálkodók jobban felkészülhetnek az átmenetre, és biztosíthatják a gazdaság zökkenőmentes átadását.

A sikeres gazdaságátadás érdekében fontos az utódok motiválása. Ezt az egyetemek által kínált rugalmas levelező tanfolyamokkal, az utódok nagyobb mértékű bevonásával a döntéshozatalba, valamint a fiatal gazdák számára az állam által kidolgozott pénzügyi csomaggal lehet elérni. Ez a csomag lehetne egy normatív, vissza nem térítendő támogatás, amelyet a fiatal utódok felhasználhatnak saját (magán)költségeik fedezésére. A szakképzett és felsőfokú végzettségű utódok megléte ellenére a családi gazdaságoknál még mindig gondot okozhat a gazdaságok átadása, ezért a sikeres átadás-átvétel érdekében szükség van ezekre az intézkedésekre.

Lényeges elismerni, hogy előbb-utóbb az elődöknek át kell adniuk a vezetést. A sikeres átmenet biztosítása érdekében hasznos, ha a sikeres átadás-átvételek példáiból merítünk. A kiadványok és példák útmutatást nyújthatnak. Ajánlatos, hogy a generációk az átmenet előtt néhány évvel együtt dolgozzanak, és amikor eljön az idő, az elődnek képesnek kell lennie arra, hogy visszalépjen. Az utód felkészítése érdekében előnyös, ha egy kis földterületet biztosítunk számukra, hogy önállóan gyakorolhassanak és kísérletezhessenek. Annak érdekében, hogy az előd kényelmesen vonulhasson vissza, biztosítani kell számára azt az életszínvonalat, amelyhez már életében hozzászokott.

6. Összefoglalás

Kutatásom célja az volt, hogy átfogóan vizsgáljam a családi gazdaságokban végbemenő generációváltás folyamatát, azonosítsam a folyamat során felmerülő nehézségeket és a sikeres megvalósításhoz szükséges tényezőket. Ennek érdekében alapos hazai és nemzetközi szakirodalmi áttekintést végeztem a témában, majd a másodlagos kutatás alapján következtetéseket és ajánlásokat vontam le.

A szakirodalmi részben kifejtettem többek között, hogy az elmúlt négy évtizedben milyen módon foglalmazták meg a családi vállalkozásokat, amit a mai napig nem foglaltak törvénybe, így nincs mindenki által elfogadott definíció. Kitértem a generációkra és annak rövid jellemzésére, hisz fontos tudni egy generációváltásnál. Bemutattam a cégalapítók és tulajdonosok generációk szerinti megoszlását az elmúlt évtizedekben. Úgy vélem fontos, hogy ismerjük a különböző lehetőségeket a cég átadásánál, melyek az öröklés, az üzletrész átruházása és az operatív vezetésnek a megosztása. A generációváltás lehetőségei mellett kifejtettem a típusokat is, hogy milyen fajtái vannak a családi vállalkozásoknak a generációváltás szempontjából. A szakirodalom utolsó fejezeteként hoztam példát a generációváltást segítő csoportról, amelyet a K&H bank szervez. A témához kapcsolódóan felméréseket is tartottak a 2021-22-es évben.

Ezt követően bemutattam a témához kapcsolódó KSH által végzett agrárcenzus felmérések eredményeit. Saját vizsgálatomat a szekunder adatok bemutatása mellett primer kutatással, interjú készítésével gazdagítottam. Az interjún elhangzott vélemények, gondolatok bemutatták, hogy milyen folyamaton ment át eddig a családi vállalkozás, illetve, hogy milyennek látják és, hogy hogyan élték meg a generációváltást mind az előd, mind a három utód szempontjából.

A saját vizsgálat befejezését követően következtetést vontam le a szakirodalmak alapján és a KSH által összeírt adatokból, információkból, melyre megoldásokat és lehetőségeket, illetve javaslatokat tettem, hogy a jövőben a generációváltás folyamata fennakadás nélkül megvalósulhasson.

7. Szakirodalmi jegyzék

1. Baráth Zs. (2020): Generáció váltás nehézségei Magyarországon. Szakdolgozat. Budapesti Gazdasági Egyetem.
2. 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-csaladi-vallalkozas/> (Letöltés dátuma: 2023.04.03.)
3. Csákné Filep J. (2013): Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás. Doktori disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem.
4. Garcia-Alvarez, E. – Lopez-Sintas, J. (2006): Founder-successor's transition: a model of coherent value transmission paths. In Poutziouris, P. Z. – Smyrnios, K. X. – Klein, S. B. (eds): Handbook of research on family business. Edward Elgar, Cheltenham.
5. Kadocsa Gy. (2012): A hazai kis és közepes vállalkozások helyzete és fejlesztési lehetőségei. Óbudai Egyetem http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/01_Kadocsa_Gyorgy.pdf (Letöltés dátuma: 2023.03.06.)
6. Komár Z. (2017): Generációelméletek. Új köznevelés. 73. évfolyam/8-9. szám, pp. 14-15.
7. Konczosné Szombathelyi M. – Kézai P. (2018): Családi vállalkozások – generációk és dilemmák, Prosperitas, 2018/3. pp. 48–76.
8. Mandl I. (2008): Overview of family business relevant issues, Final report, KMU Forschung Austria, Vienna http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf (Letöltés dátuma: 2023.05.03.)
9. Málovics É. – Vajda B. (2012): A családi vállalkozások főbb problémái. Bajmócy Zoltán – Lengyel Imre – Málovics György (szerk.) 2012: Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. JATEPress, Szeged, pp. 378-393.
10. Mccrindle, M. – Wolfinger, E. (2010): Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása. Korunk. III. folyam, 21. 11. szám
11. Miller, D. - Breton-Miller, I. - Lester, R. H. - Canella, A. A. Jr. (2007): Are family firms really superior performers?. Journal of Corporate Finance 13. (pp. 829–858)

12. OPTEN (2018): Az „Y” generáció hódít már a cégtulajdonosok között is.
<https://www.opten.hu/kozlemenyek/az-y-generacio-hodit-mar-a-cegtulajdonosok-kozott-is>
(Letöltés dátuma: 2023.03.18.)
13. Tobak J. (2018): A sikertényezők és az utódlás vizsgálata családi tulajdonú vállalkozások esetében. Doktori értekezés. Debreceni Egyetem.
14. Törőcsik M (2013): Irodalmi áttekintés a Z generációról. Tanulmány. Pécsi Tudomány Egyetem.
15. Ward, J. L. (1997): Growing the family business: special challenges and best practices. Family Business Review, 10(4), pp. 323–37.
16. INTERNET1: <https://www.hrportal.hu/hr/generaciokon-ativelo-csaladi-vallalkozasok-hogyan-csinaljak-20220912.html> (Letöltés dátuma: 2023.02.24.)
17. INTERNET2: <https://www.bbc.com/news/uk-scotland-41036361> (Letöltés dátuma: 2023.02.24.)
18. INTERNET3: <https://www.oney.hu/blog/x-generacio-a-penzugyek-vilagaban>
(Letöltés dátuma:2023.02.25.)
19. INTERNET4: <https://ferzit.hu/generaciovaltas-a-cegben/> (Letöltés dátuma: 2023.02.16.)
20. INTERNET5: <https://csaladivallalatok.kh.hu/a-csaladi-vallalatok-optimistabbak-es-fejlesztben-is-erosebbek/> (Letöltés dátuma: 2023.02.16.)
21. INTERNET6: <https://privatbankar.hu/cikkek/kkv/nincs-hova-halogatni-a-generaciovaltas-zajlik-a-forradalom-a-magyar-csaladi-cegeknel.html> (Letöltés dátuma: 2023.02.16.)
22. INTERNET7: <https://csaladivallalatok.kh.hu/k-and-h-csaladi-vallalatok-klub/> (Letöltés dátuma: 2023.04.04.)

8. Táblázat jegyzék

1. táblázat: Tobak J. (2018): A sikertényezők és az utódlás vizsgálata családi tulajdonú vállalkozások esetében. Doktori értekezés. Debreceni Egyetem.
2. táblázat: Málovics É. – Vajda B. (2012): A családi vállalkozások főbb problémái. Bajmócy Zoltán – Lengyel Imre – Málovics György (szerk.) 2012: Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. JATEPress, Szeged, pp. 378-393.

9. Ábrajegyzék

1. ábra: OPTEN (2018): Az „Y” generáció hódít már a cégtulajdonosok között is.
<https://www.opten.hu/kozlemenyek/az-y-generacio-hodit-mar-a-cegtulajdonosok-kozott-is>
(Letöltés dátuma: 2023.03.18.)
2. ábra: OPTEN (2018): Az „Y” generáció hódít már a cégtulajdonosok között is.
<https://www.opten.hu/kozlemenyek/az-y-generacio-hodit-mar-a-cegtulajdonosok-kozott-is>
(Letöltés dátuma: 2023.03.18.)
3. ábra: <https://csaladivallalatok.kh.hu/a-csaladi-vallalatok-optimistabbak-es-fejlesztesben-is-erosebbek/>
4. ábra: <https://privatbankar.hu/cikkek/kkv/nincs-hova-halogatni-a-generaciovaltozasajlik-a-forradalom-a-magyar-csaladi-cegeknel.html>
5. ábra: KSH (2015) A gazdaságok jellemzői a 2013. évi gazdaságszerkezeti összeírás alapján
https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/gso/gazdjell_gso13.pdf
6. ábra: saját szerkesztés
7. ábra: https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/ac2020/mezogazdasagi_munkaero_generaciovaltozas/index.html#amezgazdasgimunkamennyisge2010tafolyamatosancskken
8. ábra: https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/ac2020/mezogazdasagi_munkaero_generaciovaltozas/index.html#amezgazdasgimunkamennyisge2010tafolyamatosancskken
9. ábra: https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/ac2020/mezogazdasagi_munkaero_generaciovaltozas/index.html#genercivlts
10. ábra: https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/ac2020/mezogazdasagi_munkaero_generaciovaltozas/index.html#genercivlts
11. ábra: https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/ac2020/mezogazdasagi_munkaero_generaciovaltozas/index.html#genercivlts

NYILATKOZAT

a szakdolgozat¹ nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről

A hallgató neve: Kapusza Anna
A Hallgató Neptun kódja: WNB8J
A dolgozat címe: Generációváltás a mezőgazdaságban, utódlási folyamat a családi vállalkozásokban
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: Matematika és Modellezés Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítást teszek, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: Zalaegerszeg, 2023. év május hó 3. nap


Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

Kapuszta Anna (hallgató Neptun azonosítója: WNB8J) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: Keszthely, 2023. év május hó 3. nap


Dr. Poór Judit
Belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.