

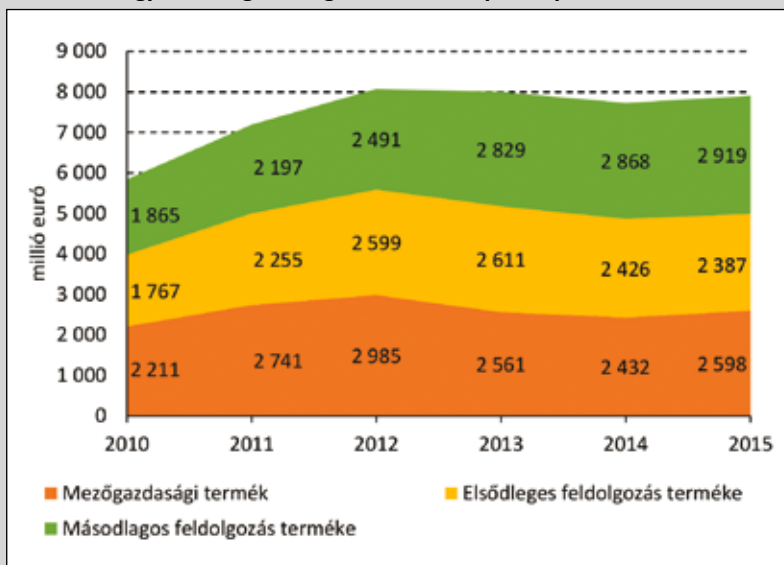
GAZDÁLKODÁS

www.hermanottointezet.hu

Scientific Journal on Agricultural Economics

A TARTALOMBÓL

A magyar mezőgazdasági és élelmiszeripari export összetétele



Forrás: Kapronczai István tanulmánya

 A magyar agrárgazdaság
helyzete napjainkban

 Generációváltás a családi
vállalkozásokban

 A SERiA XXIII.
konferenciája


TARTALOM

TUDOMÁNYOS CIKK

<i>Kapronczai István: A magyar agrárgazdaság helyzete napjainkban – kockázatok és lehetőségek.....</i>	369
<i>Nábrádi András – Bárány László – Tobak Júlia: Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban – Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés</i>	427

KRÓNIKA

<i>Kőszegi Irén Rita – Zalai Mészáros Kornélia: Beszámoló a Lengyel Agrárközgazdászok Egyesületének (SERiA) XXIII. konferenciájáról.....</i>	462
--	-----

Tisztelt Szerzőtársak!.....	468
Előfizetési felhívás.....	469
Summary	465
Contents.....	467

A GAZDÁLKODÁS

SZERKESZTŐBIZOTTSÁGA

SZÉKELY CSABA

a Szerkesztőbizottság elnöke
egyetemi tanár, Sopron

KAPRONCZAI ISTVÁN

főszerkesztő,
c. egyetemi tanár, Budapest

RIEGER LÁSZLÓ

felelős koordinátor,
c. egyetemi tanár, Budapest

BORBÉLY CSABA

egyetemi docens, Kaposvár

FEHÉR ALAJOS

egyetemi magántanár, Kompolt

FORGÁCS CSABA

egyetemi tanár, Budapest

HEGYI JUDIT

egyetemi docens, Mosonmagyaróvár

KÁPOSZTA JÓZSEF

egyetemi docens, Gödöllő

CSETE LÁSZLÓ

tiszteletbeli főszerkesztő,
c. egyetemi tanár, Budapest

TAKÁCSNÉ GYÖRGY KATALIN

doktori iskolák koordinátora,
egyetemi tanár, Budapest

LAKNER ZOLTÁN

egyetemi tanár, Budapest

MEZŐSZENTGYÖRGYI DÁVID

c. egyetemi tanár, Budapest

PUPOS TIBOR

egyetemi tanár, Keszthely

SZABÓ G. GÁBOR

tudományos főmunkatárs, Budapest

SZÚCS ISTVÁN

egyetemi docens, Debrecen

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLETE

ALVINCZ JÓZSEF

egyetemi tanár, Kaposvár

CSÁKI CSABA

akadémikus, professor emeritus
Budapest

FERTÓ IMRE

egyetemi tanár, Budapest

JUHÁSZ ANIKÓ

főigazgató, Budapest

LEHOTA JÓZSEF

egyetemi tanár, Gödöllő

MAGDA SÁNDOR

egyetemi tanár, Gyöngyös

NÁBRÁDI ANDRÁS

egyetemi tanár, Debrecen

POPP JÓZSEF

egyetemi tanár, Debrecen

SZÚCS ISTVÁN

egyetemi tanár, Gödöllő

UDOVECZ GÁBOR

egyetemi tanár, Kaposvár

////////////////////////////////////TUDOMÁNYOS CIKK////////////////////////////////////

A magyar agrárgazdaság helyzete napjainkban – kockázatok és lehetőségek

KAPRONCZAI ISTVÁN

Kulcsszavak: GDP, foglalkoztatás, állóeszköz, beruházás, hitel, támogatás, külkereskedelem, élelmiszeripar, fogyasztás.

JEL-kód: Q10, Q13.

ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A tanulmány arra törekszik, hogy olyan átfogó elemzést bocsásson az olvasó rendelkezésére, amely az agrárgazdaság helyzetét tényszerűen, részletesen dokumentálva, az agrárökonómia szemüvegén keresztül értékeli. Célja megvilágítani az ágazatban kialakult helyzet okait, a várható tendenciákat, illetve felhívni a figyelmet a döntési pontokra.

Magyarország agrárgazdasága az elmúlt két és fél évtizedben drasztikus pozícióvesztést szenvedett el a világ élelmiszer-termelésében, részesedése mintegy felére csökkent, jelenleg messze nem használja ki az ez irányú adottságait. Nemzetgazdasági szerepe, főbb makrogazdasági mutatói az európai mezőnybe illeszkednek. A GDP-termelésben a mezőgazdaság aránya 3%, ugyanakkor az agrobiznisz szerkezeti problémáira utal és az élelmiszer-feldolgozás lemaradását jelzi, hogy az élelmiszeripar részesedése a bruttó hazai termékből mindössze 2%.

Magyarországon a földpiac és a földbérleti piac elszakadt egymástól, különváltan működnek, eltérő, esetenként ellentétes hatásokat, információkat közvetítenek a termelők és a tulajdonosok felé. A tulajdoni szerkezetből és a földtulajdonosok státuszából adódóan a bérelt területek nagysága a nyugat-európainál jelentősebb, hiszen a teljes mezőgazdasági terület több mint felét teszik ki. Az elmúlt időszakban Magyarországon érezhetően csökkent a földkínálat és növekedett a földkereslet, ami – a területalapú támogatások által is ösztönözve – a földhaszonbérleti díjak emelkedésével járt együtt.

Az öntözés fejlesztése stratégiai kérdés, mivel a jelenlegi öntözési helyzet nemzetközi összevetésben is tarthatatlan: az öntözött terület aránya Magyarországon mindössze 2%.

Bár a foglalkoztatás mérése az egyik legbizonytalanabb eleme a statisztikának, különböző módszertan alapján készült adatközlések a 2010–2015-ös időszakra egyaránt a mezőgazdaság munkaerőigényének növekedését mutatják. Ez a folyamat azonban nem az ágazat teljesítménynövekedésének, a piaci alapú foglalkoztatás bővülésének a következménye, sokkal inkább ebbe az irányba hatott a lakosság közmunkaprogramokba történő részvétele.

A nemzetközi tapasztalatok azt bizonyítják, hogy azoknak az országoknak a mezőgazdasága tudott az elmúlt évtizedekben megfelelni a világgazdasági kihívásoknak, ahol erős volt az agrárinnovációs tevékenység, magas volt a K+F aránya. Az inno-

vációt befolyásolja a szaktanácsadás, a szakoktatás, a felsőoktatás és az agrárkutatás is, amelyek színvonalát és az erre szánt forrásokat emelni kell.

Az elemzések adatai összességében azt bizonyították, hogy a mezőgazdaság a 2011–2014 közti időszak eredményei alapján a gazdasági kondíciót tekintve még napjainkban is „kegyelmi” helyzetben van, annak ellenére, hogy a jövedelemtermelését tekintve 2015-ben drasztikus volt a visszaesés. Ezt a kedvező állapotot a versenyképesség javulását eredményező fejlesztésekre kellene kihasználni. A több év átlagában relatíve magas árak és az uniós támogatások miatt még mindig erős – bár gyengülő – a gazdaságok pénzügyi helyzete, jelentősek a megtakarítások, kedvezőek a területalapú szubvenciók és ebben a támogatási ciklusban a Vidékfejlesztési Program jogcímei is lehetőséget jelentenek. Mindezek mellett alacsonyak a hitelkamatok, adottak tehát a feltételek egy intenzív beruházási ciklusra. A források azonban csak akkor mozdulnak meg, akkor generálnak beruházásokat, ha ehhez hosszú távra stabilnak remélt agrárpolitikai környezet kapcsolódik.¹

AZ AGRÁRGAZDASÁG SZEREPE ÉS MEGÍTÉLÉSE

Az agrárgazdaság fejlesztéséről szóló 1997. évi CXIV. törvény írta elő először Magyarországon, hogy a kormány dolgozza ki és terjessze az Országgyűlés elé az agrárgazdaság helyzetéről, a mezőgazdasági termelők jövedelemviszonyairól, a főbb agrárpolitikai célok megvalósulásáról, a megtett intézkedésekről, valamint a költségvetési támogatások felhasználásáról szóló beszámolóját. Ez a jelentés immár közel két évtizede – egy év kivételével – évről évre elkészül, és hasznos fogódzót nyújt az ágazatban lezajló folyamatok megismeréséhez. Az agrárbeszámoló – műfajából adódóan – a tényszerű adatközlésre és folyamatleírásra törekszik, nem célja a történések okainak feltárása, jobb éveiben kerül mindenfajta minősítést. Már csak azért is így kell tennie, hogy az objektív adatközlést és elemzést ne érhesse az a vád, hogy politikai érdekek befolyásolják.

Mindezek mellett megfogalmazódik az a szakmai igény is, hogy időről időre ké-

szüljön olyan tudományos igényű elemzés, amely széles adatbázisra alapozva értékeli a magyar agrárgazdaság helyzetét, állapotát, felhívja a figyelmet a lehetőségekre és a kockázatokra, elemzi az egyes folyamatok okait, a döntések következményeit. A *Gazdálkodás* törekedett és törekszik megfelelni ennek az igénynek, és az elmúlt évtizedben több olyan cikket is megjelentetett, ami vagy közvetlenül kapcsolódott az agrárbeszámolóhoz, vagy annak témakörében közölt átfogó elemzést (*Székely 2010; Popp – Székely, 2011; A magyar élelmiszer-gazdaság, 2012; Kapronczai, 2014*).

A most megjelenő tanulmány arra törekszik, hogy 2010–2015-ös adatbázison² folytassa ezt a hagyományt és olyan átfogó elemzést bocsásson az olvasó rendelkezésére, amely az agrárgazdaság helyzetét tényszerűen, részletesen dokumentálva, az agrárökonómia szemüvegén keresztül értékeli. Célja megvilágítani az ágazatban kialakult helyzet okait is, a várható tendenciákat, illetve felhívni a figyelmet a döntési pontokra.

¹ A szerző e tanulmánnyal fejezi ki tiszteletét *Forgács Csabának*, a Budapesti Corvinus Egyetem professzorának 70. születésnapja alkalmából. A cikk főbb megállapításai előadás formájában elhangzanak a Forgács professzor tiszteletére rendezett tudományos konferencián, 2016. október 21-én.

² Néhány mutató esetében a cikk elkészültének időpontjában még nem álltak rendelkezésre a 2015. évi adatok (pl.: NAV-adatbázis, egyes KSH-adatok). Ezekben az esetekben 2014. évvel zárulnak az idősorok.

Stratégiai cikk a világban az élelmiszer

A világ népessége 2050-re 9 milliárd fő fölé emelkedhet, és az életszínvonal javulása miatt az egy főre jutó kalóriabevitel is 20%-kal nő majd. Ennek következtében a világ élelmiszerigényének bővülése az elkövetkező 30 évben meg fogja haladni az 50%-ot. Mindez meghatározza az agrárszektornal szembeni speciális kihívásokat is, amelyeknek környezetvédelmi elemei – üvegházhatású gázok kibocsátása, a felhasznált víz mennyisége és minősége, talajszennyezés – is jelentősek.

A davosi világgazdasági fórum a világ előtt álló TOP 10 globális kihívást a következőképpen rangsorolta (*Radev, 2016*):

- az élelmiszerbizonytalansága;
- egyetemes növekedés;
- munkanélküliség;
- éghajlatváltozás;
- a globális pénzügyek jövője;
- az internet jövője;
- a nemek közti egyenlőtlenség;
- a globális kereskedelem és befektetések;
- hosszú távú beruházások;
- egészségügy.

A davosi rangsor tehát az élelmiszer kérdését első helyre teszi a globális kihívások között és a környezeti (föld, víz, levegő), valamint energetikai kihívásokat is ide, illetve az éghajlatváltozás blokkba sorolja.

Az élelmiszerigény meredek emelkedése mellett ugyanakkor az élelmiszer-pazarlás döbbenetes méreteket ölt. Ugyancsak *Radev* közlése szerint Észak-Amerikában és Óceániában egy lakosra vetítve mintegy 120 kilogramm élelmiszert dobnak ki évente, míg Európában ez az érték 100 kilogramm. Afrikában és Délkelet-Ázsiában ugyanakkor ennek a mennyiségnek csak mintegy negyede-ötöde kerül a szemétkébe.

Mindezek mellett rohamos ütemben növekszik a városi népesség, bővül a középosztály, a fizetőképes réteg gyarapodása 40-50 millió fő/év, megjelent a bioüzemanyag-termelés konkurenciája

és a termelési erőforrások – legnagyobb mértékben a víz – szűkülése (*Raskó, 2016*).

A világ ezekre a kihívásokra releváns válaszokat ad, a világtermelés növekedési üteme a világkereslet növekedésével (1,2-1,4%) megegyező ütemű, illetve időnként azt kis mértékben meghaladja (*Raskó, 2016*). Ez a következőknek köszönhető:

- high-tech és humánerőforrásra alapozott élelmiszer-termelés;
- tudásalapú mezőgazdaság, K+F;
- precíziós termelési eljárások;
- fenntartható fejlődés: víz-, inputanyag-takarékos technológiák révén;
- a még termelésbe vonható terület mintegy 500 millió hektár (Brazília 200, India 100, Ukrajna 80, Észak-Amerika 50, Afrika 50 millió hektár);
- olcsóbb termék-előállítás: big data analízis az optimális erőforrás-felhasználás és a fajlagos költségmegtakarítás céljából;
- az öntözéses vagy azzá tehető területek bővülése;
- az intenzív, jól ellenőrizhető feltételeket kínáló állattartási rendszerek előretörése.

Adatokkal támasztható alá, hogy minél fejlettebb egy ország, az állati eredetű élelmiszerek annál nagyobb szerepet játszanak a lakosság napi energia- és fehérjefogyasztásában. *Horn Péter* közlése szerint, míg az egy főre jutó GDP 2000 USD/év alatt van, addig az állati termékek aránya az összes energiabevitelben csak 3-5%, 11 000 dollár felett azonban már 30-35%. Az egy főre jutó napi állatifehérje-fogyasztás világátlagban 32 gramm, az OECD-országokban 62 gramm. Az egy főre jutó éves hús fogyasztás Afrikában 18 kilogramm, Délkelet-Ázsiában 27 kilogramm, Európában 86, Észak-Amerikában pedig 117 kilogramm (*Horn, 2016*).

A globális állatitermék-előállítás növekedése *Horn* szerint évente várhatóan 1,6% lesz az elkövetkező időszakban. Ezen belül azonban jelentős a szóródás, az egyes termékek termelése a következők szerint alakul majd:

- sertés 1,2%;
- baromfi 2,0%;
- akvakultúra 3,5%;
- tojás 1,1%;
- szarvasmarha 1,0%;
- tej 1,0%.

Mindezek következtében az élelmiszerek ára a világpiacon relatíve magas szinten fog stabilizálódni. A CRB élelmiszer-alindex – ami lényegét tekintve árindex – az elmúlt egy évtizedben erősen volatilisán ugyan, de markánsan emelkedett (1. ábra). Ez azt mutatja, hogy az élelmiszerek egyre inkább stratégiai termékeké válnak a világkereskedelemben, amit a kedvező agráradottságokkal rendelkező országok kihasználhatnak. Hazánk agrárgazdaságát ebből a szempontból kell megítélni.

Magyarország agrárgazdasága az elmúlt két és fél évtizedben drasztikus pozícióvesztést szenvedett el a világ élelmiszertermelésében, részesedésünk mintegy felére csökkent. Ez abból adódik, hogy míg a világ mezőgazdasági termelése 1989–1991. évek átlagához képest 2013-ra 73%-kal bővült, Magyarországé 27%-kal visszaesett (2. ábra). Ha a rendszerváltás óta eltelt két

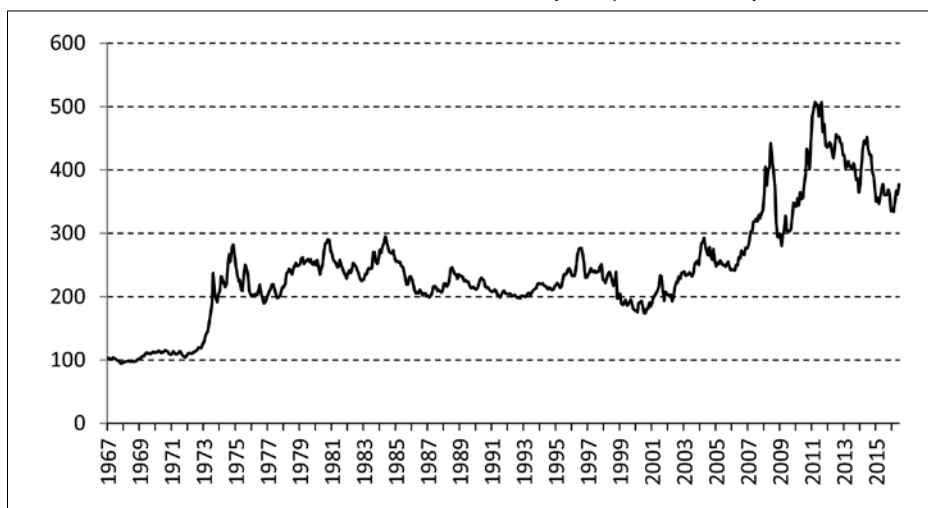
évtized biológiai-technikai változásait, fejlődését is mérleljük, bátran állítható, hogy hazánk jelenleg messze nem használja ki az agrárgazdaságában rejlő adottságait. Példaként említhető, hogy hústermelésünk a világenak ma már alig több mint 0,3%-át adja, miközben a kilencvenes évtized elején ugyanez még 1% körül alakult (1. táblázat). A hazai búzatermelés 0,72%-át adta 2014-ben a világ termelésének, de a növénytermesztésben akár egyik évről a másikra is szélsőséges ingadozások tapasztalhatók (a búza esetében a világtermelésből való részesedésünk 2003-ban 0,5% volt, ami a következő évben 0,95%-ra emelkedett).

A magyar mezőgazdaság kibocsátási potenciálja az Európai Unió tagországai középmezőnyének elején foglal helyet, annak ellenére, hogy a mezőgazdasági kibocsátásból alig 2%-kal részesedik. Mezőgazdasági teljesítményénél 10 ország ért el többet a 2011–2015. évek átlagában. Ezek közül 8 ország 2004 előtt is tagja volt az uniónak, míg az újonnan csatlakozók közül csak Lengyelországnak és Romániának nagyobb a mezőgazdasági kibocsátása.

A növényi termékek közül több olyan

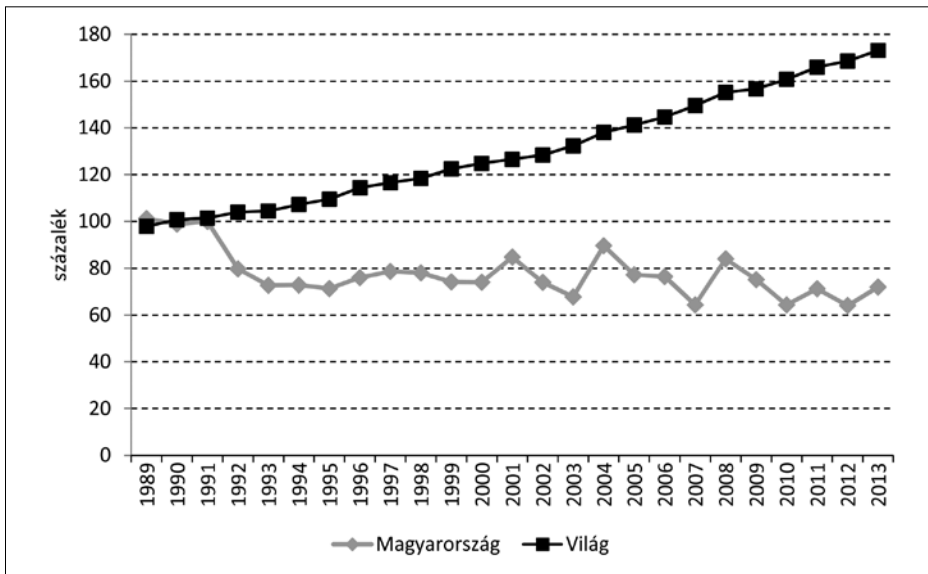
I. ábra

A CRB élelmiszer-alindex alakulása (1967. január = 100%)



2. ábra

A világ és Magyarország agrártermelésének alakulása (1989–1991 átlaga = 100%)



Forrás: FAO-statisztika

is van, amelynek termelése – ha a világhoz hasonlítva nem is, de az EU-éhoz képest – jelentősebb volument képvisel. A világ búzatermeléséből való részesedésünk a jobb években sem éri el az 1%-ot, míg az unió termelésének 3-4%-át adjuk. A világ kukoricatermeléséből hazánk csak nagyjából 1%-ot képvisel, az EU-hoz viszonyítva egyes években megközelítjük az ottani termés 15%-át. A napraforgómag a világtermelésből 3-5%-ot tesz ki, de az EU-hoz viszonyítva 15-22% között mozog. Ha ugyanezen növények betakarított területeit hasonlítjuk a világ területi adataihoz, akkor Magyarországra vonatkozóan a gabonafélék esetében rendre alacsonyabb értékeket kapunk, mivel termésátlagaink jelentősen meghaladják a világátlagot.

Zöldség- és gyümölcsstermelésünk sem a világgal, sem az unióval való összehasonlításban nem mutat ilyen magas arányokat. A világ zöldségtermeléséből hazánk mindössze 0,2%-ot képvisel, az EU-hoz viszonyítva 2-3%-os az arányunk. Gyü-

mölcsstermelésben a világ termeléséből való részesedésünk 0,2-0,3% közötti, míg az Európai Unió összes termésének – a zöldséghez hasonlóan – 2-3%-át állítjuk elő. A zöldségek és gyümölcsök termésátlagát vizsgálva az tapasztalható, hogy a vilá-

I. táblázat
Magyarország részesedése a világban
2014. évben

(M. e.: százalék)

Termőterület	0,15
Lakosság	0,13
Agrárexport	0,77
Agrárimport	0,46
Búzatermelés	0,72
Kukoricatermelés	0,67
Napraforgó-termelés	3,59
Szójatermelés	0,04
Sertéshizlalás	0,22
Tejtermelés	0,22
Baromfihizlalás	0,55

Forrás: saját számítás KSH- és EUROSTAT- adatok alapján

átlagot többnyire meghaladjuk, de az EU termésátlagait messze nem érjük el.

Mind a világ, mind pedig az Európai Unió állatállományához képest alacsony és csökkenő értékeket mutattak a hazai adatok az elmúlt évtizedben. Az EU állatállományából való részesedésünket vizsgálva legalacsonyabb értéket – nem érve el az 1%-ot – a szarvasmarha-állomány mutatta, míg legmagasabb arány a tyúkállomány esetében tapasztalható, amely meghaladja a 2%-ot.

Mindezeket azért is kell kiemelni, mert hazánk agrárökológiai potenciálja mintegy duplája a jelenleg realizáltnak. Márpedig ennek a természet adta lehetőségnek a lehető legteljesebb mértékű kihasználása nemzetgazdasági érdek és egyben morális kötelesség. A mezőgazdaság Magyarországon ma is a nemzetgazdaság egyik meghatározó ágazata, és bár szerepe csökkenő – ez természetes velejárója a társadalmi-gazdasági fejlődésnek –, jelentősége nem vitatható el. Ez a jelentőség nemcsak gazdasági területen érvényes, hanem társadalmi, szociológiai és politikai vonatkozásban is. Mindezt nem lehet figyelmen kívül hagyni az ágazat megítélésekor. Ugyanakkor óvatosan kell bánni azokkal a véleményekkel is, amelyek az ágazatnak „húzó” szerepet szánnak a magyar nemzetgazdaságban. Tudomásul kell venni, hogy a mezőgazdaság egy fejlett – vagy közepesen fejlett – gazdaságú társadalomban már soha nem lehet „húzóágazat”. Lehet viszont sikerágazat! A mindenkori agrárpolitikának ezt a célt kell szolgálnia. A jövőben is érdekünk az agrárökológiai potenciál jelenleginél nagyobb, de a piaci lehetőségekkel összhangban lévő kihasználása. Ehhez azonban differenciáltabb, a hozzáadott érték nagyságára összpontosító tevékenységi szerkezetre és a versenyképesség javítására van szükség. Mindkét igény kielégítése idő- és tőkeigényes!

Az agrárgazdaság helye a magyar nemzetgazdaságban

Az agrárgazdaság a magyar társadalomban még napjainkban is megkülönböztetett jelentőséggel bír, ami a gazdasági szerep mellett hagyományainkból, történelmünkéből és kultúránkból is eredeztethető. Időről időre megfogalmazódik egy agrárstratégia készítésének az igénye, és ha a hatalom tollából ez elkészül, a politikai pólusok szedik ízekre az ebben megfogalmazott célkitűzéseket.³ Ezért volt nagy jelentőségű az MTA elnökének 2009. évi kezdeményezése, hogy az ország jövője szempontjából alapvető hét stratégiai kérdésben a társadalmi konszenzus megteremtésére alkalmas álláspontokat alakítsanak ki az Akadémia köztestületei. Az egyik ilyen kiemelt terület a magyar élelmiszer-termelés és a vidék jövőjének megalapozása volt. Ennek eredményeként készült el az az agrár- és vidékstratégia – az agrárgazdaságról szóló rész *Bedő Zoltán, Csáki Csaba, Dorgai László, Kiss Judit, Nagy Márta, Németh Tamás, Popp József, Szerdahelyi Péter, Szűcs István, Udovecz Gábor* és e cikk szerzőjének közreműködésével –, amely szakmai alapokon állva az elmúlt évtizedekben készített stratégiák közül a legfajsúlyosabb, ugyanakkor a legvisszhangtalanabb volt (*Csáki, 2010*).

Az MTA fentebb említett Köztestületi Stratégiai Programja alapján, annak napjaink kihívásaira történt aktualizálásával most is meghatározhatók azok a főbb alapvetések, amelyek az agrárgazdaság nemzetgazdasági szerepét befolyásolják:

- Magyarország természeti adottságai, termelési és feldolgozási hagyományai, valamint szellemi tőkéje magas színvonalú agrárszektor (agrobiznisz) kiépítésére alkalmas és érdemes. Sajnos a rendszerváltás után lehetőségeinkkel – sem önmagunkhoz

³ A jelenleg érvényes agrárstratégia a Darányi terv, aminek szakmai ismertetését *Viski József* és *Czene Zsolt* közölte a folyóirat hasábjain (*Viski – Czene, 2012*).

2. táblázat

Az élelmiszer-gazdaság aránya a nemzetgazdaságban

Év	A mezőgazdaság ^{b)} részaránya			Az élelmiszeripar részaránya			Mezőgazdasági élelmiszeripari termékek, ital, dohányáru				Fogyasztói árindex előző év = 100,0	
	a foglalkoztatásban ^{b)} %	a bruttó hazai termék (GDP) termelésben	a beruházásban	a foglalkoztatásban ^{b)} %	a bruttó hazai termék (GDP) termelésben	a beruházásban ^{d)}	részaránya		külföldi forgalmának egyenlege, milliárd Ft ^{c)}	élelmiszer	összesen	
							a fogyasztásban	az exportban ^{e)}				
	folyó áron, %											
2010	4,6	3,0	4,8	3,3	2,0	2,2	27,5	6,9	464,2	103,2	104,9	
2011	4,9	3,9	5,6	3,2	1,9	2,5	28,0	7,5	594,9	106,6	103,9	
2012	5,0	3,9	5,8	3,2	1,9	2,5	26,8	8,2	764,9	105,9	105,7	
2013	4,7	3,8	5,7	3,3	2,0	2,6	27,7	8,1	814,4	102,8	101,7	
2014	4,6	3,8	5,7	3,5	2,0	2,9	26,2	9,0	922,8	99,6	99,8	
2015	4,8	3,0	4,0	3,3	2,1 ^e	2,3	30,1	8,5	879,3	100,9	99,9	

^{a)} Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat ágazatba sorolt gazdasági szervezetek.

^{b)} A munkaerő-felmérés adatai.

^{c)} A Szabványos Nemzetközi Kereskedelmi Osztályozás (SITC) szerint.

^{d)} Számított adat.

^{e)} Becsült adat.

Forrás: KSH, AKI

képe, sem pedig nemzetközi összehasonlításban – nem tudunk élni!

- Az előttünk álló 4-5 év az agrárgazdaság számára lehetőségeket nyújt, de 2020-at követően kockázatot jelenthet az EU agrártámogatási rendszerének hosszabb távú fenntarthatatlansága. Az uniós források kiesése hazai kormányzati eszközökkel csak korlátozottan kezelhető. Ezért stratégiai kérdés, hogy a 2020-ig előttünk álló néhány évben az ágazat versenypozíciója, relatív gazdasági súlya és szerepe javuljon, és emellett mérséklődjenek a mezőgazdasággal kapcsolatos gazdasági és társadalmi konfliktusok.

- Napjaink és az előttünk álló időszak problémái mérsékelhetőek lettek volna, ha a rendszerváltás utáni kormányok előrelátóbb, célzott programokkal törekedtek volna az agrárgazdaság strukturális átalakítására. Ezt azonban nehezítette, hogy az agrárgazdaság folyamatosan „átpolitizált” volt. Prekonceptiók döntöttek el olyan kérdéseket, amelyekre a társadalmi-gazdasági folyamatok önmagukban hatékonyabban válaszoltak volna. Nem volt ez másként a mögöttünk hagyott években sem!

- A problémák abból is származtak, hogy a kormányok energiája (pénze és ideje) felőrlődött a napi gondokkal, a különböző lobbikkal, agrárérőcentrumokkal, elosztóláncokkal folytatott küzdelemben, s háttérbe szorultak a stratégiai döntések, illetve programok. Valamennyiünk tanulási folyamata (a teendők felismerése, a megvalósítás idő- és eszközszükségletének számbavétele stb.) lassú volt a diktált tempóhoz képest! Az evolúciós átalakulásnak több gazdasági haszna lenne, mint a revolúciónak, a gyors és erőltetett átalakításnak.

A magyar mezőgazdaság nemzetgazdasági szerepe, főbb makrogazdasági mutatói az európai mezőbe illeszkednek. A GDP-termelésben a mezőgazdaság aránya az 1990-es években fokozatosan mérséklődött, 2010-ben 3,0%-ot tett ki (2. táblázat). Az azóta eltelt időszakban azonban rendre

4% közelében alakult, majd 2015-re újra visszaesett 3%-ra. Ugyanakkor látni kell, hogy a 2011–2014. éveket jellemző pozitív folyamat nem gazdaságpolitikai döntések következménye, elsősorban globális árhatások és a hazai támogatás uniós szintre emelkedése magyarázza.

A mezőgazdaságénál ugyanakkor sokkal markánsabb nemzetgazdasági szerepe van az agrobiznisznek, amely a mezőgazdaságon, erdőgazdálkodáson és halászaton kívül magában foglalja az élelmiszer-feldolgozást és minden, a mezőgazdasági tevékenységet megelőző és követő tevékenységet. Az élelmiszeripar részaránya a 2010-es évekre a nemzetgazdasági GDP-ből az uniós csatlakozás előtti éveket jellemzőnek mintegy kétharmadára esett vissza, és már alig haladta meg a 2%-ot. Ez a tendencia már nem a nemzetközi trendeket követi, a hazai élelmiszeripar gazdasági pozíciójának gyengülésével magyarázható.

Látható tehát, hogy a mezőgazdaság és az élelmiszeripar együttesen a nemzetgazdaság bruttó hazai termelésének 5–6%-át adja. Az agrobiznisz aránya azonban nehezebben számszerűsíthető. A statisztika önállóan nem számítja ennek a „komplexumnak” a hozzájárulását a nemzetgazdaság teljesítményéhez (Kovács, 2010). Számításokon alapuló kalkulációk szerint Magyarországon az agrobiznisz részesedése a nemzetgazdaság teljesítményében, hozzájárulása a GDP-hez napjainkban 11-12%-ra tehető.

Az ágazat nemzetgazdasági szerepében alapvető átrendeződések az uniós csatlakozás óta, illetve annak hatására nem történtek, bár az agrárfoglalkoztatás statisztikai bővülése szembeűnő. Jellemzően folytatódott azok a tendenciák, amelyek a korábbi évtizedben voltak megfigyelhetők.

Amennyiben a mezőgazdaság valamennyi szereplőjét figyelembe vesszük, úgy több mint 600 ezer háztartás közvetlenül kötődik a mezőgazdasághoz, még mindig a magyar háztartások csaknem egynegyede érintett a mezőgazdasági termelésben.

Az ágazatban részt vevő mezőgazdasági termelők összesített száma meghaladja az 1,6 milliót, amelyből 1,1 millió fő nem üzemzerű, ház körüli termelést folytat.

A mezőgazdasági foglalkoztatottak aránya az uniós csatlakozást megelőző és követő években csökkent, de a 2010-es évet követően 4,8% körül stabilizálódott. Hasonlóan stabil az élelmiszeriparban foglalkoztatottak aránya, 3,2-3,3%.

Az ágazat foglalkoztatási szerepét sokan ez alapján a foglalkoztatási arány alapján értékelik. Ugyanakkor nem veszik figyelembe, hogy a mezőgazdasági adottságok és a termelésszerkezet mellett több egyéb tényező (a népsűrűség, a mezőgazdasági terület aránya, a földellátottság és a munkaerő-sűrűség) együttesen befolyásolják ezt a mutatót. Hiba csupán a mezőgazdasági foglalkoztatottak arányából kiindulni, illetve ennek minél alacsonyabb értékét elérendő célnak tekinteni. A magas népsűrűségű és alacsony agrárfoglalkoztatású országokban (Belgium, Hollandia, Egyesült Királyság) a mezőgazdasági munkaerő tényleges létszáma korántsem jelent elhanyagolható foglalkoztatási szerepet. Az adatok nemzetközi összehasonlításban jól szemléltetik, hogy az agrárfoglalkoztatás arányánál a földellátottság és a munkaerő-sűrűség tekintetében lényegesen közelebb állunk az EU átlagához, amely mögött természetesen jelentős különbségek húzódnak meg. Hazánkban az agrárágazat nemzetgazdasági súlyának érdekeinkkel összehangolt megítéléséhez (viszonylagos szerepének megőrzéséhez) a termelés átlagosnál lényegesen jobb adottságai is érveket szolgáltatnak.

A mezőgazdasági beruházások nemzetgazdasági beruházásokon belüli aránya a 2010–2014 közti időszakban 4,8 és 5,7% között alakult. A 2015. évi drasztikus – 1,7 százalékpontos – csökkenés a támogatási lehetőségek adott évi hiányával magyarázható. Mint a későbbiekben még foglalkozunk vele, a mezőgazdasági beruházások erősen támogatásérzékenyek, tehát a ter-

melők igyekeznek kivárni azt az időpontot, amikor a szükséges és tervezett beruházásaikhoz támogatás nyerhető. Ha mégis sürgősen szükségük van az adott fejlesztésre, azt lízing keretei közt szerzik be.

Az élelmiszeripar beruházási aránya 2010 és 2015 között hasonló irányú változásokat mutat, kisebb amplitúdóval.

Az élelmiszerek, italok és dohányárúk részesedése a fogyasztásból a rendszerváltáskor mért 37%-ról 2010-ig 27,5%-ra csökkent. Ez a tendencia 2010-után már nem folytatódott, előbb 26-28%-os szinten stabilizálódott, majd 2015-re – a KSH szerint – 30,1%-ra emelkedett. Ezt a hosszú távú folyamatot akár pozitívan is értékelhetnénk, hiszen a – többnyire rugalmatlan – élelmiszerek fogyasztási arányának csökkenése a társadalom életszínvonalának növekedését is jelezheti. Valójában nem erről volt szó. A csökkenő arányt részben a fogyasztás mennyiségének visszaesése magyarázza, részben pedig az, hogy az élelmiszerek ár-emelkedése elmaradt az iparcikkékétől, energiahordozókétől és szolgáltatásokétól. Így a folyó áron számított fogyasztási arány már csak emiatt is mérséklődött.

A rendszerváltáskor a nemzetgazdasági export egynegyedét az agrárgazdaság adta. Ez az arány az EU-csatlakozás időpontjára 6%-ra csökkent, az azóta eltelt időszakban azonban szinte folyamatos volt a növekedés, jellemzően 8% felett alakult, 2014-ben elérte a 9%-ot. Ez az arány nagyobb, mint a mezőgazdaság, erdőgazdaság, halászat és az élelmiszeripar nemzetgazdasági GDP-ből való részesedése. Az agrárgazdasági külkereskedelmi forgalom egyenlege végig pozitív volt. Ezzel az agrárgazdaság fontos stabilizáló szerepet játszik Magyarország külkereskedelmi mérlegének alakulásában.

A MEZŐGAZDASÁG ERŐFORRÁSAI

A mezőgazdasági termelés néhány alapvető erőforrása (a termőföld, a víz, a mun-

kaerő) nemzetközi összehasonlításban még mindig kiaknázható komparatív előnyt jelent a nemzetgazdaság egésze és így a vidéken élők számára is. Annak ellenére tehetjük ezt a megállapítást, hogy kétségtelenül vannak komparatív hátrányaink is, amelyekről sokszor elfeledkezünk. Így néhány más erőforrás (az eszközök és a tőke) tekintetében már gyengébbek vagyunk, de a kontinentális éghajlat miatti gyakori szélsőséges időjárás, az aszály, nyáron a kánikulai meleg, a késői fagyok, télen a

–20 °C-ot elérő hideg versenyhátrányt is jelent a hazai termelőknek.

A termelési feltételek mennyiségében, minőségében, tulajdonviszonyaiban, hasznosításuk szervezeti rendszerében, közgazdasági környezetében a kilencvenes évtized gyökeres változásokat hozott. A társadalmi-gazdasági átalakulás feszítő és tartósan ható problémák sokaságát hozta felszínre, amelyeket a XXI. század első másfél évtizedének – agrárgazdaságot tekintve – konszolidáltabb viszonyai is alig tompítottak.

3. táblázat

A földterület használata művelési ágak szerint

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>A művelési ágak területe, ezer hektár</i>						
Szántó	4 322,1	4 322,3	4 323,6	4 325,7	4 331,3	4 331,7
Kert	81,5	81,5	81,3	80,9	80,3	80,5
Gyümölcsös	93,7	92,4	92,6	92,2	92,6	92,2
Szőlő	82,8	82,1	81,6	82,0	81,2	80,6
Gyep	762,6	758,9	758,9	759,1	760,9	761,5
<i>Mezőgazdasági terület</i>	<i>5 342,7</i>	<i>5 337,2</i>	<i>5 338,0</i>	<i>5 340,0</i>	<i>5 346,3</i>	<i>5 346,4</i>
Erdő	1 912,9	1 922,1	1 927,7	1 933,6	1 938,1	1 939,5
Nádas	65,4	65,5	65,5	65,4	65,3	65,4
Halastó	35,5	35,4	36,8	37,0	36,6	36,4
<i>Termőterület</i>	<i>7 356,4</i>	<i>7 360,3</i>	<i>7 368,0</i>	<i>7 375,9</i>	<i>7 386,4</i>	<i>7 387,8</i>
Művelés alól kivett terület	1 947,0	1 943,1	1 935,4	1 927,5	1 917,0	1 915,6
<i>Összesen</i>	<i>9 303,4</i>	<i>9 303,4</i>	<i>9 303,4</i>	<i>9 303,4</i>	<i>9 303,4</i>	<i>9 303,4</i>
<i>A művelési ágak megoszlása, %</i>						
Szántó	46,4	46,4	46,4	46,5	46,5	46,5
Kert	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Gyümölcsös	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Szőlő	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Gyep	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2
<i>Mezőgazdasági terület</i>	<i>57,4</i>	<i>57,4</i>	<i>57,4</i>	<i>57,5</i>	<i>57,5</i>	<i>57,5</i>
Erdő	20,6	20,3	20,7	20,7	20,8	20,8
Nádas	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Halastó	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
<i>Termőterület</i>	<i>79,1</i>	<i>79,1</i>	<i>79,2</i>	<i>79,3</i>	<i>79,4</i>	<i>79,4</i>
Művelés alól kivett terület	20,9	20,9	20,8	20,7	20,6	20,6
<i>Összesen</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Forrás: KSH

Termőföld

Magyarország legfontosabb természeti erőforrása a termőföld. A szántóterületek minősége, a talajtípusok, a fizikai adottságok, a domborzati viszonyok az általános minősítés szerint kedvezőek a mezőgazdasági termelés számára. A földminőséget befolyásoló tényezők az ország területén azonban jelentős eltéréseket mutatnak. Különbségek főként a domborzat, a talajok fizikai tulajdonságai, természetes termőképessége és a vízgazdálkodás tekintetében figyelhetők meg. Egyes kisebb területi egységek ugyanakkor különleges termőhelyi adottságokkal jellemezhetők, ezek tájjellegű, különleges termékek termelését teszik lehetővé, amelyhez sok esetben a termék egyedi minőségét fokozó, hagyományos termelési, feldolgozási kultúra is társul.

Az elmúlt néhány évben a mező- és erdőgazdasági földek forgalmáról szóló 2013. évi CXXII. törvénnyel, majd az állami földek értékesítésével kapcsolatban szakmai és politikai viták alakultak ki. Ezek érthetőek és magyarázhatók, hiszen a föld jellegében vagyonmegőrző, így megélhetési garanciát és társadalmi pozíciót jelent tulajdonosának. Korlátozott és monopolizálható termelési tényező, ezért a – nem mezőgazdasági tevékenységgel foglalkozó – vagyonos társadalmi rétegeknek is kiemelt céljai közé tartozik a földvagyonyszerzés.

A földkérdés különösen élesen vetődik fel egy olyan – relatíve kevés erőforrással rendelkező – ország esetében, mint Magyarország, ahol a mezőgazdaság gazdasági és társadalmi szerepe is jelentős. Ráadásul az ország 9,3 millió hektár összes területének 79,4%-a termőterület, míg a mezőgazdasági terület az összes földterület 57,5%-át teszi ki (3. táblázat).

A művelési ágak 2010–2015 közötti alakulását vizsgálva nem tapasztalunk szembetűnő változást. Meglepőnek tűnhet ugyanakkor, hogy a művelés alól kivett terület nagysága csökkent az utóbbi

években, ezzel megfordult a művelés alól kivett területek markáns növekedésének rendszerváltás óta tartó tendenciája. Ez pozitív folyamatként értékelhető, hiszen a termőfölddel való célszerű gazdálkodás nemzeti ügy. A túlzott mértékű földkivonás veszélyezteti az agrárgazdaság termelőalapjait, a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek exportját. A megtett szabályozási, jogi lépések ebben az esetben támogatták, hogy a termőföldkivonások, művelésiágváltozások csak a távlatos nemzetgazdasági érdekek figyelembevételével történhessenek.

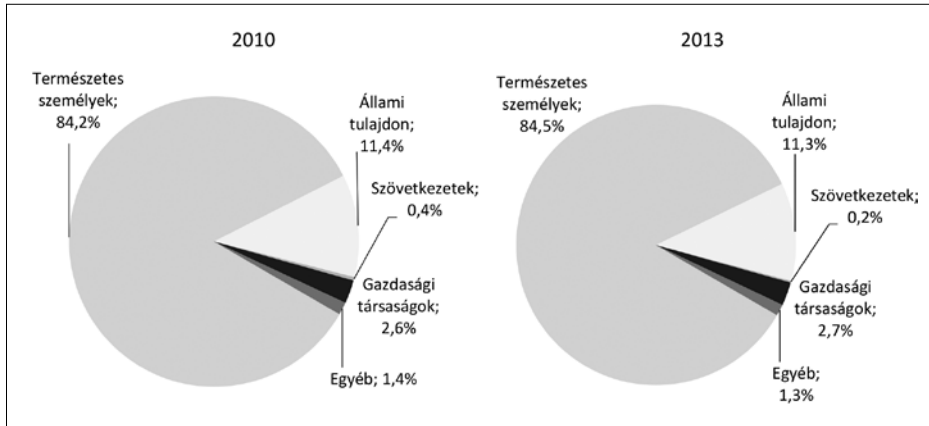
A mezőgazdasági hasznosítású területek korábban tapasztalt csökkenését az elmúlt fél évtizedben egy stabilizálódási szakasz követte. Így megmaradt az európai országokkal szembeni versenyelőnyünk a földelátottság területén. Az európai országok közül csupán Dánia és az Egyesült Királyság haladja meg minimálisan a magyarországi arányt – bár ott a szántó részesedése lényegesen kisebb –, máshol a mezőgazdasági terület aránya jóval szerényebb.

Magyarországon a mezőgazdasági célra használt földterületek több mint négyötöde természetes személyek tulajdonában van és ez az arány növekvő tendenciát mutatott az elmúlt években is. Ugyanakkor a földtulajdonosok meghatározó hányada nem gazdálkodó, a földjeit bérbe adja. Az állami tulajdonú termőföld aránya a vizsgált időszakban meghaladta a 11%-ot, míg a szövetkezetek és gazdasági társaságok földtulajdona elhanyagolható (0,2 és 2,7%) (3. ábra).

Nyugat-Európában a mezőgazdasági terület mintegy 40%-át bérlők művelik. Az átlagosnál nagyobb méretű gazdaságokban nagyobb a földbérletek aránya (30 ha felett közel 50%). A bérbeadók jelentős része nem mezőgazdasági foglalkozású földtulajdonos. A tulajdoni szerkezetből és a földtulajdonosok státuszából adódóan hazánkban a bérelt területek nagysága a nyugat-európainál jelentősebb, hiszen

3. ábra

A külterületi termőföldtulajdon szerkezete, 2010, 2013



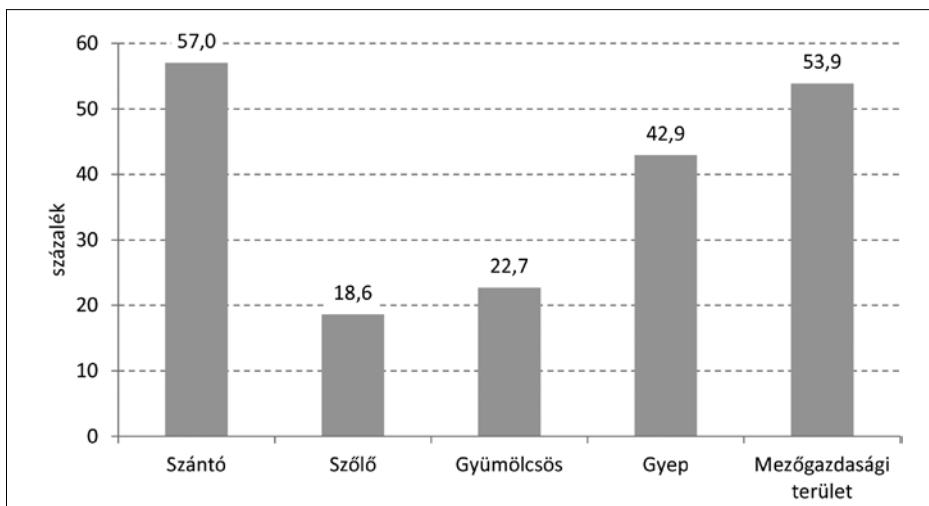
Forrás: FVM FÖMI, 2011; FM FÖMI, 2014

a teljes mezőgazdasági terület több mint felét teszik ki (*Szabó, 2010*). A 2013. évi Gazdaságszerkezeti Összeírás alapján a bérelt mezőgazdasági terület aránya 53,9 százalék volt. A legmagasabb arány a szántó- és a gyepterületeknél figyelhető meg, míg a szőlő és a gyümölcsös esetében a gazdálkodás jellemzően saját földterületen folyik (4. ábra).

Az egyéni gazdaságok esetében a saját tulajdonon történő termelés szerepe a jelentősebb, használt földjeik mintegy egynegyedét bérlik. A társas vállalkozások, gazdaságok a hatályos jog szerint nem szerezhettek (szerezhetnek) földtulajdont, így csaknem kizárólagos földhasználati jogcímük a földhaszonbérlet. A gazdasági szervezetek esetében a haszonbérlet területek egy része

4. ábra

A bérelt terület aránya művelési ágak szerint



Forrás: KSH – GSZÓ 2013 in Agrárjelentés 2014

4. táblázat

Országos földbérleti díjak művelési ágak szerint

Művelési ág	2010	2011	2012	2013	2014
Szántó	28 900	32 800	38 600	40 600	42 700
Gyep	14 200	16 300	19 000	20 800	21 500
Szőlő	42 000	46 400	59 200	61 800	71 900
Gyümölcsös	34 500	37 800	41 400	46 500	47 700
Erdő	13 800	14 000	16 000	15 800	18 000

Forrás: Statisztikai Tükör, 2015

a saját tagok, részvényesek földtulajdonát képezi. Az egyéni gazdaságok közül arányaiban a legtöbb földet – területük mintegy 50%-át – a 300 hektár feletti területen gazdálkodók, a legkevesebbet – kevesebb mint 10%-ot – a 10 hektár alatti földterületet használok bérlék.

Az elmúlt időszakban Magyarországon érezhetően csökkent a földkínálat és növekedett a földkereslet, ami a földhasznóbérleti díjak emelkedésével járt együtt (4. táblázat). Megfigyelhető, hogy a bérbeadók a területalapú támogatás egy részére (ma már egyre inkább egészére) igényt tartanak, függetlenül attól, hogy ezt a támogatást csak a földhasználó veheti fel. A bérleti díjak növekedésében nagy szerepe volt a birtokösszevonási célú földvásárláshoz igényelhető állami támogatásnak és a hitelekhez nyújtott kamattámogatásnak is.

Az unióban a bérleti díjak a föld árának 2-3%-át teszik ki és viszonylag stabilak. Ezzel szemben Magyarországon a bérleti díjak földárhoz mért aránya meglehetősen széles sávban – 2-10% – ingadozik. A közelmúltban ugyanakkor a földbérleti díjak emelkedtek meredekebben, és ma már a föld árának átlagosan mintegy 6%-át teszik ki. Ennek oka az volt, hogy a támogatások mértékének emelkedése növelte a bérleti díjakat és a spekulánsok is felverték a földbérlet árát.

Továbbra is igaz *Szűcs és Csendes* másfél évtizeddel ezelőtt tett megállapítása, hogy Magyarországon a földpiac és a földbérleti piac elszakadt egymástól, különváltan

működnek, eltérő, esetenként ellentétes hatásokat, információkat közvetítenek a termelők és a tulajdonosok felé (*Szűcs – Csendes, 2002*).

A termőföld alapvetően rugalmatlan kínálatát Magyarországon a bérleti gazdálkodásból eredő kötöttségek, az állami tulajdonú termőföldek mindeddig magas aránya és az osztatlan tulajdonok korlátozák. A föld tulajdonjogának megváltozása többféle jogcímen történhet, de az uniós csatlakozás utáni időszakra inkább az öröklés miatt bekövetkező tulajdonosváltás volt a jellemző (*Biró, 2010*).

Adásvétel útján 2015-ben 46,7 ezer hektár termőföld cserélt tulajdonost, amelyet – korábbi évek adatai alapján becsülve – 80-100 ezer hektár öröklés útján létrejött tranzakcióval kiegészítve, 130-150 ezer hektáros összforgalmat kapunk. A 7,39 millió hektár termőterülethez képest a 46,7 ezer hektáros forgalom azt jelenti, hogy a termőföldpiac országos forgási sebessége (állományarányos forgalma) a 2014-es 1,38%-ról 0,63%-ra csökkent (*OTP Jelzálogbank, 2016* alapján saját számítás).

A mezőgazdasági termőföldárak 2015-ben – a megelőző három év 12,8%-os, 8,2%-os, majd 15%-os növekedése után – az *OTP Jelzálogbank* adatai szerint átlagosan 14%-kal voltak magasabbak az előző évhez képest. Ezen belül a legjelentősebb mértékben az ültetvények árai növekedtek 2010 után (5. táblázat). A föld árát számos tényező befolyásolja, ezért az ország egyes területein a föld ára az országos átlagtól

5. táblázat

Egy hektár földterület átlagára művelési áganként

Művelési ág	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
Szántó	519 300	583 700	688 400	759 600	884 600	934 000
Gyep	251 600	283 800	320 600	345 400	391 100	376 000
Szőlő	913 300	1 035 400	1 184 100	1 246 000	1 437 500	1 810 000
Gyümölcsös	721 200	729 100	858 700	939 200	1 065 100	1 500 000
Erdő	400 400	400 100	463 500	470 500	528 800	650 000

* OTP Jelzálogbank, 2016

Forrás: Statisztikai Tükör, 2015

jelentősen eltért. A legdrágább területek Hajdú-Bihar, Békés, Győr-Moson-Sopron és Fejér megyékben található, ahol a szántó hektáronkénti ára jóval 1 millió forint felett volt.

A termőföldpiac az új földforgalmi törvény 2014. májusi hatályba lépése óta folyamatosan szűkült: 2014-ben egyharmadával, 2015-ben felével csökkent a forgalom. A meghirdetett *Földet a gazdáknak* program ugyanakkor a forgalom megtöbbszörözését okozhatja, s a licitek hatására az árak további markáns emelkedésére lehet számítani (OTP Jelzálogbank, 2016). A meghirdetésre került árak ugyanis egyes esetekben kimondottan magasak voltak.

A 2015. év meghatározó birtokpolitikai történése volt, hogy a Kormány kiterjesztette *Földet a gazdáknak* programját és annak részeként megkezdte a még állami tulajdonban lévő földek értékesítését. A deklaráltan elérni kívánt központi célt a következőképpen fogalmazták meg: „a nagyarányú földértékesítés célja, hogy a jelenleg életképes földműves gazdaságokat versenyképes családi gazdaságokká lehessen fejleszteni azáltal, hogy az állam jelentős földtulajdont juttat a földműves gazdáknak.” A megfogalmazott cél azonban összemos egy adott üzemi formát mint gazdálkodási formát (családi gazdaság) egy ettől jóval tágabb földművesi kör különböző jogi formában működő gazdaságaival.

A program alapelveként említi, hogy „legfőbb célja a jelenleg életképes mezőgaz-

dasági birtokok versenyképes méretűvé fejlesztése úgy, hogy a versenyképes üzemméret saját tulajdonú földekre alapuljon”. Ebben a megfogalmazásban is fellelhető az ellentmondás, hiszen szinonim fogalomként állítja egymás mellé a birtokot és az üzemet.

Mindezen túl azonban azt sugallja, hogy a kicsiből a közepes felé kíván építkezni, miközben egyéb rendelkezéseivel – földhasználati felső korlát, KAP-degresszivitás – éppen az önmagában versenyképes gazdaságokat jogilag bontja kisgazdaságokra.

Az állami tulajdonban lévő földek értékesítésének már a felvetését, a konkrét megvalósításának tervezetét pedig különösen heves szakmai-politikai „vihár” kísérte. Valamennyi ellenzéki parlamenti politikai erő pergőtűz alá vette a földprivatizációt. A földprivatizációval kapcsolatos opponáló megállapítások azonban csak kisebb hányadukban szakmaiak, többségében politikabefolyásoltak. Ugyanakkor kétségtelenül található közöttük olyan elemek, amelyek szakmai indíttatásúak és valós kockázatokat jeleznek. Ilyenek például:

- az állami földek haszonbérletben maradása lehetőséget biztosítana a birtokpolitikai irányelvek támogatására, az agrárpolitikai, illetve élelmezésbiztonsági elképzelések megalapozására (bár a rendszerváltás utáni időszakban – kormányciklusoktól függetlenül – senki sem dolgozott ki stratégiát ennek megvalósítására, hogyanjára);

6. táblázat

A földértékesítési programba potenciálisan bevonható hasznosított állami tulajdonú földek

Hasznosítás státusza	Terület, ha	Földrészlet, db
Megbízási szerződéssel érintett terület	27 751	8 037
NFA jogelődje által kötött haszonbérlet	248 943	30 931
NFA által kötött haszonbérlet	99 471	10 931
Haszonbérleti pályázat alatt	1 995	593
Összesen	378 160	50 392

Forrás: Nemzeti Földalapkezelő Szervezet

• a földtulajdonnal kapcsolatban – immár több éve – a gazdálkodói körben meglévő bizonytalanság gátolja a beruházási, fejlesztési aktivitást, az ágazat nem használja ki azt a potenciális lehetőséget, ami a relatíve magas áraknak és támogatásoknak köszönhetően rendelkezésre állt (áll), a földek felvásárlására felhasznált források csökkentik a gazdálkodás fejlesztésének finanszírozási lehetőségét;

• a tulajdoni elaprózottság fokozódó nehézséget jelent a jövőre nézve;

• a program hatása mindenképpen kormányzati ciklusokon átnyúló lesz, hiszen az állam a jövőben már csak olyan földek tulajdonosa lesz, amelyek esetében az értékesítés lehetősége lényegében kizárt.

2015 nyarán mintegy 378 160 hektár állami föld vált értékesíthetővé, ami 50 392 darab ingatlant jelentett (6. táblázat). Fontos azt is kiemelni, hogy a Nemzeti Földalapba tartozó földvagyont- portfólió mindössze 1,8%-a nem volt valamilyen módon hasznosítva, így a földértékesítési program keretében szinte kizárólag haszonbérleti szerződéssel vagy megbízási szerződéssel terhelt földek kerültek meghirdetésre.

A kijelölt árverési portfólió 2015-ben azonban a potenciálisan bevonható terület „mindössze” 57%-ára terjedt ki, 215 329 ezer hektárt érintett és ez 41 012 földrészlet jelentett (7. táblázat).

Ugyancsak a 7. táblázat adatai mutatják, hogy a portfólió földrészleteinek döntő hányadát (77%-át) a 3 hektár alatti területek adták, amelyek átlagos mérete 1,14 hektár

7. táblázat

Árverési portfólió összesen

Földrészlet területe	Terület, ha	Földrészlet, db
3 ha alatt	35 870	31 588
3–10 ha között	28 877	5 551
10–30 ha között	36 983	2 145
30–50 ha között	30 184	781
50–100 ha között	48 760	707
100–150 ha között	20 019	165
150–200 ha között	8 443	49
200 ha felett	6 192	26
Mindösszesen	215 329	41 012

Forrás: Nemzeti Földalapkezelő Szervezet

és a portfólió összes területének alig 17%-át tették ki. Az értékesítésre kijelölt földterület bipoláris szerkezetét ugyanakkor az is jól szemlélteti, hogy a 3 hektár feletti földterületek száma kevesebb mint egynegyede (23%-a) volt az összes földrészletnek, átlagos méretük 19 hektár és a portfólió összes területének több mint 83%-át adták. Ez a terület tehát nagyobb táblaméret szerinti gazdálkodásra alkalmas, nem szolgálhatja kisebb gazdaságok néhány hektáros területkiegészítését.

A 2015. év végén zárult szakasz során a három hektár alatti területekre több mint 10 ezer vásárlási igény érkezett a Nemzeti Földalapkezelő Szervezethez (NFA) és mintegy 10 ezer hektár három hektár alatti terület került értékesítésre. A három hektár feletti területek nyilvános árverésin meg-

hirdetett földterületeknek a 65 százaléka, mintegy 120 ezer hektár talált gazdára. Végeredményben a három hektár alatti és fölötti földrészetek értékesítése során körülbelül 130 ezer hektár állami föld kelt el 2015-ben, és mintegy 7000 vásárlónak jutott összesen 12 ezer birtoktest. A kijelölt, de nem értékesített földrészetek 2016-ban újólag meghirdetésre kerültek.

Összességében úgy értékelhető, hogy az értékesítési folyamat elindítása ugyan közvetve, de hatással lesz a kormányzat által meghirdetett 80-20% birtokméretarány kialakulására.⁴ A program által hátrányosan érintett gazdaságok esetében az általuk használt állami tulajdonú földek arányában reálisan számolni kell a gazdálkodási kockázatok növekedésével. A gazdálkodási kockázatok növekedése egyrészt a vagyon értékének a csökkenésével járhat, ami viszont alapját képezheti egy részben új tulajdonosi szerkezet kialakulásának.

Víz

Az öntözés fejlesztése Magyarországon stratégiai kérdés. Bár évi 150-200 mm-es vízhiányos ország vagyunk, van vizünk, de azt nem használjuk ki. Az országba folyóinkon befolyik 107 km³ víz és kifolyik 112 km³. Ez a Balaton közel háromszoros vízmennyisége. Hazánk vízellátottsága tág határok között mozog: száraz, aszályos nyári időszakban nagy kiterjedésű területeken tapasztalható vízhiány, ugyanakkor gyakran egyszerre jelentős mennyiségben lehulló csapadék okoz ár- és belvízkockázatot.

Bár a kormányzatok verbálisan már régóta prioritásként kezelik az öntözésfejlesztést, tényleges előrelépés nem történt, sőt drasztikusan csökkent az öntözési kapacitás (az ezredfordulón 26 ezer mobil és stabil

öntözőberendezés működött Magyarországon, számuk mára 12 ezerre apadt). A rendszerváltást követően az öntözésre berendezett területek nem növekedtek, a vízjogilag öntözhető terület nagysága nem változott, de a 2004-től megnyílt uniós támogatások sem növelték jelentősen az öntözésfejlesztési beruházásokat. Mindenképpen értékelendő azonban az az elmúlt években tapasztalt kormányzati erőfeszítés, amely az öntözésfejlesztési források biztosításáért a Vidékfejlesztési Programmal kapcsolatban történt Brüsszelben, de a kiharcolt források is legfeljebb (!) azt teszik lehetővé, hogy középtávon 50%-kal emelkedjen hazánkban az öntözött terület nagysága.

Öntözővíz-kapacitásunk és az öntözésre alkalmas földek alapján az elvileg öntözhető terület mintegy 800 ezer hektár lenne. A rendszerváltás és a privatizáció utáni időszakban – az öntözhetőség szempontjából – előnytelenül változtak meg a földhasználati viszonyok. Ráadásul az amúgy is erőtlen együttműködési készségek a gazdálkodók körében tovább erodáltak az öntözési infrastruktúrát.

Az Országos Statisztikai Adatgyűjtési Program által elrendelt hivatalos statisztika 2015-ben 154,2 ezer hektár vízjogilag engedélyezett öntözhető területet mért fel (*Öntözésjelentés 2015. év*), ami 2010 óta a legalacsonyabb érték.⁵ (A tavalyi évben átlagosan 524 mm csapadék esett Magyarországon és 46 hőségnapot regisztráltak.) A több év átlagában azonban közel 200 ezer hektárra tehető a vízjogi engedéllyel rendelkező terület nagysága. Ebből – évjáratról függően – ténylegesen mintegy 100-110 ezer hektáron öntöztek, ami valamivel több mint 50%-os öntözési kapacitáskihasználást jelentett (8. táblázat). A többi berendezett

⁴ A Kormány szándéka szerint az agrárgazdaság üzemi szerkezetét úgy kell alakítani, hogy a földhasználat 80%-a kis méretű egyéni gazdaságok, míg 20%-a nagyüzemek lehetősége legyen. Ezzel összhangban a rendelkezésre álló uniós források 80 százalékát is a kisgazdaságoknak juttatja.

⁵ A közel 70 ezer hektáros területcsökkenés szakmai okokkal nem magyarázható, a magyarázat a statisztikai módszer változása.

8. táblázat

A vízjogilag engedélyezett öntözhető terület és a megöntözött terület alakulása

	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
Vízjogilag engedélyezett öntözhető terület, ezer hektár	169,0	201,4	194,0	195,1	222,8	154,2
ebből:						
– megöntözött terület nagysága, ezer hektár	36,7	79,4	99,7	104,4	130,4	86,5
– megöntözött terület aránya, %	21,7	39,4	51,4	53,5	58,5	56,1

* Új módszerrel végzett adatgyűjtés, a korábbi évekkel nem összehasonlítható. Az adatszolgáltatásra kötelezettek 73%-a küldött adatokat, területi arányuk nem ismert.

Forrás: Agrárjelentés, 2014; Öntözésjelentés 2015. év

területen alapvetően az infrastrukturális hiányosságok miatt nem lehetett öntözni.

A felszíni vizekből kiöntözött terület 2015-ben 86,8 ezer hektár, felszín alatti vizekből öntözött 7,2 ezer hektár. Tehát a legálisan öntözött terület több mint kilenczetedét öntözött területtel a gazdálkodók, s csak az öntözött terület 8,3 százalékát öntözték felszín alatti vízzel.⁶ Az öntözővíz eredete mindössze 116 hektáron (0,1%) volt parti szűrésű víz, amelynek a 97 százalékát az Alföldön öntözték ki (*Öntözésjelentés 2015. év*).

Az üzemre engedélyezett éves vízmennyiség 304 millió m³ volt Magyarországon a 2015. évben. Ennek több mint négyötöde az Alföldre esett. Békés megyében (87 millió m³) és Jász-Nagykun-Szolnok megyében (64 millió m³) is az üzemre engedélyezett éves vízmennyiség meghaladja az Alföldön kívüli 5 régió teljes felhasználható vízmennyiségét. Az Alföldön az üzemre engedélyezett éves vízmennyiség megyénkénti átlaga 41 millió m³, azzal együtt, hogy Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a 4 millió m³-t sem éri el ez az érték. Az ország négy megyéjében ugyanakkor az 1 millió m³-t sem éri el az engedélyezett éves vízmennyiség. Ezek: Nógrád megye (39 ezer m³), Zala megye (613 ezer m³), Vas megye (680 ezer m³) és Heves megye (721 ezer m³) (*Öntözésjelentés 2015. év*).

Esőztető öntözőberendezéssel biztosítják a vizet a megöntözött területek kilenczetedén. Ezen belül a legelterjedtebb kiadagolási mód hazánkban a lineár öntözőberendezés (56 százalék). Csévélődobos öntözőberendezést használtak a megöntözött területek 23 százalékán, körforgó pedig 11 százalékán. Az egyéb kategóriába a mikroszórófejes, a barázdás, a sávos, a zárt vezetékes és a felszín alatti kiadagolási módok tartoznak, amelyeket az öntözött területek 1 százalékán használtak (*Öntözésjelentés 2015. év*).

Az öntözés döntően (közel 88%-ban) szántóterületen zajlik, és csak 4% oszlik meg a gyümölcs-, szőlő- és gyepterületek között. Az öntözéses művelési ágba sorolt halastó és erdő adja a terület 8%-át. A megöntözött szántóterületből zöldségfélék a területek 37%-án (ennek több mint fele csemegekukorica, negyede zöldborsó), kukoricát 18%-án, takarmánynövényt 14%-án, napraforgót 10%-án termesztnek (9. táblázat).

A jelenlegi hazai öntözési helyzet nemzetközi összevetésben is tarthatatlan. Az öntözött terület aránya Magyarországon 2%, ugyanez az unió átlagában 9%, míg a világátlag (eltérő adottságok mellett) 20% (*Bíró et al., 2011*).

Az elmúlt években tehát nem történt érdemi előrelépés a mezőgazdasági víz-

⁶ Az engedély nélküli vízkivétellel történő öntözésre nem állnak rendelkezésre megbízható adatok.

Öntözés művelési áganként 2015-ben

9. táblázat

(M. e.: hektár)

Megnevezés	Megöntözött terület
<i>Szántóföldi növények összesen</i>	61 987,17
ebből burgonya	1 149,43
cukorrépa	1 389,07
kukorica	11 446,61
napraforgó	6 200,73
rizs	3 194,59
szója	3 278,67
takarmánynövények	8 468,70
zöldségfélék összesen	23 169,97
ebből csemegekukorica	13 255,92
zöldborsó	6 230,78
<i>Szántóföldi növények vetőmagjai összesen</i>	13 937,07
hibrid kukorica	11 732,54
<i>Gyümölcsösök összesen</i>	3 470,76
ebből alma	1 477,35
<i>Szőlő</i>	3,58
<i>Gyep</i>	61,38
<i>Halastó</i>	5 237,24
<i>Egyéb (erdő, fásítás stb.)</i>	2 060,07
Összesen	86 757,27

Forrás: Öntözésjelentés 2015. év

felhasználás tekintetében, ezért komplex⁷ és átfogó módon szükséges újraértékelni Magyarország vízgazdálkodását, vízhasznosítását és a vízkormányzás teendőit. Magyarország meliorációs rendszerének nagy részét beszántották, megszüntették, illetve karbantartását hanyagolták, ami hozzájárult a belvízzel veszélyeztetett területek arányának növekedéséhez. A meliorációs rendszerek helyreállítása számos adminisztrációs akadályba ütközik. További probléma a csatornák és azokhoz vezető földutak tulajdonviszonyainak rendezetlensége, a forgalomképes művekről és az önkormányzatok

tulajdonában levő létesítményekről nincs megbízható leltár.

A *Nemzeti Agrárgazdasági Kamara* 2014. évi felmérése szerint a további valós felhasználói igények jelentősek. A gazdálkodók további 210-220 ezer hektáron öntöznének, de nincs vízkiviteli lehetőségük (91 ezer hektáron) vagy nincs vízjogi engedélyük. Az új igények főleg az Észak- és Dél-Alföldön jelentkeznek.

A lehetőségek és az igények ellentmondását az agrárpolitika is felismerte: kommunikációjában 300-400 ezer hektár öntözhető terület elérése szerepel az elkövetkező 10 év során. Az elképzelések megvalósítását

⁷ Komplexitás alatt ár- és belvízvédelem, a víztározás, az öntözésfejlesztés, az akvakultúra és a rekreáció együttes kezelését kell érteni.

– a saját erő mellett – a Vidékfejlesztési Programból és a KEHOP-ból is támogatják.

A rendelkezésre álló források alapján azonban úgy ítélték, hogy a Kormány által bejelentett 300-400 ezer hektárra növekvő öntözhető terület csak hosszú távú tervnek tekinthető. A források és az egységnyi beruházási költségek alapján 2020–2030-ig legfeljebb a jelenleg is berendezett, de lepusztult 80-100 ezer hektár felújítása és 30-40 ezer hektár új, víz- és energiatakarékos öntözésfejlesztés képzelhető el.

Ugyanakkor arra is fel kell hívni a figyelmet, hogy az öntözés megtérülését és gazdaságosságát számos konkrét helyi adottság, az alkalmazott technológia, a termelési szerkezet, a szakismeret stb. befolyásolja.

Reáltőke

A mezőgazdaság erőforrásai közül a termőföld és a víz után harmadikként a termelőeszközök, illetve ezek egy részének megvalósítását célzó beruházások említendők. Ezek mennyisége és minősége meghatározza a gazdálkodás színvonalát, versenyképességét. A nemzetközi tapasztalatok azt bizonyítják, hogy azoknak az országoknak a mezőgazdasága tudott az elmúlt évtizedekben megfelelni a világgazdasági kihívásoknak, ahol erős volt az agrárinnovációs tevékenység, magas volt a K+F aránya. Az innováció azonban nem csupán termelési eszközökről (termékekről és technológiákról) szól, részének kell tekinteni – több más mellett – a szaktanácsadást, a szakoktatást, a felsőoktatást és az agrárkutatást is. Ezekkel a területekkel jelen tanulmány nem foglalkozik, ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a szaktanácsadás, a szakoktatás, a felsőoktatás (beleértve az ehhez kapcsolódó gyakorlati képzést), a kutatás színvonala döntően befolyásolja az eszközökkel való gazdálkodás és az innováció hatékonyságát. Az agrárszakma határozott véleménye, hogy nem lenne szabad – veszélyeztetve a rendelkezésre álló szellemi kapacitásokat –

csökkenteni a kutatási területek számát és a támogatások mértékét, sőt jelentősen növelni kell azt. A felsőoktatásban mennyiségi és – különösen – minőségi fejlesztésre van szükség az agrárgazdaság képzettségi szintjének emelése érdekében. Ugyanakkor a szakoktatás színvonala és struktúrája gyakorlatorientált reformra szorul. Ezek nélkül az ágazat komplex versenyképessége és fenntarthatósága, az EU forrásainak minél teljesebb és hasznosabb kihasználása veszélybe kerül.

A mezőgazdaságban működő vállalkozások tárgyi eszközei 2010-et követően is jelentősen bővültek. Öt év alatt 40%-kal emelkedett az egy hektár mezőgazdasági területre jutó tárgyi eszközök folyó áron számított értéke (10. táblázat).

Az egyéni és a társas gazdaságok esz- közbővülése között ugyanakkor jelentős a különbség. Az elmúlt 5 évben az egyéni gazdaságokban a tárgyi eszközök növekedése jelentősen meghaladta a társasokét. A 2010-et követő időszakban a társas gazdaságok egy hektárra jutó eszközértéke 34,6%-kal emelkedett, míg az egyénié 43,6%-kal. Mindez jól jelzi a támogatási preferenciákat és az ebből is adódó beruházási lehetőségeket, de a folyamatokban szerepet játszhattak a társas és egyéni gazdaságok közötti gazdálkodási formaváltások is.

Az adatokból az is kiolvasható, hogy az egyéni gazdaságok termelése jóval eszköz- igényesebb, mint a társas vállalkozásoké, és ez még akkor is így van, ha az egyéni gazdaságokban több olyan gép és berendezés is felhalmozódhatott, amelyek elöregedtek, használati értékük elmarad a korszerűbb gépekétől, berendezéseketől. Ezt arra lehet alapozni, hogy 2015-ben az egyéni gazdaságokban 54%-kal több tárgyi eszközérték jutott egy hektár mezőgazdasági területre, mint a társasokban.

A tárgyi eszközök összetételét elemezve azonban árnyaltabb következtetésre juthatunk. Megállapíthatjuk, hogy azok meg-

10. táblázat
Az egyéni és a társas gazdaságok tárgyi eszközei és azok összetétele
(M. e.: ezer Ft/ha)

Mutatók	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
<i>Összes gazdaság</i>						
Tárgyi eszközök	520,05	568,95	638,66	675,35	706,65	728,10
ebből: ingatlanok	350,15	387,02	438,12	462,91	470,79	488,20
műszaki berendezések, gépek, járművek	127,60	137,56	152,43	158,09	185,29	193,10
tenyészállatok	17,84	20,85	22,12	24,71	25,25	25,45
befejezetlen beruházások	14,84	12,68	15,86	18,01	14,24	10,31
<i>Egyéni gazdaság</i>						
Tárgyi eszközök	599,96	658,24	763,82	778,45	834,58	861,41
ebből: ingatlanok	445,52	490,33	573,95	584,03	613,73	633,52
műszaki berendezések, gépek, járművek	131,01	140,52	160,42	163,87	184,62	192,24
tenyészállatok	12,04	14,81	15,59	15,84	18,14	18,23
befejezetlen beruházások	5,88	6,38	6,06	6,54	9,15	7,70
<i>Társas gazdaság</i>						
Tárgyi eszközök	415,44	450,01	485,43	548,41	544,99	559,10
ebből: ingatlanok	225,29	249,40	271,85	313,81	290,15	303,98
műszaki berendezések, gépek, járművek	123,14	133,63	142,65	150,96	186,14	194,18
tenyészállatok	25,44	28,91	30,11	35,63	34,23	34,61
befejezetlen beruházások	26,57	21,07	27,84	32,13	20,68	13,61

* 2015 előzetes adat.

Forrás: AKI Tesztüzemi Információs Osztály számításai a Tesztüzemi Rendszer adatbázisa alapján

határozó részét – 2015-ben 67,1%-át – az ingatlanok teszik ki. Arányuk az egyéni gazdaságokban magasabb (73,5%), a társas gazdaságokban alacsonyabb (54,4%). Az ingatlanok aránya a vizsgált időszakban nem változott.

A műszaki berendezések, gépek, járművek ugyanakkor a társas vállalkozások tárgyi eszközein belül képviselnek nagyobb arányt – 34,7%-ot, szemben az egyéni gazdaságok 22,3%-os arányával – és az egy hektárra jutó eszközérték is magasabb. A tenyészállatok részesedése az egyéni gazdaságok tárgyi eszközeiből a vizsgált időszak végén 2,1% volt, míg a társas gazdaságokban 6,2%. Ez is mutatja, hogy a társas gazdaságok a meghatározók az állattenyésztésben.

Az állóeszközök elhasználódásának, se-

lejtezésének és pótlásának döntési problémakörét az amortizáció oldaláról célszerű megközelíteni. Az amortizáció ugyanis a közgazdaságtan klasszikusai szerint nem más, mint az áru értékének az állóteke kopásával egyenlő része. Ebből következően az állóeszköz-elhasználódás, a selejtezési és a pótlási szükséglet legkönnyebben az amortizáció értékével számszerűsíthető. A tényleges elemzéskor azonban figyelembe kell venni, hogy a klasszikusok elméleti kategóriát alkottak, míg a gazdaságban az amortizációs rendszer szükségképpen gyakorlati, pénzügyi-számviteli kategória, amely csak főbb vonalaiban felelhet meg az elméleti kritériumoknak. Ráadásul az amortizáció elszámolásának szabályai miatt a leírás nem a tényleges elhasználódással harmonizál, attól eltér.

II. táblázat
Elhasználódás fokának alakulása az adóbevallást készítő gazdaságokban*
(mező-, erdőgazdaság, vadgazdálkodás, halászat)

Állóeszközök	Mértékegység	2010	2011	2012	2013	2014
Ingatlanok	bruttó érték, millió Ft	668 200	736 536	812 731	876 209	961 825
	nettó érték, millió Ft	530 332	581 390	636 840	684 707	744 147
	elhasználódási fok, %	20,6	21,1	21,6	21,9	22,6
Gépek, berendezések, járművek	bruttó érték, millió Ft	710 650	769 271	897 755	908 154	1 026 697
	nettó érték, millió Ft	308 367	324 930	354 729	375 858	451 445
	elhasználódási fok, %	56,6	57,8	60,5	58,6	56,0
Egyéb berendezések	bruttó érték, millió Ft	83 535	99 808	97 360	107 606	116 640
	nettó érték, millió Ft	31 459	34 275	35 001	40 258	43 186
	elhasználódási fok, %	62,3	65,7	64,0	62,6	63,0
Tenyészállatok	bruttó érték, millió Ft	87 943	95 339	107 225	113 099	116 868
	nettó érték, millió Ft	59 321	64 331	71 232	76 612	79 090
	elhasználódási fok, %	32,5	32,5	33,6	32,3	32,3

* A 2015. évi adatokat tartalmazó NAV-adatok csak a cikk megjelenése után állnak rendelkezésre.

Forrás: AKI Horizontális Elemzési Osztály számításai a NAV-adatbázis alapján

A 11. táblázat a mezőgazdaság, az erdőgazdálkodás, a vadgazdálkodás és a halászat területén tevékenykedő és adóbevallást készítő vállalkozások⁸ elhasználódási fokának⁹ változását mutatja be a 2010–2014. évek közötti időszakban. Szembetűnő, hogy az elhasználódás foka meglehetősen magas a gépek, berendezések, járművek esetében és ennek mértéke tendenciájában nem változott a vizsgált időszakban. A magas elhasználódási fok vélhetően annak is következménye, hogy az átlagos leírási kulcs a tényleges erkölcsi és fizikai kopáshoz képest magas, mert a vállalkozások több esetben az adóoptimalizálás érdekében gyorsított leírást alkalmaznak.

Korábbi kutatások (Kapronczai, 2011)

már leírták, hogy a rendszerváltást követő két évtized agrárberuházásainak tendenciái alátámasztják azt a megállapítást, hogy a piac- és rendszerváltás egyik legnagyobb vesztese az agrárágazat. Ez a helyzet részben az agrárgazdaság szempontjából kedvezőtlen piaci erőviszonyok következtében állott elő, másrészt azonban annak az erőtlen, következtelen agrárpolitikának a számlájára írandó, amely egymást kioltó célokat vállalt föl, azokat vargabetűkkel igyekezett megvalósítani. Jórészt ezzel függ össze, hogy több mint 1000 milliárd forintos fejlesztés¹⁰ nem valósult meg az ágazatban, hogy az agrárgazdaság nehezen áttörhető, mélybe tartó spirális pályára tévedt: a fejlesztések, sőt a pótlások elmaradása

⁸ Látni kell, hogy az adóbevallást készítő vállalkozások elsősorban a társas gazdaságok, így a közölt táblázat a társas gazdaságok állóeszközeinek elhasználódási fokáról nyújt képet. Az egyéni gazdálkodóknál az állóeszközök nettó értéke vélhetően jóval kisebb arányt képvisel a bruttó értékben belül.

⁹ Az elhasználódás fokának képlete: $ef = 1 - \frac{n_2}{b_2}$, ahol ef az elhasználódás foka; n_2 a nettó állóeszközérték; b_2 a bruttó állóeszközérték.

¹⁰ Az agrárgazdasági szakirodalomban meglehetősen elterjedt ennek a fejlesztési elmaradásnak a hivatkozása. A nagyságrend elfogadható, de látni kell, megközelítőleg is pontos értékek akkor határozhatók meg, ha tudjuk, milyen mezőgazdaságot akarunk, azon belül milyen az egyes ágazatok aránya, milyen az üzemszerkezet.

12. táblázat

Az agrártámogatások és ebből a beruházási támogatások alakulása az egyéni és a társas gazdaságokban

(M. e.: ezer Ft/ha)

Mutatók	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
<i>Összes gazdaság</i>						
Agrártámogatások	76,69	92,14	95,08	105,60	107,95	99,07
ebből: beruházási támogatások	5,16	5,50	4,87	7,03	12,00	6,07
<i>Egyéni gazdaság</i>						
Agrártámogatások	65,88	82,41	83,32	92,41	95,47	91,49
ebből: beruházási támogatások	2,71	4,26	2,47	3,68	10,41	4,43
<i>Társas gazdaság</i>						
Agrártámogatások	90,84	105,10	109,49	121,84	123,71	108,69
ebből: beruházási támogatások	8,36	7,16	7,81	11,15	14,01	8,14

* 2015 előzetes adat.

Forrás: AKI Tesztüzemi Információs Osztály számításai a Tesztüzemi Rendszer adatbázisa alapján

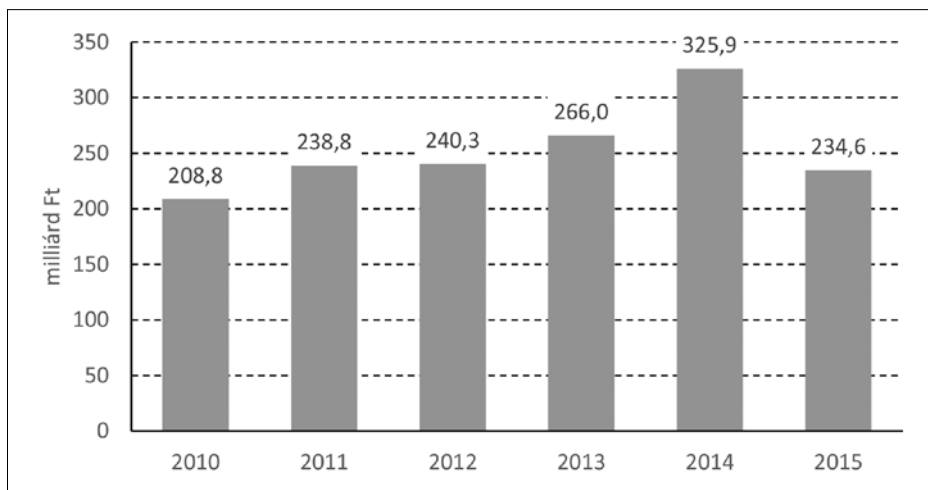
miatt gyengült a piaci alkalmazkodóképesség; romlottak a hatékonyság, valamint a versenyképesség naturáliákban mért és közgazdasági mutatói.

A 12. táblázat adatai bizonyítják, hogy míg 2010-ben 76,7 ezer forint egy hektár mezőgazdasági területre jutó támogatásból 6,7% (5,2 ezer Ft) volt a beruházási támogatás, addig 2015-ben 99,1 ezer forintból

6,1% (6,1 ezer Ft). A politikai preferenciaváltás következtében ugyanakkor öt év alatt az egyéni gazdaságokban 2,7%-ról 4,4%-ra nőtt, a társasokban 8,4%-ról 8,1%-ra csökkent a beruházási támogatások aránya. Mindezek ellenére a társas gazdaságok beruházási támogatásai 2015-ben egy hektárra jutóan még mindig több mint 83,7%-kal meghaladták az egyéniéket.

5. ábra

A beruházások teljesítményértéke a mezőgazdaságban, az erdőgazdálkodásban és a halászatban, folyó áron



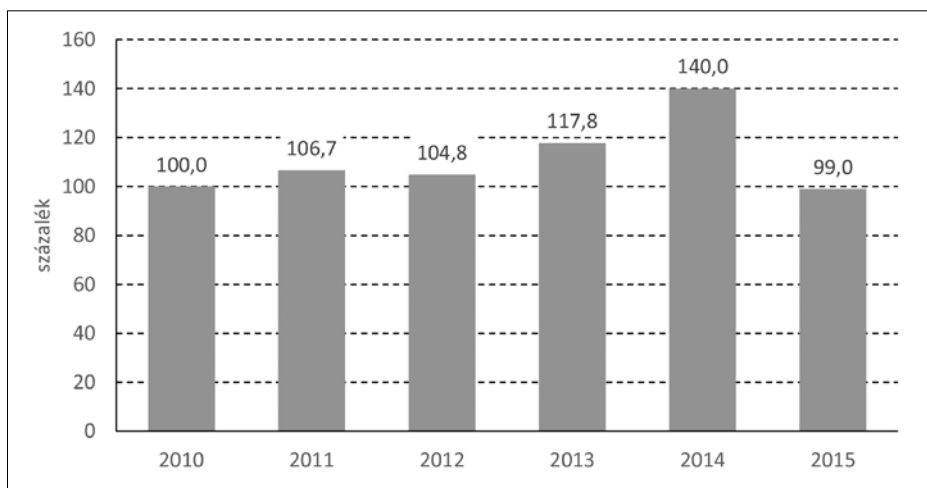
Forrás: KSH

A mezőgazdaság, a vad- és erdőgazdálkodás, valamint a halászat beruházásai 2010-et követően folyamatosan emelkedtek és 2014-ben elérték a 325,9 milliárd forintot (5. ábra), 2015-ben azonban drasztikus visszaesés következett, ami döntő részben az uniós támogatások csökkenésével, a 2014–2020-as költségvetési időszak vidékfejlesztési támogatásainak kései indulásával magyarázható. Mindez azonban nem csak hazánkra volt jellemző, az *Európai Mezőgazdasági Gépkereskedők Szövetségének* előrejelzése szerint például 2015-ben 7 százalékkal csökkent a mezőgazdasági gépek eladása Európában. A csökkenést elsősorban az okozza, hogy Franciaországban és Németországban szűkül a piac. E két ország az uniós mezőgazdasági gépértékesítést 35%-át adja.

Még szembetűnőbb a beruházási helyzet kedvezőtlen alakulása a beruházások volumenindexét ábrázolva (6. ábra). A változatlan áron számított beruházások 2014-re 40%-kal növekedtek a 2010. évhez képest, de ezt követően egyetlen év alatt visszaesett a 2010. évi szint 99%-ára. Az évek közötti volumeningadozás a támogatási pályázati

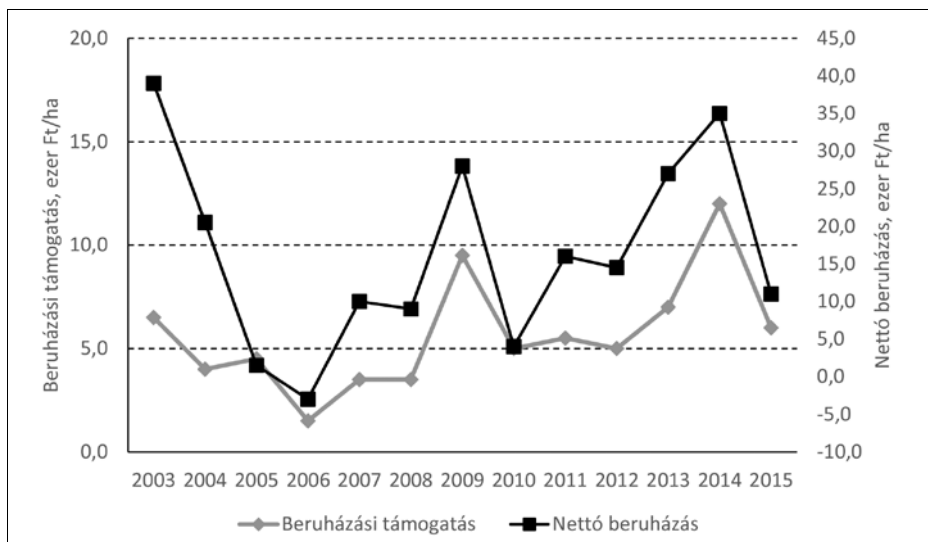
lehetőségek meghirdetésével, a különböző fejlesztési programok beindulásával kapcsolatos. A mezőgazdasági beruházások dinamikájának mozgatórugója az agrártámogatás és annak mértéke, a támogatások és a beruházási teljesítmények közt erős a pozitív korreláció (7. ábra). Abban az évben, amikor a hazai és az uniós költségvetés jelentősebb összegeket fordít a beruházások támogatására, bővül, korszerűsödik az eszközállomány. Amikor azonban nincsenek pályázatok, a gazdálkodók igyekeztek addig halasztani fejlesztéseiket, míg azokra újra támogatás került meghirdetésre, illetve lízingeléssel igyekeznek átidalni nehézségeiket. Ennek következtében az ágazatban egyszerre van jelen a „túlberuházás” és a beruházási hiány. A magyar mezőgazdaságban nem annyira a beruházási támogatások tömegével, sokkal inkább azok felhasználási hatékonyságával, illetve struktúrájával volt (és van) gond. Emellett a mezőgazdasági gépberuházások megvalósításához igényelhető támogatások mértékének növekedése vagy a támogatási lehetőségek bővülése hatására a gépforgalmazók jelentősen megemelték gépeik árát.

6. ábra
A beruházások volumenindexe a mezőgazdaságban, az erdőgazdálkodásban és a halászatban (2010 = 100,0%)



7. ábra

Az egy hektárra jutó nettó beruházások és a beruházási támogatások változása



Forrás: AKI Tesztüzemi Információs Osztály számításai a Tesztüzemi Rendszer adatbázisa alapján

Így a támogatás egy része nem a termelőnél, hanem a gépforgalmazónál realizálódik, „elszivárog” az ágazatból. Fontos agrárpolitikai lépés lenne a fejlesztési támogatások évek közti volatilitásának mérséklése.

A mezőgazdasági beruházások megoszlásának anyagi-műszaki összetétele a KSH adatbázisa alapján elemezhető (13. táblázat). Megállapítható, hogy a 2010. évet kö-

vető időszakban mindössze egy olyan év volt (2013), amikor az épületberuházások értéke meghaladta a gépberuházásokét. A gépberuházások magasabb arányát összetett okok kényszerítették ki, és ezek között szerepelnek olyanok, amelyek gazdaságpolitikai döntés következményei, és olyanok is, amelyek a gazdaság belső automatizmusából adódnak.

13. táblázat

A mezőgazdasági beruházások megoszlása a beruházások anyagi-műszaki összetétele szerint

(M. e.: millió Ft)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Épület	60 571	70 858	71 224	82 487	73 038	43 429
Gép	63 229	83 859	76 664	80 715	130 263	81 618
Jármű	20 092	24 172	30 515	25 843	38 869	35 273
Ültetvény	17 053	14 593	11 341	11 657	9 750	8 388
Tenyészállat	40 243	42 731	49 071	58 169	61 470	52 169
Egyéb	1 392	974	1 101	511	225	292
Összesen	202 579	237 187	239 916	259 382	313 615	221 170

Megjegyzés: A 4 fő feletti vállalkozások, valamint teljes körűen a költségvetési, társadalombiztosítási és nonprofit szervezetek adatai.

* Előzetes adat TEÁOR '08 szerint.

Forrás: KSH-adatok, Agrár gazdasági Statisztikai Zsebkönyvek 2010–2014, AKI

A gép-épület beruházási arányt befolyásolták a meghirdetett fejlesztési támogatási lehetőségek. Ha a fejlesztési lehetőségek szűkülnek, akkor a gazdaságok nemigen kezdenek bele nagyobb volumenű, szükségképpen építőipari tevékenységgel járó beruházásokba. Ha új tevékenységet akarnak indítani, akkor inkább arra törekedtek, hogy a már meglévő régi épületekben helyezték el az új gépeket, berendezéseket. Ugyancsak az épületberuházások iránti igényeket mérsékelte az állattenyésztés meredek visszaesése, a bizalmatlanság a hosszabb távú megkötöttséget jelentő rugalmatlanabb fejlesztésekkel szemben, valamint hogy az épületek elhasználódása sokkal kevésbé köthető egy adott időponthoz, mint a gépeké, ezért pótlásuk késleltethető.

A 2010-et követő időszakban is érvényesült a magyar mezőgazdaságban az a közgazdasági alaptétel, hogy minél kevesebb jut valamely termelőegységben állóeszköz-létrehozásra, annál nagyobb a gépberuházások aránya és annál kisebb az építési tevékenységé.

A beruházások összességéről kapott képet árnyalja, ha azt is elemezzük, hogy a beruházások hatására miként alakultak a kapacitásadatok az egyes ágazatokban. A beruházások elsősorban a növénytermesztésben eredményeztek teljesítménybővülést. A traktorok állományának összes kW kapacitása 2000 és 2013 közt 5,9 millióról 7,5 millióra növekedett, míg a kombájno-

ké 1,4 millióról 1,7 millióra. 1,4 százalékkal bővült a vető-, ültető- és palántázógépek száma is.

A szántóföldi gépeknél sokkal kedvezőtlenebb képet mutatnak az állattenyésztés férőhelykapacitás-adatai, különösen a sertéságazatban. A sertésférőhelyek 8,9 milliós kapacitása 13 év alatt 5,1 millióra mérséklődött, ami meredekebb csökkenést jelent, mint az állomány visszaesése. A sertésénél kedvezőbb a szarvasmarha-ágazat kapacitáshelyzete. Itt jelentős korszerű telepi fejlesztések valósultak meg az elmúlt években, amelyek következtében csak mérsékelt volt a férőhely-kapacitások csökkenése. A beruházási aktivitást jelzi az is, hogy a fejőházi kapacitás az ezredfordulóhoz képest növekedett.

Bár nem számít állóeszköznek és így a beruházások közé sem sorolható, célszerű említést tenni a műtrágya-felhasználás és a növényvédőszer-értékesítés alakulásáról is.

A mezőgazdasági termelőeszközök kereskedelmében az értékesített műtrágya mennyisége egyértelműen növekvő tendenciát mutatott a vizsgált időszakban, és a 2010. évi hektáronkénti 72 kilogrammos felhasználás 2015-re 97 kilogrammra emelkedett (14. táblázat). Ez közel 35%-os növekedést jelent. A felhasználás kétharmadát-háromnegyedét a nitrogénalapú műtrágyák tették ki, a káliumműtrágya felhasználása a vizsgált időszak első három évében rendre meghaladta a foszforműtrágya felhasználását, a 2013–2015 közötti időszakban viszont

14. táblázat

Műtrágya-felhasználás

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Értékesített műtrágya, hatóanyagban, ezer t*	385	413	438	490	487	520
ebből: nitrogén	281	302	313	343	327	358
foszfor	46	51	59	76	82	81
kálium	58	60	66	71	78	80
Egy hektár mezőgazdasági területre kijuttatott hatóanyag, kg	72	77	82	92	91	97

* A mezőgazdasági termelőeszköz-kereskedelmi szervezetek közvetlen értékesítése a mezőgazdaság részére.

15. táblázat

Növényvédőszer-értékesítés

(M. e.: tonna)

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Értékesített növényvédő szer*	20 599	22 798	22 994	23 392	29 093	27 526
ebből: gombaölő szer	4 571	4 445	4 475	4 717	5 744	5 699
rovarölő szer	3 930	4 312	4 621	4 832	6 385	5 491
gyomirtó szer	8 958	10 115	9 670	9 115	9 116	9 121
egyéb szer	3 140	3 926	4 228	4 728	7 847	7 215

* A mezőgazdasági termelőszköz-kereskedelmi szervezetek közvetlen értékesítése a mezőgazdaság részére.

Forrás: AKI

minden évben a foszfor felhasználása volt a magasabb.

A növényvédőszer-értékesítés mennyisége – 2015 kivételével – jelentős növekedést mutatott a 2010. évet követő időszakban, és 20,6 ezer tonnáról 27,5 ezer tonnára nőtt (15. táblázat). A gyomirtó szerek felhasználása alig növekedett, markáns volt viszont a bővülés a rovarölő szerek és az egyéb szerek vonatkozásában.

Munkaerő

A rendszerváltást követő időszakban a nemzetgazdaság ágazatai közül a mezőgazdaság foglalkoztatása csökkent a legnagyobb mértékben. Míg 1990-ben a foglalkoztatottak 17%-a dolgozott az ágazatban, ez az arány 2002-re 6,2%-ra esett vissza, a csökkenés mértékét tekintve – közel 650 ezer fővel – a legnagyobb létszámkibocsátó az agrárágazat volt, a mezőgazdasági munkaerőlétszámnak csaknem kétharmada kikerült az ágazatból. A munkaerő-kibocsátás 90%-a rendkívül rövid idő alatt, 1990–1994 között zajlott le. Ezekben az években az agrárágazat munkaerő-kiáramlása 2,5-szer haladta meg a nemzetgazdasági átlagot. Ebben a gazdasági hatások mellett statisztikai elszámolási tényezők is szerepet játszottak, 1991–1992-ben ugyanis a mezőgazdasági nagyüzemek alaptevékenységen kívüli tevékenységei (öntöde, varroda stb.) nagyrészt önállósultak, más szervezeti keretek között végezték tovább a munkájukat, így „kikerültek” az ágazat-

ból. Foglalkoztatásuk más nemzetgazdasági ágazatokban – az iparban vagy a szolgáltatásban – került elszámolásra. Mindezt azért kell megemlíteni, mert még napjainkban is fel-felbukkan olyan vélemény, amely a rendszerváltás előtti időszak alapján határozza meg a mezőgazdasági foglalkoztatás lehetőségeit.

Az a folyamat, ami a kilencvenes évtizedet jellemezte, 2002 után folytatódott. A mezőgazdaságban foglalkoztatottak részaránya az összes foglalkoztatotton belül tovább csökkent és 2009-ben 4,6%-volt. A legnagyobb létszámkibocsátó továbbra is a mezőgazdaság volt (66,8 ezer fővel), az élelmiszeripar foglalkoztatotti létszáma 34,3 ezer fővel csökkent.

A mezőgazdasági foglalkoztatás mérése többféle szempont szerint végezhető el, ennek megfelelően többféle, egymástól jelentősen különböző adat is szerepel a statisztikában. A meglévő adatok közötti ellentmondás látszólagos, mivel minden egyes esetben eltérő a fogalomhasználat, így az adott adatsorok egymással nem hasonlíthatók össze. Mindezek mellett a foglalkoztatás mérése az egyik legbizonytalanabb eleme a statisztikának.

Az intézményi statisztika állítja elő az alkalmazottak számára vonatkozó adatot. Ezen statisztika adatgyűjtésének forrása a gazdasági szervezet. Alkalmazásában állónak az a személy tekinthető, aki a munkáltatóval munkavégzésre irányuló jogviszonyban áll, s munkaszerződése,

16. táblázat
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat munkaügyi adatai az intézményi statisztikában
 (M. e.: ezer fő)

Időszak*	Teljes munkaidőben alkalmazásban állók létszáma	Alkalmazásban állók létszáma (nem teljes munkaidő esetén legalább 60 munkóra teljesítése)	Nem teljes munkaidőben alkalmazásban állók létszáma
2010	69,1	76,7	7,6
2011	66,6	74,7	8,1
2012	69,3	77,8	8,5
2013	67,0	75,3	8,3
2014	69,7	78,3	8,6
2015	70,6	78,9	8,3

Forrás: KSH

munkamegállapodása alapján havi átlagban, munkadíj ellenében legalább 60 munkóra teljesítésére kötelezett, függetlenül attól, hogy foglalkoztatása a munkáltatónál főállásban vagy ún. további munkaviszonyban történik.

A nemzetgazdasági munkaügyi adatok azt mutatják, hogy a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászati ágazatban az alkalmazásban állók létszáma 2010 és 2015 között 2,9%-kal (2,2 ezer fővel) bővült (16. táblázat). A teljes munkaidőben alkalmazásban állók létszáma ennél kicsit kisebb mértékben, 2,2%-kal (1,5 ezer fő) nőtt, ellenben a nem teljes munkaidőben alkalmazásban állók létszáma 9%-kal (700 fő) bővült.

A lakossági munkaügyi statisztika negyedéves mintán alapuló lakossági felvétel, az adatszolgáltatók körét a kijelölt magánháztartásban élő népesség alkotja. A kérdőíves összeírás folyamatos, vagyis az év minden hetében sor kerül összeírásra a megelőző hétre vonatkozóan. A lakossági munkaügyi statisztikában foglalkoztatottnak minősül az a személy, aki a referenciaidőszakban (ún. vonatkozási héten) legalább 1 óra (!) jövedelmet biztosító munkát végzett vagy munkájától csak átmenetileg (szabadság, betegség stb. miatt) volt távol. Leginkább a lakossági munkaügyi statisztikát használják a foglalkoztatás mérésére.

A mezőgazdaságban, erdőgazdálkodásban, halászati ágazatban foglalkoztatot-

tak létszáma 2010 és 2015 között 17,6%-kal (30,4 ezer fővel) növekedett (17. táblázat). Különösen erőteljes volt a foglalkoztatottak számának bővülése a 2011. és 2015. években, amikor több mint 10 ezer fővel növekedett a statisztika szerint a mezőgazdasági foglalkoztatottak száma.

17. táblázat
A foglalkoztatottak számának alakulása a lakossági munkaügyi statisztikában
 (M. e.: ezer fő)

Időszak	Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat
2010	172,8
2011	184,6
2012	192,7
2013	184,6
2014	189,6
2015	203,2

Forrás: KSH

A Mezőgazdasági Számlarendszerben (MSZR) szereplő mezőgazdasági munkaerő-felhasználás az általános mezőgazdasági összeírásban, illetve a gazdaságszerkezeti összeírásban kerül felmérésre. A köztes években az adatokat az egyéb munkaerőstatisztikák és teszttüzemi adatok segítségével számítják. Az MSZR-ben a mezőgazdasági munkaerő-felhasználás mérésére szolgáló mértékegység az éves munkaerőegység

(ÉME). 1 ÉME egy olyan személy éves munkaidő-ráfordításának felel meg, aki egész éven át teljes munkaidőben végez mezőgazdasági tevékenységet egy mezőgazdasági egységben. Az éves munkaidő-ráfordítás 1800 óra/év. Segítségével a részmunkaidő és az időnyomunka is figyelembe vehető. Az összes ÉME-k mennyiségét a fizetett és a nem fizetett ÉME együttesen adják.

Az MSZR-módszertan szerint elszámlolt mezőgazdasági munkaerő 2010 és 2015 között 6,8%-kal (30 ezer ÉME) nőtt (18. táblázat). A nem fizetett munkaerő-felhasználás 3,3%-kal bővült, míg a fizetett munkaerő-felhasználás – kisebb évek közötti ingadozásokkal – 2015-ben 17,3%-kal haladta meg a 2010. évi szintet. Az évenkénti változásokat vizsgálva, az MSZR-elszámlolás szerint 2012-ig csökkenés (–11 ezer ÉME), utána folyamatos növekedés (+41 ezer ÉME) mutatkozik a munkaerő-felhasználásban.

A definíciókból és az elemzésekből jól látható a különböző statisztikák egymástól való világos eltérése: az intézményi statisztika az alkalmazásban lévő munkaerőt méri fel (jellemzően a társas gazdaságok munkaerő-állományát), a lakossági statisztikában már minden jövedelemszerző tevékenység benne van, így az alkalmazottak mellett megjelennek az önfoglalkoztató termelők és a saját fogyasztás mellett eladásra termelő mellékállású termelők is. Az MSZR statisztikájában pedig az összes hazai, a mezőgazdaságban végzett munka kerül aggregálásra.

A különböző módszertan alapján készült statisztikák a 2010–2015-ös időszakban egyaránt a mezőgazdaság munkaerőigé-

nyének növekedését mutatják. Látni kell azonban, hogy ez a folyamat nem az ágazat teljesítménynövekedésének, a piaci alapú foglalkoztatás bővülésének a következménye. Sokkal inkább ebbe az irányba hatott a lakosság közmunkaprogramokban történő részvétele, illetve szerepet játszhatott az is, hogy ha valakinek a mezőgazdaság eddig csak melléktevékenysége volt, de például az iparban elvesztette az állását, akkor a mezőgazdaság most már a főtevékenységnek számított.

A nemzetközi tendenciákkal megegyően hazánkban is megfigyelhető az agrárágazatban dolgozók előregedése. A foglalkoztatottak mintegy egyharmada 50 éven felüli. A legfiatalabbak (30 éven aluliak) mezőgazdasághoz való kötődése – más ágazatcsoportokhoz viszonyítva is – a legalacsonyabb.

A fentiekől eltérően pozitív változás következett be a mezőgazdaságban foglalkoztatott munkaerő iskolai végzettség szerinti összetételében. A mezőgazdaságban dolgozók több mint felének 1990-ben csupán általános iskolai végzettsége volt. Ez az arány napjainkra mintegy egyharmadra csökkent. Ezzel szemben a foglalkoztatottak mintegy 60%-a végzett középiskolát és a felsőfokú végzettségű szakemberek aránya 10% körüli.

Az agrárágazatban dolgozók képzettségi szerkezetét az ipar, illetve a nemzetgazdaság átlagos értékeivel összevetve azonban a fejlődéssel korántsem lehetünk elégedettek. A mezőgazdaságban változatlanul nagyon magas, a foglalkoztatottak egyharmadát kitevő az alacsony végzettségű munkaerő

18. táblázat

Mezőgazdasági munkaerő-felhasználás az MSZR szerint

(M. e.: ÉME)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Összes	444 157	436 951	433 279	444 424	462 930	474 283
Fizetett	109 176	108 062	124 767	120 820	126 766	128 033
Nem fizetett	334 981	328 889	318 512	323 604	336 165	346 250

aránya, amely másfélszerese az iparban és kétszerese a nemzetgazdaság egészében jellemzőnek. A középfokú végzettségűek terén is megfigyelhető az elmaradás az agrárágazat hátrányára. A mezőgazdaságban felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya került legközelebb az ipar hasonló mutatójához, a szakemberek területi eloszlása viszont jóval egyenletlenebb.

A mezőgazdaság munkaerejének országos átlagnál kedvezőtlenebb összetétele arra utal, hogy a munka jellege, a falvakhoz való kötődés, az ágazat alacsony eltartó- és jövedelemtermelő képessége nem túlzottan vonzó a fiatalok körében. Ez a sajátosság a megváltozott körülményekhez és az EU követelményeihez való alkalmazkodás egyik korlátozó tényezője. Éppen ezek miatt az oktatás és a kommunikáció eszközeinek felhasználásával erősíteni kell a vidékhez, a vidéki létező kötődő identitást. Mindemellett a generációváltás kérdése az eddigieknél hangsúlyosabb, komplex kezelést igényel. Kiemelt célnak kell tekinteni a mezőgazda-

sági tevékenységet élethivatásnak választó fiatal gazdálkodók erősítését és ösztönzését. Célszerű a fogyasztók, a magyar társadalom folyamatos tájékoztatása az agrárgazdaság tényleges, sokszínű szerepéről, az állampolgárok egészségét, életminőségét, életszínvonalát érintő valós hatásairól, ezen keresztül elérhető az agrárgazdasággal szembeni negatív előítéletek oldása.

A 2010-et követő években a munkavállalók jövedelempozíciói az iparhoz viszonyítva jelentősen romlottak, a nemzetgazdasági átlaghoz mérve lényegesen nem változtak. A mezőgazdasági nettó keresetek 2010-ben az iparéknak közel 76%-át tették ki, ami 2013-ra 70% alá csökkent és 2015-ben is csak 70,6% volt. A nemzetgazdaság átlagához viszonyítva a mezőgazdasági nettó átlagkeresetek a vizsgált időszak első és utolsó évében is meghaladták a 76%-ot, de a közben lévő években elmaradtak attól (19. táblázat). A mezőgazdaság hátrányára tehát továbbra is megfigyelhető a jövedelemdiszparitás, amelynek kialakulásában szerepet játszott

19. táblázat
A mezőgazdaságban dolgozók bruttó és nettó keresete az iparhoz és a nemzetgazdaság átlagához viszonyítva

(M. e.: Ft/fő/hó)

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Bruttó átlagkereset</i>						
– a mezőgazdaságban	143 861	153 301	164 105	171 679	180 251	189 169
– az iparban	207 004	219 602	236 907	247 196	257 866	267 794
– nemzetgazdaság összesen	202 525	213 094	222 990	230 714	237 695	247 746
<i>A mezőgazdasági bruttó átlagkereset</i>						
– az ipari kereset %-ában	69,5	69,8	69,3	69,5	69,9	70,6
– nemzetgazdaság összesen %-ában	71,0	71,9	73,6	74,4	75,8	76,4
<i>Nettó átlagkereset</i>						
– a mezőgazdaságban	101 824	105 925	106 872	112 450	118 065	123 907
– az iparban	134 397	145 030	152 659	161 913	168 902	175 406
– nemzetgazdaság összesen	132 604	141 151	144 040	151 118	155 690	162 275
<i>A mezőgazdasági nettó kereset</i>						
– az ipari kereset %-ában	75,8	73,0	70,0	69,5	69,9	70,6
– nemzetgazdaság összesen %-ában	76,8	75,0	74,2	74,4	75,8	76,4

a mezőgazdasági tevékenység „rangjának” hagyományosan kedvezőtlenebb megítélése, a foglalkoztatottak alacsonyabb képzettségi szintje és nem utolsósorban az ágazat gyenge jövedelmezősége.

Mindemellett a kiegészítő jövedelemszerzés hagyományos, integrált formái és lehetőségei már a rendszerváltás utáni időszakban erőteljesen beszűkültek. A mezőgazdasági dolgozókon túl ez kedvezőtlenül érintette a vidéki településeken élő, de más nemzetgazdasági ágakban foglalkoztatott lakosságot is. Lényegében megszűntek, illetve egyre keskenyebb mezsgyén mozogtak azok a lehetőségek, amelyek a jövedelemkiegészítés szempontjából szóba jöhettek.

Pénzügyi eszközök (hitelek, támogatások)

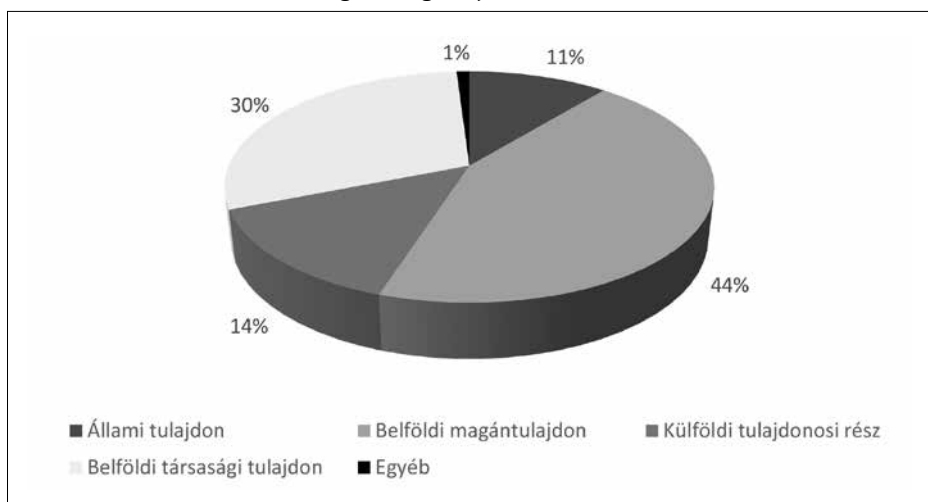
A tőkepiac rendszerének két fő sajátos formája az úgynevezett reáltőke és a pénztőke vagy kölcsöntőke (Szénay – Villányi, 2000). A reáltőke körébe a termeléshez kapcsolódó gépek, berendezések és anyagok tartoznak. Ezek piacát eszközpiaconak nevezzük. A tőkepiacon általában a kölcsöntőke, vagyis a pénz és az értékpapírpiac a meghatározó.

A mező- és erdőgazdaság tulajdonosi tőkeszerkezetét a 8. ábra mutatja. Ebből látható, hogy a vállalkozások meghatározó tulajdonosai a belföldi magánszemélyek, akik a tőke 44%-át birtokolják. A belföldi társasági tulajdon aránya 30%. Más nemzetgazdasági ágakhoz képest – elsősorban a termőföld tulajdonszerzésében fennálló korlátozások következtében – a külföldi tulajdonosi részesedés aránya alacsony, mindössze 14%. Az állami tőkerészesedés ennél is kevesebb, 11%-os.

Az ágazat tőkeviszonyainak alakulásában kiemelt szerepet játszanak a támogatások. A hazai agrártámogatási rendszer alapjait 2004 májusától kezdődően az Európai Unió Közös Agrárpolitikájának (KAP) előírásai szabták meg. Ennek keretében nemzeti forrásból, uniós forrásból fizetett támogatások, illetve együttes finanszírozású támogatások egészítik ki egymást. Meghatározó szerepet játszanak a közvetlen kifizetések és a vidékfejlesztési programok keretében finanszírozott támogatások. A korábbi hazai modellhez viszonyítva kisebb jelentőségük van a beruházási, nagyobb a jövedelemtámogatásoknak.

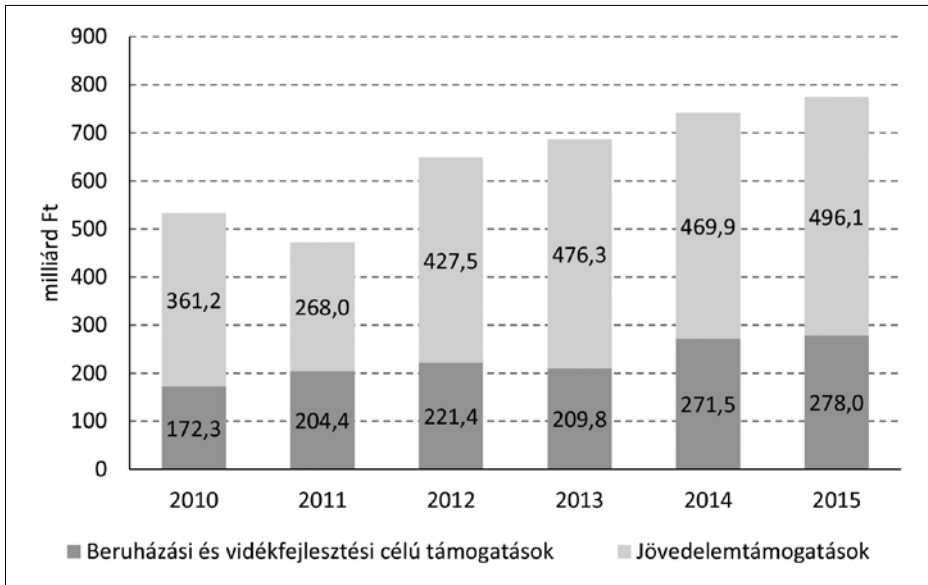
8. ábra

A mező- és erdőgazdaság tulajdonosi tőkeszerkezete, 2014



9. ábra

Kifizetett támogatások célok szerinti megoszlása



Forrás: VM- és MVH-adatok alapján AKI-számítás

Az uniós csatlakozás összességében kedvezően hatott a hazai gazdálkodók támogatottságára. A 2002–2003. éveket jellemző 210–220 milliárd forintos agrár- és vidékfejlesztési támogatás összege 2015-ben már közelítette a 800 milliárd forintot (9. ábra). A Magyarország rendelkezésére álló összeg 64%-a volt jövedelemtámogatás, a fennmaradó 36%-ot költhettük 2015-ben beruházási és vidékfejlesztési célokra.

Az európai uniós tagságnak egyik előnye az is, hogy a növekvő agrártámogatásoknak egyre nagyobb hányadát finanszírozzák közösségi források. Míg a csatlakozásig – értelemszerűen – a hazai költségvetésnek kellett 100%-ban biztosítania a kifizetett támogatásokat, 2015-re ez az arány 12%-ra mérséklődött (10. ábra). Az aránycsökkenés szinte folyamatosan megfigyelhető volt, ami elsősorban az EU-s támogatások összességű növekedésének tudható be. A nemzeti

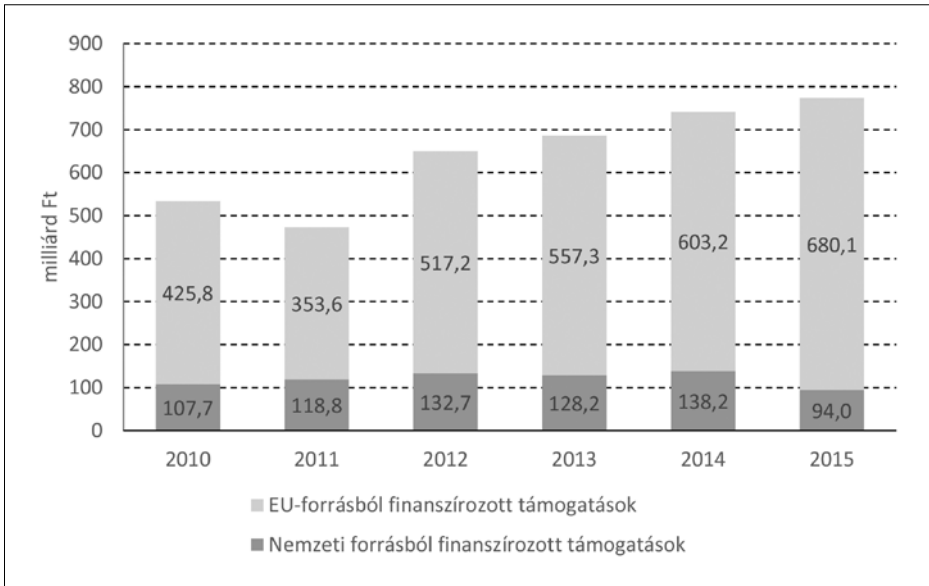
támogatások 2010-et követően jelentősen emelkedtek, majd 2015-re drasztikusan csökkentek, ami elsősorban a 2014–2020-as Vidékfejlesztési Program kései indításának és ebből adódóan a társfinanszírozású programok elmaradásának volt a következménye.

A mezőgazdaságban az adózás előtti eredmény változásának és a támogatások változásának egyenlege évről évre negatív, vagyis az agrártámogatások egy része – mint más tagországoknál is (!) – a veszteséget pótolta. Magyarországon 2004 és 2010 között a jövedelemtámogatásokból alig képződött realizált jövedelem. Pozitív változás következett azonban be 2010-től kezdődően, és 2012-ben már szinte azonos összegű volt az adózás előtti eredmény és a jövedelemtámogatás (11. ábra). Ez a kedvező tendencia 2013-ban megtört, csökkent a társasok bérszínvonalával korrigált adózás előtti eredmény,¹¹

¹¹ Az összehasonlíthatóság érdekében a Tesztüzemi Rendszerben az egyéni gazdaságok munkaidő-ráfordítását a társas gazdaságok fajlagos bérköltségével költségesítettük.

10. ábra

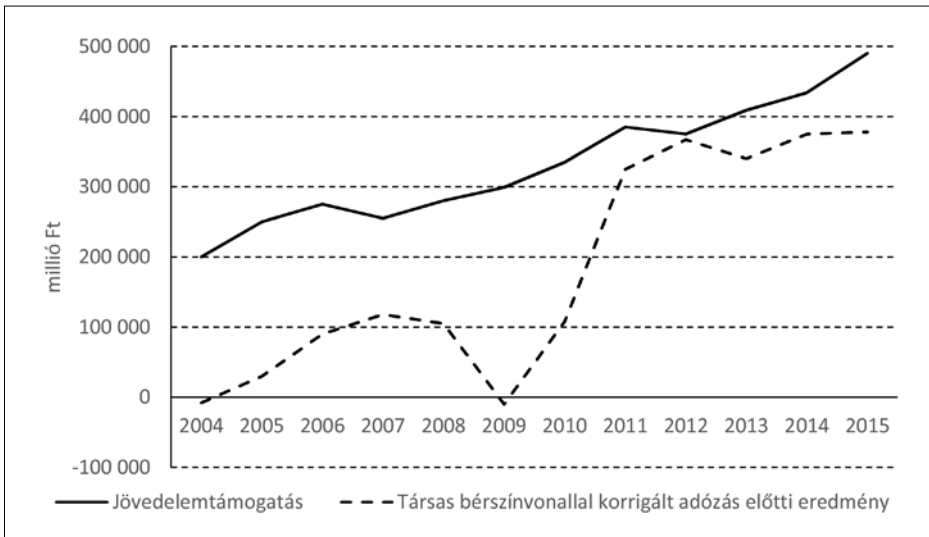
Kifizetett agrártámogatások megoszlása



Forrás: VM- és MVH-adatok alapján AKI-számítás

11. ábra

A mezőgazdasági jövedelemtámogatások és a jövedelem alakulása



Forrás: AKI Tesztüzemi Információs Osztály számításai a Tesztüzemi Rendszer adatbázisa alapján

de 2014-ben és 2015-ben újra – minimális mértékben, de – növekedett. Bár a jövedelemtámogatások ezekben az években is fedezetet biztosítottak az eredmény képződésére, figyelmeztető, hogy az elmúlt három évben növekedett a jövedelemtámogatásokból a veszteséget finanszírozó összeg.

A támogatási rendszer hatásainak folyamatos elemzése hatékony segítséget jelenthet az agrárpolitikai döntések előkészítésében. Ennek érdekében indokolt lenne, hogy a támogatások transzparenciájának biztosítása és a hasznosulás nyomon követése érdekében az agrárkormányzat mielőbb alakítson ki és működtessen támogatási monitoringrendszert. A rendszer működtetése segítségével a közvéleményt is célszerű tájékoztatni a támogatások felhasználásának társadalmi előnyeiről.

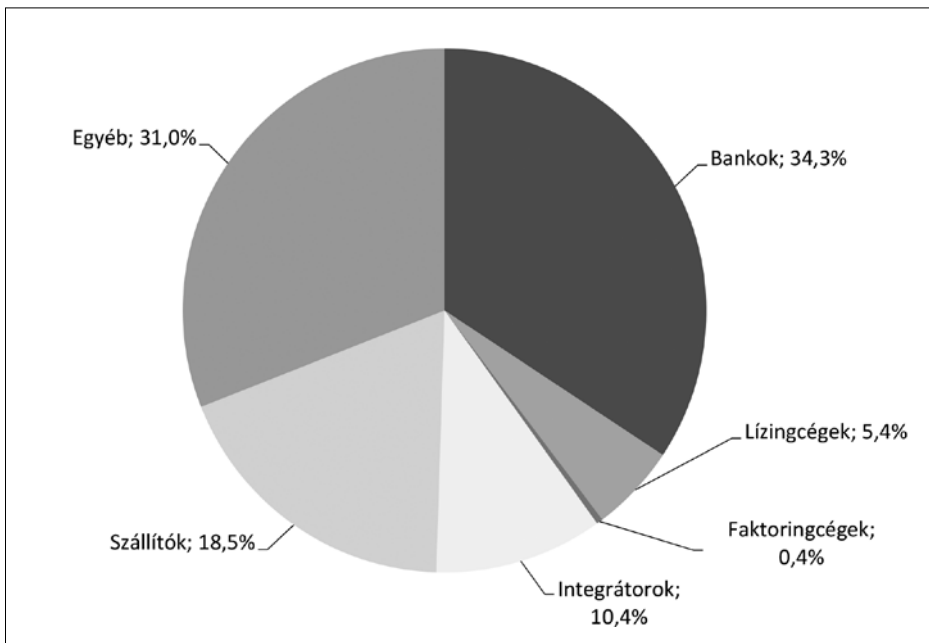
A mezőgazdasági kötelezettségállomá-

nyának legfontosabb finanszírozója a bankszektor, a kötelezettségek 34,3%-ára nyújtanak fedezetet a kereskedelmi bankok (12. ábra). A második legnagyobb finanszírozót a szállítók jelentik (18,5%), míg az integrátorok 10,4%-kal részesednek a kötelezettségállomány finanszírozásából.

Kemény Gábor és szerzőtársainak kutatásai szerint (Kemény, 2010) az egyéni gazdaságok zöme nem elég nagy ahhoz, hogy a bankok vagy a szállítók finanszírozzák, így inkább integrátorokon keresztül szerzik meg mind a finanszírozást, mind az inputanyagokat, beruházásaiknak zömét pedig a lízingtárgy tulajdonjogát át nem engedő lízingcégekkel finanszíroztatják. A társas vállalkozások viszont már elég nagyok ahhoz, hogy közvetlenül a bankok és a szállítók partnerei legyenek, bár az integrátori és a lízingfinanszírozás gyakran itt is megjelenik.

12. ábra

A mezőgazdasági kötelezettségállomány legfontosabb finanszírozó szervezetei 2014-ben



Megjegyzés: az integrátori hitelek nagysága becslésen alapszik. A számítások során az egyéni gazdaságok 2015. évi hitelállománya került figyelembevételre.

Forrás: NAV, Tesztüzemi Rendszer, MNB, Lízingszövetség, Magyar Faktoring Szövetség adatai alapján készült az AKI Horizontális Elemzési Osztályán

A mezőgazdasági vállalkozások (elsősorban társasok) viszonylag kedvező pénzügyi kondícióját, bank- és hitelképességét jelzik a mezőgazdasági társas vállalkozások hitelállományának alakulására vonatkozó adatok is (13. ábra). A hitelállomány korábbi három évet jellemző csökkenése 2010 és 2012 között már megállt, 2013-tól kezdődően pedig meredek növekedés történt az – elsősorban forinthalapú – hitelállományban, ami döntően a *Növekedési Hitelprogramnak* (NHP) köszönhető. A mezőgazdaság stabil adós maradt.

A gazdaságok javuló pénzügyi kondícióját és a saját forrás lehetőségének alakulását jól mutatja a gazdaságok betétállományának változása. A 14. ábra a mezőgazdasági egyéni és társas gazdaságok esetében mutatja a betétállományt. Látható, hogy a vizsgált időszakban folyamatosan növekedtek a vállalkozások megtakarításai és az összes betétállomány ma már elérte a 600 milliárd forintot,¹² ami jó alapot jelent a beruházási döntések-

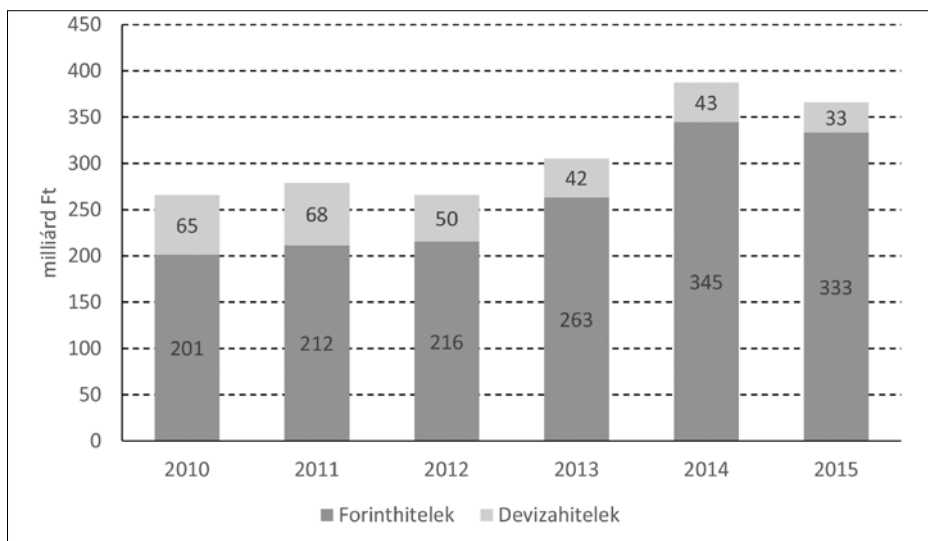
hez. Nemzetgazdasági és ágazati érdek, hogy ezek a pénzek ne a bankban „feküdjenek”, hanem a mezőgazdaság érdekében kerüljenek felhasználásra.

Vállalkozások

A mezőgazdasági vállalkozások üzemszerkezete a rendszerváltás óta folyamatos változáson ment keresztül, de fő jellemzője a dualitás és a sokszínűség maradt. A 15. ábra a legfrissebb rendelkezésre álló GSZÖ-adatok felhasználásával készült és a mezőgazdaság üzemszerkezetének sokszínűségét mutatja. Az ábra alapján megállapítható, hogy több mint 1,6 millió termelő foglalkozik kisebb-nagyobb rendszerességgel mezőgazdasági termeléssel és ezek közül a KSH 482,5 ezret sorol az egyéni gazdaságok kategóriájába, 13 624 a társasok száma (mely utóbbiak egy része „alvó” gazdaság). Ökonómiai értelemben azonban

13. ábra

A mezőgazdasági társas vállalkozások teljes hitelállományának forrás szerinti megoszlása és alakulása

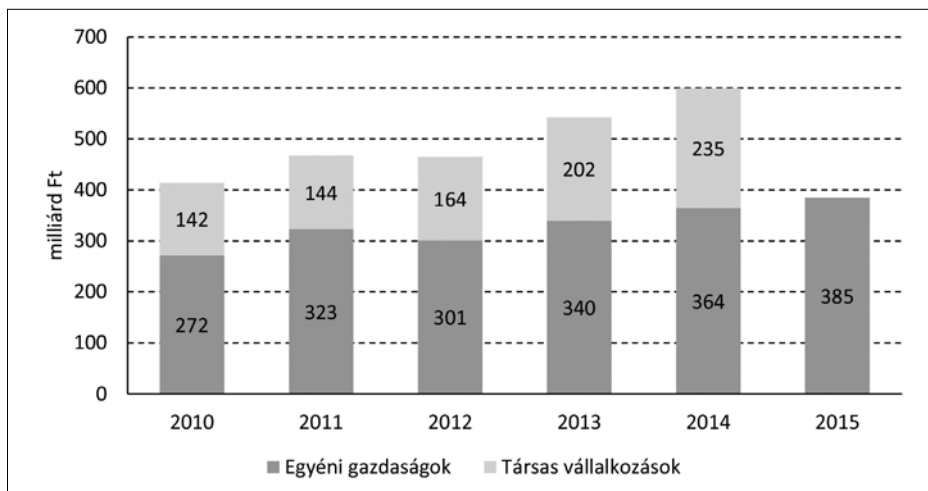


Forrás: AKI Horizontális Elemzési Osztály számításai a NAV-adatbázis alapján

¹² Természetesen ez az összeg csak a „látható” forrást mutatja. A „rejtett” pénzek becslések szerint hasonló nagyságrendet képviselhetnek.

14. ábra

A mezőgazdasági egyéni és társas vállalkozások betétállományának alakulása



Forrás: AKI Horizontális Elemzési Osztály számításai a NAV- és FADN-adatbázis alapján

az egyéni gazdaságok közel sem mindegyike tekinthető valódi gazdaságnak, mivel az általuk előállított javak éppen úgy ház körüli tevékenység eredményei, mint például a családi takarításé, a mosásé vagy a főzésé. A közel 500 ezer statisztikai „egyéni gazdaság” között azonban kétségtől több mint 100 ezer olyan gazdaság található, ahol a család tudatosan piacra (is) termel, törekszik arra, hogy a mezőgazdálkodásból biztosítsa megélhetését, illetve az jelentősen járuljon hozzá a családi költségvetéshez.

Az üzemszerkezet elemzése során azt a megállapítást is meg kell tenni, hogy ma már nem feltétlen jelenti a társas gazdaság a nagyüzemet, illetve az egyéni gazdaság a kisüzemet. Az egyéniek között található nagyobb méretű gazdaságok és a társasok egy része is kisebb méretű. Sőt a családi gazdaságok egy hányada részben banki készletelés miatt ma már társasági – bt., kft. – formában működik. Mindezeknek komoly birtokpolitikai konzekvenciái is vannak, hiszen ezek földszerzését is tilalmozza a földforgalmi törvény.

A mezőgazdasági üzemszerkezetet a dualitás is jellemzi. A KSH által gazdaságnak minősített körrel számolva megállapítható,

hogy az 1 hektár alatti „gazdaságok” (az összes gazdaság 69,3%-a) a mezőgazdasági terület másfél százalékát használják (20. táblázat). Ezzel szemben a gazdaságok 1,5%-a a mezőgazdasági terület 63,8%-át műveli. 10 és 100 hektár között tevékenykedik a gazdaságok 8,6%-a, amelyek a mezőgazdasági terület több mint egynegyedén termelnek. Az elmúlt néhány évben itt volt megfigyelhető területi aránynövekedés.

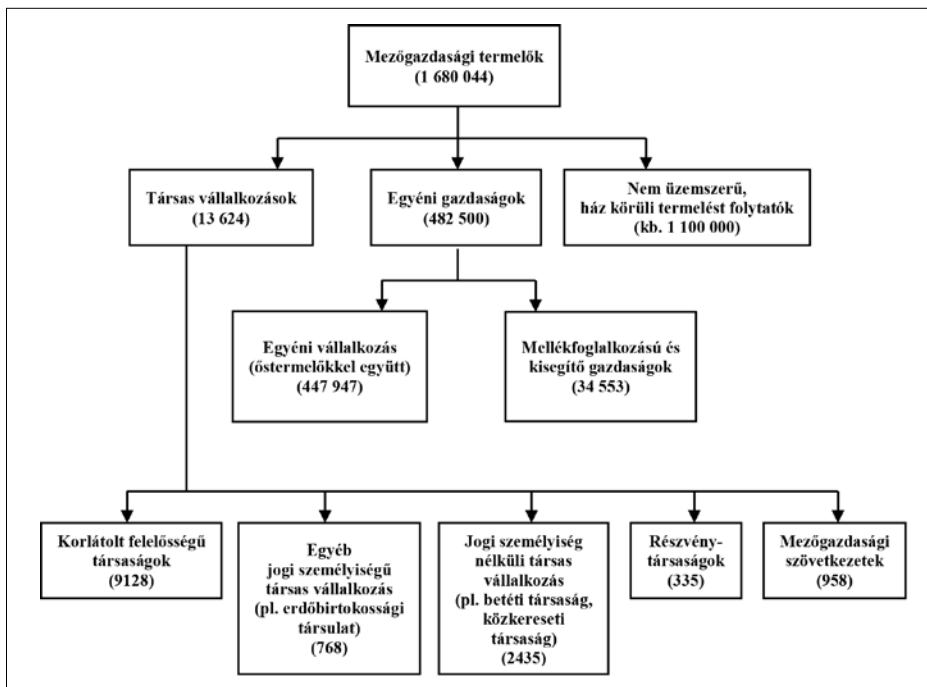
20. táblázat

A gazdaságok számának és termőterületének megoszlása birtokméret szerint, 2013

Birtokméret, ha	Gazdaságok száma	Termőterület
	megoszlása, %	
<1,0	69,3	1,5
1,1–10,0	20,6	7,9
10,1–100,0	8,6	26,8
>100,1	1,5	63,8
Összesen	100,0	100,0

A mezőgazdaság pénzügyi helyzetét vizsgálva megállapítható, hogy az ágazat az elmúlt 2-3 évtizedben nem volt olyan

Mezőgazdasági ágazat résztvevői 2013-ban



Forrás: AKI-számítások KSH GSZÓ-adatok alapján

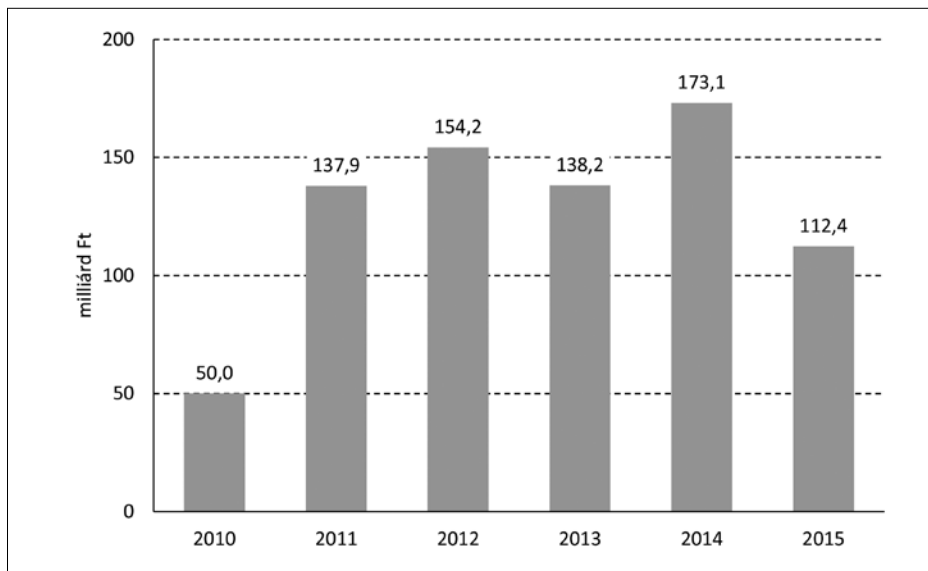
kedvező gazdasági kondícióban, mint az elmúlt néhány évben. Ez nem azt jelenti, hogy az ágazat alapvető strukturális gondjai megoldódtak volna, „csupán” azt, hogy a mezőgazdaság egy pénzügyileg stabil időszakot élt meg. Ennek okai azonban csak részben adódtak belső hatások eredőjeként, kiemelten két tényezőnek volt köszönhető: a mezőgazdasági termékek áremelkedésének, valamint az uniós támogatási rendszernek.

A leírt kedvező pénzügyi helyzetet a 16. ábra adatai is bizonyítják, amelyek a mezőgazdasági vállalkozások adózás előtti eredményét mutatják. Ebből szembetűnik a 2010-ről 2011-re több mint két és félszeresére ugró eredmény, valamint az ezt követő, 2014-ig tartó időszakban is – 2013. év kivételével – a folyamatosan enyhén emelkedő jövedelem. A drasztikus jövedelemcsökkenés 2015-ben következett be, amiben meghatározó volt a degresszivitás hazánkban al-

kalmazott módja, amely jelentős forrásokat vont el az adóbevallást készítő – általában nagyobb – gazdaságoktól. Tehát ez a jövedelemcsökkenés nem egyszeri – ár, hozam stb. – hatásoknak volt a következménye, így várható, hogy a versenyképes mezőgazdasági vállalkozások gazdasági ereje csökkenni fog az elkövetkező időszakban. Ez még inkább felhívja a figyelmet a jelen lehetőségeinek minél hatékonyabb kihasználására.

A Tesztüzemi Rendszer módot ad az adózás előtti eredmény differenciáltabb vizsgálatára. Ennek alapján megállapítható, hogy az egyéni gazdaságok hektárra jutó adózás előtti eredménye – tendenciáját tekintve – az adóbevallást készítőkhöz (lényegében a társas gazdaságokhoz) hasonlóan alakult, de 2015-ben nem következett be a meredek jövedelemcsökkenés, ami erről az oldalról is bizonyítja a degresszivitás hatását a nagyobb társas gazdaságok esetében

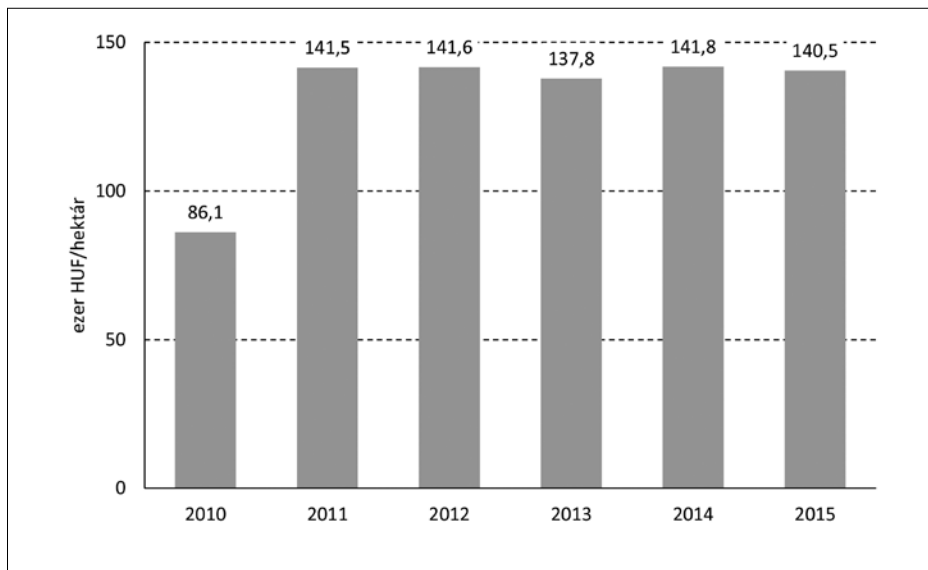
16. ábra

A mezőgazdasági vállalkozások adózás előtti eredménye*

* Adóbevallást készítő gazdaságok adatai alapján.

Forrás: AKI-számítás a NAV adatai alapján

17. ábra

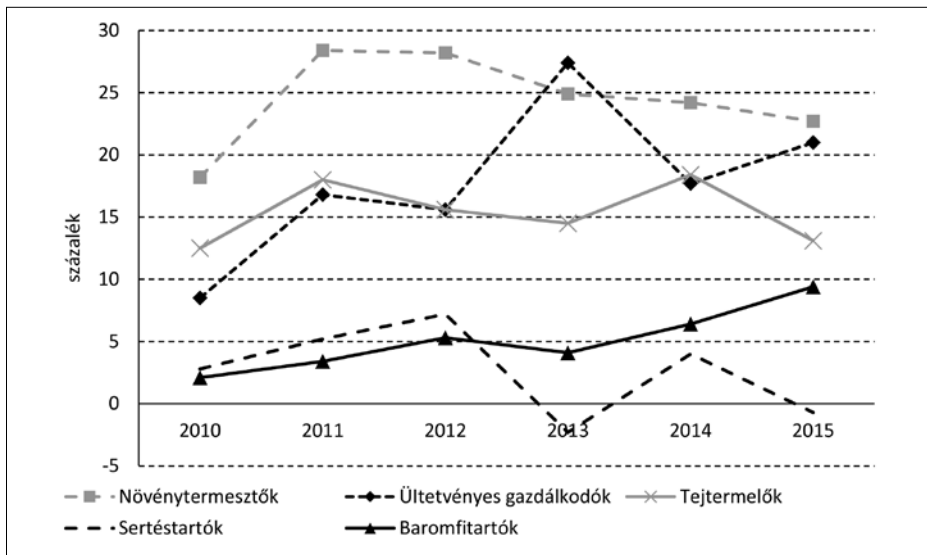
Az egyéni gazdaságok adózás előtti eredménye 2014-es árakon*

* Fogyasztói árindexszel korrigálva (deflálva).

Forrás: AKI Tesztüzemi Információs Osztály számításai a Tesztüzemi Rendszer adatbázisa alapján

18. ábra

A termelésiérték-arányos jövedelmezőség változása néhány kiemelt üzemtípusnál



Forrás: AKI Tesztüzemi Információs Osztály számításai a Tesztüzemi Rendszer adatbázisa alapján

(17. ábra). Az eredmények értelmezésénél figyelembe kell venni, hogy az így számított jövedelmeknek kell fedezetet nyújtaniuk az egyéni (családi) gazdaságok személyi jövedelmeire is, mivel a saját munkaráfordítás nincs bérként elszámolva. Ha a nem fizetett (saját) munkára jutó el nem számolt munkabéért is figyelembe vesszük, akkor az egyéni gazdaságok eredményét korrigálni kell az éves munkaerőegységre (ÉME) jutó minimálbérrrel. Ebben az esetben az adózás előtti eredmény jelentősen csökken.

A leírt pozitívumok mellett azonban rendkívül kedvezőtlenül értékelhető az állattenyésztő gazdaságok helyzete. Az EU-csatlakozás óta mintegy 4000 árutermelő állattenyésztő gazdaság szűnt meg. A legnagyobb mértékben a sertéstartó üzemeket számolták fel, számuk harmadára csökkent. A tejtermelők száma is számottevően mérséklődött, a juh-, kecske- és baromfitartó gazdaságok száma ugyanakkor stagnált. Ennek alapján megállapítható, hogy Magyarországon a jövedelemnövekedés egyik fontos eleme, hogy a legrosszabb jövedel-

mezőséggel rendelkező állattartók évről évre a statisztikákból kihullanak.

A leírt folyamatot az üzemtípusonkénti jövedelemvizsgálat is alátámasztja (18. ábra). 2010 és 2015 között a növénytermesztők kiemelkedő jövedelmezőséggel termeltek. Ugyancsak kedvező helyzetbe kerültek ebben az időszakban az ültetvényes gazdálkodók. A tejtermelésben 2011–2014. évek átlagában 15% felett volt a jövedelmezőség, de az áresés miatt már 2015-ben drasztikusan csökkent a termelésiérték-arányos jövedelem. A növénytermesztőkhöz képest az ültetvényes gazdálkodók jövedelmezősége 91%, a tejtermelőké 56%, a baromfitartóké 39% volt 2015-ben. A legrosszabb helyzetbe a sertéstermelők kerültek, akik veszteségessé váltak az időszak végére.

A TERMELÉS ALAKULÁSA

Szántóföldi növénytermesztés

A hazai növénytermesztés szerkezetében a gabonaágazat a meghatározó és vélhetően hosszabb távon is az marad. Több tényező

is ez irányba mutat. A gabonafajok ágazati eredménye 2010 után – több év átlagában – meghaladta a hektáronkénti 100 ezer forintot. A támogatási rendszer legalább 2020-ig továbbra is kedvezményezi az ágazatot, a zöldítéssel együtt realizálható támogatási összeg – degresszivitással nem számolva, árfolyamtól függően – 70 ezer forint körül alakulhat. Nem valószínűsíthető, hogy a szántóterületért versenyző más ágazatok helyzete jelentősen erősödjön az elkövetkező években. Ugyancsak megtartó tényező a kiépült eszközpark, valamint a meglévő szaktudás is az ágazat stabilitását vetíti előre.

A búza vetésterülete a vizsgált időszakban 987 ezer és 1094 ezer hektár közt alakult, de határozott tendencia nem volt megfigyelhető (21. táblázat). Ugyancsak évről évre ingadozott a kukorica vetésterülete, de a búzáénál nagyobb területen, 1161 ezer hektártól 1285 ezer hektárig. E növények forgalmát a keresleti piac jellemezte 2010 és 2015 között.

Látni kell ugyanakkor, hogy a gabona termékpályának alacsony az élőmunkaigénye. Ez már az alapanyag-előállításban is jelentkezik. Gabonát 1000 hektáron néhány fő munkájával meg lehet termelni, ráadásul ennek a pár embernek sem lesz egész évben

teendője. Egy – a politika által preferált – 300-500 hektáros kizárólag gabonát termelő „családi gazdaság” sem tud egész évben munkát adni a családtagoknak, de a megélhetést biztosítja. Ráadásul a feldolgozás során is alacsony a munkaerőigény. A legnagyobb gondot ugyanakkor az jelenti, hogy a gabonavertikumban az alapanyagként történő export a jellemző.

Az olajos növények termelése az alternatív energiahordozók térnyerése miatt jelentősen fellendült az elmúlt évtizedben, míg az uniós cukorreform következtében továbbra is alacsony a cukorrépa termőterülete.

A legmarkánsabb változást a szója vetésterülete produkálta az elmúlt években, amely a 2014. évi 43 ezer hektárról 73 ezer hektárra nőtt 2015-ben, ez azonban csak a zöldítéses, illetve a termeléshez kötött közvetlen támogatásokkal kapcsolatos időleges növekedés volt. 2016-ban már jelentősen mérséklődött a szójatermelési kedv Magyarországon, ugyanis a 2015-ben újonnan belépők jelentős hányada szakmailag felkészületlen volt és nem tudta teljesíteni a támogatási küszöböt jelentő hektáronkénti 1 tonna hozamot sem, ami növelte a kvázi „szójakereskedelmet”.

A növénytermesztés hozamaira hazánkban jellemző az indokoltnál nagyobb in-

21. táblázat

Szántóföldi növények vetésterülete

(M. e.: ezer hektár)

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Búza	1 066	987	1 064	1 094	1 121	1 036
Rozs	38	33	37	38	36	40
Árpa	302	263	279	268	292	297
Kukorica	1 161	1 257	1 280	1 285	1 231	1 165
Cukorrépa	15	15	18	18	15	15
Napraforgómag	524	579	621	598	599	625
Repcemag	265	240	167	199	216	226
Szója	36	42	41	43	43	73
Burgonya	23	22	25	20	21	18
Lucernaszéna	136	141	142	134	125	137

gadozás, a főbb növények hozamai a két-három évtizeddel ezelőtti szint közelében állnak, miközben a világban például a búza átlagtermése folyamatosan emelkedett (Bedő, 2016). A vizsgált időszakban a két legfontosabb növényünk, a búza és a kukorica hozama 3,7–5,1 tonna/ha, illetve 4,0–7,8 tonna/ha között alakult (22. táblázat). Ez az ingadozás jóval magasabb az EU15 átlagában tapasztaltnál és következménye a jövedeleminstabilitás.

Az indokolatlan hozamingadozásokban az időjárás tényezők mellett egyéb hatások is szerepet játszanak. Egyrészt alacsony szintű a műtrágya-felhasználás, de a növényvédelemre fordított kiadások is elmaradnak a megkívánttól. Így a kedvezőtlen időjárás negatív hatásai könnyebben érvényesülhetnek. Másrészt gondot jelent a speciális szak tudás hiánya is, amely különösen a kisebb méretű egyéni gazdaságok esetében növeli a termelés kockázatát.

A termékeket a különböző termelők eseteként jelentősen eltérő költségen állítják elő. Az önköltségek szóródásának fokozatos növekedése 1990 óta megfigyelhető, amely összefügg az alacsonyabb színvonalon termelő egyéni gazdaságok térnyerésével. A szántóföldi növényeknél például két-háromszoros különbségek vannak a minimum- és maximumértékek között.

Kertészet

Apáti Ferenc értékelése szerint a kertészet teljesítménye az elmúlt évtized tendenciáját tekintve – az ágazatba érkező EU-s támogatások ellenére is – legfeljebb a stagnáló jelleggel illelhető. Az ágazati teljesítményt elsődlegesen kifejező „naturális” mutatók (termőterület, termésmennyiség, fajlagos hozamok) alapján mérsékelt visszaesésről, míg az értéktermelést kifejező mutatók (termelési érték, exportáruérték, export-import egyenleg) esetében stagnálásról vagy enyhe növekedésről beszélhetünk. Számos szakágazat erőteljes visszaesést szenvedett el, néhány szakágazatunk stagnál, és alig van olyan, amelyikben érdemi növekedés következett volna be. Az ágazat fejlődéséhez és fejlesztéséhez, valamint versenyképességének növeléséhez a termékeink iránti piaci igény a legtöbb esetben rendelkezésre áll. Alapvetően nem a piaci igények hiánya miatt nem bővült a termelés az elmúlt évtizedben, hanem versenyképes méretű árualapok és a termelésstabilitás hiányában nem tudtuk piacra juttatni vagy a termelés gyenge hatékonysága miatt nem voltunk képesek versenyképes önköltségen előállítani termékeinket. Mindezekért első-sorban technológiai elmaradás, a termelés szervezetlensége, a termékpálya kuszasága,

22. táblázat

Szántóföldi növények termésátlaga

(M. e.: tonna/hektár)

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Búza	3,7	4,2	3,8	4,6	4,7	5,1
Rozs	2,1	2,3	2,2	3,1	2,9	2,8
Árpa	3,4	3,8	3,6	4,1	4,4	4,8
Kukorica	6,5	6,5	4,0	5,4	7,8	5,7
Cukorrépa	59,1	56,5	47,1	52,7	69,2	57,7
Napraforgómag	1,9	2,4	2,1	2,5	2,7	2,5
Repcemag	2,1	2,3	2,5	2,7	3,3	2,6
Szója	2,3	2,3	1,7	1,9	2,7	1,9
Burgonya	20,4	25,9	20,5	21,7	25,6	22,7

23. táblázat

A zöldség-, gyümölcs- és szőlőtermesztés alakulása

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A szabadföldi zöldségfélék termőterülete, ezer hektár	59	76	79	78	74	77
A zöldségfélék termésmennyisége összesen, ezer tonna	1 144	1 475	1 363	1 441	1 514	–
A gyümölcs termőterülete, ezer hektár	84	83	81	83	82	–
A gyümölcsfélék termésmennyisége összesen, ezer tonna	766	513	822	850	1 040	–
A szőlő termőterülete, ezer hektár	73,9	75,5	72,3	69,3	69,3	–
A szőlő termésmennyisége, ezer tonna	294,8	449,9	356,4	451,1	406,0	–

Forrás: KSH

a posztharveszt és a logisztika alacsony színvonala, valamint a feldolgozóipari kapacitások hiánya felelnek (Apáti, 2015).

Az EU-csatlakozást megelőző időszak átlagában Magyarország zöldségtermő területe meghaladta a 100 ezer hektárt, de a vetésterület 2010–2015. évek átlagában a 74 ezer hektárt sem érte el (23. táblázat). Ugyanakkor a 2010-et követő időszakban már nem csökkent a zöldségterület, stabilizálódás, sőt kisebb területnövekedés volt tapasztalható. A legnagyobb arányban termesztett növényfajok – a csemegekukorica (29–31 ezer ha), a zöldborsó (12–16 ezer ha) és a görögdinnye (5–7 ezer ha) – a vetésterü-

let több mint 70%-át adják. Az összes többi zöldségfaj mára elvesztette a jelentőségét, egyenként 200 és 2500 ha között termesztik. A termőterület változásának irányát zöldségfajonként a 24. táblázat mutatja be.

A gyümölcsstermő terület a rendszerváltás időszakában 100 ezer hektár körüli volt, ami a kétezres évek elejére 80 ezer hektárra csökkent és azóta is ekörül alakul. Az előállított gyümölcs termésmennyisége sem mutat változást, a 2010–2015 közti időszakban 500 és 1000 ezer tonna között szóródott és ennek mintegy 70%-át az alma adta. A termésingadozás tehát drasztikus, ami időjárási okokra, illetve a kitétséget

24. táblázat

A fontosabb szabadföldi zöldségfélék termőterületének alakulása*

Növekedett	Stagnált (0–10% csökkenés)	Csökkenett (10–30% csökkenés)	Jelentősen csökkent (>30% csökkenés)
Bab	Zöldborsó	Kelkáposzta	Görögdinnye
Fejes káposzta	Csemegekukorica	Karfiol és brokkoli	Vöröshagyma
Torma	Gumós zeller	Gyökérpetrezselyem	Szabadföldi paprika
Fokhagyma	Cékla		Sárgadinnye
			Szabadföldi paradicsom
			Sárgarépa
			Pasztinák
			Spárga
			Konzervuborka
			Fűszerpaprika

* A 2012–2013. évek átlaga viszonyítva a 2003–2004. évek átlagához.

Forrás: Apáti, 2015, KSH-adatok alapján

25. táblázat

A fontosabb gyümölcsfélék termőterületének alakulása*

Növekedett	Stagnált (0–10% csökkenés)	Csökkenett (10–30% csökkenés)	Jelentősen csökkent (>30% csökkenés)
Cseresznye	Körte	Alma	Málna
Szamóca	Meggy	Kajsziarack	Szeder
Bodza	Szilva	Őszibarack és nektarin	Köszméte
	Dió		Ribizli

* A 2012–2013. évek átlaga viszonyítva az 2003–2004. évek átlagához.

Forrás: Apáti, 2015, KSH-adatok alapján

mérséklő technológiai hiányosságokra vezethető vissza. A termés volatilitásának pedig következménye a piaci instabilitás, tartós piaci kapcsolatok meglétének hiánya is.

Egyes gyümölcsfajok esetében (alma, kajszi, őszibarack, málna, szeder, köszméte, ribizske) jelentős területi visszaesés tapasztalható, néhány ágazat enyhén növekedett (cseresznye, szamóca, bodza), míg a körte, a meggy, a szilva és a dió termőterülete stagnált vagy alig csökkent (25. táblázat).

Hazánk szőlőterülete a rendszerváltás időszakában 110 ezer hektár volt, ami az EU-csatlakozásig 80–90 ezer hektárra csökkent. A szőlőterület azóta is folyamatosan zsugorodik, 2013-ban és az azt követő években már nem érte el a 70 ezer hektárt. A hazai szőlőtermelés mennyisége a vizsgált időszakban erősen ingadozott és 295 ezer tonna, illetve 451 ezer tonna közt alakult.

Állattenyésztés

Magyarország állattenyésztése a rendszerváltástól kezdődően fokozatosan válságba került. A kedvezőtlen folyamatok az uniós csatlakozás után felerősödtek, és csak az elmúlt 3–4 évben volt tapasztalható enyhe pozitív fordulat. A mindenkori kormányok gyakran fogalmaztak meg az állattenyésztéssel kapcsolatban irreális célkitűzéseket – „fordítsuk meg a növénytermesztés-állattenyésztés arányát”, „középtávon duplázzuk meg a sertésállományt” stb. Ezek a hangzatos, de az okokkal reálisan

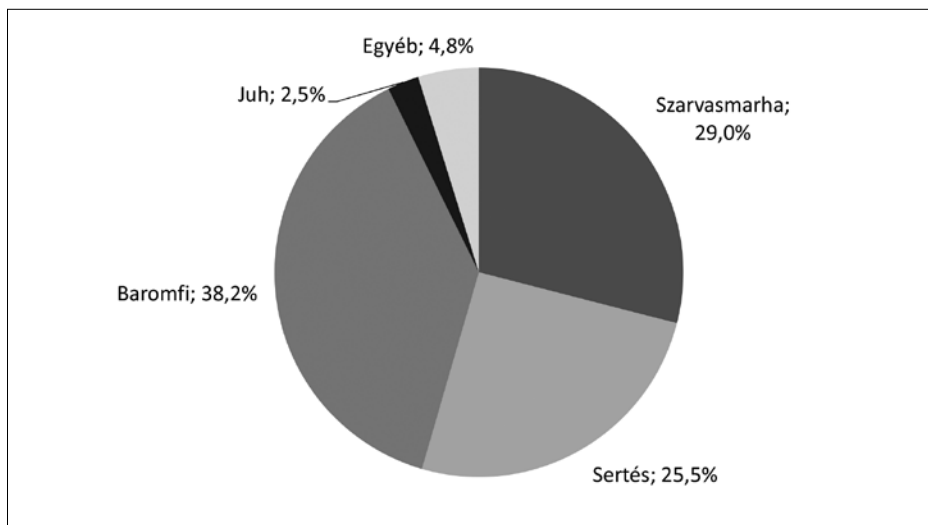
nem kalkuláló célok természetesen nem teljesülhettek (teljesülhetnek), ráadásul félrevezető üzeneteket közvetítenek a gazdálkodók felé.

Mindezek mellett elkerülhetetlen a növénytermesztés és az állattenyésztés megbomlott egyensúlyának helyreállítás, az állattenyésztés piacorientált fejlesztése. Megfelelő színvonalú és összetételű állattenyésztés nélkül sem a vidéki népességmegtartás, sem pedig a környezet kultúrállapotban való megőrzése nem oldható meg és nem enyhíthető a hozzáadottérték-termelésben meglévő lemaradásunk. Ráadásul az állattenyésztés leépülése a növénytermesztés lehetőségeit is veszélyezteti.

Folyó áras bruttó termelési érték alapján számítva napjainkban a meghatározó ágazat a baromfitermelés valamivel több mint 38%-kal, amit a szarvasmarha-tenyésztés követett 29%-os részesedéssel. A valamikor szebb napokat megélt sertésenyésztés már csupán egynegyedét adja az állattenyésztés bruttó termelési értékének, míg a juhágazat részesedése kevesebb mint 2,5% (19. ábra).

Az állattenyésztés meghatározó ágazata tehát a baromfi. Az országban a tyúkfélék állománya 2015-ben meghaladta a 32 millió darabot, a vizsgált időszakot 2012-ig csökkenés, az elmúlt három évben viszont növekedés jellemezte (26. táblázat). A vízi baromfiak közül mind a lúd-, mind a kacsaállomány csökkenő tendenciát mutatott, és ugyanez volt jellemző a pulykaállományra is.

19. ábra
Az állattenyésztés termelési szerkezete 2015-ben a bruttó termelési érték alapján



Forrás: KSH, Mezőgazdasági Számlák Rendszere

A baromfitenyésztők gondja, hogy zömük nem rendelkezik elegendő földterülettel, így a piacról szerzik be a szükséges takarmányok döntő hányadát. Ennek nehezen kigazdálkodható költségvonzata van, ráadásul kiszolgáltatottá teszi a termelőket a terménypiaci árak gyakori váratlan,

szélsőséges emelkedéseinek, amelyeket a felvásárlási árakban nem, vagy csak alig képesek érvényesíteni.

A baromfiágazat hazai és nemzetközi versenyképessége hosszú távon csak akkor javítható, ha a gazdaságok maguk termelik meg a takarmány-alapanyagokat és megta-

Az állatállomány változása (decemberi állomány)

26. táblázat
(M. e.: ezer egyed)

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Szarvasmarha-állomány összesen	682	697	760	782	802	821
ebből: tehén	309	329	339	345	359	368
Sertésállomány	3 169	3 044	2 989	3 004	3 136	3 124
ebből: koca	219	211	200	190	200	197
Juhállomány	1 181	1 120	1 185	1 214	1 185	1 190
ebből: anyajuh	844	858	865	874	855	849
Baromfiállomány összesen*	42 213	41 477	38 546	37 900	38 599	40 334
ebből: tyúk	31 848	32 860	30 075	29 474	30 521	32 432
liba	1 384	1 185	1 189	1 631	1 027	1 023
kacsa	5 813	4 433	4 484	4 265	4 295	4 028
pulyka	3 168	2 999	2 798	2 530	2 756	2 851

* Gyöngyös nélkül.

Forrás: KSH

karítják azok piaci ára és önköltsége közti különbözetet, vagyis a növénytermesztéssel realizálható jövedelmet a gazdaságon belül „megosztják” a baromfiágazattal. A termékpályán a jövőben várhatóan tovább növekszik majd a koncentráció mind a vágóalapanyag-előállítási, mind a feldolgozási fázisban.

A tehéntejtermelés a rendszerváltástól folyamatosan csökkent és 2010-ben már alig haladta meg az 1,6 milliárd litert (27. táblázat). Az elmúlt években azonban folyamatosan növekedett az előállított tej mennyisége és 2015-ben már 277 ezer literrel haladta meg az öt évvel korábbit. Ezzel szemben a tojástermelés végig gondokkal küzdött a vizsgált időszakban, termelése csökkent. A szarvasmarha-, a sertés- és a juhús termelése stagnált 2010 és 2015 között, míg a baromfihús-előállítás – a 2013. évet kivéve – minden évben emelkedett.

A tejágazat ma a hazai mezőgazdaság legnehezebb helyzetben lévő ágazata, annak ellenére, hogy itt kezdődött meg legkorábban az állomány növekedése és a termelés 2015-ben már közel 20%-kal haladta meg a mélypontot jelentő 2010. évet. A tej és tejtermékek globális piacán ugyanakkor emelkedhet a kereslet. Így a jelenlegi „árvölgy” után a tejtermékek világpiacon árának növekedése várható, de a volatilitása tovább erősödhet.

Magyarországon a nyerstej országos termelői átlagára jelentősen elmarad a tej ágazati és főágazati általános költséggel növelt önköltségétől, amely a meghatározó gazdaságokban jellemzően 90–100 forint közt alakul, az ágazat – támogatás nélkül – stabil veszteséget termelne. Ezt mérsékli az európai viszonylatban is kiemelkedő tejágazati támogatás. Hosszú távon azonban gondot okozhat, hogy ennek a magas támogatási szintnek a fenntartása a 2020 utáni időszakban – legalábbis – bizonytalan. Az ágazatnak az elkövetkező 4–6 évben kellene azokat a technikai, technológiai fejlesztéseket végrehajtani, amelyek a versenyképességet javíthatnák. Ugyanakkor ennek a forrását még a magas támogatás mellett sem termeli meg az ágazat.

A vágómarha-termelés a múltban fontos, exportorientált tevékenység volt, jól igazodott az egykori vidéki életformához. A vágómarha-ágazat súlya, szerepe ma már nem jelentős a tejtermeléshez képest. Kiegészítő ágazatnak minősíthető annak ellenére, hogy az EU piaci rendtartásának keretei közt relatíve kedvező, kiegyensúlyozott helyzetben van.

A sertésstartás 1999-ig az állattenyésztés meghatározó ágazata volt. Ezután a sertésállomány – jelentős évek közti ingadozásokkal – tendenciájában meredeken csök-

27. táblázat

Az állattermék-termelés változása

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Vágóállat-termelés, ezer tonna</i>						
Szarvasmarha	80,7	80,4	75,2	76,8	80,2	86,0
Sertés	553,1	543,7	530,2	523,2	557,5	588,0
Vágójuh	18,6	18,6	17,8	18,3	18,6	19,0
Vágóbaromfi	650,4	663,9	701,8	688,0	724,0	785,0
<i>Állati termékek</i>						
Tejtermelés, millió liter	1 640,6	1 667,5	1 765,2	1 726,2	1 826,4	1 918,0
Tojástermelés, millió darab	2 732,5	2 458,1	2 411,0	2 468,6	2 419,7	2 504,0
Gyapjú, ezer tonna	4,1	3,8	3,8	3,8	3,9	3,9
Juhtej, millió liter	1,6	1,7	1,8	1,7	1,6	–

Forrás: KSH

kent. Az ingadozások azonban már nem a hagyományos sertésciklusoknak, hanem a kiszámíthatatlan piaci hatásoknak voltak a következményei. A ciklikusan jelentkező kedvező keresleti és árhatások következtében megélnkülő sertéstartási kedv azt mutatta, hogy a kilencvenes években még megvolt a termelői szándék az ágazat újrászervezésére. Az ezredforduló után azonban már nem voltak megfigyelhetők élnkülő szakaszok, a kedvező piaci és árhatásokra a termelők legfeljebb a kivágások elhalasztásával válaszoltak. A sertéstartási kedv – most már megállíthatatlannak tűnő – hanyatlása következtében a sertésállomány a 2012. év végére történelmi mélypontra, 3 millió egyed alatti szintre csökkent. Kedvezőtlen kilátásokat vetített előre a kocaállomány folyamatossá visszaesése is. Ami pozitívumként említhető a sertésenyésztés esetében, az a magas minőség.

A statisztikai sertéslétszám 2013-ban és 2014-ben enyhén növekedett, de ez a folyamat 2015-ben megtört és – bár csupán 12 ezer egyeddel, de – csökkent az állomány. Ez azt bizonyítja, hogy a növekedés látens volt, elsősorban az ágazat fehéredésével függött össze.

Magyarországon ma a sertéstartók többsége termőföld hiányában kiszolgáltattott a terménypiaci árak volatilitásának, a sertéslepek nagy része felújításra szorul, a tenyészállomány erősen heterogén, a szelektációs bázis kicsi és a telepek vezetői nem frissítik kellő ütemben szaktudásukat. Ma Magyarországon a vágósertést előállító gazdaságok (mindössze) 25%-a képes felvenni a versenyt nyugat-európai versenytársaikkal. Mindezen tényezők összehatásaként a magyarországi vágósertés-termelés hatékonysága messze elmarad az EU piacán meghatározó versenytársainkétól. A hatékonysági problémák koncentrációs folyamatot indítottak el, aminek nyomán ma már a gazdasági szervezetek tartják a sertésállomány több mint 70%-át.

Az agrárpolitika prioritásként kezeli a

sertéságazatot: 2012-ben – 7 éves távlatban – 6 milliós sertésállomány kialakításához és fenntartásához fogalmazott meg stratégiát. Az azóta eltelt négy év ugyanakkor azt bizonyította, hogy az állam eszközei önmagukban nem elegendőek az ágazat problémáinak megoldásához, hiszen közvetlen kormányzati eszköz sincsen a piacgazdaságban a takarmányárak vagy a felvásárlási árak befolyásolására és a technikai és technológiai fejlesztések is csak közvetetten támogathatók. Ráadásul az elkövetkező évek fejlesztéstámogatási lehetőségei a sertéságazat esetében messze elmaradnak a 2007–2013-as uniós költségvetési ciklus lehetőségeitől.

A juhászat a magyar állattenyésztés egyik legellentmondásosabb területe. A fellendülés és a termelés drasztikus visszafogása egyaránt jellemző rá, s napjainkban sincs kihasználva az ágazatban rejlő potenciál. A hazai juhállomány létszáma és minősége messze elmarad a kívánatostól, pedig kiterjedt legelőterületeink erőteljes fejlesztést indokolnának. Az anyajuhállomány létszáma 2010-től lényegében stagnált, kisebb évek közti ingadozásokat is alig mutatott. Az ágazat jelenlegi helyzetében változás akkor várható, ha a mennyiségi növelést össze lehet kapcsolni a minőségi fejlesztéssel a hús- és a tejtermelésben. Törekedni kell az ágazat létszámának és az egy anyára jutó szaporulatnak a növelésére. Még mindig eldöntendő kérdés, hogy a fejlesztés a jövőben intenzív vagy extenzív irányba történjen-e.

Erdő- és vadgazdálkodás, halászat

Magyarország területének jelenleg több mint 20%-át borítja erdő, és ez az arány az elmúlt években is folyamatosan emelkedett (28. táblázat). Az összes erdőgazdálkodási célú terület az ország földterületének több mint egyötöde, 2,06 millió hektár. Az erdőfelület az 1990. évi 1,7 millió hektárról az uniós csatlakozásra 1,8 millió hektárra növekedett, 2015-ben pedig már közelítette a 2 millió hektárt.

28. táblázat

Erdőterület és erdősültség

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Erdőterület, ezer hektár*	2 046	2 051	2 056	2 058	2 060	2 060
Erdősültség, %	20,7	20,7	20,8	20,8	20,8	20,9

* Az erdő művelési ágon kívül tartalmazza az utak, vadlegelők, tarvágások területét is.

Forrás: AKI-számitások

A magas területi részarány ellenére az erdőgazdálkodás éves teljesítménye – ha csak a közvetlen megtermelt értéket tekintjük – a nemzetgazdaság egészében (GDP) mindössze 0,1%-ot képvisel. Az erdővagyon folyamatosan nő, hazánk erdeinek értéke óvatos becsléssel is jelentősen meghaladja az 1000 milliárd forintot. Erdeink közel kétharmada gazdasági rendeltetésű, egyharmada természetvédelmi, míg 1-2%-a egészségügyi-szociális, turisztikai, oktatási rendeltetésű.

A hazai erdőket az európai átlagnál nagyobb fajgazdagság jellemzi. Nálunk őshonos a bükk, a cser, a tölgyek, a gyertyán, a rezgő nyár, a fűz, az éger és a hárs, valamint egyéb lombos fajok. Nem őshonos viszont az akác, a nemes nyár és a fenyők nagyobb része. Az őshonos fajok területének aránya mintegy 57%, az akác térfoglalása mára már meghaladta a 24%-ot (29. táblázat).

A fakitermelés az ágazat legfontosabb bevételi forrása volt. A hazai favagyon kihasználása alacsony szintű, jóval elmarad mind a lehetőségektől, mind pedig a távlatos piaci igényektől. Az évi folyónövedékből, amely mintegy 13 millió köbméter, az erdőtervek szerinti maximális kitermelési lehetőség 11-12 millió köbméter. Az erdőgazdálkodók mintegy 140-150 ezer hektár erdőterületen végeztek fahasználati (fakitermelési) tevékenységet, ami fatérfogatban a vizsgált évek átlagában 7-8 millió köbmétert jelentett. Ez az erdőtervi éves kitermelési lehetőségek mindössze 60-70%-a.

Az erdővagyon jellemzői között nemcsak a terület, hanem az erdő egész élővilága is szerepel. Ebben megkülönböztetett jelentősége van az erdőt lakó vadállomány-

nak is. A vadgazdálkodás alapvető célja a vadállomány hasznosítása, a természetudatos, kiegyensúlyozott szabályozás. A kiemelkedő minőségű nagyvadállomány és a jól szervezett vadászati szolgáltatások miatt a magyar vadászat, vadgazdálkodás világhírnévre tett szert.

Magyarország vadállományában az elmúlt években kisebb szerkezetmódosulás következett be. Jellemző a vadgazdálkodásban az apróvad további visszaszorulása és a nagyvad túlszaporodása. A nyúl-, a fogoly- és a fácánállomány 2010-hez képest csökkent. A nyúlállomány csökkenése 14%-os, a fogolyé több mint 50%-os, a fácáné pedig 17%-os. A muflonok száma 11-13 ezer között volt, gyarapodott a gímszarvas-, a däm vadállomány, míg az őz állomány és a vaddisznók száma lényegesen nem változott (30. táblázat).

29. táblázat

A magyarországi erdőterület fajok szerinti megoszlása, 2015

Megnevezés	Erdőterület, ezer ha*	Arány, %
Tölgy	387	20,7
Cser	210	11,2
Bükk	111	5,9
Gyertyán	97	5,2
Akác	454	24,3
Egyéb kemény lombos	114	6,1
Nyár	197	10,6
Egyéb lágy lombos	98	5,2
Fenyő	199	10,7
Összesen	1 867	100,0

Forrás: KSH Országos Erdőállományi Adattár, 2009

30. táblázat

A vadállomány becsült alakulása

(M. e.: ezer darab)

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mezei nyúl	538,7	454,5	497,2	479,9	445,6	460,9
Fácán	761,7	612,8	678,8	611,2	560,1	630,3
Fogoly	32,4	24,8	22,8	17,7	17,7	16,3
Gímszarvas	92,6	94,1	96,5	101,6	102,1	101,4
Dámvad	30,0	30,5	33,2	32,7	35,1	33,8
Őz	366,6	355,7	365,6	375,1	370,6	359,2
Muflon	11,0	11,5	12,3	13,2	12,6	11,9
Vaddisznó	106,7	105,8	109,8	120,2	105,2	105,2

Forrás: Országos Vadgazdálkodási Adattár

A nyúl kilövése jelentősen ingadozott 2010 után, a teríték és a befogott egyedek száma 84 ezer és 134 ezer között változott (31. táblázat). A fácánvadászatot viszont a korábbi évekenél kisebb volatilitás jellemezte és a teríték növekvő tendenciát mutatott. A vizsgált időszak első három évéhez képest az utolsó három évre mintegy 10 ezer darabbal nőtt a gímszarvas kilövése. Hasonló tendencia volt megfigyelhető az őz esetében, de itt a 20 ezer darabot is megközelítette a többletteríték. A vaddisznónál jelentősek voltak az évek közötti ingadozások, a teríték évi 112 ezer és 157 ezer között változott.

Magyarországon az étkezési hal termelése az elmúlt öt évben enyhén növekvő

tendenciát mutatott, 2015-ben megközelítette a 24 ezer tonnát (32. táblázat). Ebből a tógazdasági haltermelés mintegy 20 ezer tonnát tett ki. Tógazdaságainkban változatlanul a ponty a meghatározó halfaj, amely az étkezési haltermelés 70-80%-át adja. Az intenzív termelésnél lehalászott hal mennyisége lendületesen növekedett 2010 óta és 2015-ben 3,7 ezer tonna volt. Az intenzíven termelt fajok közül mára egyértelműen az afrikai harcsa tekinthető a fő halfajnak, amelynek termelése növekedést mutatott a vizsgált időszakban. A hideg vizes intenzív haltermelő üzemekben bővül az étkezési méretű pisztráng előállítás is. Az európai országok átlagához képest alacsony a hazai halfogyasztás, de az utóbbi években folya-

31. táblázat

A kilőtt és befogott vadak száma

(M. e.: ezer darab)

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nyúl	91,8	134,1	113,5	104,8	84,5	130,9
Fácán	307,0	357,0	331,0	332,4	399,4	404,2
Fogoly	2,2	2,2	2,8	1,5	3,2	4,5
Gímszarvas	41,1	48,2	48,8	53,0	53,7	54,2
Dámvad	10,8	11,7	12,0	12,8	13,9	12,9
Őz	88,3	94,3	95,9	100,4	111,5	118,8
Muflon	3,4	3,5	3,8	3,2	4,1	3,7
Vaddisznó	112,4	130,0	157,1	128,4	135,9	130,9

Forrás: Országos Vadgazdálkodási Adattár

32. táblázat

A haltermelés alakulása

(M. e.: tonna)

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Haltermelés összesen	20 674	22 586	21 460	21 972	21 807	23 610
ebből: tógazdasági haltermelés	18 559	20 250	19 111	19 073	18 771	19 883
intenzív üzemi haltermelés	2 115	2 336	2 349	2 899	3 036	3 726

Forrás: AKI-számitások

matosan növekedett, jelenleg megközelíti a 4 kg/év/főt.

A természetes vizeken ma már a rekreációs célú horgászati-halászati hasznosítás a kizárólagos, a kereskedelmi célú természetes vízi halászat 2016 januárjában megszűnt, még állományszabályozó szerepet sem tölthet be. A természetes vizekről és víztározókról jelentett halfogásból – a 32. táblázatban közölt mennyiségén felül – évente mintegy 5-6 ezer tonnát tesz ki a horgászok zsákmánya.

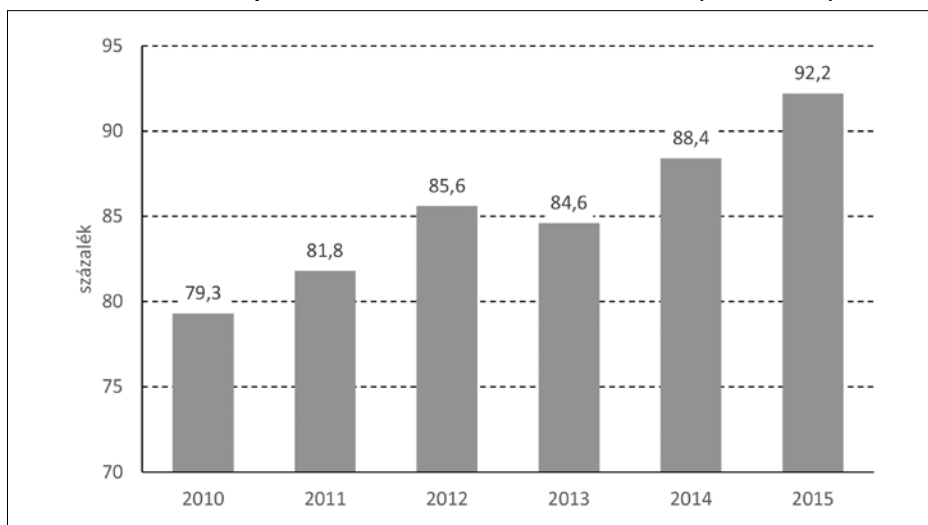
Élelmiszeripar

Az élelmiszer termékpálya kritikus pontja ma az élelmiszeripar, annak ellenére,

hogy az elmúlt néhány évben megállt az iparág drasztikus erodálódása és pozitív folyamatok indultak el. A magyarországi élelmiszeripar az európai uniós tagországokkal történő összehasonlításban komoly lemaradással küzd. Vállalati mérettől függetlenül jellemző, hogy a hazai vállalkozások árbevétele, hozzáadott értéke és munkatermelékenysége elmarad az EU legjelentősebb élelmiszeriparával rendelkező tagországainak adataitól (*Potori et al., 2014*). Az élelmiszeripar teljesítménye 2002 és 2010 között meredeken, összességében több mint 20%-kal mérséklődött, aminek fő okai az alacsony jövedelemtermelő potenciál és az elégtelen tőkeellátottság voltak.

20. ábra

Az élelmiszeripari termelés volumenindexének változása (2002 = 100,0)



Forrás: KSH

Ez a tendencia 2010 után megfordult és évről évre – bár mérsékelten, de – növekedett az előző évhez viszonyított volumenindex, viszont 2015-ben még így sem érte el a tizenhárom évvel azelőtti teljesítmény 93%-át (20. ábra). (Az elmúlt öt évben csak egyszer nem nőtt az iparág kibocsátása: 2013-ban kismértékben, 1,0%-kal csökkent a teljesítménye.)

Az iparág tizenegy alágazatából 2015-ben csak háromban csökkent a termelés, a többiben 1,1 és 9,3% között nőtt a volumen. Az élelmiszeripar legnagyobb alágazata, a termelés majdnem egynegyedét kitevő húsfeldolgozás, -tartósítás, húskészítmény gyártása 6,4%-kal nőtt, nagyrészt a külpiaci kereslet élénkülése miatt, de kismértékben a hazai eladások is növekedtek. Kisebb mértékben, 5,6%-kal nőtt az italgyártás, leginkább az üdítőital, ásványvíz gyártása és szőlőbor termelése szakágazatok teljesítménye következtében. Az előző évhez képest lassult a növekedés üteme a takarmánygyártásban, a volumen 7,1%-kal emelkedett 2015-ben, a haszonállat- és a hobbiállat-eledel termelése egyaránt bővült. A 2014-ben gyakorlatilag stagnáló növényi és állati olaj gyártása 2015-ben 3,1%-kal emelkedett, főként az olajgyár-

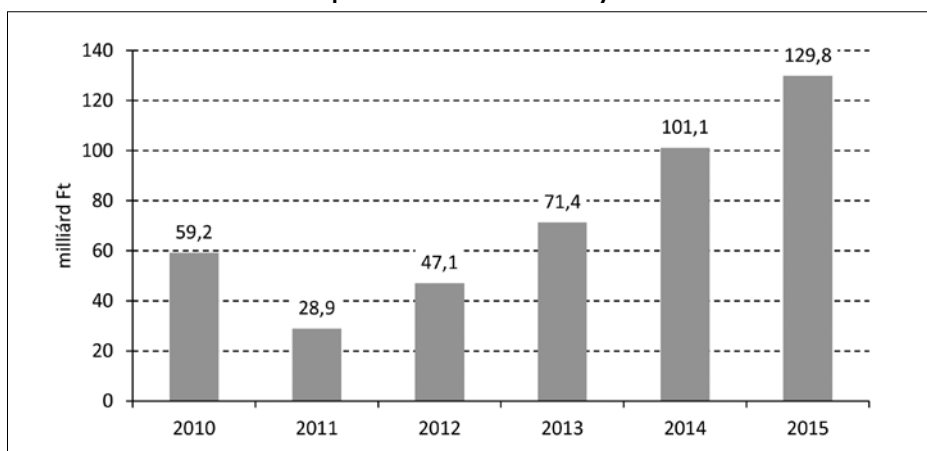
tás szakágazat hazai keresletélénkülésének eredményeként, a margarin gyártása viszont jelentősen visszaesett. A 2014-ben még kétszámjegyű növekedést elérő, erősen időjárásfüggő gyümölcs-, zöldségfeldolgozás, -tartósítás kibocsátása 2015-ben 8,7%-kal csökkent. Az alágazatok közül a legnagyobb mértékben, 10,9%-kal a csekély súlyú dohánytermék gyártása maradt el az egy évvel korábbitól (*KSH, 2016*).

Az élelmiszeripar általános jellemzői közt említést kell tenni az adózás előtti eredmények alakulásáról. Míg az uniós csatlakozás előtti utolsó évben az iparág adózás előtti eredménye meghaladta a 70 milliárd forintot, az ezután következő közel egy évtizedben – folyó áron számítva (!) – nem tudta meghaladni ezt az értéket. Ráadásul a képződött jövedelem jelentős hányada csupán néhány céghez kötődött. Például a 2013. évi 71,4 milliárd forintnyi adózás előtti eredmény mintegy fele 5 céghez volt kapcsolható, amelyből 21 milliárd forintot egyetlen vállalkozás realizált!

A 21. ábra adataiból látható, hogy az élelmiszeripar adózás előtti eredménye 2012-től kezdődően meredeken és folyamatosan emelkedett, 2015-ben már megközelítette a 130 milliárd forintot. Mindez reményt keltő

21. ábra

Az élelmiszeripar adózás előtti eredményének alakulása



Forrás: AKI Horizontális Elemzési Osztály számításai NAV-adatbázis alapján

abból a szempontból, hogy a 2020-ig tartó uniós költségvetési ciklus mintegy 300 milliárd forintos élelmiszer-feldolgozást támogató programjainak a sajátforrás-oldali megalapozottsága könnyebben biztosítható. Ugyanakkor további és részletes elemzést igényel, hogy az egész élelmiszeripar adózás előtti eredményének ütemes emelkedése mely szakágazatoknak köszönhető, milyen szerepet kaptak ebben a non food termékek, mennyiben kötődött az eredmény egy szűk vállalatkörhöz, illetve hogy a támogatási lehetőségekből lényegében kizárt nagyobb élelmiszeripari vállalkozások mennyiben járultak hozzá az adózás előtti eredmény növekedéséhez.

Az élelmiszeripar fejlesztési pozícióját rontotta az elmúlt évtizedben a támogatások csökkenése is. Míg a csatlakozás előtti utolsó évben az agrárgazdasági támogatások közel 15%-a az élelmiszeriparban került elköltésre, addig az ágazatban 2015-ben felhasználta 741 milliárd forint támogatásból mindössze 5,2 milliárd forint (kevesebb mint 1%) kötődött az élelmiszeriparhoz (22. ábra).

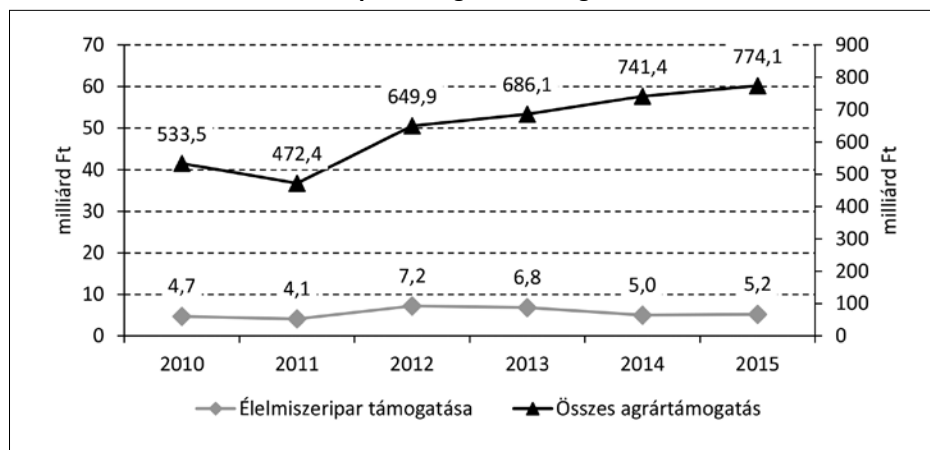
Az iparág helyzete a fejlesztések finanszírozási lehetőségeit tekintve sokkal kedvezőtlenebb, mint a mezőgazdaságé.

Támogatásokhoz alig jutott az elmúlt időszakban és hosszú éveken keresztül tartó alacsony jövedelmezősége miatt saját forrásai is szűkösek. Az élelmiszeripari társas vállalkozások betétállománya reálértékben a 2003. évi 122 milliárd forintról 2008-ra 70 milliárd forintra csökkent és csak 2009-ben kezdődött meg egy folyamatos növekedés, aminek eredményeként 2014-re az élelmiszeripari vállalkozások betétállománya meghaladta a 130 milliárd forintot (23. ábra). Ezzel együtt az élelmiszeripari betétállomány alig magasabb a mezőgazdasági betétek negyedénél.

A leírtak alapján értékelhető az az agrárpolitikai szándék, amely a 2014–2020-as *Vidékfejlesztési Program (VP)* és a *Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP)* keretében nagyobb lehetőséget kíván biztosítani az élelmiszerfeldolgozás fejlesztésének támogatására. Komoly bizonytalanságot jelent azonban az élelmiszer-feldolgozásra szánt mintegy 300 milliárd forint hatékony felhasználása. A nagyobb méretű, a mezőgazdaságot generáló élelmiszer-feldolgozók sem a GINOP-ból, sem a VP-ből nem juthatnak forráshoz, így a VP-ből elkülönített 200 milliárd forint pályázatokkal ugyan kitölthető, de ezek

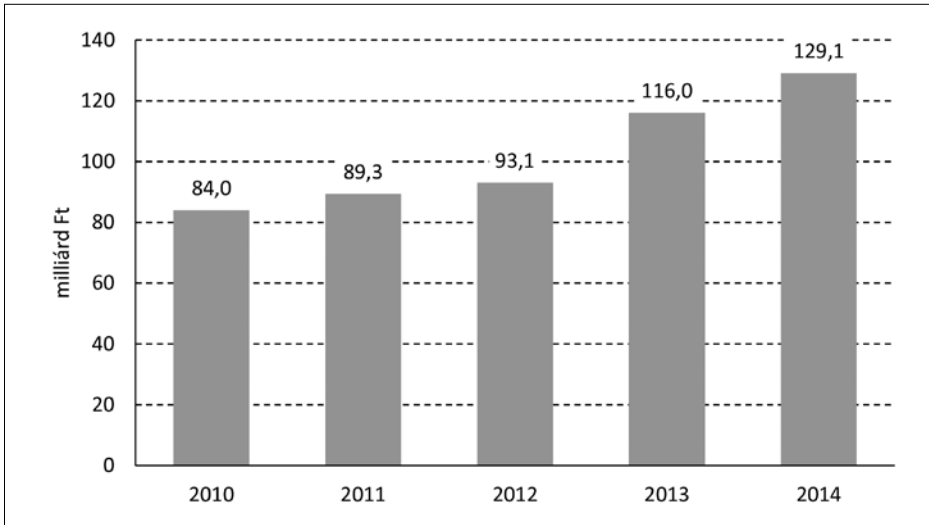
22. ábra

Az élelmiszeripar támogatása a vizsgált időszakban



23. ábra

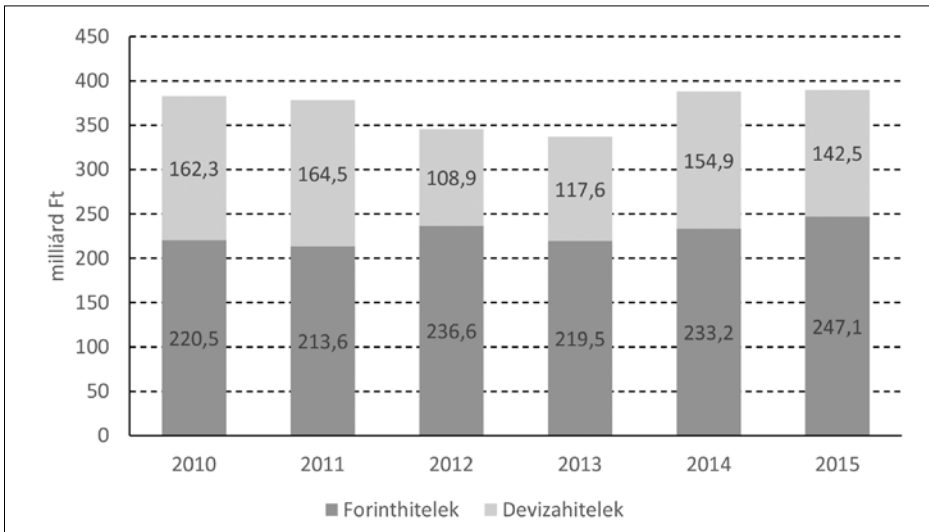
Az élelmiszeripari társas vállalkozások betétállományának alakulása



Forrás: AKI Horizontális Elemzési Osztály számításai NAV-adatbázis alapján

24. ábra

Az élelmiszeripari társas vállalkozások teljes hitelállományának forrás szerinti megoszlása és alakulása



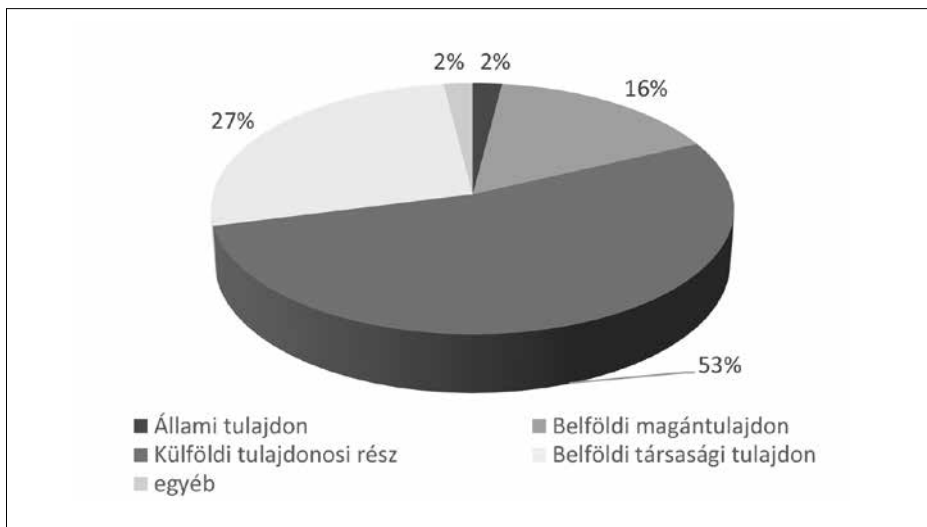
Forrás: AKI Horizontális Elemzési Osztály számításai NAV-adatbázis alapján

komplex hatékonysága kérdéses. Látni kell, hogy a magyarországi élelmiszer-feldolgozás fejlődése sem mehet végbe anélkül, hogy a nagyobb cégek korszerűbbé válná-

nak. Ugyanakkor előnyös, hogy a gazdaságok maximális támogatási összege 300-ról 500 millió forintra emelkedett, amely közös beruházás esetén megháromszorozható.

25. ábra

Az élelmiszeripar tulajdonosi tőkeszerkezete, 2014



Forrás: AKI Horizontális Elemzési Osztály számításai NAV-adatbázis alapján

A saját források és a támogatások szűkösségének egyenes következménye az élelmiszeripar gyenge hitelképessége is. Az élelmiszeripari társas vállalkozások hitelállománya a gazdasági világválság kezdete (2008) óta 2013-ig folyamatosan csökkent és már alig haladta meg a 300 milliárd forintot. A hitelállomány csak 2014-ben és 2015-ben növekedett – összességében 53 milliárd forinttal –, amit elsősorban a *Magyar Nemzeti Bank* Növekedési Hitelprogramja (NHP) magyaráz (24. ábra).

Az élelmiszeripar kritikus helyzetének felvetésekor említést kell tennünk az alacsony tőkeellátottságról, meg kell vizsgálnunk a jegyzett tőke, ezen belül a külföldi tőke és a belföldi vállalkozások tulajdonának alakulását. A 25. ábrán látható, hogy az élelmiszeripari jegyzett tőke 53%-át külföldi tulajdonosok birtokolják, míg hazai belföldi tulajdonban van a jegyzett tőke 43%-a (ebből 16% a magán- és 27% a társasági tulajdon).

A külföldi tőke 2000-ben volt a legnagyobb értékű, ekkor a jegyzett tőke 62,5%-át adta. Ezután elkezdődött a csökkenése, ami

különösen meredek volt 2000 és 2005 között, ebben az időszakban több mint 13%-ot esett vissza a külföldi részesedés (62,5%-ról 49,1%-ra). A külföldi tőke változása – súlyánál fogva – szinte teljesen együtt mozog az ágazat összes jegyzett tőkéjének változásával, mivel az élelmiszeriparból kivont külföldi tőkét az elmúlt közel negyed században nem pótolta a hazai befektetői, vállalkozói kör. Ennek oka nem csak a hazai tőkehiány, valójában az érdeklődés is lanyha volt a hazai élelmiszeripar iránt. Reményt kelthet azonban, hogy a belföldi társas tőke 2011 és 2014 között enyhén, mintegy 10 milliárd forinttal emelkedett az iparágban.

A hazai tőkéhez kapcsolódva szükséges megjegyezni, hogy a kis- és középvállalkozások (mikrovállalkozások nélkül!) az élelmiszeripar termelésének mintegy 35-40%-át adják és 62-63%-uk családi alapon szervezett. Az értékesítésükben még a független kisboltok a legfontosabbak, de veszítenek jelentőségükből. A legnagyobb arányú értékesítésnövekedés ezek esetében is a külföldi tulajdonú hiper- vagy szupermarketek és a diszkontok irányába történt.

Agrárkereskedelem

Egy olyan ország számára, amely a hazai energiaforrások szűkössége miatt folyamatosan, valamint növekvő mértékben kényszerül importra, nem elhanyagolható, hogy az élelmiszer-gazdaság tartósan és folyamatosan pozitív külkereskedelmi egyenleget legyen képes előállítani. Ez akkor teljesíthető, ha a belföldi piacon minél nagyobb arányban elégíthető ki a kereslet hazai termékekkel, illetve ha tovább tudjuk növelni exportteljesítményünket lehetőleg úgy, hogy bővül a félkész és késztermékek aránya. Tehát a piaci lehetőségek bővítése a fejlődés egyik záloga.

Belföldi kereskedelem

Az egy főre jutó élelmiszer-fogyasztás a vizsgált időszak első éveiben csökkent, 2014-ben pozitív fordulat ment végbe és növekedésnek indult a hazai lakosság élelmiszer-fogyasztása (33. táblázat). A húsfogyasztás 2010 és 2013 között több mint 2%-kal, a tejfogyasztás közel 6%-kal, a liszt- és rizsfogyasztás 3-4%-kal esett vissza, de mérséklődött a cukor és a zöldség-gyümölcs fogyasztása is. Ezt a negatív trendet a 2014. év törte meg és szinte valamennyi meghatározó termék fogyasztása elérte vagy meghaladta a 2010. évi szintet.

Mindezek mellett a hazai élelmiszerpiacon az elmúlt évtizedben jelentősen emelkedett az importtermékek aránya és ma megközelelti az összes forgalom 25-30%-át. A szakmai és laikus közvélemény is sokallja ezt az arányt és intézkedéseket sürget ennek mérséklésére. Ha szakmai alapon közelítjük meg ezt a kérdést, akkor megállapítható, hogy valóban jelentős a külföldi élelmiszerek aránya a hazai fogyasztásban, az meghaladja a választékbővítés által indokoltat. Ennek oka azonban döntően nem az, hogy gyenge minőségű külföldi termék árasztja el az országot, hanem az, hogy egyes területeken nem vagyunk versenyképesek a külföldi termelőkkel szemben. Egyébként is veszélyes adminisztratív intézkedések meghozatalának szorgalmazása az importtermékekkel szemben, mert egy pozitív agrárexport-import szaldóval rendelkező ország számára nem lehet előnyös a protekcionista kereskedelempolitika alkalmazása.

Az importélelmiszerek fogyasztási aránya reálisan mintegy 20%-os szintig mérsékelhető és ez a belföldi piacon közel 10%-os keresletbővülést jelenthet a hazai előállítású élelmiszerek iránt.

Az élelmiszer- és élelmiszer-jellegű kiskereskedelmi üzletek számának alakulását 2012-ig erőteljes felfutás jellemezte, az üzletek száma 45 ezer fölé emelkedett.

33. táblázat
Egy főre jutó élelmiszer-fogyasztás mennyiségének alakulása
(M. e.: kg/fő)

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014
Húsfélék összesen	56,7	55,8	56,4	55,5	58,5
Hal	3,5	3,6	3,5	3,7	3,7
Tej	156,8	152,3	156,2	147,5	156,7
Tojás	13,7	12,6	12,5	12,4	12,8
Zsiradék összesen	34,6	34,4	33,6	33,1	34,6
Liszt és rizs	88,2	84,9	85,0	85,0	84,2
Cukor és méz	60,5	63,5	62,3	58,6	63,0
Burgonya	29,2	28,4	27,8	28,5	29,0
Zöldség és gyümölcs	190,0	177,9	174,1	186,5	199,2

34. táblázat

Az élelmiszer- és élelmiszer-jellegű kiskereskedelmi üzletek számának alakulása

(M. e.: darab)

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Üzletek száma	43 517	44 406	45 205	43 647	42 640	42 271

Forrás: KSH

A 2012. évet követően azonban nagy számban szűntek meg a kisebb üzletek és nem volt egyetlen olyan év sem, amikor az élelmiszer és élelmiszer-jellegű kiskereskedelmi üzletek száma elérte volna a megelőző évit (34. táblázat). E folyamat a keresletcsökkenésnek és a nagy üzletláncok további térnyerésének, az éleződő versenynek volt a következménye. Mindezek mellett még mindig elmondható, hogy Magyarországon „kétpólusú” élelmiszer-kereskedelem a jellemző, ami azt jelenti, hogy a láncok további térnyerése mellett a másik fő sajátosság a független kisboltok nagy száma.

A kiskereskedelmi eladások volumene a gazdasági válság és az életszínvonal esése következtében 2007 elejétől kezdett csökkenni és ez a tendencia 2012-ig folytatódott. Ebben az időszakban az élelmiszer- és élelmiszer-jellegű vegyes kiskereskedelmi forgalom volumene mintegy 10%-kal esett vissza, miközben a folyó áron számított forgalom folyamatosan bővült. 2013-tól évről évre, összességében 11,5%-kal nőtt az értékesítés volumene, így 2015-re már meghaladta a válság előtti szintet (35. táblázat).

Külkereskedelem

A 26. ábra mutatja a magyar agrár-külkereskedelem alakulását, ami a 2010-et követő évek sikertörténete volt. Az export-

teljesítmény 2010 és 2012 között meredeken nőtt és 2012-ben (valamint 2013-ban) már meghaladta a 8 milliárd eurót. Az agrárkivitel 2014-ben enyhén mérséklődött, de 2015-ben újra növekedés jellemezte az ágazatot. Ez akkor is komoly teljesítmény, ha tekintettel vagyunk az agrártermékek világpiaci ár alakulására, valamint a forint-euró árfolyam változására, amelyek az exportra kétségtelenül ösztönzőleg hatottak.

A 2010–2012-es időszakot az élelmiszerimport exporténál mérsékeltebb növekedése jellemezte, aminek eredőjeként az egyenleg is meredeken emelkedett, 2012-ben elérte a 3,6 milliárd eurót. Ez a csatlakozást követő időszak több mint háromszorosa volt, 2013. évtől kezdődően azonban folyamatosan csökkent a pozitív egyenleg és 2015-ben már „csak” 3 milliárd euró körül alakult, de ez is Magyarország külkereskedelmi aktívumának több mint 30%-át tette ki.

Feltehető azonban a kérdés: mennyire fenntartható az agrár-külkereskedelmi status quo? Ennek megválaszolásához mélyebben kell vizsgálni az agrárimport-export szerkezetét.

A magyar mezőgazdasági és élelmiszeripari export összetételét három termékcsoportra bontva elemezhetjük. Mezőgazdasági terméken az alapanyagokat értjük, míg

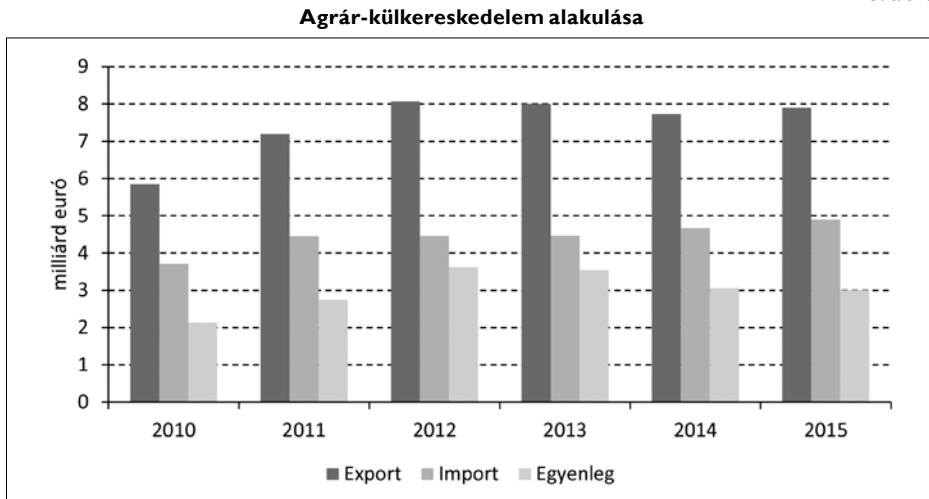
35. táblázat

Az élelmiszer- és élelmiszer-jellegű vegyes kiskereskedelem forgalma

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Forgalom, milliárd Ft	3 319	3 514	3 742	3 957	4 180	4 360
Volumenindex (előző év = 100)	98,0	100,3	99,1	102,5	104,8	103,8

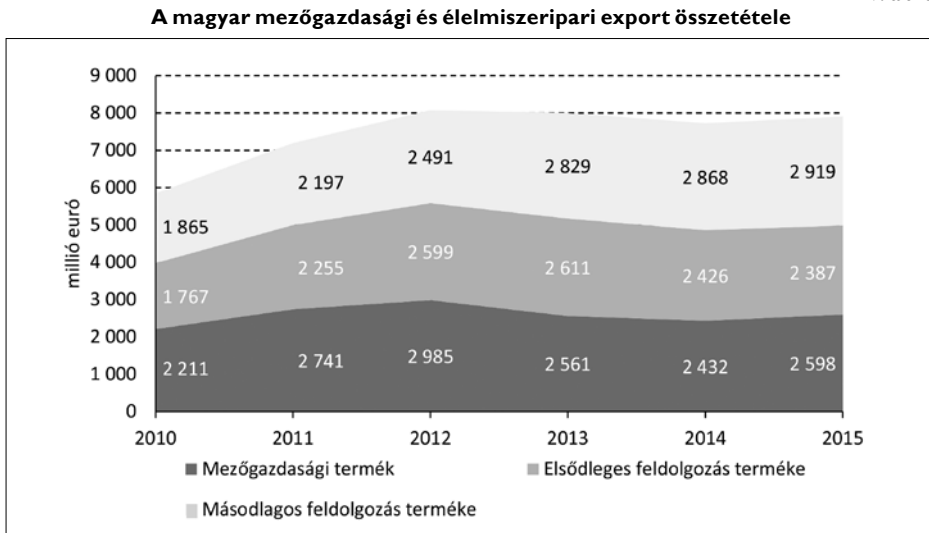
Forrás: KSH

26. ábra



Forrás: KSH

27. ábra



Forrás: Az élelmiszer-gazdaság külkereskedelme, 2016

az elsődleges feldolgozású termékek az alacsonyabb feldolgozottsági szintű termékeket, a másodlagos feldolgozású termékek a magasabb feldolgozottsági fokú termékeket jelentik. Minél nagyobb a feldolgozottság foka, annál nagyobb a hozzáadott érték, minél alacsonyabb, annál több munkalehetőséget „exportálunk” az országból.

A kivitel összetételének alakulása már jelzi a szerkezeti problémát, hiszen 2015-ben a mezőgazdasági termékek és az élelmiszerek kivitelének mintegy egyharmadát a feldolgozatlan termékek adták és a másodlagos feldolgozottságú termékek aránya nem érte el a 37%-ot, annak ellenére, hogy 2012 után mind a mezőgazdasági termékek, mind pe-

dig az elsődleges feldolgozottságú termékek kivitele csökkent (27. ábra). A valódi gondok azonban akkor rajzolódnak ki, ha a magyar mezőgazdasági és élelmiszeripari külkereskedelmi egyenleget feldolgozottsági fok szerinti bontásban vizsgáljuk (28. ábra). Ennek alapján megállapítható, hogy a mezőgazdaság és élelmiszeripar külkereskedelmének pozitív szaldójában még napjainkban is a mezőgazdasági (alap)termékek a meghatározók. A 2010. évet követő időszakban „meredeken” emelkedő tendenciát mutat – elsősorban – a másodlagos feldolgozottságú termékek egyenlege, de ennek fő magyarázata – mint az élelmiszeripar kibocsátásának bemutatásakor már említettük – nem a „hagyományos” élelmiszerek, hanem a bioetanol, a hobbiállat-eledel, non food termékek kivitelének bővülése.

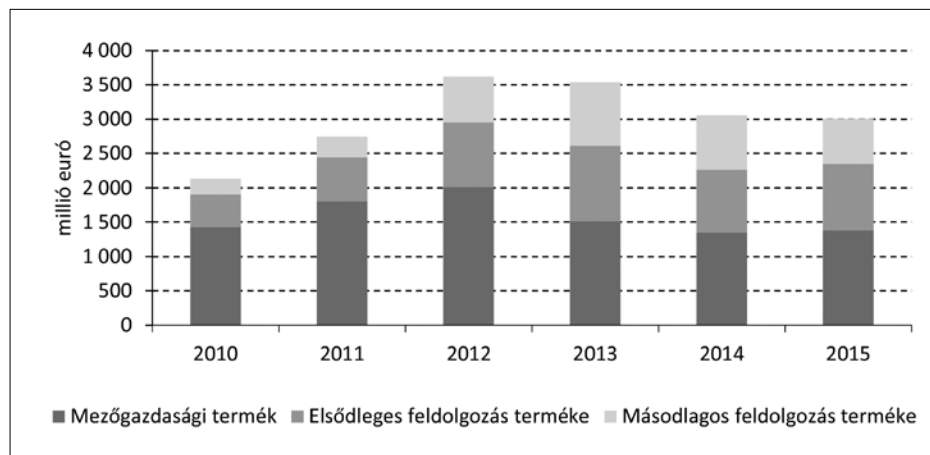
KÖVETKEZTETÉSEK

Az elemzések adatai összességében azt bizonyítják, hogy a mezőgazdaság a 2011 és 2014 közti időszak eredményeinek hatására még napjainkban is olyan „kegyelmi” helyzetben van, amit a versenyképesség javulását eredményező fejlesztésekre lehet (és kell) kihasználni. Ugyanakkor 2015-

ben drasztikusan romlott a nagyobb társas vállalkozások jövedelemhelyzete, ami az elkövetkező években ronthat a versenyképességen. A több év átlagában relatíve magas árak és az uniós támogatások miatt erős a gazdaságok pénzügyi helyzete, jelentősek a megtakarítások, kedvezőek a területalapú támogatások és a Vidékfejlesztési Program jogcímei is ma még lehetőséget jelentenek. Mindezek mellett alacsonyok a hitelkamatok. Adottak tehát a körülmények egy intenzív beruházási ciklus generálására. A források azonban csak akkor mozdulnak meg, akkor gerjesztenek beruházásokat, ha ehhez hosszú távra stabilnak remélt agrárpolitikai környezet kapcsolódik.

Az élelmiszer termékpálya kritikus pontja még ma is az élelmiszeripar, annak ellenére, hogy az elmúlt 3-4 évben megállt az iparág drasztikus erodálódása, sőt egyes mutatói látványosan javultak. A magyarországi élelmiszeripar az európai uniós tagországokkal történő összehasonlításban komoly lemaradással küzd. Az élelmiszeripar részaránya a 2010-es évekre a nemzetgazdasági GDP-ből az uniós csatlakozás előtti éveket jellemzőnek mintegy kétharmadára, 2%-ra esett vissza.

28. ábra
A magyar mezőgazdasági és élelmiszeripari külkereskedelmi egyenleg az egyes összetevők szerinti bontásban



Forrás: AKI-számítások KSH-adatok alapján

Az agrárpolitikai stabilitás egyik meghatározó elemének kell lennie a földbirtokpolitikának, amely komplex megközelítést igényel. A rendezett birtokviszonyok növelik a földárat, élénkítik a termőföld iránti keresletet. Az emelkedő árak ugyanakkor bővítik a földkínálatot, végeredményben felpeszdül az egész földpiac. A rendszerváltást követő két és fél évtizedet jellemző bizonytalan helyzet leginkább a „zavarosban halászóknak” kedvezett. Ennek megszüntetését célozta a 2013. évi Földforgalmi törvény, amelynek pozitív hozadékai mellett vannak negatív externáliái, kockázatai is. A pozitív hatások elsősorban társadalmiak, a negatívak gazdaságiak. Ez utóbbiak közül a méretkorlát bevezetése a magas foglalkoztatást biztosító állattenyésztés esetében jelenti a legnagyobb kockázatot. Célszerű lenne – az eredeti tervekkel összhangban – kodifikálni azokat a „szatelit” jogszabályokat (üzemtörvény, integrációs törvény és egyéb törvényi rendelkezések), amelyek kiegészítve a Földforgalmi törvényt mérsékelhetik, illetve feloldhatják a fenyegetettség nagy részét.

Az Európai Unió komoly filozófiaváltást hajtott végre a folyó pénzügyi ciklusban a Közös Agrárpolitikában. Megnőtt a tagországok döntési szabadsága az uniós pénzek felhasználása terén, de ezzel megnőtt az országok felelőssége is. Egy-egy döntés versenyelőnyt, de súlyos versenyhátrányt is jelenthet az adott ország számára a konkurens tagállamokhoz képest. Hazánk a KAP keretei közt jó pénzügyi feltételeket harcolt ki, aminek eredményeként közel 10 százalékos forrástöbblettel számolhat a 2014–2020-as költségvetési ciklusban a korábbi hét évhez mérten.

Ugyanakkor a nemzeti döntést igénylő területeken – az egyértelműen hasznos intézkedések mellett – történtek kockázatos döntések is. Egyértelműen hasznos az ágazat számára a közvetlen támogatások

borítékjából a termeléshez kötött támogatás maximális 13+2%-os lehetőségének kihasználása, ellenben hátrányos a mezőgazdaság versenyképessége szempontjából a degresszivitás választott módja, különösen az, hogy Magyarország nem élt a bér- és közteher-kompenzáció lehetőségével. Pozitív döntés volt, hogy a degresszivitással elvont összeg a foglalkoztató – elsősorban állattenyésztő – ágazatokban többletkifizetés forrása. Ugyanakkor látni kell, hogy az intenzív állattenyésztéssel és a nagy területtel rendelkező gazdaságok forrásvesztését ezek a támogatások nem ellensúlyozzák. A támogatásokban lévő hatékonyságjavítási lehetőségek kihasználását korlátozza az egyes vidékfejlesztési jogcímforrások 80%-ának elkülönítése az alacsony STÉ-érték alapján kijelölt gazdaságkörre. Ugyanez állapítható meg az élelmiszer-feldolgozás beruházásainak támogatására szánt uniós források esetében is. Indokolt megvizsgálni ezek módosítási lehetőségeit az uniós felülvizsgálat keretében, bár a források a ciklus második felében már kétségtelenül szűkösek lesznek.

Az elmúlt néhány évben több hatékony lépés is történt az agrárágazat kihéberítésére (egyes termékek esetében az áfa csökkentése, online pénztárgépek, Elektronikus Közúti Áruforgalom Ellenőrző Rendszer). Ezek pozitív hatásai már érzékelhetők. Mindezek ellenére nyomatókosan kell felhívni a figyelmet arra, hogy a szektor további fehéritése elengedhetetlen. Jelenleg a rejtett gazdaság jelenléte még mindig komoly versenyhátrányt okoz a tisztességesen működő cégek számára, torzítja a versenyt, elfedi a hatékonysági problémákat, hozzájárul nem életképes vállalkozások fennmaradásához. Mivel ez néha élelmiszer-biztonsági kockázattal is együtt jár, rombolja a magyarországi élelmiszerek megbízhatóságának, minőségének imázsát is.

FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

- (1) *Agrárgazdasági Statisztikai Zsebkönyvek, 2010–2014.* AKI–KSH, 2011–2015. – (2) *Agrárjelentés 2014.* FM, 2015, 245 p. – (3) APÁTI F. (2015): *A hazai zöldség-gyümölcs ágazat fejlődési tendenciáinak, versenyképességének és fejlesztési lehetőségeinek komplex elemzése az ágazati stratégia tükrében.* OTP Agrárkollégiuma részére készített kézirat. – (4) APÁTI F. – BIRÓ SZ. (szerk.) – BOJTÁRNÉ LUKÁCSIK M. – BOZÁN CS. – FELKAI B. O. – GYALOG G. – HAMZA E. – KAPRONCZAI I. (szerk.) – KÖRÖSPARTI J. – PEKÁR F. – SZÉKELY E. – SZÖLLŐSI L. – SZÜCS I. (szerk.) – TÓTH P. – VALENTINYI K. – VÁRADY L. – VARGA E. (2011): *Vízhasználat és öntözésfejlesztés a magyar mezőgazdaságban.* Agrárgazdasági Könyvek. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest, 164. p. – (5) BEDŐ Z. (2016): *A hazai növénytermesztés helyzete, eredményei nemzetközi összehasonlításban.* OTP Agrárkonferencia, Budapest, 2016. május 30. – (6) BIRÓ SZ. (2010): *A hazai birtokpolitika a közvetlen támogatási rendszer keretei között.* Agrárgazdasági Kutató Intézet, Agrárgazdasági Információk, 2010. 1. sz. 116 p. – (7) CSÁKI CS. (szerk.) (2010): *A magyar élelmiszer-gazdaság, a vidékfejlesztés és az élelmiszer-biztonság stratégiai alapjai.* Magyar Tudományos Akadémia, Köztisztületi Stratégiai Programok, Budapest, 160 p. – (8) *Az élelmiszer-gazdaság külkereskedelme. 2015. év I–XII. hónap.* Szerző VARGA ÉVA. AKI Statisztikai Jelentések, XIX. évf. 3. sz. 32 p. – (9) FM FÖMI (2014): *Országos igazgatási határos fekvésenkénti és összevont főösszesítők (2014. január 1.-i állapot)* – (10) FVM FÖMI (2011): *Országos igazgatási határos fekvésenkénti és összevont főösszesítők (2011. január 1.-i állapot)* – (11) HORN P. (2016): *Globális tendenciák az állattenyésztésben, hazai és nemzetközi jövőkép.* OTP Agrárkonferencia, Budapest, 2016. május 30. – (12) KAPRONCZAI I. (2011): *A magyar agrárgazdaság az EU csatlakozástól napjainkig.* Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 199 p. – (13) KAPRONCZAI I. (2014): *Agrárgazdaságunk jelene és jövője.* *Gazdálkodás*, 58. évf. 2. sz. 95–118. pp. – (14) KEMÉNY G. (szerk.) (2010): *A hazai mezőgazdaság finanszírozási csatornáin és a pénzügyi válság ezekre gyakorolt hatása.* Agrárgazdasági Könyvek. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest, 149 p. – (15) KOVÁCS G. (2010): *A mezőgazdasági szektor nemzetgazdasági jelentősége.* *Gazdálkodás*, 54. évf. 5. sz. 466–478. pp. – (16) KSH (2016): *Jelentés az ipar 2015. évi teljesítményéről.* 2016. június. – (17) *A magyar élelmiszer-gazdaság 2011. évi helyzete.* *Gazdálkodás*, 2012 56. évf. 4. sz. 307–381. pp. – (18) OTP Jelzálogbank (2016): *Termőföld Értéktérkép.* https://www.otpbank.hu/OTP_JZB/online/A0600000000.jsp – (19) *Öntözésjelentés 2015. év.* Szerző MAROSÁN ÁGNES. AKI Statisztikai jelentések, XIX. évf. 1. sz. 17 p. – (20) POPP J. – SZÉKELY CS. (2011): *Az Agrárgazdasági Tanács állásfoglalása az agrárgazdaság 2010. évi helyzetéről.* *Gazdálkodás*, 55. évf. 7. sz. 604–614. pp. – (21) POTORI N. – CHMIELIŃSKI, P. – FIELDSSEND, A. F. (2014): *Structural Changes in Polish and Hungarian Agriculture since EU Accession: Lessons Learned and Implications for the Design of Future Agricultural Policies.* Agrárgazdasági Könyvek. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest, 292 p. – (22) RADEV, A. (2016): *Globális kihívások az agrárszektorban.* OTP Agrárkonferencia, Budapest, 2016. május 30. – (23) RASKÓ GY. (2016): *A nemzetközi és a hazai élelmiszertermelés helyzete és jövőbeni várható alakulása.* OTP Agrárkonferencia, Budapest, 2016. május 30. – (24) *Statisztikai Tükör. Mezőgazdasági földárak és földbérleti díjak. 2015/81 3 p.* – (25) SZABÓ GY. (2010): *Föld- és területrendezés 3. A mezőgazdaság nemzetgazdasági szerepét, jelentőségét is meghatározó földtulajdon és birtokszerkezet.* Nyugat-magyarországi Egyetem Geoinformatikai Kara, Székesfehérvár, 14 p. – (26) SZÉKELY CS. (2010): *Az Agrárgazdasági Tanács állásfoglalása az agrárgazdaság 2009. évi helyzetéről készült jelentéshez.* *Gazdálkodás*, 54. évf. 7. sz. 731–739. pp. – (27) SZÉNY L. – VILLÁNYI L. (2000): *Agrárgazdaságtan.* Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest, 242 p. – (28) SZÜCS I. – CSENDES B. (2002): *A földárak néhány elméleti kérdése napjaink hazai mezőgazdaságában.* *Gazdálkodás*, XLVI. évf. 1. sz. 31–36. pp. – (29) VISKI J. – CZENE ZS. (2012): *A Nemzeti Vidékstratégiáról és a Darányi Ignác Tervről.* *Gazdálkodás*, 56. évf. 2. sz. 162–177. pp.

*Generációváltás a családi tulajdonú
vállalkozásokban*
*Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és
gyakorlati megközelítés*

NÁBRÁDI ANDRÁS – BÁRÁNY LÁSZLÓ – TOBAK JÚLIA

Kulcsszavak: családi vállalkozás, tulajdon, társadalmi csereelmélet, utódlási folyamat, utódlási létra.

JEL-kód: Q1, R2.

**ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK,
KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK**

A tanulmány a családi tulajdonú mezőgazdasági vállalkozások generációváltásának kérdéseivel összefüggésben jelentkező problémákkal, konfliktusokkal, kihívásokkal és a lehetséges megoldásokkal foglalkozik, fókuszba állítva az utódlás kérdéseit. Világviszonylatban is tényként kezelendő, hogy a családi tulajdonon alapuló vállalkozások többsége nem éli túl az első generációt, s ezért az utódlás a legjelentősebb gondná nőtte ki magát. Ezzel is magyarázható, hogy a generációváltás problémaköre számos kutatás témájává és napjainkban hazánkban is – a rendszerváltást követően létrehozott családi tulajdonon alapuló vállalkozások esetében a nyugdíjkorhatár elérése, az öregedés miatt – aktuálissá vált.

Különös aktualitást ad a kérdéskör vizsgálatának az is, hogy hazánkban – a rendszerváltás előtti időszak ismert okai miatt – nem áll rendelkezésre elegendő ismeret. Ezért e tanulmány – alapvetően a nemzetközi és a meglehetősen szerény hazai szakirodalmi forrásokat is felhasználva – célja elsődlegesen módszertanilag, de ugyanakkor a gyakorlati szempontokat előtérbe helyezve feltárni a kérdéskör súlyponti elemeit.

A munka problémafeltáró szakaszában szekunder adatok – a mérvadó kapcsolódó forrásmunkák – felhasználásával, aktuális kutatási eredmények, módszertani megközelítések alkalmazásával kerülnek bemutatásra a generációváltás fázisai, az utódlási folyamatok és azok módozatai, valamint kifejezetten az agrárgazdaságra jellemző folyamat lehetőségei. A tárgykör feldolgozása során egy generációváltáson már keresztülment magyar családi vállalkozó gyakorlati tapasztalata, véleménye is bemutatásra kerül.

Kutatómunkánk feltáró szakaszának összegző véleménye az, hogy több elméleti – gyakorlati tapasztalatokkal alátámasztott – külföldi modell, esettanulmány áll rendelkezésre, melyeket indokolt lenne hazai viszonyokra adaptálni. Erre azért is szükség lenne, mivel nincs számottevő magyar tapasztalat, alkalmazható eljárás, felhasználható adatbázis. Megítélésünk szerint a tanulmányban bemutatásra kerülő modellek és eljárások hasznosíthatók lennének hazánkban is.¹

¹ Az írás a Gazdálkodás Szerkesztőbizottsága és Baráti Köre, valamint a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kara által szervezett *A humán erőforrás helyzete (múlt/jelen/jövő) a hazai élelmiszer-gazdaságban* című konferencián elhangzott előadások alapján készült (Debreceni Egyetem GTK, 2016. április 22.).

BEVEZETÉS

A világ legnagyobb és ismert cégei családi tulajdonban vannak vagy családi ellenőrzés alatt működnek. Az Amerikai Egyesült Államok legrégebbi cége, egy egykori török família cintányérből készítő családi vállalkozása, a *Zildjian* már a 16. generációváltásnál tart, de az amerikai S&P részvényindex 500 vállalatának egyharmada is családi cég. A világ legpatinásabb cégeként számon tartott családi vállalkozás Japánban van: a *Houshi szálloda és fürdő* 1300 éves és 46 generáció óta működik (*Család? Vállalkozás, 2015*). *Kristie (2010; Pearl – Kristie, 2010)* munkáiban felsorolt példák is arra utalnak, hogy a világ neves vállalkozásai családi alapon működnek (*Houshi Onsen, Château de Goulaine, Merck KGaA, Villeroy & Boch, Faber-Castell, Bombardier Inc., Groupe Auchan S.A., Groupe Danone, Michelin, Sodexo, ALDI Group, Robert Bosch GmbH, Oetker Group, Toyota Motor Corp., Heineken N.V., LG Group, Samsung Group, H&M Hennes & Mauritz AB, Inter IKEA Systems B.V., Roche Holding Ltd., Cargill Inc., Ford Motor Co., Wal-Mart Stores* stb.).

A magyar családi vállalkozásokról viszonylag kevés az ismert és hiteles statisztika, az éves összes forgalomhoz viszonyított arányuk feltehetően megfelel az Európai Unióban tapasztalt 60%-os mértéknek (*Mandl, 2008, Global Data Points*). A SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány becslése szerint a társas vállalkozások fele és az egyéni vállalkozások legalább 20%-a családi vállalkozás (*Horváth, 2008*). A kutatók jórészt egyetértenek abban, hogy a családi vállalkozások felülreprezentáltak a mezőgazdaságban, a turizmus-vendéglátásban, építőiparban és a kis- és nagykereskedelemben, míg arányuk kisebb a pénzügyi szektorban (*Westhead et al., 2001; Barclays, 2002; Peters – Buhalis, 2004 in Csákiné Filep, 2012*). *Sharle (2000)* szerint is a magyar családi vállalkozások jellemzően a munkaintenzív ágazatokban tevékenyked-

nek, közel kétharmaduk a mezőgazdaságban, kereskedelemben vagy a vendéglátás területén működik. A családi vállalkozások mezőgazdaságban tapasztalható magas aránya azzal magyarázható, hogy a vállal-kozási hagyományokat a mezőgazdasági termeléssel foglalkozók nagyobb eséllyel tudták átadni a következő nemzedéknek. A családi vállalkozás alapításakor fontos kérdés a családtag alapítók száma. *Czakó és mtsai. (1995)*, illetve *Scharle (2000)* azt találták, hogy a magyar családi vállalkozások több mint fele munkatársként házastársát, illetve rokonait választja. A családtagok vállalkozásba történő bevonását a társadalmi helyzet is befolyásolja. A szegényebb rétegek egyetlen komoly tőkéje a család, ezért körükben gyakoribb a családi részvétel az üzlet beindításában, mint a jobb társadalmi helyzetben lévők esetében, ahol a rendelkezésre álló erőforrások nem teszik szükségessé családtagok bevonását (*Kuczsi, 2000 in Csákiné Filep, 2012*). De miben is rejlik a családi vállalkozások előnye? *Gere (1997)* szerint a gyakorlat és tudás következő generációnak történő feltétel nélküli átadását, a családtagok elkötelezettségét, az ügyfelekkel való kapcsolattartás gyakorlatát, az egyszerű, gyors döntéshozatalt, a biztonságot és a közösen megélt büszkeség élményét jelenti a családi vállalkozások előnye. *Vecsenyi* a családi cégek erejét még másban is fellelte: „A családi vállalkozások jelentős részben a nevüket adják a céghez. Ez garantálja a minőséget, az elkötelezettséget. A többgenerációs családi vállalkozásokban generációról generációra szállnak a titkos receptek, fogások, szakmai tapasztalatok.” (*Vecsenyi, 2009, 73. o.*) Ha ennyire pozitív a megítélés, akkor végül is mi a probléma a családi vállalkozásokkal? Egy 40 generációra visszanyúló, 1400 éves családi tulajdonban levő vállalkozás, a *Kongō Gumi* 2006 januárjában megszűnt. Ugyanabban az évben az előző 10 évben alapított amerikai családi vállalkozások több mint 70%-a megszűntette tevékenységét (*U.S. Census*

Bureau, 2015). „Poza (2007) alapján az új vállalkozások 85%-a bukik meg az első 5 éves működése során. Azok közül a családi vállalkozások közül, amelyek életképesek maradnak, csak 30%-ukat adja át sikeresen az alapító-tulajdonos a család második generációjának. Az arány a második harmadik és harmadik negyedik generáció esetén még rosszabb, a cégek mindössze 12%-a marad a harmadik generáció tulajdonában és mindössze 4%-uk marad a negyedik generáció esetén is ugyanabban a családban.” (in Csákiné Filep, 2012). A sikereknek és kudarcoknak számos különböző oka van, de a jogutódlás kérdésének tisztázása alapvető mindegyik esetben (Daspit et al., 2016). A család álláspontja és szándéka, nevezetesen a vállalkozás generációkon átnyúló fenntarthatósága a legfontosabb vonás, mely megkülönbözteti a családi és nem-családi jellegű vállalkozásokat (Chua et al., 1999; Zellweger et al., 2012). Magyarországon egy-két szerencsés kivételtől – mint például a Zwack Unicum – eltekintve nagy múltjuk még nincs a családi vállalkozásoknak, hiszen a legtöbbjük a rendszerváltáskor, 1989 után alakult, és csak az elmúlt néhány évben kerültek az egyik legnehezebb fázisba, nevezetesen meg kell oldaniuk a sikeres generációváltást. Fogalmilag a családi cégnek a vezetés jogutódlásán keresztül történő hosszan tartó irányítása a legfontosabb a család számára céljai teljesítése érdekében, valamint hogy megőrizze a cég birtoklásából származó anyagi és nem anyagi jellegű vagyont (Gómez-Mejía et al., 2011). A legtöbb családi vállalkozás azonban nem éli túl az első generációt, s ezért az utódlás a legjelentősebb gondná nőtte ki magát (Ayres, 1990; Handler, 1994; Le Breton-Miller et al., 2004) és a családi vállalkozások legfontosabb ügyévé vált (Chua et al., 2003).

A témakör hazai aktualitását és a rendelkezésre álló kutatási eredményeket alapul véve a kutatás feltáró jellegű szakaszában a cél az alapfogalmak tisztázásán

túl – szekunder adatok és aktuális kutatási eredmények segítségével – megvizsgálni a generációváltás folyamán felmerülő főbb kérdéseket. Bemutatásra és elemzésre kerülnek az utódlás fázisai, folyamatai, azok módozatai, valamint az agrárgazdaságra jellemző „utódlási létra” elemei. A társadalmi csereelmélet módszertanának alkalmazásával megvizsgáljuk az általános és a korlátozott cserékben rejlő előnyöket és hátrányokat. A háromfázisú modell alkalmazásával elemezzük az utódlás súlyponti tényezőit, feltárjuk a még nyitott kérdéseket. Az elmélet és a gyakorlat ötvözésével bemutatjuk egy sikeres generációváltás tapasztalatait, intelmeit. Szakirodalmi forrásokra és gyakorlati tapasztalatokra alapozva az elemzést követően felhívjuk a figyelmet a lehetséges további kutatási irányok szükségességére, ezekre konkrét javaslatot teszünk.

ANYAG ÉS MÓDSZER

A téma megelőzése során szervesen építettünk Daspit és mtsai. 2016-ban megjelent a „Családi vállalkozások utódlása a társadalmi csereelmélet szempontjából” c. munkájára, Gasson és Errington (1999) Családi farmgazdaság c. könyvének „Az utódlás és öröklés módozatai” c. fejezetére, Málóvics és Vajda (2012) „A családi vállalkozások főbb problémái” c. könyvfejezetére, Le Breton-Miller és mtsai. (2004) az utódlás három fázisú modelljére, Le Breton-Miller és mtsai. (2004) és Wulf és Stubner (2008) négyfázisú öröklési folyamat bemutatására, Csákiné Filep (2012) „Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás” c. doktori disszertációjára, valamint számos egyéb, az utódlás kérdéskörével foglalkozó szakirodalomra. A téma gyakorlati jellegének, időszerűségének alátámasztására számos aktuális statisztikai adat is szerepel a tanulmányban. A tárgykör feldolgozása során a Felelős Családi Vállalatokért Egyesület (FBN-H) magyarországi elnökének tapasztalatai is bemutatásra kerülnek.

A családi vállalkozások és a generáció fogalmának tisztázását követően *Daspit és mtsai. (2016)* alapján levezetésre kerül a társadalmi csereelmélet és a cserekapcsolat típusai. Ennek gyökerei az antropológiához, a közgazdaságtanhoz, a társadalompszichológiához, a szociológiához és a pszichológiához nyúlnak vissza, s a társadalmi kölcsönhatások típusait, mechanizmusait és kimenetét vizsgálják. Alapvetően azokra a társadalmi rendszeren belüli kölcsönhatásokra helyezik a hangsúlyt, melyekben értékes erőforrások cserélődnek, mint például a bizalom és az elköteleződés normái (*Coleman, 1986; Emerson, 1976; Granovetter, 1985; Long – Mathews, 2011; Yoo et al., 2014*). A társadalmi csereelmélet jól alkalmazható egy adott vállalkozáson belül a viselkedés megértése szempontjából is (*Cropanzano – Mitchell, 2005*).

Az utódlás folyamata (1. táblázat) az érdekeltek három típusa közötti cseréket foglalja magában. A fázisok a cserében résztvevők szerint megkülönböztethetők: (1) cserélődés a beosztásban levő és az utód között; (2) családtagok cserélődése a családon belül és azon kívül; és (3) családtagok és nem családtag alkalmazottak vagy egyéb nem családtag érdekeltek cserélődése.

Gasson és Errington (1999) kifejezetten az agrárgazdaságokban jellemző generációváltás kérdéseivel foglalkozott, modelljük két dimenzióban ábrázolja a

lehetséges utódlási módozatokat és *négy ideális alapesetet írnak le*. Az otthoni (saját) gazdaság döntéseiért vállalt felelősség és az új, független vállalkozás irányítása dimenziók szerint az agrárgazdaságban léteznek társas vállalkozások, különálló vállalkozások, apa-fia együtt vállalkozások és az úgynevezett tartalékgazdaságok.

Le Breton-Miller és mtsai. (2004), valamint *Wulf és Stubner (2008)* tanulmányaikban foglalkoznak az utódlás folyamatrendszerű megközelítésével. Véleményük szerint az *utódlás folyamata négy*, egymástól egyértelműen elválasztható *fázisra bontható*, úgymint *I. Előkészítés, II. Utódok képzése, III. Utód kiválasztása, IV. Vezetői szerep átadása és tőketranszfer*.

Stratégiai jelentősége van annak, hogy a következő generáció sikeresen vegye át az üzletet, a családi tulajdont, illetve hogy az utódok a dinamikusán változó piaci körülmények között versenyképesen és hatékonyan működtessék azt tovább. *Bárány (2016)* úgy fogalmazott, hogy a legnagyobb eredménynek a sikeres generációváltást tartja, hiszen a sikeres generációváltás biztosítja az üzletfolytonosságot.

IRODALMI ÁTTEKINTÉS

Mielőtt részletesen vizsgálnánk a témát, indokolt előtte néhány kapcsolódó fogalmat értelmezni! Először is mit értünk családi vállalkozás alatt? Egy, az Európai Unióban

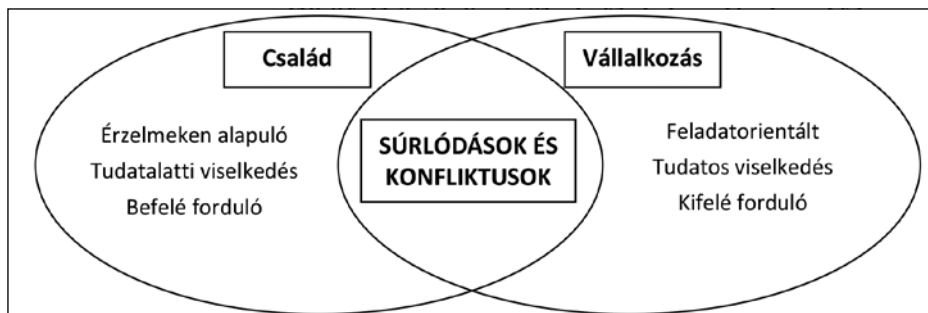
I. táblázat

Az utódlás háromfázisú modellje

		I. Fázis: Jogutód kiválasztása	2. Fázis: Jogutód kinevelése	3. Fázis: A hatalom átadása
Cserekapcsolatban érdekeltek	1. Csere a vezető és az utódja között	Jogutód jellemzői	Cégvezető-jogutód kapcsolatok	A cégvezető alkalmazkodóképessége
	2. Csere családon belül	Jogutódlási terv készítése	Jogutód-család kapcsolatok	Családi légkör
	3. Csere családon kívül	A nem családtag vezető előnyei és hátrányai	A nem családtag érdekelt személy tudása	Nem családtag érdekelt partner kapcsolatok

I. ábra

A család és a vállalkozás rendszere – két kör modell



Forrás: Leach, 2007, 38. o. in Csákiné Filep, 2012

végzett kutatás 90 különféle családi vállalkozás definíciót azonosított, amelyek többsége jellemzően a család tulajdonjogára és a vállalkozás irányításában való jelenlétére épül (Mandl, 2008). A családi vállalkozás egy szervezet, melyben az ellenőrzési és irányítási funkciókat általában egy család több tagja látja el – akár több generáción keresztül is (Miller et al., 2007). Munkáiban Nagy (2006, 2007) is a családi tőke, tulajdon, irányítás és munkaerő-felhasználás dominanciáját hangsúlyozza, kiegészítve azzal, hogy ideális esetben a cég generációról generációra öröklődik. Családi vállalkozás az a vállalkozás, ahol egy családé a többségi tulajdon és/vagy a többségi irányítás, illetve legalább egy családtag aktívan dolgozik a cégben, vagyis a család birtokában van az üzlet. A Pricewaterhouse Coopers (2008) szerint családi vállalkozások azok, amelyekben a tulajdon legalább 51%-a egy család vagy egymáshoz kapcsolódó családok kezében összpontosul, a felső vezetés többségében családtagokból áll és a tulajdonosok részt vesznek a vállalkozás napi működési folyamataiban. Tanulmányunkban nem kívánunk egyértelműen állást foglalni az egyes definíciók mellett, de azok egyes megállapításait mérvadónak tekintjük.

A családi vállalkozások lényegének megértését a különböző szerzők eltérő modellekkel szemléltették. Elsőként a két kör modellt mutatjuk be (1. ábra).

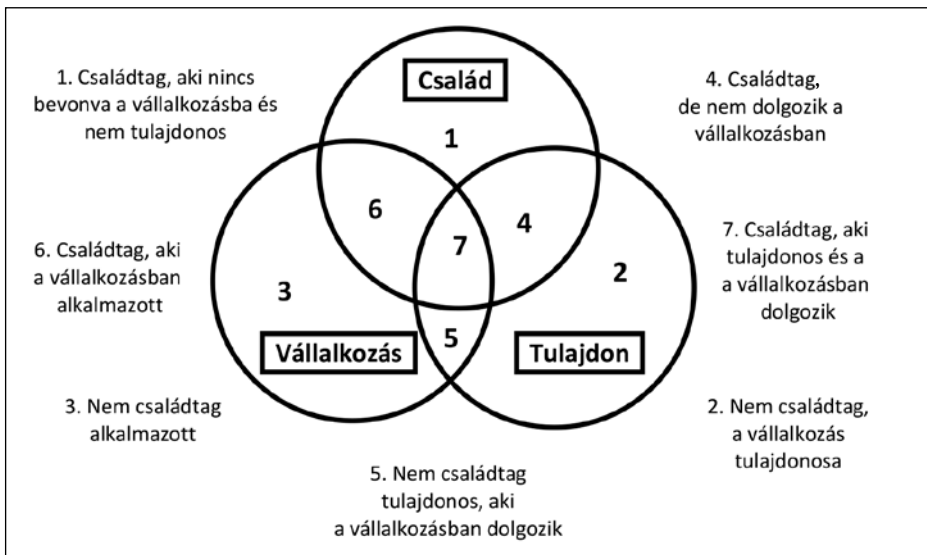
Míg a család döntően érzelmeken alapuló, előtérbe helyezi a családtagok iránti lojalitást, jellemzője a befelé fordulás, a változások elkerülése, addig a vállalkozás feladatorientált, nyitott a változásokra, érzelmek helyett a tudatos döntések a meghatározók. Valószínűsíthető, hogy ezek az eltérések indukálják a család+vállalkozás, azaz a családi vállalkozásokra jellemző sajátos helyzeteket; súrlódásokat, konfliktusokat.

Fontos kérdés, hogy mi a generáció fogalmának tartalma. *Generáció alatt a vállalkozás ellenőrzési és irányítási funkcióit ellátó, egymást felváltó családi korcsoportokat értjük.* Annak vizsgálatához, hogy az egyes generációváltások milyen szerepkört betöltők között történhetnek, tisztában kell lennünk a családi vállalkozás attribútumaival is, azaz a vállalkozás potenciális szereplőivel. A lehetséges szerepköröket a klasszikusnak nevezhető, Renato Tagiuri és John Davis (1982) három kör modellje szemlélteti (2. ábra).

A generációváltásban potenciálisan részt vevők hét nagy csoportba sorolhatók. A generációváltásban részt vesz az a családtag, aki maga is tulajdonos, egyben a vállalkozásban is dolgozik (7., például a vállalkozást alapító családfe). Lehet olyan családtag, aki rendelkezik tulajdoni hányaddal, de nem vállal szerepet a vállalkozásban (4., például a családfe felesége). Előfordulhat olyan családtag is, aki nem tulajdonosa a

2. ábra

A családi vállalkozás attribútumai – három kör modell



Forrás: Tagiuri – Davis, 1982 alapján saját szerkesztés

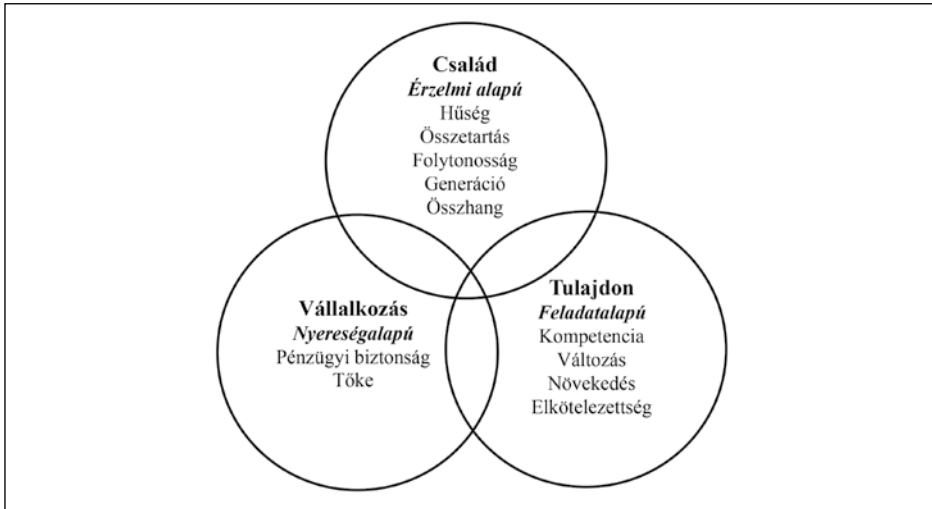
vállalkozásnak, de alkalmazottként ott dolgozik (6., például a családfő testvére), végül pedig olyan családtag is létezhet, aki nem tulajdonos és nincsen bevonva a vállalkozásba (1., például a családfő kiskorú gyermeke). A generációváltás úgy is megtörténhet, hogy nem a család tagja viszi tovább a vállalkozás egy-egy részlegének vezetését. Potenciálisan a nem családtagok ebben az esetben három csoportba sorolhatók: nem családtag, de már korábban tulajdoni hányadot szerzett vagy kapott a cégből, de nem dolgozik benne (2., például a családfő egy korábbi üzleti partnere) vagy olyan, aki szintén nem tagja a családnak, de tulajdoni hányaddal rendelkezik és a vállalkozásban dolgozik (5., például az előző eset munkavállalás mellett), végül pedig azok köre is potenciálisan lehetséges az utódlásban, aki nem tulajdonos, nem családtag, de a cégnél dolgozik (3., például a kereskedelmi vezető). A generációváltás potenciális szereplőit nemcsak az említett csoportosításban kezelhetjük, hanem kiegészíthetjük a család érzelmi alapúságával, egy úgynevezett kol-

lektív pszichológiai tulajdonérzéssel, amely *Rantanen és Jussila (2011)* szerint a családi közös tulajdonérzést jelenti (3. ábra).

A közös tulajdonérés mint egy sajátos családi vállalkozási „kategória” arra mutat rá, hogy meglehetősen bonyolulttá válhat az utódlás és a generációváltás kérdésköre akkor, amikor egyszerre kell megfelelni a *feladat-, a nyereség- és az érzelmi alapúságnak is*. Bonyolult, ugyanakkor égetően szükséges ennek a területnek a tudományos-elméleti és gyakorlati tisztázása. Az EFB-KPMG (*European Family Business Federation – EFB* –), illetve a *Klynveld Main Goerdeler* és a *Peat Marwick – KPMG* – cégek összeolvadásával alakult auditáló cég) 2015-ben tette közzé a *European Family Business Barometer 2015 Fourth edition* kiadványát, ahol is 25 országból 1401 családi alapokon működő vállalkozás adta meg válaszát online kérdőív kitöltésével. A kérdések között szerepet kapott a stratégiai döntés is: „Ha a következő 12 hónapban stratégiai változtatásokat kellene hozni, melyek lennének azok a családi vál-

3. ábra

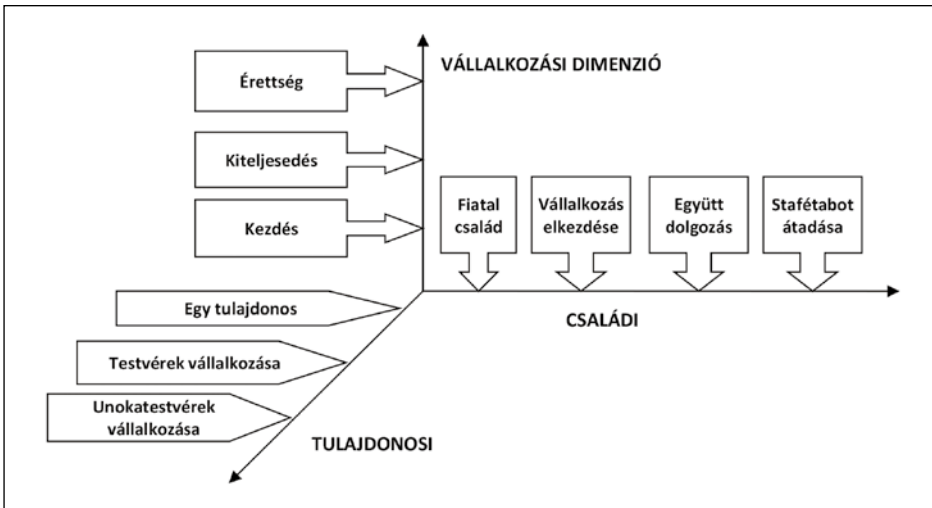
A családi vállalkozás közös tulajdonérzése – kiegészített három kör modell



Forrás: saját szerkesztés Matsuhashi, 2013 alapján

4. ábra

A családi vállalkozás életciklusai



Forrás: Gersick et al., 1997 alapján

lalkozásában?” A válaszadók 26% jelezte, hogy a cég teljes menedzsmantjét átadná a következő generációnak, 21%-uk eladná a vállalkozását, 20%-uk átadná a tulajdonjogot, 15%-uk azt válaszolta, hogy átadná a végső döntések jogát a következő generá-

ciónak, 14%-uk nem családtagnak adná át a mindennapi irányítást, de megtartaná a tulajdonosi és az ellenőrzési jogokat, 4%-uk nyilvánosan meghirdetné eladásra a cégét. A felmérés eredményéből kitűnik, hogy a válaszadók több mint 60%-a a következő

generációváltást említ mint legfontosabb stratégiai döntést. Mi áll ezen eredmények háttérében? Miért említik oly sokan a váltás szükségességét? Mikor és miért történik a váltás?

Hogy átfogóan tudjuk a kérdést kezelni, nyúljunk vissza *Gersick és mtsai. (1996)* Generációkról generációkra: a családi vállalkozások életciklusa című könyvében megjelent, azóta számos citációt megélt, a családi vállalkozás életciklusait tartalmazó ábrára (4. ábra).

A családi vállalkozás életciklusait három dimenzióban szemléltették a szerzők. Az utódlás kérdése, a működtetés jogának átadása valószínűsíthető, hogy legnagyobb számban akkor fordul elő, amikor mindhárom dimenzió – a tulajdonosi, a családi és a vállalkozási is – előrehaladott állapotot mutat. Természetesen nem kizárt bármely dimenzió kitörése esetén, hogy a váltás szükségessége indokolt lehet. Nos – visszatérve a kérdés megválaszolására – valószínűsíthető, hogy ha a családi dimenzió melletti ág került előrehaladott állapotba, elérkezett az idő a stafétabot átadására. Egyetértünk *Csákiné Filep* véleményével, miszerint „az utódlás egy generációt mindössze kétszer érint, amikor átveszi és amikor átadja a céget, tehát viszonylag ritka eseménynek számít. Szemben az olyan mindennapi működés során felmerülő problémákkal, mint a konfliktusok, a finanszírozás és a növekedés kérdései.” (*Csákiné Filep, 2012, 62. o.*) Többek között ezért is érdemel kiemelt figyelmet az utódlás és a generációváltás kérdésköre.

A társadalmi csereelmélet, a korlátozott és az általános cserekapcsolatok előnyei-hátrányai

A társadalmi csereelmélet jól alkalmazható egy adott vállalkozáson belül a viselkedés megértése szempontjából (*Cropanzano – Mitchell, 2005*). A társadalmi kölcsönhatás mindenütt jelen van, s a társadalmi csereelmélet teóriája ezt felismerve tekinti

át a piaci és nem-piaci interakciókat, s arra a szerepre fókuszál, melyet a kölcsönösség szabályai, azok ismétlődése és a társadalmi struktúrák jelentenek a társas viselkedés kondicionálásában és korlátozásában. Más szavakkal, a társadalmi csereelmélet összeköti, ezáltal érthetővé teszi a társadalmi rendszeren belül a szűkös erőforrások elosztását és cseréjét irányító gazdasági és társadalmi tényezőket. Egy másik megfogalmazás szerint a társadalmi csereelmélet lényege az, hogy az érintettek a társadalmi interakciókat azok társadalmi és/vagy gazdasági előnyeik alapján mérlegelik. Minden érintett fél részéről az összehasonlítás lehetővé teszi a feltételezhető kapcsolati alternatívák előnyeinek vizsgálatát és így a kapcsolattól való függőség felmérését. Ha egy adott vagy eltelt idő után a kapcsolat gazdasági és társadalmi fejlődésének egyensúlyát pozitívnak ítélik meg, a felek közötti bizalom növekedni kezd, és emiatt minden érintettnek érdekében áll a kapcsolat hosszú távú fenntartása (*Lambert – Pohlen, 2001; Piricz et al., 2013*).

A társadalmi kölcsönhatások során cserélődő erőforrások lehetnek tárgyi vagy immateriális jellegűek, s rendelkezhetnek akár gazdasági, akár szocio-emocionális értékkel (*Cropanzano – Mitchell, 2005; Ekeh, 1974; Emerson, 1976*). Az ismétlődő kölcsönös interakciók strukturális kimenetei a kötelességek, elvárások és közös sémák átívelő rendszerét alkotják meg (*Coleman, 1986; Emerson, 1976; Granovetter, 1985; Long – Mathews, 2011*), melyek két önmagát erősítő típushoz vezetnek: a közvetlen/kölcsönöshöz és a közvetett/egyoldalúhoz. Ezek képezik alapját a cserekapcsolatok folyamatának a korlátozott és az általános között (*Ekeh, 1974; Levi-Strauss, 1971*).

A szakirodalom döntően azon az állásponton van, hogy az általános cserekapcsolat előnyösebb, mint a korlátozott; ennek ellenére mindkettőnek vannak előnyei és hátrányai (2. táblázat).

Általánosságban tehát a vezető és utód-

2. táblázat

A cserekapcsolat típusai

A csere típusa	Előny/hátrány	Korlátozott cserekapcsolat	Általános cserekapcsolat
A. Csere a vezető és az utód között	Előny	Elősegíti a formális tervezést és a potenciális utód bevezetését a családi vállalkozásba, a szerződéses megállapodás csökkenti a bizonytalanságot.	Csökkenti az információszimmetriát, elősegíti a hatalom átadását, ha adott a megfelelő önzetlenség, kölcsönös bizalom és összetartás.
	Hátrány	Ha sokáig fennáll, hátráltatja az utód fejlődését.	Hátráltatja a formális utódlástervezést a személyes és kontextuális tényezők miatt.
B. Csere a családon belül	Előny	Elősegíti a családtagok szerepének megismerését az utódlási folyamat teljes egészében, minimalizálja az erőforrások kisajátításának esélyét a családtagok által.	Elősegíti az ismeretek átadását és az utód fejlődését (tudásvagyon, tudástranszfer).
	Hátrány	Kihívásokat jelent a családtag viselkedésének nyomon követése során, a helytelen viselkedést szankcionálni kell.	Elősegíti a széthúzást (a családi csoportok között idővel áthatolhatatlan szakadékok keletkeznek), csökkenti a külső befektetők érdeklődését, „elfogultságból fakadó részrehajlást” eredményez.
C. Csere a családon kívül	Előny	Segíti a kapcsolatok formalizálását és csökkenti az információszimmetriát a családtagok és nem családtagok között.	Összehangolja a célokat a családtagok és nem családtagok között.
	Hátrány	Növeli az utódlási folyamat során keletkező konfliktusok kezelésének számát, költségét.	A kapcsolatok fejlesztése költséges és időigényes folyamat, főként családon kívüli vezetők kiválasztott csoportjával és nagyobb családi vállalkozás érdekelt feleivel.

Forrás: Long – Mathews, 2011 következtetéseit felhasználva saját szerkesztés

ja közötti „általános” cserekapcsolatokat előnyösnek ítélik meg (Davis – Tagiuri, 1989; Fiegenger et al., 1996). A bizalmon, lojalitáson és tiszteleten alapuló kapcsolatok elősegítik a nyitott cserét, csökkentik az egyenlőtlen információt, lehetővé teszik, hogy az utód megszerezze a vállalkozás vezetéséhez szükséges tudást és készségeket, melyek a családi tudásvagyon részét képezik (Farkas, 2015). Az általános cserekapcsolatok elősegítik továbbá a tudás

átadását a családtagok között, mely segíti az utód tanulását és fejlődését. A bizalom-alapú általános kapcsolatok elősegíthetik a célok jobb összehangolását a család- és nem családtagok között, s ez is hozzájárulhat az utódlás sikeréhez. Az általános cserekapcsolatok fejlesztését a család- és nem családtagok között azonban nehezebb elérni, mint a családtagok között.

Ha a csere lehetőségei korlátozottak, az egyéneket a közvetlen kölcsönösség moti-

válja, melytől rövid távú hasznot remélnek. Ennek extrém formája, a korlátozott csere piaci értékelésen alapuló viszonyossági elvárás is tükrözhet, mely kontextustól függetlenül meghatározható és a szerződésben foglaltak szerint ellenőrizhető, szankcionálható. A korlátozott cserék formális folyamatokat segíthetnek elő, a szerződéses megállapodásokon (pl. utódlási szerződés) keresztül csökkentik a bizonytalanságot és tiszta helyzetet teremtenek az érdekeltek között. A korlátozott csere alapvető jellemzője az, hogy egyszerűsítheti a kölcsönhatásokat, de mivel az efféle cserék jellegükből adódóan individuálisak és kompetitívek, általában csökkentik vagy meg is szüntetik a résztvevők közötti összetartó erőt (Long – Chrisman, 2014; Long – Mathews, 2011).

Ezzel ellentétben az általános (vagy szociológiai, antropológiai szakirodalmakban ún. generalizált) *csererendszer* indirekt kölcsönösségen alapszik, ahol az egyének nem várhatnak el azonnali és egyenlő mértékű viszonzást. Az *általános csererendszer alapja a hosszú távú kötelezettség* vagy olyan megállapodások, melyekben a résztvevők és a csoport fenntartója (pl. a család) közötti kapcsolat nagyobb értéket képvisel, mint maga a kölcsönösség (Long – Mathews, 2011). A kölcsönösség elvárásának ebben a típusában a cserék értéke változik az idő, a hely és a résztvevők függvényében. Az általános csererendszer így nagyobb valószínűséggel épít a társadalmi tőkére, mint az önzetlenségre (Schulze et al., 2001). Az előnyökkel szemben azonban az általános csere gátolhatja is a rendszeren kívül levőkkel történő kapcsolatot, csökkentheti a tudás erőforrásaihoz való hozzáférést és a viselkedési normák szintjének csökkenését is okozhatja (Portes, 1998). Szélsőséges formájában az általános cserefolyamat olyan interakciókat eredményezhet, melyekben a cserélt erőforrások kevésbé fontosakká válnak, mint maga a csere megértése (pl.: bizalom, kollektív hiedelmek).

Ha a csoporttagok között ismételt cseré-

lődések zajlanak, az a cserék mintázatául szolgáló felgyülemlett *bizalmat, kötelesegek és elvárások* tárházát eredményezi. Ezekben a figyelembe veendő hálózati struktúrákon kívül az ismételt interakciók is befolyásolják a közös célkitűzések, közös nyelv, közös tudás és csoportszolidaritás által jellemzett közös sémákat. E közös sémák referenciakeretként szolgálnak a családon belüli és azon túlmenő jövőbeli cserék vonatkozásában (családtagok között és családon kívüli egyének között). Idővel ezek a sémák a csoportvalóság pontos, akár dogmatikus kifejeződéseként átadódnak az új csoporttagoknak. Így a társadalmi csereelmélet alkalmas arra, hogy a társadalmi kölcsönhatások, piaci és nem piaci viszonylatok széles hálózatáról teljes képet alkossunk.

Gagné és mtsai. (2014) arra használják a társadalmi csereelméletet, hogy kiemeljék a családi vállalkozási környezet mikroszintű kutatási lehetőségeit. *Pearson és Marler (2010)* rámutatnak, hogy a családi vállalkozások vezetői minőségileg jobb, kölcsönösségen alapuló kapcsolatot teremtenek, amikor nem családi környezetben dolgozó vezetőkkel hasonlítják őket össze. *Long (2011)* kiemeli a családi vállalkozások egyedülálló erőforrásait, s azt mondja, hogy ezek társadalmi tőkét kovácsolnak az egyén és a csoport közötti cserék állandó ismétlésével. Hasonlóképpen alkalmazza *Long és Mathews (2011)* a társadalmi csereelmélet szemléletmódját, miközben bemutatják, hogy az etikai keretrendszer és a családdal összefüggő célkitűzések hogyan fejlődnek az általános és a korlátozott cserék esetében. E kölcsönösségen alapuló kapcsolatok húzódnak meg *Sharma és Irving (2005)* munkájában is, mely az utódlás során az elköteleződést vizsgálja. Végül pedig *Barnett és mtsai. (2012)* kiemelik a közös családi elképzelések és a cserék rendszerének hatásait a hivatalos jogi eljárás légkörére, a családi vállalkozás utódlása során a nem rokon tagokra. Ezek a kutatások rávilá-

gítanak arra, hogy a családi vállalkozásokon belüli kapcsolatok hogyan működnek értékteremtő mechanizmusként. Mégis, miközben előnyös hatásúak, az általános cserekapcsolatok fejlesztését az egyén szintjén személyes, megértéssel összefüggő és egyéb ezzel kapcsolatos tényezők korlátozzák. Mi több, ha extrém nézőpontból tekintjük, az általános cserekapcsolatok áthághatatlan határvonalakat is kialakíthatnak és elfogultságból eredő részrehajlást eredményezhetnek (Verbeke – Kano, 2012), melyek kizárhatják a nem családtag alkalmazottakat és érdekelteket. Az informális kapcsolatokat eredményező általános cserekapcsolatok is potenciálisan frusztrálhatják a formális utódlási terv létrehozására irányuló törekvéseket. Végül pedig néhány esetben az utód kiválasztása megzavarhatja a családtagok közötti és a család- és nem családtag érdekeltek közötti kapcsolatok finom szövevényét, ezáltal hátráltatva az utódlás sikeréhez nélkülözhetetlen erőforrás-átadást. Mindezzel ellentétben, míg időnként a korlátozott cserekapcsolatok egyértelműen negatívnak tűnnek, *Daspit és mtsai. (2016)* szerint megfelelő keretek között alkalmasak lehetnek az utódlási folyamat céljaira. Szélsőséges esetben a korlátozott cserekapcsolat extrém formája problémákat okozhat az utód indulásakor, mivel lehetetlenné teszi a bizalom kialakulását vagy pedig tönkreteszi azt. Ettől eltekintve azonban úgy tűnik, hogy a szerződéses cserekapcsolat alkalmazható az utódlás formális tervezési folyamatában, és csökkenti a bizonytalanságot az utód munkába állásakor. A korlátozott cserék csökkenthetik a családon belüli szolidaritást, a vezető vagy az utód önkontrolljának hiányából fakadó erőforrás-kisajátítás okozta veszélyeket (Schulze et al., 2001). Ha azt vesszük számításba, hogy az utódlás tervezése nem tipikus a családi vállalkozásokban, a korlátozott cserekapcsolatok szintén hasznosnak bizonyulhatnak a családtagok szerepének és felelősségének egyértelművé tételében a

folyamat során. A korlátozott cserék hátráltatást is jelenthetnek, mivel a családi vállalkozások tulajdonosai megrögzötten nem hajlandók kontrollálni és szankcionálni, megbüntetni az alkalmazkodó családtagokat (Gómez-Mejía et al., 2001; Pollak, 1985). A korlátozott csere ugyanakkor elősegítheti az információk aszimmetriáját a nem családtagokkal, s ezáltal hozzáférést biztosít a nem családi vezetők birtokában levő tudásbázishoz, mely felhasználható az utódlás tervezésének és kialakulásának fázisaiban.

A VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI

A háromfázisú modell

Az utódlást *Le Breton-Miller és mtsai. (2004)* háromfázisú modelljének segítségével tanulmányoztuk. Az utódlás folyamata az érdekeltek három típusa közötti cseréket foglalja magában. A 3. táblázat – *Daspit és mtsai. (2016)* alapján – összefoglaltan tartalmazza az utódlási fázisok főbb jellemzőit, megállapításait, valamint az egyes fázisok tárgyához kapcsolódó legfontosabb kérdéseket.

Le Breton-Miller és mtsai. (2004) modelljének három fázisa tehát a következő:

– Az I. fázisban az öröklési folyamat alapvető szabályai fogalmazódnak meg, megnevezik a lehetséges utódokat és utódlási tervet készítenek.

– A II. fázisban felméri a potenciális utód képességeit és képességgel fejlesztik azokat.

– A hatalom átadása a III. fázisban történik, amikor a vezető lemond posztjáról és az utód átveszi a felső vezető szerepét.

I. fázis: A jogutód kiválasztása

1. Csere a vezető és az utódja között

A szakirodalom két vonulatot jelenít meg a vezető és jogutódja cseréjével kapcsolatosan a tervezés fázisában: a még vezető pozícióban levő *vezetőcentrikus*

3. táblázat

A háromfázisú modell

		Utódlási szakaszok, főbb megállapítások és nyitott kérdések		
		1. fázis: A jogutód kiválasztása	2. fázis: Jogutód kinevelése	3. fázis: A hatalom átadása, beiktatás
Cserkapcsolatban érdekeltek	1. Csere a vezető és az utódja között	<p>Jogutód jellemzői</p> <p>A cégvezető hajlamos azt a jogutódot kiválasztani, aki becsületességet, elköteleződést mutat a vállalkozás felé, valamint hajlandóságot a pozíció átvételére.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mik jelzik legjobban a jogutód jövőbeli sikereit? • A jogutód kiválasztásakor mikor kerülnek túlsúlyba a kapcsolati tényezők az objektív minősítési szempontokkal szemben? • Mi az optimális egyensúly a cégvezető és a családi befolyásolás esetében a jogutód kiválasztásakor? 	<p>Cégvezető-jogutód kapcsolatok</p> <p>A bizalmon alapuló nyílt kapcsolat az optimális, mely alkalmas a tudás átadására a két szereplő között az utódlási fázis betanuló szakaszában.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ha a cégvezető nem hajlandó a jogutód tanítására (azaz ellenáll a hatalomátadás szükségességének), melyek a passzív, értékes ismeretszerzés megfelelő alternatívái? • Hogyan gazdagíthatja az erőforrásfüggés elmélet a tudás és ismeretforrások átadását a vezető és az utódja között? 	<p>A cégvezető alkalmazkodóképessége</p> <p>Az átmenetre vonatkozó képesség új szerep és megváltoztatja a személyes célokat (a vezető besztásáról való lemondás), nagyban befolyásolja a hatalom átadásának milyenségét.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mi segítheti a vezető alkalmazkodóképességét abban, hogy felkészüljön a vezető pozíció átadására és új szerepet vegyen fel a cégen belül vagy kívül? • Milyen vállalati és családi tényezők befolyásolják a cégvezető hajlandóságát a hatalomátadásra?
	2. Csere családon belül	<p>Jogutódlási terv készítése</p> <p>A másod- és harmadgenerációs vállalatok inkább készítenek utódlási tervet, mint az elsőgenerációs családi cégek.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Milyen tényezők akadályozzák az elsőgenerációs családi cégeket az utódlási terv készítésében? • Hogyan gazdagíthatja ismeretekkel az emberi erőforrás elmélet az utódlás tervezésének szerepéről folytatott párbeszédet? • Hogyan tudnak az elsőgenerációs tulajdonosok professzionistává válni az emocionális javak feláldozása nélkül? • Milyen mechanizmusok alkalmazhatók a generációkon átívelő fenntarthatóság, örökség és emocionális javak maximalizálása érdekében elsőgenerációs cégek esetében? 	<p>Jogutód-család kapcsolatok</p> <p>A családi kapcsolatok alakulása nagy szerepet játszik a jogutód fejlődésében és nagyban befolyásolja a jogutód és a család között létrejött társadalmi tőkét.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Az abszorpciósi képesség teóriájának (Zahra – George, 2002), a társadalmi integráció mechanizmusainak alkalmazása hogyan befolyásolja a tudás átadását a család által a hivatalban lévő személy felé a tanulási fázisban? 	<p>Családi légkör</p> <p>A család hangulata befolyásolja a hatalom átadását. A konfliktusokkal terhelt családok esetében a hatalom átadása is konfliktusokkal terhelt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hogyan javítható a családi légkör az utódlástervezés korai szakaszában (vagy a folyamat első lépéseit megelőzően), hogy elősegítse a célok összehangolását és a bizalmat? • Milyen mértékig befolyásolják az emocionális gazdagság célkitűzései azt, hogy miként és mikor adja át a családi cég a hatalmát?

Utódlási szakaszok, főbb megállapítások és nyitott kérdések				
		1. fázis: A jogutód kiválasztása	2. fázis: Jogutód kinevelése	3. fázis: A hatalom átadása, beiktatás
Cserekapcsolatban érdekelttek		<p>A nem családtag (külső) vezető előnyei és hátrányai</p> <p>A külső vezető bevonása növeli az ismeretek tárházának sokféleségét, mely jó hatással van az utód kiválasztására, bár fenyegetést is jelent (pl.: opportunizmus, célok összehangolásának hiánya).</p> <p>• Milyen mechanizmusok alkalmazhatók a családi vállalkozások által a nem családtag tudásbázisának teljes kiaknázásához, miközben kevesebb opportunizmus fenyeget?</p>	<p>A nem családtag érdekelt személy tudása</p> <p>A nem családtag féltől szerzett tudás-erőforrás értékes szerepet tölt be a jogutód tanulásában és fejlődésében.</p> <p>• Hogyan képesek megbirkózni a jogutódok korlátozott cserefolyamatok esetén a nem családi tagokkal, hogy maximális tudásra és értékre tegyenek szert a cserekapcsolatokból?</p>	<p>Nem családtag érdekelt partner kapcsolatok</p> <p>Az egészséges kapcsolat a belépő jogutód és a nem családtag érdekelt között megkönnyíti a hatalom átadását.</p> <p>• Hogyan hozható létre generalizált csere családtag és nem családtag vezetők között a hatalomátadás során és azt követően a vezető és jogutód között?</p>
	3. Csere családon kívül			

Forrás: saját szerkesztés Le Breton-Miller et al., 2004 és Daspit et al., 2016 alapján

és az utódcentrikus kutatásokat. A hatalomban levő vezetőcentrikus perspektíva azt jelzi, hogy a vezető irányítja és tervezi meg a kiválasztás folyamatát, melybe kevés beleszólása van a családtagoknak vagy a potenciális utódoknak (Gallo, 1998; Gilding, 2000; Tatoglu et al., 2008). Ezzel ellentétben az utódcentrikus tanulmányok azt említik, hogy a potenciális utód hajlandósága a vállalat átvételét tekintve kulcsfontosságúnak mondható (Venter et al., 2005), a becsületesség és elkötelezettség a cég iránt a legfontosabb jellemző vonásuk (Chrisman et al., 1998), s mindezek jelzik a kötődésen alapuló, kötelező jellegű általános cserekapcsolatot. E tanulmányok alapján az a következtetés vonható le, hogy bár alapfeltétel a jogutód képességeinek rövid távú megállapítása, az általános csere által kialakított hosszú távú bizalom a kulcsa a folyamat megfelelő véghezvitelének. Ezt a konklúziót erősítik azok a tanulmányok is, melyek a vezető és utódja kölcsönös egymásra hatását vizsgálják. Handler (1994) szerint a sikeres utódlási folyamat függ a kölcsönös tisztelet szintjétől és a megértéstől a vezető és utódja között, melynek

alapját a bizalom, a támogatás, a kommunikáció és a kölcsönös tanulás képezi. A kompetencia és a kölcsönös kötelezettség megítélése gyakran a családhoz kötődően már akkor elkezdődik, mielőtt a következő generációs családtag belépne a vállalkozásba (Dumas et al., 1995; Handler, 1994; Keating – Little, 1997), mindez kiemeli az általános cserekapcsolatok időleges természetét. Brockhaus (2004) azt állapította meg, hogy a vezető és utódja kapcsolata kulcsfontosságú a sikeres utódláshoz. Sharma és mtsai. (2003a) azonban kijelentik, hogy az általános cserekapcsolat fenntartása a jelenlegi vezető és az utód között egyben kihívást is jelent, mert a szervezetben belül vállalt szerepük nincsen összhangban. Ez a potenciális hiány azt jelzi, hogy a kutatóknak nem csupán a cserekapcsolatok vizsgálatát kell célul kitűzniük, hanem ehelyett arra kellene fókuszálniuk, hogyan lehet már az utódlási folyamatának korai stádiumában a bizalomra, lojalításra és elköteleződésre nagyobb figyelmet fordítani az összhang kialakítása érdekében, növelve ezzel a pozícióátadás sikerességét. Mi több, egyéb, a helyzettel összefüggő tényezők,

mint például a kulturális különbségek és a hierarchikus viszonyok eltérő megítélése nagyban befolyásolják a cserekapcsolat általános vagy korlátozott jellegét (Corbetta – Montemerlo, 1999; Long – Mathews, 2011; Sharma – Rao, 2000). Például Tatoglu és mtsai. (2008) tanulmánya szerint egy török család példája azt mutatja, hogy a vezető dominanciája az utódlás folyamatában akár kulturális befolyásoló tényezők eredménye is lehet, miközben nyilvánvalóan része az általános családi cserekapcsolatnak, s magában foglalja a formálisabb hatalom/tekintély elemeket is, melyek a korlátozott csere gyakori komponensei, s rutinszerűen irányítják a beosztott munkahelyi szerepét. A nemekkel kapcsolatos tényezők szintén nagy befolyást gyakorolhatnak az utódlás folyamatára. A női vezetők hajlamosak inkább szerződéses cserekapcsolatok kialakítására a családi cégen belül (Harveston et al., 1997). Ezek az eredmények azt sugallják, hogy az indirekt reciprocitás értéke az általános cserekapcsolatokban felhígul, amikor a cégvezető korlátozottan képes csak a vezetéshez szükséges kapcsolati tekintélyre támaszkodni.

2. Csere a családon belül

A család alapvető szerepet játszik az utódlási folyamat kezdeti fázisainak megtervezésében. Ennek megfelelően a legtöbb ismert kutatás a családi kötelekeken belüli cserékre fókuszál, s az első utódlási szakaszt érinti. Bár az utódlás korai tervezésének jelentőségét széles körben elismerik (Eddleston et al., 2013; Koropp et al., 2013; Neubauer, 2003), kevés vállalkozás rendelkezik utódlási tervvel (Nam – Herbert, 1999; Westhead, 2003). Érdekes módon a másod- és harmadgenerációs családi vállalkozásoknál ez már gyakrabban előfordul (Sonfield – Lussier, 2004). A családi vállalkozások kialakulása mentén szintén növekszik az utódlás tervezésének formális jellege, összhangban azzal, hogy kisebb a hangsúly a szocio-emocionális gazdagságon, és hogy gyako-

ribbá válnak a korlátozott cserék, melyek egyre valószínűbbek, ahogy a család jellege a kis létszámú családtól a nagycsalád irányába változik (Gómez-Mejía et al., 2011), és a vállalkozások is egyre professzionálisabbak lesznek. Mindegyik szakaszban kölcsönösségi normák teremthetnek, de a kialakuló cserék a család közös értékeitől és hiedelmeitől függenek (Leon-Guerrero et al., 1998; Moores – Mula, 2000). Valójában ha bármely cserekapcsolat túlzott mértékű, az elbátortalaníthatja a családtagokat a nehéz helyzetekkel való konfrontálódástól, amelyek az utódlás folyamatával együtt járnak. A családtagok inkább motiváltak lehetnek az utódlás tervezésére, ha sikerül hiteles jelöltet megnevezni már a folyamat korai szakaszában (Sharma et al., 2003b). Hogy lehetséges-e egy potenciális jelöltben megegyezni és tovább haladni a következő lépés felé, az függ a meglévő vagy kialakuló cserekapcsolatok természetétől. Mindazonáltal az utódválasztás folyamata és a jelenlegi cserekapcsolatok közötti összhang lehet a legfontosabb tényező. Például néhányan a vállalkozásban esetleg attól félnek, hogy az utódlás késlekedésének következményei lesznek, míg mások attól, hogy a túl korai tervezés „árnyékot vet az utódlásra” a vállalkozásban. Érdekes módon Diwisch és mtsai. (2009) nem találtak jelentős különbséget olyan vállalkozások teljesítménye között, ahol tervezik az utódlást a következő 10 éven belül, és ahol nem, így a korai utódlástervezés negatív vagy pozitív hatásai kiegyenlítődnek. Ez arra utal, hogy az időzítés kevésbé lehet fontos, mint a végső döntés meghozatalának módja. A család belső kötelekeiben a családtagok jövőjének (potenciális utódlásának) megfontolása e kezdeti tervezési fázisban fordul elő. Schröder és mtsai. (2011) azt jelzik, hogy az olyan tényezők, mint a személyiség, a családtag neve, azonosulás a családi céggel és a szülők utódlásának preferenciája befolyásolják a karrierdöntéseket a potenciális utódok között.

A CEO (*Chief Executive Officer*) szülők fontos szerepet játszanak a megítélés kialakításában és vezetnek is az utódlástervezési folyamatot (Poza et al., 1997). Az általános csere esetén a célok kétoldali megbeszéléséből bizalomalapú kapcsolatok alakulhatnak ki a családtagokkal, melyek lehetőségeket eredményezhetnek. Az általános cserekapcsolatok a családtagokkal (és más munkatársakkal) szintén valószínű, hogy segítik a gyermeket abban, hogy átfogó képe alakuljon ki a vállalkozásról és végső soron jól tájékozott legyen az utód szerepét illetően. A kétoldali párbeszéd nagyon fontos egy potenciális női utód számára, aki már fiatalon hasznot húzhat a másokkal létrejövő általános cserekapcsolatokból, amikor a csere minimalizálják a tradíciókon alapuló ellenkezőt a tekintéllyel (Fahed-Sreih – Djoundourian, 2006; Vera – Dean, 2005). A gyerekek azonban nem mindig érdeklődnek a családi vállalkozás átvétele iránt (Stavrou, 1999). Érdemes hagyni, hogy ők válasszák meg szülői nyomás nélkül, milyen mértékben szeretnének bekapcsolódni a vállalkozásba (Birley, 1986, 2002; Birley et al., 1999).

Bár Bennedsen és mtsai. (2007), valamint Pérez-González (2006) azt állítják, hogy a családban a CEO kinevezése negatívan korrelál a cég teljesítményével, a családon belüli utódlás kívánatos lehet, ha a család sajátos, tapasztalaton alapuló tudásbázisa különösen értékes (Royer et al., 2008) vagy amikor a cég sokgenerációs (Wiklund et al., 2013).

Annak megállapításakor, hogy kívánatos-e a családon kívüli utódlás, néhány kutatás azt említi, hogy a megértés és a méret a döntő fontosságú (Huang, 1999). A külsősökről általában azt gondolják, hogy nagyobb értéket képviselnek a fejlett technológiai iparágban, ahol a szakmai tudás a siker legfontosabb záloga (Chung – Luo, 2013; Lin – Hu, 2007), és a nagy állami cégeknél, ahol a tapasztalatot és tudást többre becsülik, mint a családtag szerepet

(Bocatto et al., 2010). Amikor a tudás és a tapasztalat irányítja a kapcsolatokat, a korlátozott cserekapcsolatok is működésbe léphetnek, akár még erőteljesebben is, mint az általánosak.

Másfelől ha adottnak vesszük, hogy a családi kapcsolatok szabják meg az interakciók nyomon követésének idejét, közelségét és gyakoriságát, gyakran szerencsésebb a családból kikerülő utód olyan iparágakban, ahol nehéz megítélni az erőfeszítés és a teljesítmény kapcsolatát (Pollak, 1985). Hasonlóképpen olyan környezetben, ahol kismértékű a jogi védelem, az általános – családtagok közötti – cserek döntő fontossággal bírnak, mivel ezek a cserek bizalmat és stabilitást biztosítanak egy potenciálisan bizonytalan kontextusban (Verbeke – Kano, 2012). A családtagok között a cserekapcsolatok alapvető fontosságúak a cégen belüli harmónia megteremtésében és a sikeres átmenet megoldásában (Bachkaniwala et al., 2001; Malone, 1989). Poza és mtsai. (1997) rámutatnak a nyitott családi kultúra jelentőségére, ahol az efféle előfeltételek jelenléte elősegíti a váltás folyamatát. Mi több, azok a családtagok, akik közelebbi rokonságban állnak a tulajdonossal és már a vállalatnál dolgoznak, nagyban befolyásolhatják az utódlás tervezésének folyamatát. Ha adottnak tekintjük a közeli kapcsolatot, a családtagok valószínűleg befolyásolják azt, hogy milyen mértékben alapszik az utódlás a bizalmon és a lojalitáson (Davis – Harveston, 2001; Vallejo, 2008), de szerencsére vagy sajnálatos módon a vezető gyakran maga dönti el, mi lesz a helyzet megoldása (Marshall et al., 2006).

3. Csere családon kívül

Az utódlás tervezésének folyamata során a család- és nem családtagok egyaránt együttműködhetnek az utódlási terv kidolgozásában, de mint ahogy azt Bruce és Picard (2006) említi, egy esetleges konfliktus a nem családhoz tartozó vezetővel

hátráltathatja a folyamatot. *Chua és mtsai. (2003)* szerint a családon kívüli menedzserek bevonása a tervezési folyamatba a *családi cég növekedése során nagy jelentőségű*, mivel lehetővé teszi számukra az elvárások megismerését, s arról is világosabb képet kapnak, hogy miként kötődik jövőjük a családi vállalkozáshoz. A családi vállalkozások dönthetnek úgy, hogy kívülről választanak vezetőt a régi helyére (*Dawson, 2011*). Erre extrém például szolgál *Mehrotra és mtsai. (2011, 2013)* kutatása, melyben japán családi vállalkozások formálisan nem családtag örököszt adoptáltak. A szerzők szerint ez az eljárás lehetővé teszi a japán családi cégeknek azt, hogy kikerüljék a kiválasztással együtt járó (családi és nem családból jövő CEO választása) tipikus, az *erőfeszítés és a képesség közti kompromisszum megkötésének kényszerét*. Némely kontextusban azonban a családtag és nem családtag közötti cserekapcsolatok valós vagy vélt célok ütközése miatt és egyenlőtlen információ következtében nem valószínűsíthetők (*Verbeke – Kano, 2012*). Ilyen esetekben néha *szükség lehet a világos, nem családtag vezető szerepére vonatkozó elvárásokat megfogalmazó szerződéses eljárásokra* a vállalkozások kisajátításának elkerülése végett (*Lee et al., 2003*). A *European Family Business Barometer (2015)* felmérésének egyik kérdése arra irányult, hogy a nem családtag vezetők hoznak-e hasznot a családi vállalkozásban. A válaszadók 85%-a (25 országból 1401-en) azt válaszolta, hogy igen. Arra a kérdésre pedig, hogy melyek ezek az előnyök vagy hasznosságok, a válaszadók 57%-a a gyakorlati ismereteket és a tudást emelte ki, 47%-a azt, hogy professzionalizmust hoznak a családi vállalkozásba, 17%-uk pedig azt, hogy alkalmazásukkal a felszabaduló időben a tulajdonosok stratégiai kérdésekre koncentrálnak.

II. Fázis: A jogutód kinevelése

1. Jogutód kinevelése, csere a vezető és a jogutódja között

A szakirodalom egyik átfogó témája a távozó cégvezető szerepének jelentősége az utódnevelésben (*Garcia-Alvarez et al., 2002*). Ahogy a pozíciót betöltő személy öregszik, több figyelmet kell szentelni az utódlás megtervezésének és az új vezető kinevelésének (*Davis – Tagiuri, 1989*). *Fiegner és mtsai. (1996)* szerint a nem családi vállalkozások vezérigazgatóival összehasonlítva a családi cégek vezetői nagy hangsúlyt fektetnek az utódokkal kialakított kapcsolatukra. *Azok a vezetők, akik pozitív interakciókat alakítanak ki, növelik az utód felkészültségét. Ennek egyik módja egy mentor kijelölése a potenciális utód mellé attól kezdve, hogy bekapcsolódik a vállalkozás életébe* (*Goldberg, 1996*). Egyes kutatási eredmények arra világítanak rá, hogy az *utódlást megkönnyíti a pozitív, közös jövőkép* (*Dumas, 1998*), mely ösztönzi az egyetértést és az emocionális befektetést a cég jövőjébe. A cégvezető és utódja közti indirekt kölcsönösségen alapuló cserekapcsolat létfontosságú az utód fejlődésében, mivel támogatja a tudás hallgatólagos átadását (*Cabrera-Suárez et al., 2001; Hatak – Roessl, 2015*).

2. Jogutód kinevelése, csere családon belül

Steier (2001) megjegyzi, hogy a társadalmi tőke átadása az *utódlás során a négy lehetséges mód egyike szerint történik (azaz megtervezetlen, hirtelen, elsietett és természetes), kiemelve a családtagokkal történő cserék fontosságát*. A családi kapcsolatok fontos szerepet játszanak abban, hogyan fejlődik az utód. Az összetartó családi modell erősíti a bizalmat és tisztelaten alapuló általános cserekapcsolatokat (*Lansberg – Astrachan, 1994; Seymour, 1993*), és életbevágóan fontosnak tartja azokat a sikeres utódlás folyamatában (*Handler,*

1994). Különösképpen hasznos, ha valódi jutalmazás egészíti ki a személyes igényeket, karriertörekvéseket és járul hozzá az utód önazonosságának fejlődéséhez. Nem meglepő módon a *családi vállalkozás utódlása akkor tűnik sikeresebbnek, amikor az örökösök jobban felkészültek* (Morris et al., 1997) és bizalom nyilvánul meg irántuk (Chrisman et al., 2009). Az efféle előfeltételek erősítik a csererendszert, melyek aztán rekurzív módon erősítik az egyéni hozzájárulásokat (Poza et al., 1997). Mi több, azok az utódok, akik általános cserekapcsolatot ápolnak mentorukkal és felső szintű vezetői pozícióban levő családtagjukkal, sokkal nagyobb valószínűséggel mutatnak vállalkozói magatartást (Sardeshmukh – Corbett, 2011). Miközben a családon belüli társadalmi tőke kifejlesztése fontos az utód számára, a készségek és a jellem fejlesztése is döntő szempont (Salvato et al., 2012). Ha az utód egyszerűen csak dolgozik a családi vállalkozásban, az szükséges, de nem elég; kellenek a menedszerekkel és a mentorral kialakított kapcsolatok, melyek az utódot a fejlődéshez szükséges tapasztalatokkal gazdagítják (Sardeshmukh – Corbett, 2011).

3. Jogutód kinevelése, csere a családon kívül

A tudás megszerzéséhez az utódnak szüksége lehet cserekapcsolatok egész repertoárjának kialakítására családon kívüli érdekelt felekkel, a tranzakcionális és kapcsolati szükségletek kielégítése érdekében. Ennek végbemenetele befolyásolja az utód által kifejlesztett készségeket és végső soron a vállalkozás teljesítményét. Míg néhány tanulmány az egyéni és a családon belüli cserekapcsolatokat vizsgálja, *olyan kutatásra nincs példa, mely azt vizsgálná, hogyan befolyásolják a családon kívüli cserekapcsolatok az utód fejlődését*. Ez meglepő, ha figyelembe vesszük, hogy a potenciális utódoknak a családi vállalkozás keretein túl is tapasztalatot kell szerezniük (Chrisman et al., 2009). Egy tanulmány azt jelzi, *hogy*

a potenciális női vezetők úgy gondolják, hitelességük megszerzése érdekében nem családtagokkal kell cserekapcsolatokat létesíteniük (Vera – Dean, 2005). Salvato és Corbetta (2013) azt találta, hogy *családon kívüli tanácsadók tradicionális vezető szerepet tölthetnek be a családi vállalkozásban, miközben szerepmodellként szolgálnak az esetleg további képzésre szoruló potenciális utód számára*. Kvalitatív tanulmányuk és ajánlásai rávilágítanak a családi cég tanácsadójának lehetséges szerepére az utódlás folyamatában. Ha a potenciális utód általános cserekapcsolatot épít ki tanácsadójával, akkor nagy valószínűséggel profitál az értékes tudásforrások cseréjéből. A *European Family Business Barometer* (2015) felmérése alapján a családi vállalkozások 76%-a alkalmaz nem családtag vezetőt. Arra a kérdésre, hogy milyen eszközökkel tenné vonzóvá a nem családtag vezetővé válását, 56%-uk válaszolta, hogy a hatalom és autonómia átadásával, 47%-uk vonzó fizetéssel, 26%-uk egyértelmű karrier-életpályával, a teljesítmény ellenőrzése mellett, 24%-uk igazgatósági pozícióval, míg 14%-uk tulajdonrész felajánlásával.

III. Fázis: A hatalom átadása, beiktatás

1. Csere a vezető és az utód között

A hatalom átadását a vezető és utódja között zajló cserék befolyásolják. Brun de Pontet és mtsai. (2007) két típusú családon belüli átmenetet különböztetnek meg. *Az elsőben a vezető és potenciális utódja megosztják a hatalmat, de mivel a pozícióban levő vezető általában domináns szerepet játszik az efféle csapatjátékban, az utód esetleg nem jut szóhoz*. A második típust „optimális utódlásnak” nevezik, melyben *a vezető az utód tapasztalatainak megfelelő mértékben ad hatalmat annak kezébe*. A szerző utal arra, hogy az „optimális utódlást” nagymértékben segíti a vezető és az utód közötti bizalom. Valójában bizalom

nélkül a vezető valószínűleg nem szívesen adja át hatalmát (Gagné et al., 2011) vagy akár kifogásokat is keres és szabotálja az utód erőfeszítéseit, hogy valódi vezetővé váljon (Chrisman et al., 2009). Mivel mindkét fél elégedettsége gyakran a másik cselekedeteinek és a megelégedettségének megítélésétől függ (Sharma et al., 2003a), ha a korlátozott cserekapcsolatok egyenlőtlen információátadást okoznak és csökkentik az altruizmust², a túlzott önzetlenséget (Schulze et al., 2001), egyik fél sem jár jól. Így az általános cserekapcsolatok jobban elősegítik az „optimális utódlást”. Szintén fontos az a kontextus, melyben a cserekapcsolatok történnek. Rosenblatt (1991) azt találta, hogy a generációkon átívelő kötelezettségek egyedülálló kihívást jelentenek, mely veszélyeztetheti a vállalkozás jövőjét. Közvetlen, kölcsönös megállapodások gyakran állnak fenn generációkon keresztül (pl. szerződésben foglalt kifizetések formájában a tulajdonosváltás során). Az általános rendszeren belül az elvárás mindkét fél számára az önzetlen cselekvés a család és a vállalkozás javára. Rosenblatt (1991) szerint azonban az efféle általános megállapodások veszélybe sodorhatják a vállalkozást, ha nem számolnak a változó üzleti környezettel. Egyes kutatások szerint a cél flexibilis alakításának képessége befolyásolja a vezető nyugdíjba vonulásának tervezését (Gagné et al., 2011). A vállalkozásban részt nem vevő családtagokkal létrehozott kapcsolatok (beleértve a házasársat) szintén befolyásolják azt, hogy a vezető részben vagy teljes egészében nyugdíjba vonul-e (Kim – DeVaney, 2003).

2. A hatalom átadása, csere családon belül

A még pozícióban levő családtag vezérigazgatókat kevesebb valószínűséggel cserélik le olyan időszakokban, melyben

gyenge teljesítményt nyújtanak, mint azokat, akik nem tagjai a vezetést irányító családnak, s ez azt jelzi, hogy az általános cserekapcsolatok a pozíció megszilárdításához vezethetnek (Allen – Panian, 1982; Gómez-Mejía et al., 2001). Az általános cserekapcsolati rendszer potenciálisan alkalmas arra, hogy tolerálja a gyenge rövid távú gazdasági teljesítményt, s ez szintén magyarázatul szolgálhat arra, miért hanyatlik az első és a második generáció alatt a teljesítmény a hatalomváltás következtében nagyobb mértékben, mint a későbbi generációk során (Molly et al., 2010).

Mivel az általános cserekapcsolatok nagyobb valószínűséggel fordulnak elő az elsőgenerációs vállalkozások kisméretű családjaiban, mint a későbbi generációk nagycsaládjaiban (Gómez-Mejía et al., 2011), előfordulhatnak olyan esetek, ahol az általános cserét túlzásba viszik. Ehelyett arra van szükség, hogy az utódlás tervezése és megvalósítása érdekében egyensúly alakuljon ki az általános cserék és az ellenértéken alapuló (korlátozott cserék) mechanizmusok között.

A családi vállalkozás hatalomátadásával kapcsolatos döntését olyan kapcsolati tényezők befolyásolják, melyek nem gyakoriak a nem családi jellegű vállalkozások esetében. Például a rokon kapcsolat miatt elhúzódik az utódlás folyamata és nem kerül sor időben a hatalom átadására (Gómez-Mejía et al., 2001). A késleltetett hatalomátadás valószínűleg károsan hat a vállalat teljesítményére, de a család mégis úgy ítélheti meg, hogy a vezetés folyamatosága megóvja a meglévő cserekapcsolatokat a családtagok között. A kutatók megjegyzik továbbá, hogy a vállalkozáson belüli légkör is befolyásolhatja az utódlás folyamatát (Stavrou et al., 2005). Például késleltethetik a hatalomátadást a szigorú tradíciókhoz kötött és bürokratikus vagy

² Olyan viselkedés, amely nem az ember saját érdekét szolgálja, hanem egy másik társét.

konfliktusokkal terhelt és kaotikus vállalkozások esetében (Miller et al., 2007).

Tanulmányok sora bizonyította azt is, hogy a kultúra befolyásolja a vállalkozás képességét a hatalom átadásának irányítására. Perricone et al. (2001) szerint néhány esetben az etnikai kisebbségek által vezetett vállalkozások jól alkalmazkodtak a változásokhoz. Ha számításba vesszük azt a zűrzavart, ami a generációváltással és a hatalom átadásával jár, a közös kulturális háttérrel összefüggő kollektív identitás javíthatja a családon belüli cserék minőségét és mérsékelheti a változás káros hatásait.

3. A hatalom átadása nem családtag esetében

Nem találtunk olyan kutatást, mely első-sorban a családi kötelékeken túli cserekapcsolatokat vizsgálja az átmeneti fázisban, bár néhány szerző mellékesen megemlíti a család és a családon kívüli csoport kapcsolatát. Brun de Pontet és mtsai. (2007) például kiemeli a nem családtag érdekelt felek befolyását a potenciális utód irányítására. Az efféle meglátások azt sugallják, hogy az utódoknak kedveznek az általános cserekapcsolatok, mivel erősítik támogatásukat az átmenet során és azt követően, különösképpen amikor az utód nem családtag (Royer et al., 2008). Cabrera-Suárez (2005) azt állapította meg, hogy a nem családtag hatalommal történő felruházása és bevonása az utódlási folyamat során értékesnek bizonyul. Másfelől azt is megemlíti, hogy a nem családtag vezetők időnként hátráltatják az átmenetet. Ebből kifolyólag szükség van a családból és a családon kívülről jövő utódok közötti harmónia és konfliktus okainak jobb megismerésére, illetve annak felderítésére, hogyan lehet általános cserekapcsolatokat létrehozni a bizalom, lojalitás és elköteleződés erősítésére. A *European Family Business Barometer* (2015) felmérésének egyik sarkalatos kérdése volt az, hogy melyek a legnagyobb kockázatok, ha nem családtag kerül be a családi vállalkozás vezetői közé.

A válaszadók 33%-a a konfliktusokat és az egészségtelen versengést emelte ki a családtag és nem családtag vezetők között, 31%-uk azt, hogy a nem családtag vezetőknek nincs a családi vállalkozás iránti értékazonosságuk és jövőképük. A válaszadók 21%-a azt emelte ki, hogy a családi beleszólás és ellenőrzés csorbát szenved bevonásukkal.

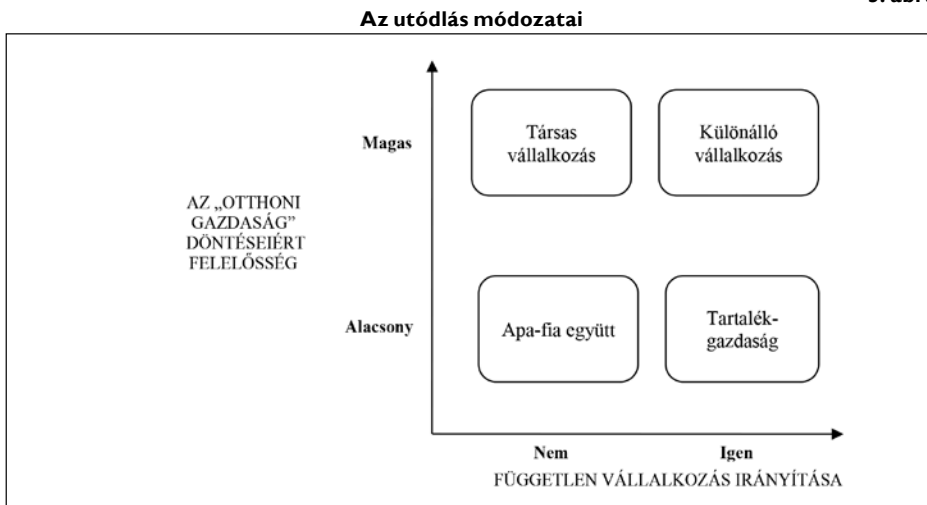
Generációváltás az agrárgazdaságban, a négy ideális eset

A családi gazdaság meghatározó jellemvonása a tulajdonjog és az irányítás egy kézben való birtoklása, ebből fakadóan a tulajdonjognak és az irányításnak a következő generációra való átadása központi fontosságú, mivel ez az a mechanizmus, amelynek révén a családi vállalkozás reprodukálja önmagát. A generációváltás több részből és indíttatásból is létrejöhet. Az öröklés a vállalkozás vagyontárgyai tulajdonjogának jogi átadására utal, az utódlás a vagyontárgyak használata fölötti vezetői irányítás átadására hivatott. A beiktatás a következő generáció gazdálkodásba való beavatását jelzi, amit a leköszönő generáció kezdeményez. Nyugdíjba vonulás az utódlás tükörképe. Ugyanis akkor, amint az új generáció belép a vállalkozásba, az idősebb generáció visszavonul, és mivel a tulajdonjog átadja a vagyontárgyakkal kapcsolatos döntéshozói jogokat, az öröklés automatikusan végül is vezetői feladatot jelöl (Gasson – Errington, 1999). Az utódlással kapcsolatos agrárgazdasági irodalmak négy ideális alapesetet írnak le (5. ábra).

A tartalékgazdaság: A potenciális utódot az apa egy különálló gazdaságba helyezi, ahol sok éven keresztül dolgozik, fejleszti saját gazdálkodási és irányítási képességeit (Blanc et al., 1992). Az utód pénzügyileg független, az apa nyugdíjba vonulása után a két gazdaság egyesülhet.

Különálló vállalkozás: Az otthoni gazdaságból egy részt kiszakítva az utód önállóan gazdálkodik.

5. ábra



Forrás: Gasson – Errington, 1999 alapján saját szerkesztés

Az apa és fia együtt: Az utód éveket tölt el apjával a családi gazdaságban, kismértékben vonják be az irányító tevékenységbe. A fiú az irányítást az apa halálával vagy nyugdíjba vonulásával szerzi meg.

Társas vállalkozás: Az apa kisebb jelentőségű döntésekbe vonja be utódját (pl. gépbeszerzési tárgyalások), majd egy idő után a döntéseket az utódra hagyja. Így az utód olyan társas vállalkozásban dolgozik, amely végül is formális társas vállalkozásban ölthet formát.

A négy ideális eset, mint ahogy azt Gasson és Errington (1999) leírja, többféle, akár kevert formákban is megjelenhet.

Az utódlás mint folyamat

A vállalatok vezetőinek különböző döntési helyzetekkel kell szembenéniük a vállalati életciklusok egyes szakaszaiban (Böcskei et al., 2015). A családi vállalkozások életében a vezetői szerep átadása számos kérdést vet fel. Vizsgálni szükséges az ágazati környezet tényezőit, a családi környezetet és a társadalmi környezetet egyaránt. Az utódlás folyamata kihat mind a vállalkozóra, az utódra és rajtuk keresztül a családra is (6. ábra).

Le Brenton és mtsai. (2004) háromfázisú utódlási modelljét *Wulf és Stubner (2008)* fejlesztette tovább és kiegészítette egy újabb fázissal. Az utódlás folyamata eszerint négy, egymástól egyértelműen elválasztható szakaszra bontható.

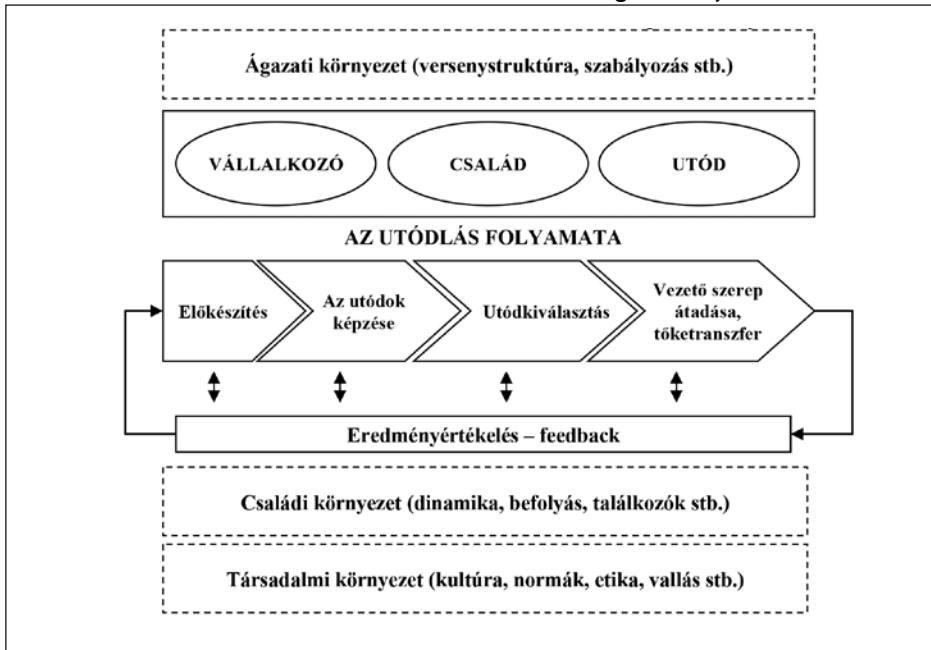
Az elsőben az utódlás *előkészítésének fázisában* a legfontosabb egy közös jövőkép megtervezése. Ide tartozik ezen kívül még:

- a kiválasztási feltételek körülhatárolása;
- a lehetséges utódok kijelölése (családtag vagy nem családtag);
- szabályok meghatározása a kiválasztásra (pl. elsőszülött gyermek);
- a potenciális utódok megnevezése;
- vezetési irányelvek (tulajdonosi szabályok, igazgatótanács);
- tervek a vezetés felosztására vagy átalakítására (vállalati struktúra);
- terv a tulajdonosi szerkezet átalakítására;
- munkacsoportok;
- ütemezés és időzítés.

Az előkészítési fázis célja időben felkészülni az utódlásra és annak kommunikálására. *A második fázis az utód(ok) képzésének szakasza*, mely fázis a szükséges ismeretek és a leendő utód képességei közti

6. ábra

A családi vállalkozások utódlásának átfogó modellje



Forrás: Wulf – Stuebner, 2008 és Le Breton-Miller et al., 2004

különbségen alapul. Ide tartoznak oktatási és képzési programok, szakmunkára tanítás (tudástranszfer – explicit és tacit tudás, kapcsolatok), a szakmai előmenetel, az üzleti életbe való egyre nagyobb bevonás, külső munkatapasztalat és a cégvezető személyes érdeke az utód felkészítésében a legfontosabb elemei ennek a lépésnek.

A harmadik fázis az utódkiválasztás folyamata. Itt történik a végső kiválasztási kritériumok meghatározása és az utódot választók kijelölése, a szabályok véglegesítése. Olyan kérdésekre kell megadni ebben a szakaszban a választ, mint például illeszkedik-e az utód (tehetsége, elvárása) a vállalkozásba vagy ki legyen az első számú vezető, vagy ki legyen a tagja a felső vezetésnek.

A vezető szerep átadása és a tőketranszfer az utódlási folyamat negyedik, egyben utolsó fázisa, illetve részfolyamata. Ez a jelenlegi cégvezető és az utód közötti cse-

rére helyezi a hangsúlyt. A vezető szerep átadása során a cégvezető távozik és az utód a helyébe lép, ami újabb kérdéseket vet fel, mint például az átmeneti időszakban kié a vezető szerep vagy melyek az utód teljesítményére vonatkozó feltételek.

A tőketranszfernél és a részvényhányadok meghatározásánál a következő fontos kérdéseket kell megválaszolni: Kié a többségi tulajdon? A testvérek közötti részese- és egyenlő vagy nem?

Tudatos felkészítés a generációváltásra, a családi vállalkozás oktatása

A kapcsolati és tudásforrások kialakításának fontossága az utódlási folyamat kérdéseinek megválaszolása során különös jelentőséggel bír a generációváltás szempontjából. A sikeres utódlás fő meghatározója az érdekeltek elégedettségének és a szervezeti teljesítménynek az összhangja

(Sharma et al., 2001). Az utódlással kapcsolatos megjelent tanulmányok tapasztalata a jövő utódainak oktatására is hatással lehet. De Massis és Kotlar (2015) családi vállalkozásokról szóló tanulmányukban beszámoltak ennek szükségességéről. Érdeemes a családi vállalkozások oktatása során úgy kialakítani a tanmenetet, hogy az az utódlással kapcsolatos alapvető funkciókra és koncepciókra fókuszáljon (mint például az utódlástervezés jelentősége, az utód-kinevelés stb.). Barbera és mtsai. (2015) szerint a következő generáció családi vállalkozásainak vezetői („next-gen”) képzésére kidolgozott úgynevezett „egész-ember” tanulási megközelítés egyaránt magában foglalja a *kognitív, emocionális és társas készségeket*. Magyarázzal szolgálnak arra is, miért fontos az utód képzésének kezdeti szakasza az elsajátítható készségek kialakítása során. Az „egész emberre” fókuszáló átfogó megközelítést alkalmazva az oktatók és tanácsadók olyan kapcsolati és tudás-erőforrásokkal ruházzák fel a lehetséges utódjelölteket, melyekre egyaránt szükségük van az utódlás eseményeinek irányítása és a cég vezetése szempontjából.

A legújabb trend: „Best Practice”

The Solutionist Group (2015) kidolgozta a családi vállalkozásokra jellemző „legjobb gyakorlat” modelljét, melyet a 7. ábra mutat be. Az ábra jól szemlélteti, hogy mely területeken tér el a fenntartható vállalkozás folyamata a családi és nem családi vállalkozások esetében. Az eredményes működésre több tényező is hatással van, többek között a vállalkozás mérete, tevékenysége, az iparág jellemzői, a termelési struktúra, a tulajdonosi szerkezet. A vállalati működést meghatározó adottságok, termelési tényezők, a vállalatnál alkalmazott technológia, a vállalati tudás mind olyan sajátosságok, melyek másként jellemezhetők a különböző tulajdonosi szerkezetű gazdasági társaságok esetében. A tudásmegosztás, az innovációs hajlam, a legjobb gyakor-

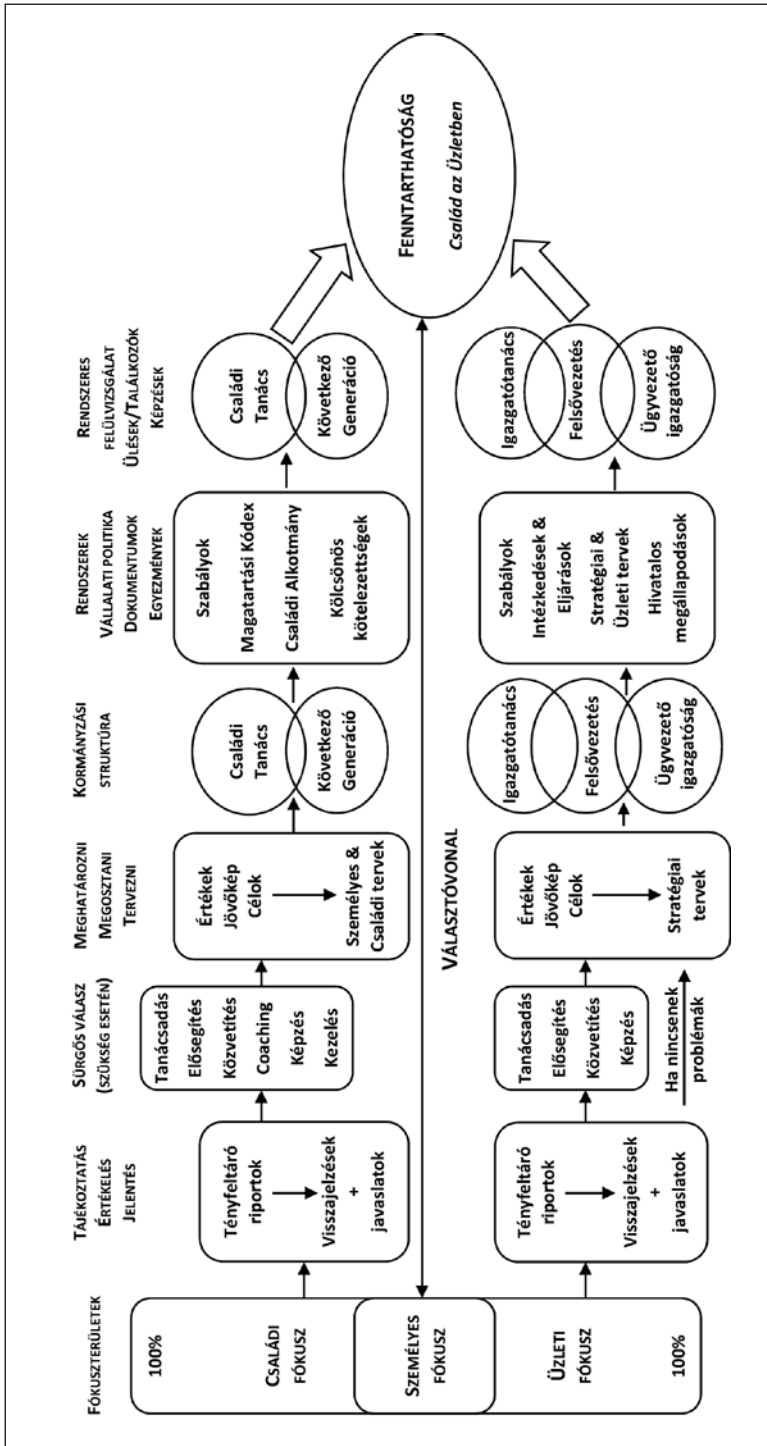
lat alkalmazása az egyes vállalatok kultúrájának részeként jelentőséggel bírnak. A „hagyományos” vállalkozások esetében kizárólag az üzleti fókusz érvényesül, míg a családi vállalkozások esetében a családi befolyás a döntő.

Az üzletfolytonosság fenntarthatóságának érdekében a különböző tényezők összhangja szükséges. A 7. ábrán látható, hogy a különböző szakaszokhoz tartozó tényezők között szoros az összefüggés. Közös pont, hogy a folytonosság érdekében a felsőbb és alsóbb szinteken irányítóknak, dolgozóknak folyamatosan kommunikálniuk kell, állandó visszacsatolás szükséges a tevékenységekről, azok stratégiai célokkal való összhangjáról. Minden vállalatnak más a célja, különböző jövőképpel és értékrenddel rendelkeznek. Közös vonás a vállalati kultúrához és vállalati politikához való alkalmazkodás, a kérdés csak az, hogy ez a vállalati alkalmazkodás mennyire erős. Egy családi tulajdonú vállalkozás esetében, ahol hosszú távú és stratégiai jelentősége van az értékmegőrzésnek, a vállalati kommunikáció is másként zajlik. Az egyes megoldandó helyzetekre adott válaszreakciók már alapvetően – mivel szorosabb családi, érzelmi kapcsolatokról, kötődésekről van szó – magukban foglalják a tudástranszfert és coachingot, valamint kezelési tevékenységekkel egészülnek ki. Döntően a Családi tanács által kidolgozott Családi alkotmány a meghatározó, míg a nem családi tulajdonú vállalkozások esetében az igazgatótanács, a felsővezetés és az ügyvezető igazgatóság által meghatározott szervezeti stratégiai irányvonalak teljesítése szükséges a szervezeti kultúrához és a vállalati politikához igazodva. Amiben pedig gyökeresen eltér a családi vállalkozás a nem családi vállalkozástól az az, hogy a tervezésben, a szervezésben és vezetésben a család és benne a következő generáció egyaránt felelős szerepet kap.

A *Felelős Családi Vállalatok Magyarországi Egyesületét* (FBN-H) olyan sikeres

7. ábra

„A legjobb gyakorlat” modellje



Forrás: saját szerkesztés The Solutionist Group, 2015 alapján

magyar családi vállalatok alapították és működtetik, akik eljutottak a generációváltás valamilyen állapotába. Ebben az egyesületben sok tapasztalat gyűlt össze, amellyel egymás családjait kölcsönösen támogatják a tagok, lehetőség nyílik a tapasztalatok cseréjére. Az FBN-H tagja a családi vállalatok európai (EFB) és globális (FBN-I) szervezetének is. Nemzetközi kapcsolataik révén megismerhetik a generációváltások évszázados tapasztalatait, tanulhatnak azoktól, akiktől érdemes.²

Egy sikeres generációváltás magyarországi gyakorlata

Magyarország belépett abba a korszakba, amikor a téma egyre aktuálisabb. A rendszerváltás óta eltelt 25–26 év, ami egy generációnyi időtartamnak felel meg a családi tulajdonú vállalkozásoknál. Ebből következik, hogy a generációváltás megvalósítása e vállalkozások esetében is aktuálissá vált. A családok nemcsak egy generációnyi időtartamban gondolkodnak, a *hosszú távú értékteremtést részesítik előnyben a rövid távú profitcélokkal szemben. Az üzletkötésben erős a személyes megközelítés motivációja.* Ez igaz mind az ügyfelekre, mind a munkatársakra. A családi vállalatok társadalmi felelősségvállalása magasabb. Ez igaz lehet a helyi közösségek irányába, de a jótékony célú befektetések és kulturális események területére is. *A családi vállalatok kisebb adósságállomány mellett tevékenykednek, ezért jobban ellenállnak a vásárlóknak is (Bárány, 2016).*

Nemzetközi tapasztalatok mutatják, hogy az amúgy sikeres, első tulajdonú családi vállalkozásokból csak 30% élte túl az első és csak 15% a második generációváltást, már csak emiatt is tisztában kell lennünk ennek felelősségével. A legfőbb kérdés egy családi

vállalkozás vezetője számára a generációváltás megtervezésének kezdeti szakaszában, hogy *„Van-e élet a csúcson túl is?”* Az, hogy milyen élet lesz a csúcson túl, alapjában véve attól függ, hogy milyen volt az élet a csúc előtt. Mennyire tudatos vagy mikor válik azzá az alapító, hogy felkészüljön a generációváltásra? *A generációváltáshoz egyszerre kell erő (kitartás) és komoly bátorság.* Az erő és bátorság nagyon fontos a folyamat megindításában, de a sikeresség szempontjából elengedhetetlen feltétel a leveleznylés bölcsessége. Ez utóbbi jelentheti egyszerre a *tűrelmet, az elszántságot és főleg a kompromisszumkészséget.* A generációváltásra készülni kell, de ez az üzleti életben megszokott dolog, mert egy dinamikusan változó világban élünk. Egy sikeres vállalat vezetője számára az utódlás megtervezése egyszerű feladat, azonban egy eredményes generációváltás *megszervezése hosszú és bonyolult folyamat, mely a gyerekkorban indul és tart egészen a generációváltás befejezéséig.* Ez azt jelenti, hogy egy jó vállalatvezetőt lehet venni a piacról, de az utódot nevelni kell. Az utódlás tervezésekor néhány szempontot nem szabad figyelmen kívül hagyni, ilyen például a saját erős érzelmi kötődés. Bonyolítja a helyzetet, hogy a személyes kötődések és a képességek nem mindig találkoznak. Az alapító szülő néha többet álmodik bele az utód képességeibe, mint ami benne van. Előfordulhat az is, hogy a kiválasztott utód a képességek oldaláról rendben van, de személyisége megosztó, és ez egy olyan konfliktusforrás lehet, amely később a családi kapcsolatokat megterhelő komplikációkat okozhat. *„A generációváltásban a két kulcsszereplő, az előd és az utód megfelelőségének értékelésében általában az utódot éri kritika. Az előd, aki felépített, működtet(ett) egy vállalkozást az ideál, akihez az utódnak fel*

² A családi vállalkozásokhoz kapcsolódóan több nemzetközi szakmai szervezet létezik, amelyek a tudományos közéletet is befolyásolják (*Family Firm Institute, Family Business Institute, The Family Business Network FBN, European Group of Owner Managed and Family Enterprises, International Family Enterprise Research Academy, Institute for Family Businesses*).

kell nőnie. Természetesen az elődök érdemei vitathatatlanok, de (...) különösen a családi vállalkozásokban az alkalmas utód hiánya sok tekintetben az elődök felelőssége. Az elődnek, mint a vállalkozás vezetőjének tudnia kell felmérni, hogy a cég sikeres átvételéhez milyen tudással, felkészültséggel, jellemzőkkel rendelkező utódra van szükség. Egy bölcs előd nem azon sajnálkozik, hogy potenciális utóda nem megfelelő a cég átvételére, hanem a lehetőségeket értékelve mindent megtesz annak érdekében, hogy utódát alkalmassá tegye a cég átvételére.” (Csákiné Filep, 2012, 123–124. o.)

„Poza (2007) szerint a sikeres utódok a következő jellemzőkkel bírnak:

- jól ismerik a vállalkozást, a vállalkozás profilja testhezálló számukra;
- ismerik önmagukat, az erősségeiket és a gyengeségeiket, rendelkeznek a szükséges külső tapasztalattal és képzettséggel;
- vezetni és szolgálni akarnak;
- az előző generáció, tanácsadók, nem családtag vezetők felelősségteljesen vezetik, segítik őket;
- jó kapcsolatokat ápolnak és megvan a képességük, hogy alkalmazkodjanak másokhoz, különösen az utódlásban résztvevőkhöz (testvérek, sógorok, sógornők, unokatestvérek);
- számíthatnak kompetens nem családtag menedzserekre a felső vezetésben, akik kiegészítik képességeiket;
- rendelkeznek az irányításhoz szükséges tulajdoni hányaddal, illetve ha szükséges, képesek szövetségek kötésével irányítani;
- kivívták a nem családtag alkalmazottak, a szállítók, a vevők és egyéb családtagok tiszteletét;
- a készségeik és képességeik megfelelnek a stratégiai üzleti igényeknek;
- tisztelik a múltat, és energiáikat a vállalkozás és a család jövőjére fókuszálják” (Poza, 2007 in Csákiné Filep, 2012).

A felsorolásból egyértelmű, hogy a sikeresség nem csak az utódok attitűdjéből ered. Feltételezi, hogy az előd–utód kapcso-

latokon kívül szükség van számos egyéb feltétel teljesülésére, amely az előd felkészültsége, kompetenciája mellett egy hosszabb, tudatos és összetett folyamatot feltételez. A sikeresség akkor lehet megvalósítható, ha a generációváltás során figyelmünk kiterjed szubjektív vagy objektív negatív tényezőkre is. Getz és Petersen (2004) a következő, családi utódlást gátló általános elemeket gyűjtötte össze:

- nincs (megfelelő) utód a családon belül;
- életkori inkompatibilitás (idős szülő, fiatal gyermek);
- a szülők és gyermekek „álma” nem azonos, a gyermekek saját útjukat akarják járni, önállóságra vágyanak;
- az előd nem akar visszavonulni, nem tervezi az utódlást;
- a gyermekek negatívan viszonyulnak a vállalkozáshoz;
- nemi preferencia (lánygyermekek hátrányos kezelése);
- a vállalkozás nem életképes vagy az öröklés jogi szabályozása, illetve adóvonzatai kivitelezhetetlenné teszik az utódlást.

Készülni kell a váratlan eseményekre is. Ha például egy hirtelen halálozást követően azonnal kell döntenie az utódlás kérdéséről, az is előfordulhat, hogy a családban nincs „kész utód”. Vészhelyzeti forgatókönyvekkel kell rendelkezni, vagy még pontosabban előre megírt szabályokat kell lefektetni. Azon vállalkozásokban, ahol az öröklési kérdéseket rendező dokumentáció és az utódlási terv nem áll rendelkezésre, a valamely hirtelen okból kényszerűséggé váló cégátvétel komoly visszaesést okozhat, különösen igaz ez, ha az elődnek több gyermeke is van, kiváltképp ha a gyermekek több házasságból születtek (Kiong, 2005). Írásba foglalt végrendelet, tervek, utasítások nélkül bonyolult, költséges, időt rabló jogi procedúra során osztják fel az örökséget, oly módon, hogy az nem feltétlenül tükrözi az örökhagyó elképzeléseit, és gyakran az érintettekét sem. Az utódlási terv hiányából fakadó veszélyek ellenére a

Pricewaterhouse Coopers (2008) felmérésében megkérdezett vállalkozások közel fele nem rendelkezett utódlási tervvel. *Csákiné Filep* kutatása során azonosított családi vállalkozások (rokon vállalkozások, házastársak vállalkozásai, nukleáris családi vállalkozások) közel fele az utódlás tervezésére vonatkozó kérdésre azt válaszolta, hogy megvannak az elképzelései, de ezeket nem foglalta írásba, ugyanakkor jelentős azok aránya (28,57%), akik nem rendelkeznek az utódlási folyamat lebonyolítására vonatkozó tervekkel (*Csákiné Filep, 2012*). *Családi alkotmányt* szükséges alkotni, mely tartalmazza a családi vállalkozási kultúra alapelveit is. Az „alkotmányban” érdemes rögzíteni a különböző helyzetek megoldására vonatkozó szabályokat, vészhelyzeti forgatókönyveket, az utódlás és az utódkiválasztás folyamatának tervezett menetét, az üzletrészöröklés és átruházás szabályait. Pontosan meg kell határozni, milyen jogosítványai vannak a nem vér szerinti családtagoknak, az ún. „oldalkocsiknak”. Szabályozni kell és lehet a családon belüli viták rendezését is.

Bárány (2016) előadásában kitért arra, hogy családi vállalkozásuk körülbelül hat éve vágott bele a generációváltás folyamatába. „Kezdetben minden nagyon egyszerűnek tűnt. Az idilli állapot akkor kezdett új dimenziókat kapni, amikor én mint alapító szembesültem néhány ténnyel. Ilyen tény volt az, hogyha az utódnak fel akarjuk építeni a saját szakmai és vezetői egóját, akkor az alapítónak legalább ilyen ütemben és mértékben kell leépíteni azt. Egy vezetőnek, aki a stafétabot átadására készül, az utódokat motiválnia kell, hogy érdekeltek legyenek a vállalat továbbvitelében és vállalják a felelősségeket. Általánosnak tekinthető, hogy az az alapító, aki nem adja át az utódnak a stafétát 70 éves kora előtt, az később már nem is fogja (nem is akarja).” Erről írt korábban *Leach (2007)* is, aki szerint a családi vállalkozások életében a leginkább aggodalomra okot adó nehézség, hogy azok

vezetői soha nem mennek nyugdíjba és soha nem is mentek. „A családi vállalkozásokban a cégátadás sokkal kiterjedtebb folyamat, mint a nem családi cégekben, nem korlátozódik a vállalkozás vezetésének átadására, hanem magában foglalja a családban betöltött vezető szerep és a tulajdonjog átruházását is” (in *Csákiné Filep, 2012, 103. o.*). Az utódlási folyamatban az érintetteknek számos nehézséggel kell szembenéznük. Ilyen a szakirodalomban „generációs árnyékként” emlegetett jelenség, amikor annak ellenére, hogy az új generáció átvette a családi vállalkozás irányítását, az elődök továbbra is jelentős befolyást gyakorolnak a vállalkozás működésére. Ha a jelenség az alapítóhoz köthető, az előfordulása különösen erőteljes lehet, ami leggyakrabban a szervezeti konfliktusok fokozott megjelenésében ölt testet (*Davis – Forveston, 2001*). A következő, szakirodalomban fellelhető táblázatok (4. és 5. táblázat) is az előbb elmondottakat igazolják. Tipikusan az agrárgazdaságban fellelhető példák alapján összeállított „utódlási létra”, valamint az „utódlási folyamat szakaszai” című táblázatok az apa-fia kapcsolatokat írják le. Ahogy az apa öregszik, kevesebb időt tölt fizikai munkával, és természetes szerepe az lesz, hogy egyre több időt töltsön pusztán irányítási és adminisztratív feladatokkal. „Ily módon a számlákkal és a papírmunkával való foglalatosságot, a piaci helyzet megítélését, vagy azt, hogy 30 évnél régebben ismert szerződéses partnerekkel tárgyaljon, kiváló időtöltésnek tekinti.” (*Hastings, 1984 in Gasson – Errington, 1999*). A 4. táblázatban a „soha” kifejezés, az 5. táblázatban az „ellenőr” megnevezés utal arra, hogy a pénzügyi ellenőrzés az utolsó átadandó terület, melynek oka a gazda abbéli féltelme, hogy „félretolják”, emiatt az utolsóig kezében tartja a pénzügyi gyeplőt. Ennek a mentalitásnak óriási hátulütője lehet, hogy az utód nincs tisztában az apa visszatartott döntéseiről, annak pénzügyi vonzatairól a stafétabot átvétele után.

4. táblázat

Az utódlási létra családi gazdaságoknál

Életkor	Az utód tevékenységei
Soha	– Pénzügyi ellenőrzés.
40 év felett	– A tőkéhez kapcsolódó tervezetekről szóló döntések hozatala és tervezése. – Kölcsönök és pénzügyletek tárgyalása, források azonosítása.
40	– Termények és állatok értékesítésének tárgyalása.
35	– Annak eldöntése, mikor kell értékesíteni terméket és állatot. – Gépek és berendezések vásárlásának tárgyalása. – Annak eldöntése, hogy mikor vegyenek fel plusz munkaerőt. – Munkaerő toborzása és kiválasztása.
30	– Napi munka megtervezése. – Az éves terményre, állatállományra vonatkozó tervek készítése. – A vállalkozás típusának meghatározása. – Hosszú távú döntések. – Műveletek, tevékenységek időzítésének meghatározása. – Gépek és berendezések típusának és gyártmányának megválasztása. – A várható munka mennyiségének és minőségének meghatározása. – Azoknak a munkamódszereknek a megválasztása, amelyekkel különböző feladatokat el kell végezni.
25 (itt kezd)	– Munkások felügyelete. – A felhasznált takarmányok, permetszerek, műtrágyák, gyógyszerek típusára és szintjére vonatkozó döntések.

Forrás: saját szerkesztés Errington és Tranter, 1991 (219. o.) alapján

5. táblázat

Az utódlási folyamat szakaszai családi gazdaságok esetében

Szakaszok (apa és fiú életkora)	Jellemzők
Szocializálás apa: 20–50 fiú: <20	– Az utód iskolába jár, de már a gazdaságban is dolgozik. – Folyamatos szaktudásbővülés/bővítés.
Szakmai tanonc apa: >50 fiú: <25	– A fiú 4-6 éve otthon dolgozik. – Az irányítás 30-40%-a a fiúé. – Feladatai: ◦ általános mezőgazdasági munkák; ◦ napi tervezés; ◦ dolgozók felügyelete; ◦ döntés a beszerzendő befektetett eszközökről.
Társulás (A) apa: 55–60 fiú: 25–30	– A fiú egyre inkább részt vesz a szakmai irányításban (növényekre és az állományra vonatkozó döntések). – Hosszú távú tervek készítése.
Társulás (B) apa: 60–69 fiú: >30	– A fiú több felelősséget kap a munkások kiválasztásában, a természetdő (szántóföldi) növények megválasztásában és a vállalkozás mérlegének készítése terén. – Az irányítás 65%-a a fiúé.
Ellenőr apa: >69 fiú: >40	– Az irányítást a fiú az apa teljes visszavonulásakor veszi csak át.

Forrás: saját szerkesztés Hastings, 1984 és Gasson – Errington, 1999 (220. o.) alapján

Bárány (2016) megítélése szerint „harminc-harminckét év körül egy ember felkészült szakmailag és személyiségében is az utódlás komoly, felelősségteljes feladataira. Az egyetemi diploma plusz 5 év gyakorlat, ami alatt szakmailag alkalmassá válik egy fiatal ember vagy egy fiatal hölgy a magasabb szintű vezetési, irányítási feladatokra. Ha erre az időre vagy egy-két éven belül megnőszül és/vagy férjhez megy, normális esetben megszületik az első vagy akár a második gyerek is. Ez utóbbi eseménysorozat kiteljesíti a fiatal emberek és hölgyek személyiségét, úgyis mondhatnánk, nemcsak szakmailag, emberileg is »elkészültek« – és felkészültek. *Akit ilyen idős korban nem talál meg a generációváltás feladata, annak motivációja egyre jobban csökken, míg negyvenéves korára teljesen kiég.* A generációváltás még a legsikeresebb esetben is minimum három évig tart és tele van tanulságokkal.”

Tapasztalatok, tanácsok

A következőkben azon tanácsokat foglaltuk „csokorba”, melyeket *Bárány (2016)* fogalmazott meg előadásában a leendő utódok és az alapítók részére.

Jó tanács leendő generációváltóknak:

– Az alapítónak akkor is igaza van, ha néha nincs igaza!

– Az utód időben és tudatosan készüljön a generációváltásra.

– A tudás részben szakmai, részben vezetéseméleti, morzsánként van elhintve, sokszor le kell hajolni érte összeszedni.

– Nemcsak a sikernek vannak nagy ívű dimenziói, hanem a kudarcnak is, ebből is részt kell vállalni.

Néhány jó tanács alapítóknak:

– El kell engednie az alapítónak az érzelmi kötélékeket (emocionális kötődés – üzleti érdekek).

– Társaságban – főleg munkatársak előtt – utódot nem szabad nevelni és bántóan kritizálni.

– Hinni kell a korszerű megoldásokban és teret kell hagyni az új megközelítéseknek is (bátorság).

– Időben fel kell ismerni, hogy mikor „készül el” az utód a generációváltásra, majd legjobb tudás szerint támogatni kell az utódlási folyamatot (legjobb gyakorlat átadása, képzés, nevelés).

– Saját „homokozó” fenntartása. A cég, cégcsoport egy nem „core businesshez” tartozó ágának vezetése.

Fontos jó tanács mindkét érintett részére:

– Havonta egy alkalommal a cég üzleti területeitől távol, akár a családi házban tartott tulajdonosi megbeszélés tartása. Ez lehetőséget biztosít arra, hogy nyugodt légkörben, a napi turbulenciáktól függetlenül, stratégiai kérdésekről, rövid és középtávú fejlesztésekről születhessenek jól előkészített döntések. Érdemes szabályos napirendi pontok alapján végigmenni az aktuális témákon. Az ilyen családi tulajdonosi megbeszélések a céges témák megtárgyalását követően mindig a család aktuális témáival záródnak, ami még arra is jó, hogy ha volt is vita vagy kisebb feszültség, az ennek hatására elsimul.

KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Bár a generációváltásnak számos nemzetközi szakirodalmával és esettanulmányával találkozhatunk,⁴ viszonylag kevés a családi vállalkozásokkal foglalkozó tudományos igényű kutatási eredmény és a „legjobb gyakorlat” bemutatásával foglalkozó magyarországi publikáció. „A sajátos történelmi fejlődésből fakadóan a magyar családi vállalkozók tömegesen, lökészerűen, korábbi

⁴ A családi vállalkozás témakörének vannak speciális folyóiratai, amelyek között legismertebb a *Family Business Review*, ezen kívül az *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Business Research*, *Journal of Business Venturing*, *Journal of Small Business Management* és az *Organizational Dynamics* folyóiratok jelentenek meg rendszeresen a családi vállalkozásokkal kapcsolatos cikkeket.

tapasztalatok hiányában szembesülnek (...) az utódlás kihívásaival. Ennek oka, hogy a vállalkozók, akik a rendszerváltás időszakában jellemzően harmincas, negyvenes éveikben alapították cégüket (...) elérik a nyugdíjkorhatárt és dönteniük kell cégük jövőbeli sorsáról. Sok magyar vállalkozás számára sorsfordító ez az időszak, hiszen eldől, hogy képesek lesznek-e egy családtagok által működtetett cégből többgenerációs családi vállalkozássá válni.” (Csákiné Filep, 2012). A sikeres generációváltásnak számos elemével foglalkoztak a nemzetközi és a hazai szakírók, rögzítették a kulcsfontosságú tényezőket, feltártak tisztázatlan kérdéseket. Annak ellenére, hogy több kérdésre a válasz egyértelmű, a generációváltások mégsem sikeresek, feltehetően azért, mert a vállalkozások nem vették figyelembe a feltárt eredményeket, tapasztalatokat. Ha belegondolunk abba, hogy honi megközelítésben legalább 60 éves hátrányban vagyunk azokhoz az országokhoz képest, amelyek többgenerációs vállalkozásokat működtetnek sikerrel, érdemes megfontolni javasolataikat, példáikat, alkalmazni vizsgálati módszereiket. Főleg azokat az elveket, gondolatokat indokolt átvenni, amelyek már kiállták az idők próbáját. Ezzel kapcsolatosan bemutatunk a társadalmi csereelméleten alapuló utódlással kapcsolatos háromfázisú vizsgálati módszert. A módszerrel azon túl, hogy jól strukturáltan elemezhető az utódlás folyamata, feltárára kerültek azok a kérdések is, amelyek megválaszolásra várnak. A 3. táblázatban 9 fő megállapítást közöltünk a nemzetközi szakirodalmakból származó vélemények alapján. A 9 megállapításhoz egyenként további 1-4 kérdés fogalmazódott meg, amelyek a jövő kutatását szolgálhatják. Ezek közül emelünk ki 8+1 kutatási területet.

1. A szakirodalom arra utal, hogy a potenciális utód jelentőségét becsületessége, elköteleződése és a pozíció átvételének hajlandósága jelzi (Chrisman et al., 1998; Handler, 1994). Jövőbeli vizsgálatok szük-

ségesek ahhoz, hogy megértsük, miként jelzi az utód a kívánt viselkedési jellemzők és a vezetői potenciálok meglétét, s mely jelek vezethetnek sikerre a nemzetiség, kultúra és nemek változó körülményei között. Hasonlóképpen kevés az ismeret arról, miként kísérlik meg a pozícióban levő vezetők megismertetni potenciális utódaikat a kapcsolati és professzionális megbízhatóság szükségességével az utódlási folyamat korai fázisában.

2. A családi vállalkozás lényege abban a család vagy családok által kialakított elkötelezésben rejlik, melynek célja a jövőkép formálása, lehetőség szerint generációkon keresztül (Chua et al., 1999). Miközben a családtagok között az egyedülálló és beágyazódott kapcsolatok sajátos értékeket teremtenek, a tagok zárt hálózata korlátozza a rendelkezésre álló tudásforrások változatosságát. Emiatt vizsgálni érdemes, hogy miként felelnek meg a családtagok a belső kapcsolatok által képviselt értékeknek, miközben külső kapcsolatokat építenek azért, hogy újabb forrásokhoz jussanak. Ráadásul míg az általános cserekapcsolatok támogatják egy új, „családiasságnak” nevezett erőforráscsomag kialakulását és gyarapodását (Habbershon – Williams, 1999), addig az utódlással foglalkozó szakirodalom jelentős része a folyamatnak ebben a fázisában formalizált utódlási tervekre hivatkozik. A családi vállalkozások azonban inkább elkerülik a formalizált procedúrákat, s döntéseiket intuitív módon hozzák meg (Kirby – Lee, 1996).

3. A szakirodalom részletesen tárgyalja a családi cégeken belül a nem családtagok bevonásának hátrányait és előnyeit. A nem családtagok bevonása hasznos lehet az utódtervezés folyamatában, ha a rendelkezésre álló tudásforrás sokszínű. Ezt azonban nyomon kell követni a vele járó felelősség enyhítése érdekében. Szükséges annak feltárása, hogy mely mechanizmusok a leghasznosabbak, s hogyan lehet azokat alkalmazni a bizalom és a lojalitás fella-

zulásának elkerülésére. Hasonlóképpen hasznos lenne tudni, vajon lehetséges-e családon kívüli menedzsereket bevonni az utódlási folyamatba.

4. Miközben ismereteink szerint a tudásátadás a cégvezetők és leendő utódaik között növeli a sikeres utódlás esélyeit, a tudástranszfert befolyásoló tényezők nem ismertek teljes mértékben.

5. A család szerepe az utódok felkészítésében hihetetlenül nagy, de számos kérdés marad megválaszolatlanul arra vonatkozóan, hogy miként befolyásolják a családon belüli erőforráscserék az utód fejlődését.

6. Előzetes kutatások hiányában egyértelműen szükség van a nem családtag érdekeltek hatását vizsgáló tanulmányokra a potenciális utód kinevelésére. Hasonlóképpen hasznos lehet annak megismerése, hogyan befolyásolja ezt a legfontosabb nem családtag érdekeltekkel (pl.: alkalmazottak, ügyfelek, beszállítók, forgalmazók, tanácsadók) történő kapcsolatok és erőforrások cserélődése.

7. Bár a vezetők és utódaik közötti cserék létfontosságúak a hatalom sikeres átadása során, nem egyértelmű, hogy vajon az általános cserék befolyásolják-e a vezető felkészültségét, vagy pedig némely helyzetben a korlátozott cserék (Családi alkotmány) szinte menetrendszerűen előkészítik a vezető leváltását. A vezető (előd) hajlandóságának és képességének ismerete arra vonatkozóan, hogy kivonuljon a vállalkozásból és alternatív célokat tűzzön ki maga elé, rávilágíthat a sikeres átmenethez vezető folyamatra.

8. Az a kérdés, hogy miként befolyásolja a légkör, a konfliktus és a konfliktuskerülés

a hatalom átadását, még további tisztázásra szorul.

+1. A családi gazdaságok generációváltásának sikerét az említetteken kívül még további tényezők is befolyásolják. *Csákiné Filep (2012)* munkájában 29 szakirodalom feldolgozása alapján rendszerezte az utódlási folyamatot befolyásoló tényezőket. Ezek egy része már tárgyalásra került feldolgozásunkban (1. az előd és az utód közötti kapcsolat; 2. az utód kapcsolata a családdal; 3. közösen vallott értékek; 4. közösen vallott vízió; 5. családi vállalkozáson belüli munkatapasztalat; 6. családi vállalkozáson kívül szerzett üzleti tapasztalat; 7. utód motivációja; 8. szabályok/folyamatok a családi vállalkozáson belül; 9. személyes jellemvonások), viszont olyan tényezők, mint például 10. a stratégiai tervezés, 11. az oktatás, 12. az együttműködés (csapatmunka, harmónia, a testvéri kapcsolatok minősége), 13. a szervezeti struktúra és múlt, valamint a 14. piaci helyzet nem kerültek részletesen górcső alá. *Figyelembe véve mind a 14 befolyásoló tényezőt, kijelenthető, hogy ilyen irányú kutatáselemzés a magyar agrárgazdaságban nem történt.* Véleményünk szerint mivel az agrárgazdaságban az egyik legelterjedtebb (lehet, lesz) a generációkon átívelő családi vállalkozás mint sajátos „üzleti” forma, ezért ennek kutatási szükségszerűsége a fenntarthatóság érdekében elengedhetetlen. Javaslatunk egy olyan, országos szintre kiterjedő változáskövető kvalitatív kutatás, ami longitudinális eljárással elemzi a generációváltás befolyásoló tényezőit és javaslatokat dolgoz ki az agráriumra.

FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

- (1) ALLEN, M. P. – PANIAN, S. K. (1982): Power, performance, and succession in the large corporation. *Administrative Science Quarterly*, 27, 538-547. pp. – (2) AYRES, G. R. (1990): Rough family justice: Equity in family business succession planning. *Family Business Review*, 3, 3-22. pp. – (3) BACHKANIWALA, D. – WRIGHT, M. – RAM, M. (2001): Succession in South-Asian businesses in the UK. *International Small Business Journal*, 9, 15. – (4) BÁRÁNY L. (2016): *A generációváltás kérdése. Van-e élet a csúcson túl is?* Előadás A humán erőforrás helyzete (múlt/jelen/jövő) a hazai élelmiszergazdaságban című Gazdálkodás konferencián. Debrecen, 2016. április 22. – (5) BARBERA, F. – BERNHARD, F. – NACHT, J. – MCCANN, G. (2015): *The relevance of a whole-person learning approach to family business education: Concepts, evidence, and implications*. Academy of Management Learning & Education, Advance online publication. – (6) BARCLAYS BANK PLC. (2002): *A Family Affair – Today's Family Business*. Item Reference 9972018, London – (7) BARNETT, T. – LONG, R. G. – MARLER, L. E. (2012): Vision and exchange in intra-family succession: Effects on procedural justice climate among nonfamily managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 1207-1225. pp. – (8) BENNEDSEN, M. – PÉREZ-GONZÁLEZ, F. – WOLFENZON, D. (2007): *Do CEOs Matter?* Working paper, (pr)eprint. Department of Economics, Copenhagen Business School – (9) BLANC, M. – PERRIER, C. – CORNET, P. (1992): *Farm Take-over and Farm Entrance Within the European Community*. CEE, ENSA Dijon – (10) BOCATTO, E. – GISPERT, C. – RIALP, J. (2010): Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the nomination of Family and nonfamily Members: evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 48 (4), 497-523. pp. – (11) BÖCSKEI E. – FENYVES V. – ZSIDÓ K. – BÁCS Z. (2015): Expected Risk Assessment - Annual Report versus Social Responsibility. *Sustainability*, 7 (8), 9960-9972. pp. – (12) BROCKHAUS, R. H. (2004): Family business succession: Suggestions for future research. *Family Business Review*, XVII. 2. 165-177. pp. – (13) BRUCE, D. – PICARD, D. (2006): Making Succession a Success: Perspectives from Canadian Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44: 306-309. pp. – (14) BRUN DE PONTET, S. – WORSCH, C. – GAGNÉ, M. (2007): An exploration of the generational differences in levels of control held among family businesses approaching succession. *Family Business Review*, 20, 337-354. pp. – (15) CABRERA-SUAREZ, K. (2005): Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *Leadership Quarterly*, 16, 71-96. pp. – (16) CABRERA-SUAREZ, K. – DE SAA-PEREZ, P. – GARCIA-ALMEIDA, D. (2001): The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14, 37-46. pp. – (17) CHRISMAN, J. J. – CHUA, J. H. – SHARMA, P. – YODER, T. R. (2009): Guiding family business succession through the succession process: A step-by-step guide for CPA advisors. *CPA Journal*, 79, 48-51. pp. – (18) CHUA, J. H. – CHRISMAN, J. J. – SHARMA, P. (1999): Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-39. pp. – (19) CHUA, J. H. – CHRISMAN, J. J. – SHARMA, P. (2003): Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16, 89-108. pp. – (20) CHUNG, C.-N. – LUO, X. R. (2013): Leadership succession and firm performance in an emerging economy: Successor origin, relational embeddedness, and legitimacy. *Strategic Management Journal*, 34, 338-357. pp. – (21) COLEMAN, J. (1986): Social theory, social research, and a theory of action. *American Journal of Sociology*, 91, 1309-1335. pp. – (22) CORBETTA, G. – MONTEMERLO, D. (1999): Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-Size Family Businesses: A Comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12, 361-374. pp. – (23) CROPANZANO, R. – MITCHELL, M. S. (2005): Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900. pp. – (24) CSÁKINÉ FILEP J. (2012): *Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás*. PhD-értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem. – (25) *Család? Vállalkozás? A legtöbben egyszerre csinálják*. 2015. április 17. <http://vs.hu/gazdasag/osszes/csalad-vallalkozas-a-legtobben-egyszerre-csinaljak-0417#!s1> [Letöltés dátuma: 2016. 03. 14.] – (26) CZAKÓ Á. – KUCZI T. – LENGYEL GY. – VAJDA Á. (1995): A kisvállalkozások néhány jellemzője a kilencvenes évek elején. *Közgazdasági Szemle*, XLII. 4. 399-419. pp. – (27) DASPIT, J. J. – HOLT, D. T. – CHRISMAN, J. J. – LONG, R. G. (2016): Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review*, 29 (1), 44-64. pp. – (28) DAVIS, J. A. – TAGIURI, R. (1989): The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2, 47-74. pp. – (29) DAVIS, P. S. – HARVESTON, P. D. (2001): The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross generational study. *Journal of Small Business Management*, 39

- (1) 14-30. pp. – (30) DAWSON, A. (2011): Private equity investment decisions in family firms: The role of human resources and agency costs. *Journal of Business Venturing*, 26 (2) 189-199. pp. – (31) DE MASSIS, A. – KOTLAR, J. (2015): *Learning resources for family business education: A review and directions for future developments*. Academy of Management Learning & Education. Advance online publication. – (32) DIWISCH, S. – VOITHOFER, P. – WEISS, C. (2009): Succession and firm growth: results from a non-parametric matching approach. *Small Business Economics*, 32 (1) 45-56. pp. – (33) DUMAS, C. (1998): Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. *Family Business Review*, 11 219-228. pp. – (34) DUMAS, C. – DUPUIS, J. P. – RICHER, F. – ST.-CYR, L. (1995): Factors That Influence the Next Generation's Decision to Take Over the Family Farm. *Family Business Review*, 8 (2) 99-120. pp. – (35) EDDLESTON, K. A. – KELLERMANN, F. W. – FLOYD, S. W. – CRITTENDEN, V. L. – CRITTENDEN, W. F. (2013): Planning for growth: Life stage differences in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 1177-1202. pp. – (36) EKEH, P. P. (1974): Social exchange theory: The two traditions. Harvard University Press, Cambridge, MA – (37) EMERSON, R. M. (1976): Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2 335-362. pp. – (38) ERRINGTON, A. J. – TRANTER, R. B. (1991): *Getting out of Farming? Part two: The farmers Reading University Farm Management Unit*. Study, No. 27. – (39) *European Family Business Barometer*. Fourth edition. EFB-KPMG, 2015 – (40) FAHED-SREIH, J. – DJOUNDOURIAN, S. (2006): Determinants of longevity and success in Lebanese family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 19 (3) 225-234. pp. – (41) FARKAS G. (2015): *Innováció és tudásmenedzsment a családi vállalkozásokban. Tudásteremtés és -alkalmazás a modern társadalomban*. Szegedi Tudományegyetem Interdiszciplináris Tudásmenedzsment Kutatóközpont, Szeged, 117 p. – (42) FIEGENER, M. K. – BROWN, B. M. – PRINCE, R. A. – FILE, K. M. (1996): Passing on strategic vision: Favored modes of successor preparation by CEOs of family and nonfamily firms. *Journal of Small Business Management*, 34 (3) 15-26. pp. – (43) GAGNÉ, M. – SHARMA, P. – DE MASSIS, A. (2014): The study of organizational behavior in family business. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (5) 643-656. pp. – (44) GAGNÉ, M. – WROSCHEK, C. – BRUN DE PONTET, S. (2011): Retiring from the family business: The role of goal adjustment capacities. *Family Business Review*, 24, 292-304. pp. – (45) GALLO, M. A. (1998): Ethics in Personal Behavior in Family Business. *Family Business Review*, 11 325-336. pp. – (46) GARCÍA-ÁLVAREZ, E. – LÓPEZ-SINTAS, J. – SALDAÑA-GONZALVO, P. (2002): Socialization patterns of successors in first- and second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15 (3) 189-203. pp. – (47) GASSON, R. – ERRINGTON, A. (1999): *Családi farmgazdaság. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest* – (48) GERE I. (1997): *Családi vállalkozások Magyarországon*. In *Családi vállalkozások Magyarországon*. Kutatási zárótanulmány, SEED Alapítvány, Budapest – (49) GERSICK, K. – DAVIS, J. A. – HAMPTON, M. M. – LANSBERG, I. (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press, Boston – (50) GETZ, D. – PETERSEN, T. (2004): Identifying industry specific barriers to inheritance in small family business. *Family Business Review*, XVII. 3. 259-276. pp. – (51) GILDING, M. (2000): Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. *Family Business Review*, 13 (3) 239-249. pp. – (52) *Global Data Points*. The Family Firm Institute, <http://www.ffi.org/page/globaldatapoints> [Letöltés dátuma: 2016. 09. 18.] – (53) GOLDBERG, S. D. (1996): Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements. *Family Business Review*, 9 (2) 185-197. pp. – (54) GÓMEZ-MEJÍA, L. R. – CRUZ, C. – BERRONE, P. – DE CASTRO, J. (2011): The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5, 653-707. pp. – (55) GÓMEZ-MEJÍA, L. R. – NÚÑEZ-NICKEL, M. – GUTIERREZ, I. (2001): The role of family ties. *Academy of Management Journal*, 44, 81-95. pp. – (56) GRANOVETTER, M. (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510. pp. – (57) HABBERSON, T. G. – WILLIAMS, M. L. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, XII. (1) 1-26. pp. – (58) HANDLER, W. C. (1994): Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7, 133-157. pp. – (59) HARVESTON, P. D. – DAVIS, P. S. – LYNDEN, J. A. (1997): Succession planning in family business: the impact of owner gender. *Family Business Review*, 10 (4) 373-396. pp. – (60) HASTINGS, M. (1984): *Succession on Farms*. Unpublished MSc thesis. Cranfield Institute of Technology – (61) HATAK, I. R. – ROESSL, D. (2015): Relational competence based knowledge transfer within intra family succession: An experimental study. *Family Business Review*, 28, 10-25. pp. – (62) HORVÁTH A. (2008): *Tudatosság, fenntarthatóság, növekedés: a családi vállalko-*

zások gazdaságélénkítő és foglalkoztatási potenciálja. Előadás a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány, Családi vállalkozás konferenciáján, Budapest – (63) HUANG, T. (1999): Who shall follow? Factors affecting the adoption of succession plans in Taiwan. *Long Range Planning*, 32 (6) 609-616. pp. – (64) KEATING, N. C. – LITTLE, H. M. (1997): Choosing the Successor in New Zealand. *Family Farms*, 10 (2) 157-171. pp. – (65) KIM, H. – DEVANEY, S. A. (2003): The expectation of partial retirement among family business owners. *Family Business Review*, 16, 199-210. pp. – (66) KIONG, T. C. (2005): Feuds and Legacies: Conflict and inheritance in Chinese family businesses. *International Sociology*, 20 (1) 45-70. pp. – (67) KIRBY, D. A. – LEE, T. J. (1996): Research Note: Succession Management in Family Firms in Northeast England. *Family Business Review*, 9, 75-85. pp. – (68) KOROPP, C. – GRICHNIK, D. – GYGAX, A. F. (2013): Succession financing in family firms. *Small Business Economics*, 41, 315-334. pp. – (69) KRISTIE, L. (2010): The world's oldest family companies. *Family Business Magazine*, http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/articles/the_worlds_oldest_family_companies/ – (70) KUCZI T. (2000): *Kisvállalkozás és társadalmi környezet*. Replika kör, Budapest – (71) LAMBERT, D. M. – POHLEN, T. L. (2001): Supply Chain Metrics. *The International Journal of Logistics Management*, 12 (1) 1-19. pp. – (72) LANSBERG, I. – ASTRACHAN, J. (1994): The Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, VII (1) 39-59. pp. – (73) LE BRETON-MILLER, I. – MILLER, D. – STEIER, L. P. (2004): Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305-328. pp. – (74) LEACH, P. (2007): *Family businesses the essentials*. Profile Books, London – (75) LEE, K. S. – LIM, G. H. – LIM, W. S. (2003): Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28, 657-666. pp. – (76) LEONGUERRERO, A. Y. – MCCANN III, J. E. – HALEY, J. D., JR (1998): A Study of Practice Utilization in Family Businesses. *Family Business Review*, 11 (2) 107-120. pp. – (77) LEVI-STRAUSS, C. (1971): *The elementary structures of kinship*. Beacon Press, Boston, MA. – (78) LIN, S.-H. – HU, S.-Y. (2007): A Family Member or Professional Manager? The Choice of a CEO and Its Impact on Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 15, 1348-1362. pp. – (79) LONG, R. (2011): Social Exchange in Building, Modeling, and Managing Family Social Capital. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35 (6) 1229-1234. pp. – (80) LONG, R. G. – CHRISMAN, J. J. (2014): Management succession in family business. In MELIN, L. – NORDQVIST, M. – SHARMA, P. (eds.): *Sage handbook of family business*. Sage, Thousand Oaks, CA, 249-268. pp. – (81) LONG, R. G. – MATHEWS, K. M. (2011): Ethics in the family firm: Cohesions through reciprocity and exchange. *Journal of Business Ethics*, 21, 287-308. pp. – (82) MALONE, S. C. (1989): Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Family Business Review*, 2 (4) 341-353. pp. – (83) MÁLOVICS É. – VAJDA B. (2012): A családi vállalkozások főbb problémái. In Bajmócy Z. – Lengyel I. – Málovics Gy. (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress, Szeged, 378-393. pp. – (84) MANDL, I. (2008): *Overview of family businesses relevant issues*. Final report, KMU Forschung Austria, Vienna, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf – (85) MARSHALL, J. P. – SORENSON, R. – BRIGHAM, K. – WIELING, E. – REIFMAN, A. – WAMPLER, R. S. (2006): The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans. *Journal of Business Venturing*, 21 (3) 348-368. pp. – (86) MATSUHASHI, K. (2013): *An introduction to the challenges & rewards of family owned businesses*. [Online.] <http://www.slideshare.net/kmatsu81/family-business-101> [Letöltés dátuma: 2016. 02. 10.] – (87) MEHROTRA, V. – MORCK, R. – SHIM, J. – WIWATTANAKANTANG, Y. (2013): Adoptive expectations: Rising sons in Japanese family firms. *Journal of Financial Economics*, 108, 840-854. pp. – (88) MILLER, D. – BRETON-MILLER, I. – LESTER, R. H. – CANELLA, A. A., JR (2007): Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13, 829-858. pp. – (89) MOLLY, V. – LAVEREN, E. – DELOOF, M. (2010): Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23, 131-147. pp. – (90) MOORES, K. – MULA, J. (2000): The Salience of Market, Bureaucratic, and Clan Controls in the Management of Family Firm Transitions: Some Tentative Australian Evidence. *Family Business Review*, 13 (2) 91-106. pp. – (91) MORRIS, M. H. – WILLIAMS, R. O. – ALLEN, J. A. – AVILA, R. A. (1997): Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401. pp. – (92) NÁBRÁDI A. – TOBAK J. (2016): *Generációváltás az agrárgazdaságban (problémák, konfliktusok, kihívások) szakirodalmi feldolgozás, elméleti megközelítés*. Előadás A humán-erőforrás helyzete (múlt/jelen/jövő) a hazai élelmiszer-gazdaságban című konferencián, Debrecen, 2016. április

22. http://www.gazdalkodas.hu/files/Konferencia_pdf/Nabradi_Andras_Tobak_Julia_DE_GTK.pdf – (93) NAGY A. (2006): *Családi alapon működő mezőgazdasági vállalkozások (családi gazdaságok) ökonómiai elemzése*. PhD-disszertáció. 184 p. – (94) NAGY A. (2007): Analysis of the Expected Income of several family types. *APSTRACT (Applied Studies in Agribusiness and Commerce)*, 1 (1) 49-51. pp. – (95) NAM, Y.-H. – HERBERT, J. I. (1999): Characteristics and key success factors in family business: The case of Korean immigrant businesses in metro-Atlanta. *Family Business Review*, 12, 341-352. pp. – (96) NEUBAUER, H. (2003): The dynamics of succession in family business in Western European countries. *Family Business Review*, 16, 269-281. pp. – (97) PEARL, J. A. – KRISTIE, L. (2010): The world's largest family businesses. *Family Business Magazine*, http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/articles/the_worlds_largest_family_businesses/ – (98) PEARSON, A. W. – MARLER, L. E. (2010): A leadership perspective of reciprocal stewardship in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 1117-1124. pp. – (99) PÉREZ-GONZÁLEZ, F. (2006): Inherited Control and Firm Performance. *American Economic Review*, 96 (5) 1559-1588. pp. – (100) PERRICONE, P. J. – EARLE, J. R. – TAPLIN, I. M. (2001): Patterns of Succession and Continuity in Family-Owned Businesses: Study of an Ethnic Community. *Family Business Review*, 14, 105-121. pp. – (101) PETERS, M. – BUHALIS, D. (2004): Family hotel business: strategic planning and the need for education and training. *Education + Training*, 46 (8/9) 406-415. pp. – (102) PIRICZ N. – HONG, S.-J. – MANDJÁK T. (2013): A tranzakciós költségek elmélete és a társadalmi csereelmélet hatásai a bizalomra az ellátási láncban. *Vezetéstudomány*, XLIV. 12. – (103) POLLAK, R. A. (1985): A transaction cost approach to families and households. *Journal of Economic Literature*, 23, 581-608. pp. – (104) PORTES, A. (1998): Social capital: Its origins and applications to modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24. pp. – (105) POZA, E. J. (2007): *Family business*. 2nd edition. Thomson South-Western – (106) POZA, E. J. – ALFRED, T. – MAHESHWARI, A. (1997): Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms – a preliminary report. *Family Business Review*, 10 (2) – (107) PRICEWATERHOUSE COOPERS (2008): *Making a difference – the Pricewaterhouse Coopers family business survey 2007/08*. 1-60. pp. – (108) RANTANEN, N. – JUSSILA, I. (2011): F-CPO: A collective psychological ownership approach to capturing realized family influence on business. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 139-150. pp. – (109) ROSENBLATT, P. C. (1991): The Interplay of Family System and Business System in Family Farms During Economic Recession. *Family Business Review*, 4, 45-57. pp. – (110) ROYER, S. – SIMONS, R. – BOYD, B. – RAFFERTY, A. (2008): Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 21, 15-30. pp. – (111) SALVATO, C. – MINICHILLI, A. – PICCARRETA, R. (2012): Faster route to the CEO suite: Nepotism or managerial proficiency? *Family Business Review*, 25, 206-224. pp. – (112) SARDESHMUKH, S. R. – CORBETT, A. C. (2011): The duality of internal and external development of successors: Opportunity recognition in family firms. *Family Business Review*, 24, 111-125. pp. – (113) SCHARLE Á. (2000): Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, XLVII. 250-274. pp. – (114) SCHRÖDER, E. – SCHMITT-RODERMUND, E. – ARNAUD, N. (2011): Career choice intentions of adolescents with a family business background. *Family Business Review*, 24, 305-321. pp. – (115) SCHULZE, W. S. – LUBATKIN, M. H. – DINO, R. N. – BUCHHOLTZ, A. K. (2001): Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12, 99-116. pp. – (116) SEYMOUR, K. C. (1993): Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession. *Family Business Review*, 6, 263-281. pp. – (117) SHARMA, P. – IRVING, P. G. (2005): Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (1) 13-33. pp. – (118) SHARMA, P. – CHRISMAN, J. J. – CHUA, J. H. (2003a): Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 667-687. pp. – (119) SHARMA, P. – CHRISMAN, J. J. – CHUA, J. H. (2003b): Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16, 1-16. pp. – (120) SHARMA, P. – CHRISMAN, J. J. – PABLO, A. L. – CHUA, J. H. (2001): Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 17-35. pp. – (121) SHARMA, P. – RAO, A. S. (2000): Successor attributes in indian and canadian family firms: A comparative study. *Family Business Review*, XIII. (4) 311-330. pp. – (122) SONFIELD, M. C. – LUSSIER, R. N. (2004): First-, second-, and third-generation family firms: A comparison. *Family Business Review*, XVII. (3) 189-202. pp. – (123) STAVROU, E. T. (1999): Succession in family businesses: Exploring the effect of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of*

Small Business Management, 37 (3) 43-61. pp. – (124) STAVROU, E. T. – KLEANTHOUS, T. – ANASTASIOU, T. (2005): Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation. *Journal of Small Business Management*, 43, 187-206. pp. – (125) STEIER, L. (2001): Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, XIV. (3) 259-276. pp. – (126) TAGIURI, R. – DAVIS, J. A. (1982): Bivalent Attributes of the Family Firm. Reprinted in the "Classics" section of *Family Business Review*, 9 (2) 199-208, Summer 1996 – (127) TATOGLU, E. – KULA, V. – GLAISTER, K. W. (2008): Succession planning in family – owned businesses: evidence from Turkey. *International Small Business Journal*, 26, 155. pp. – (128) THE SOLUTIONIST GROUP (2015): *Family Business Best Practice*. <http://solutionist.com.au/family-business-needs/> [Letöltés dátuma: 2016. 04. 05.] – (129) U.S. CENSUS BUREAU (2015): *American Fact Finder*. (U.S. Department of Commerce). <http://factfinder.census.gov/> – (130) VALLEJO, M. C. (2008): Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81 (2) 261-279. pp. – (131) VECSENYI J. (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése. AULA Kiadó, Budapest – (132) VENTER, E. – BOSHOFF, C. – MAAS, G. (2005): The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18, 283-303. pp. – (133) VERA, C. F. – DEAN, M. A. (2005): An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, XVIII. (4) 321-345. pp. – (134) VERBEKE, A. – KANO, L. (2012): The transaction cost economics (TCE) theory rationale for MNE regional strategy. *Multinational Business Review*, 20 (2) – (135) WESTHEAD, P. (2003): Succession decision-making outcomes reported by private family companies. *International Small Business Journal*, 21, 369-401. pp. – (136) WESTHEAD, P. – COWLING, M. – HOWORTH, C. (2001): The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, XIV. (4) 369-385. pp. – (137) WIKLUND, J. – NORDQVIST, M. – HELLERSTEDT, K. – BIRD, M. (2013): Internal Versus External Ownership Transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 1319-1340. pp. – (138) WULF, T. – STUBNER, S. (2008): *Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen-Untersuchungsmodell zur Analyse von Problemfelder bei der Übergabe der Führungsrolle*. HHL Arbeitspapier Nr. 85. <http://www.hhl.de/fileadmin/texte/publikationen/arbeitspapiere/hhlpap0085.pdf> – (139) YOO, S. S. – SCHENKEL, M. T. – KIM, J. (2014): Examining the impact of inherited succession identity on family firm performance. *Journal of Small Business Management*, 52, 246-265. pp. – (140) ZAHRA, S. A. – GEORGE, G. (2002): Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27 (2) 185-203. pp. – (141) ZELLWEGER, T. M. – KELLERMANN, F. W. – CHRISMAN, J. J. – CHUA, J. H. (2012): Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23, 851-868. pp.

//////////////////////////////////// KRÓNIKA //////////////////////////////////////

Beszámoló a Lengyel Agrárközgazdászok Egyesületének (SERiA) XXIII. konferenciájáról

KÓSZEGI IRÉN RITA – ZALAINÉ MÉSZÁROS KORNÉLIA

A Lengyel Agrárközgazdászok Egyesületének konferenciájára idén 2016. szeptember 7–9. között került sor a lengyelországi Biała Podlaskában. A járási jogú város Lengyelország keleti részén, Fehéroroszország határának közelében, a Lublini vajdaságban helyezkedik el.

Az első találkozót 1994-ben szervezték és azóta minden év szeptemberében nyílik lehetőség arra, hogy az agrobiznisz területén kutató, dolgozó belföldi és külföldi szakemberek bemutatassák és egymás között megvitathassák az elmúlt év(ek) kutatási eredményeit.

Azok, akik részt vesznek a konferencián, egyúttal az egyesület tagjaivá is válnak.

A szervezetnek lengyel szakembereken kívül amerikai és magyar tagjai is vannak, kiknek száma évről évre gyarapszik.

Az idei év központi témája a *Biogazdaság a vidékfejlesztésben és az agráriumban (Bioeconomy in rural development and agribusiness)* címet viselte, melynek megvitatására a következő szekciókban került sor:

1. A biogazdaság elméleti és módszertani alapjai (Theoretical and methodological basics of bioeconomy);
2. A családi gazdaságok és a mezőgazdaság mint a biogazdaság tárgyai (The family farms and agribusiness as subjects of bioeconomy);





3. Biogazdaság, valamint a fenntartható és innovatív vidéki területek fejlesztése (Bioeconomy and sustainable and innovative development of rural areas);

4. Piac, ellátási láncok és hálózati struktúrák a biogazdaságban (Market, supply chains and network structures in biogospodarce);

5. Biogazdaság, biotechnológia, alacsony szén-dioxid-kibocsátás, környezetvédelem és klímaváltozás (Bioeconomy, biotechnology, the low carbon economy and the environment and climate change);

6. Angol szekció (The English session)

A kongresszus első napján nyolc plenáris előadás hangzott el, melyek szerteágazóak voltak, de szorosan kapcsolódtak a rendezvény témájához. A különböző szekciókban 134 kutatásról, eredményről számoltak be a résztvevők. A rendezvény egyre nagyobb sikerét és népszerűségét jelzi, hogy előző évben a plenáris előadásokkal együtt „csak” 95 témát vitattak meg az előadók. A Debreceni Egyetem egyetemi tanára, *prof. dr. Nábrádi András* plenáris előadóként az élelmiszer-biztonságról és annak empirikus, illetve elméleti megközelítéseiről beszélt (*Food safety in headwind. Empirical and theoretical approaches*).

A plenáris előadások után elismerő címek átadása következett. Az idei találkozó különleges és megtisztelő magyar vonatkozást is tartogatott, ugyanis *prof. dr. Takács István*, aki korábban a Károly Róbert Főiskola, jelenleg az Óbudai Egyetem egyetemi tanára, a szervezet nemzetköziesítése érdekében folytatott közel két évtizedes munkája elismeréseként megkapta a szervezet emlékplakettjét (*Distinguished for SERiA*).

A magyar résztvevők az angol nyelvű szekcióban adták elő kutatási témájukat, melynek szekcióelnökei *dr. hab. Agnieszka Sapa* Lengyelországból és *prof. dr. Wojciech Florkowski* a Georgiai Egyetemről (USA) voltak. A szekcióban összesen 22 előadás hangzott el. A magyar delegáció idén öt felsőoktatási intézményt képviselt: a legnépesebb küldöttség a Debreceni Egyetemről érkezett. Az előadók a Szent István Egyetemet, a kecskeméti Pallasz Athéné Egyetemet (korábban Kecskeméti Főiskola), az Óbudai Egyetemet és a korábbi Károly Róbert Főiskolát képviselték.

Az éves konferenciákon részt vevő közgazdász, agrárközgazdász kutatók száma az utóbbi években már rendre 250-300 fő, mintegy félszáz egyetemi és más kutatóhelyet képviselve. A kollégák magas szá-



ma nemcsak az ismerkedésre és kapcsolatépítésre ad lehetőséget, de a szakmai álláspontok átbeszélésére, a vélemények ütköztetésére is.

A konferencia utolsó napjára a vendéglátók szakmai kirándulásokat szerveztek három különböző helyszínre. Az első helyszín a fehéroroszországi Brest városa és annak környéke volt. A második kirándulás alkalmával Wisznice, Rossosz és Sosnówka városok és azok környékeinek megtekintésére nyílt lehetőség, míg a harmadik utazási lehetőséget választó konferenciare résztvevők és érdeklődők Biala Podlaskával és környékével ismerkedhettek meg.

A konferencián elhangzott előadások alapján készített tudományos cikkek lengyel vagy angol nyelven jelentek meg a

Lengyel Agrárközgazdászok Egyesületének tudományos folyóiratában, az *Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists* – lengyelül *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu* – című folyóiratban. A folyóirat cikkei olvashatók az egyesület honlapján is, a <http://seria.com.pl/index.php/start> oldalon és az *AgEconSearch* adatbázisában is szerepelnek.

A látottak, hallottak arról győztek meg bennünket, hogy a lengyel mezőgazdaság és a lengyel vidék gyorsan változik, fejlődik. A szakmai úttal kiegészített konferencia kellemes légkörben zajlott, és reméljük, jövőre is hasonlóan szép emlékekkel térhetünk majd haza.

Summary

HUNGARIAN AGRICULTURAL ECONOMY TODAY: RISKS AND OPPORTUNITIES

By: Kapronczai, István

Keywords: GDP, employment, fixed assets, investments, loans, grants, foreign trade, food consumption.

JEL Classification: Q10, Q13.

The study aims to create a detailed and objective analysis of Hungarian agriculture. It focuses on the reasons behind the present situation in the sector and suggests expected trends as well as drawing attention to decisions that need to be made.

Hungary's agriculture has suffered a drastic fall in its position in world food production in the last two and a half decades, its share falling by 50%. Hungary does not make use of its agricultural capabilities. Its role in the national economy, and main macroeconomic indicators fit into the European norm. The share of agricultural production in the gross domestic product (GDP) is 3%. However, the fact that the food industry's share of the GDP is just 2%, indicates that there are structural problems within the agribusiness and that food processing has fallen behind.

In Hungary, the land market and land rental market function separately, at times even conveying opposing effects to the producers and owners. Due to the ownership structure and the status of landowners, the size of the rented area is larger than in Western Europe, as it constitutes more than half of the total agricultural land in the country. In the recent period in Hungary there has been a marked reduction in land supply and increase in demand for land, and these changes have caused a rise in the land lease tariffs (that have also been encouraged by area-based subsidies).

Irrigation development is a strategic issue, as the current situation is unsustainable. Only 2% of the land is irrigated, compared to 9% on average in the European Union, and 20% on average world-wide (with differences in climate).

While the measuring of employment is one of the most uncertain elements in statistics, research based on different methodologies has indicated a growing demand for agricultural labour in the period between 2010 and 2015. However, this process is not due to the growth in the production of the industry or the growth in market-based employment, but much rather on the "public work" programme.

International experience shows that the countries that were actively engaged in agricultural innovation and had a high level of research and development were the same countries that were able to live up to the world economic challenges of the past decades. Innovation is influenced by the use of consultants, training, higher education and agricultural research, the levels of which along with the allocated funds need to be raised.

The research data show that the last 3-4 years have been exceptionally fortunate for agriculture, and the good economic climate should be used to aid development that will boost Hungary's competitiveness. Relatively high prices and EU support have strengthened the financial position of farms, there are significant savings, the area-based subsidies are favourable in rural development. Moreover, lending rates are low. Thus the requirements needed for an intensive investment cycle are there. The sources, however, can only be mobilised if these can be linked to the promise of long-term stability of agricultural policy.

QUESTIONS AND PROBLEMS OF THE SUCCESSION OF GENERATIONS WITHIN FAMILY OWNED BUSINESSES

By: Nábrádi, András – Bárány, László – Tobak, Júlia

Keywords: family business, ownership, social exchange, succession, ladder of succession.

JEL Classification: Q1, R2.

The study focuses on the questions and problems of the succession of generations concerning family-owned agricultural enterprises. On a world scale most of the family-run businesses do not survive the first generation, thus succession has become the most important problem. This is the reason why nowadays the succession of generations has become the central issue of several research projects in Hungary. It has become more topical after the political transition of the 1990s because since then most founders of family businesses have reached retirement age and have to pass the baton to the next generation.

This topic is particularly important because - due to the well-known reasons of the period before the political transition - there is little or no Hungarian experience and information about succession. The study is mainly based on international literature. The aim is to present the main issues and the key elements of succession of generations concentrating on the practical terms.

In the diagnostic phase of the research the succession processes, their methods and the possibility of processes especially characteristic of agricultural economics are presented with the help of secondary data, with the application of contemporary research results and a methodological approach. The study includes the experience and opinion of a Hungarian family entrepreneur who forces through a succession of generation.

The conclusion of the diagnostic phase of our work is that there are several foreign models available, confirmed by theoretical and practical experiences, and it would be reasonable to adapt them to the Hungarian conditions. It would be necessary because there is not much national experience, applied methods and database to use. In our opinion the described models and methods could be exploited in the Hungarian practice.

CONTENTS

STUDIES

- Kapronczai, István*: Hungarian Agricultural Economy Today:
Risks and Opportunities.....369
- Nábrádi, András – Bárány, László – Tobak, Júlia*: Questions and Problems of
the Succession of Generations within Family Owned Businesses..... 427

CHRONICLES

- Kőszegi, Irén Rita – Zalai Mészáros, Kornélia*: Report on the XXIII Annual
Conference of the Polish Agricultural Economists (SERiA)..... 462

-
- Summary.....465
- Contents.....467

Tisztelt Szerzőtársak!

A folyóirathoz beküldendő kéziratok elkészítéséhez segítségképpen közöljük azokat a szempontokat, amelyeket a tanulmányok lektorálásakor a bírálóknak vizsgálniuk kell.

Tartalom, mondanivaló (kifejtős válaszok):

1. Van a tervezetnek érdemi mondanivalója?
2. A tervezet mondanivalója összhangban van a címmel?
3. A tervezet szerkezete áttekinthető és logikus felépítésű?
4. A tervezet bevezető összefoglaló részében megfogalmazott állítások megfelelnek a tudományos közleményektől elvárható követelménynek?
5. A tervezet tartalmi része megfelelően alátámasztja az összefoglaló részben megfogalmazott tudományos állításokat?

Módszer, forma (igen, nem, részben válaszlehetőségek):

1. A szerzők a kutatási témához kapcsolódó mérvadó szakirodalmat feldolgozták és azt megfelelő módon interpretálták?
2. A szakirodalmi hivatkozások megfelelőek?
3. A felhasznált adatbázis megfelelő a kutatás célkitűzéseinek eléréséhez és/vagy a hipotézisek teszteléséhez?
4. A szerzők a kutatáshoz megfelelő elemzési, modellezési stb. módszertani eszközöket alkalmaztak?
5. A szerzők következtetései logikailag, illetve egzakt módon kellően alátámasztottak?
6. A táblázatok és ábrák kellően segítik a mondanivaló megértését?
7. A szöveg, illetve a táblázatok és az ábrák aránya megfelelő?
8. A szerzők az egyes szakkifejezéseket helyesen használták?
9. A táblázatok és az ábrák címei és forrásai megfelelően vannak feltüntetve?
10. A mértékegységek használata megfelel a nemzetközi előírásoknak?
11. Számot tarthat a téma nemzetközi érdeklődésre?

ELŐFIZETÉSI FELHÍVÁS

A Gazdálkodás előfizetőihez, olvasóihoz, szerzőihez

A **Gazdálkodás** több mint 50 éve hazánk egyetlen olyan agrárgazdasági tudományos folyóirata, amely helyt ad az agrárpolitikai, gazdálkodási, üzleti, marketing, vidékfejlesztési, üzem- és munkaszervezési, élelmiszer-feldolgozási kérdéseknek, valamint a korszak hazai és nemzetközi kihívásainak.

A **Gazdálkodás** szerzői a mező-erdőgazdaságban, az élelmiszer-feldolgozásban, a vidék- és területfejlesztésben tevékenykedő szakemberek, oktatók, kutatók, menedzserek, doktoranduszok, egyetemi és főiskolai hallgatók. A folyóirat nélkülözhetetlen segítséget nyújt a PhD-hallgatók publikációs tevékenységéhez, és ezáltal a fokozat megszerzéséhez.

A **Gazdálkodás** hozzájárul az EU agrár- és vidékfejlesztési politikájának keretében a nemzeti agrárstratégia tudományos igényű formálásához is.

A **Gazdálkodás** publikációi gyakran elsődleges forrásai új felismeréseknek, gondolatoknak, tananyagoknak és gyakorlati megoldásoknak. A megjelent cikkek aktualitásukat hosszasan megőrzik, s az egyes lapszámok könyvszerűen újra elővehetők.

A **Gazdálkodás** gondolkodásra, mérlegelésre és cselekvésre ösztönöz!

A **Gazdálkodás** nemcsak *tudástárház*, hanem *tudásközösség* is! A **Gazdálkodás** – mint minden más tudományos folyóirat – rangját, elismertségét nemcsak a megjelent közlemények színvonala, érdekes újszerűsége, a szerzők, lektorok, szerkesztők munkája fémjelzi, hanem az előfizetések, olvasók, interneten érdeklődők száma is, ami egyúttal az adott szakmai körhöz való tartozást, az előfizetők identitását is tükrözi. Ezért is örömmel üdvözöljük előfizetőink körében.

A **Gazdálkodás** rendkívül olcsó, előfizetési díja 5580 Ft/év (áfával). Ennek fejében az évi hat számot kapja kézhez az előfizető. Kérésére megrendelőlapot küldünk!

A folyóirat előfizethető készpénz-átutalási megbízással vagy átutalással, amiről számlát küld a Kiadó (Herman Ottó Intézet, 1123 Budapest, Park u. 2., tel.: 1/362-8100, e-mail: info@agrarlapok.hu, Böle Réka osztályvezető).

**A Gazdálkodás Szerkesztőbizottsága
és Szerkesztősége**

A megrendelőlap visszaküldhető

Postán: Herman Ottó Intézet, 1223 Budapest, Park u. 2.

A borítékra kérjük írja rá: „Folyóirat-rendelés”

Faxon: +36/1362-8104

E-mailen: info@agrарlapok.hu

Gazdálkodás

MEGRENDELŐLAP

Előfizetési díj 2016. évre: **5.580 Ft.** Példányonkénti ár: **930 Ft**

Megrendelem a Gazdálkodás c. folyóiratot 2016. évre ... példányban.

Az előfizetési díjhoz csekket kérek

Az előfizetési díjat átutalással rendezem *

Megrendelő

Kézbesítés helye

Neve: Név:

Számlázási címe:

..... Cím:

Telefon:

E-mail:

Kiadja a Herman Ottó Intézet

1223 Budapest, Park u. 2.

Tel.: +36 1 362 8100

Web: www.agrarlapok.hu

E-mail: info@agrарlapok.hu

* Az előfizetési díjat a Herman Ottó Intézet 10032000-01743276 számú számlájára való átutalással egyenlítheti ki.



GAZDÁLKODÁS

AGRÁRÖKONÓMIAI TUDOMÁNYOS FOLYÓIRAT
SCIENTIFIC JOURNAL ON AGRICULTURAL ECONOMICS

TÁMOGATÓINK:
FÖLDMŰVELÉSÜGYI MINISZTERIUM
HERMAN OTTÓ INTÉZET



GAZDÁLKODÁS SZERKESZTŐSÉGE:
1093 Budapest, Zsil utca 3-5.
Telefon, fax: +361-476-3295
E-mail: gazdalkodas@agrarlapok.hu
www.agrarlapok.hu

Kéziratokat a szerkesztőségbe szíveskedjenek küldeni, ahol a folyóirattal kapcsolatban minden más kérdésben is szívesen állnak rendelkezésére

KIADJA ÉS TERJESZTI:



1223 Budapest, Park utca 2.
Felelős kiadó: Dr. Mezőszentgyörgyi Dávid, +361-362-8100

LAPTULAJDONOS:



A folyóirat éves előfizetési díja 5580 Ft/év, amely az áfát is tartalmazza.
A folyóirat előfizetése történhet: készpénzátutalási megbízással
Herman Ottó Intézet
1223 Budapest, Park utca 2. „Gazdálkodás” jelöléssel. Átutalással
(megrendelésre számlát küldünk).

HU ISSN 0046-5518

Nyomtatás:
Generál Nyomda Kft.
6728 Szeged, Kollégiumi út 11.
www.generalnyomda.hu

E SZÁMUNK SZERZŐI:

Bárány László, a Felelős Családi Vállalatokért Egyesület magyarországi elnöke, baranyl@baromficoop.hu

Kapronczai István, a Gazdálkodás főszerkesztője, Budapest, kapronczai.ist@gmail.com

Kőszegi Irén Rita, a Pallasz Athéné Egyetem Kertészeti és Vidékfejlesztési Kar tanársegéde; a SZIE Enyedi György Regionális Tudományok Doktori Iskola PhD-hallgatója, Gödöllő, koeszegi.iren@kfk.kefo.hu

Nábrádi András, a DE Gazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézet egyetemi tanára, intézetigazgató, Debrecen, nabradi.andras@econ.unideb.hu

Tobak Júlia, a DE Gazdaságtudományi Kar Ihrig Károly Doktori Iskola PhD-hallgatója, Debrecen, tobak.julia@econ.unideb.hu

Zalainé Mészáros Kornélia, a SZIE Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola fokozatot szerzett PhD-hallgatója, Gödöllő, me.kornelia@gmail.com