

Generációváltás az agráriumban II.

Cikksorozatunk bevezető részében a hazai és az európai helyzetet vettük górcső alá. A generációváltás nehézségei leginkább a családi tulajdonú vállalkozásokat terhelik, nem csak az agráriumban, hanem más ágazatokban is. Jelen írásunkban körképet adunk a leggyakoribb veszélyekről, továbbá néhány megoldási lehetőségről.

Bevezető írásunkban bemutattuk, hogy a mezőgazdasági vállalkozói réteg előregedése és a generációváltás kérdése egyetlen uniós tagállamban sem elhanyagolható kérdés. Még ott sem, ahol egyébként a fiatalabbak és az idősebbek aránya kedvezőnek tekinthető. A tagországokban – hazánkhoz hasonlóan – az elmúlt években mindentől csökkent a fiatalabbak és nőtt az idősebbek aránya.

A mezőgazdasági munkaerőt mintegy 11,7 millió munkaerőegység reprezentálja a 27 tagállamban. Hangsúlyozni kell azonban, hogy a tagországok között jelentős különbségek vannak a foglalkoztatottak számát, a vállalkozások jellegét illetően. Néhány régióban a mezőgazdasági termelést alapvetően nem családi munkaerőre támaszkodó, nagyméretű vállalkozások végzik. Erre jó példa Csehország, Észak-Németország vagy Hollandia. Az EU 15-ök déli államaiban és a legtöbb új tagországban azonban számos olyan vállalkozás működik, ahol 1-nél kevesebb a teljes időben foglalkoztatott munkaerő száma (Máltán ez a szám pl. 0,4). Különösen az új tagországokban – így hazánkban is – a nagyon kisméretű, félig önellátó gazdaságok a számottevőek. Magyarországon az ágazatban regisztrált vállalkozások döntő többsége 1-9 főt foglalkoztat. Az Agrár Munkaadói Szövetség tagjai között több százezer családi vállalkozás található. Ezekből a számokból is látszik, hogy a családi vállalkozások jelentős szerepet töltenek be a hazai gazdasági életben.

Ez azonban nem csak nálunk van így. Az *Economist Intelligence Unit* 2009-ben publikált felmérése szerint a családi vállalatok alkotják a globális gazdaság gerincét. A családi tulajdonú cégek hozzájárulása a globális GDP-hez 45-65% közé tehető. **Figyelemreméltó ugyanakkor, hogy a gazdasági válságra a családi tulajdonú vállalatok voltak a legkevésbé érzékenyek. Többek között erre a tényre is hivatkozik az Európai Bizottságnak a családi vállalatok működésére és utódlására vonatkozó jogi és adóztatási ajánlása.** Az Eu-

rópai Bizottság definíciója szerint családi vállalkozás az, ahol természetes személyek kezében van a befolyásoló mértékű (25+1 százalék) tulajdon, akik alapítók, leszármazottak vagy rokonok, és legalább két családi képviselő aktív tagja a vállalkozást irányító testületnek.



Magyarországon, illetve Közép-Kel-Európában a rendszerváltás óta, amikor el-, illetve újraindulhattak a családi vállalatok, most érkezett el az ideje az első generációváltásnak. A **rendszerváltáskor indult vállalatok alapítóinak öregedéséből következő, tömegesen jelentkező** utódlási kényszer tehát egy sajátos térségi probléma. A rendszerváltáskor létrehozott és ma is működő családi vállalatok alapítói a közeljövőben kell, hogy átadják cégük irányítását a következő generációnak. Intő jel, hogy ez a folyamat a nemzetközi tapasztalatok alapján három esetből kétszer akár a vállalat teljes csődjével is végződhet. Magyarországon a tömeges sikertelenség komoly társadalmi-gazdasági kockázatot is magában hordoz, hiszen az érintett cégek adják a hazai vállalkozások több mint 70 százalékát, és foglalkoztatják az alkalmazottak csaknem 60 százalékát. Sokan azonban nem készítették fel örökösüket a vállalkozások továbbvitelére, a vagyon megőrzésére.

A generációváltás előtt álló családi vállalatok tulajdonosai, vezetői egy nem régen lebonyolított felmérés szerint jellemzően nem is gondolnak cégük eladására. Nem veszik számításba a vállalkozás lényeges átszervezésének lehetőségét, és a komoly döntésekbe

nem vonják be az alattuk dolgozó vezetőket. A kulcsinformációkat döntően megtartják maguknak, a legtöbb lényeges kérdésben ők maguk döntenek. Nem számolnak azzal sem, hogy esetleg egy „nem-családtag” vezetőt vonjanak be az irányításba, és eddig a saját visszavonulásuk konkrét tervezésével sem foglalkoztak. Ez nem meglepő, hiszen a megkérdezett családi vállalatoknál a felmérés időpontjában jellemzően a cég tulajdona teljes egészben, vagy túlnyomórészt még az alapítóé. A cég „nem-családtag” vezetőit és kulcsberekét többnyire nem vonják be az alapítók a tulajdonba, az utódjelölteket pedig csak ritkán küldik el pályájuk elején tapasztalatszerzésre más cégekhez.

A többgenerációs üzleti kultúrával rendelkező országokban a családi vállalatok hosszú távú működtetésének jelentős tapasztalati bázisa, eszköztára alakult ki. Az ezekre épülő kutatások és oktatási eredmények alkalmazása számos előnyt teremt a társadalom és a gazdaság számára. Nem véletlen, hogy Nyugat-Európában az iparkamarák egyik legfontosabb tevékenysége a kis- és középvállalatokat különböző szolgáltatásokkal, tanácsadással segíteni az utódlás megoldásában. A sikertelen utódlás ugyanis több százezer munkahely megszűnésével is fenyeget. Hollandiában például a Gazdasági Minisztérium egy ún. „transzfer csomagot” küld a családi cég 55. életévét betöltött gazdájának. Az átadás tervezésének fontosságára emlékeztető levél mellett a csomag a folyamatot támogató információ, eszközök, tanácsadók és közösségek elérhetőségével is foglalkozik.

Ausztriában a magánalapítványi rendszer bevezetését követően a családi tulajdonban lévő jelentős cégek tömegesen kezdték használni ezt a hosszú távú tervezésre alkalmas jogintézményt, sőt, a külföldi, hasonló megoldásokat is erre cserélték le. Jelenleg 3.200 magánalapítvány működik az országban, amelyek mintegy 60 milliárd eurós vagyont kezelnek. A generációváltás zökkenőmentes kezelésének egyik jól bevált eszkö-



ze a magánalapítvány, amely önálló jogi személyiség, így tulajdonolhatja a családi vagyont, ugyanakkor az alapítványi formából fakadóan egy meghatározott célra rendelt vagyontömeg is egyben. Az alapítványi célok rugalmasan alakítható rendszere a jelenlegi magyar örökösödési jog által szabott keretnél jobban szabályozhatja a vagyontáadás módját, menetét és feltételeit. „– A magánalapítvány létrehozásával az alapító család saját értékrendje mentén alakíthatja ki az alapítvány szabályzata által a tulajdonjogok gyakorlásának módját fokozatosan és szabályozottan, ez pedig az átadást is megkönnyíti. A tulajdo-

élik meg a vállalkozások. De ha az alapítónak nem sikerül idejében visszavonulnia, előkészítenie és megvalósítania a stafétabot átadását, az csak tovább ront a helyzeten, és dupla sokkot szabdítt a saját cégére. Ha a botot a vezető még sokáig szorongatja az utód keze mellett, a feszültséggel teli légkör, az utód felé áramló bizalmatlanság és a folyamatos ellenőrzés kizökkenti a vállalkozást a normális kerékvágásból, az új vezető nem tud kiteljesedni, a cég lemarad a konkurenciával szemben, veszít versenyképességéből.

A nyugat-európai tapasztalatok szerint a kis- és középvállalatok alapítóinak csupán 60 százaléka készül fel a

rekedni kell a vállalkozás „önjáróvá”, átláthatóvá, valamint ellenőrizhetővé tételére. Ha a visszavonulás időpontja pontosan ismert, az átadási célok jól definiáltak, akkor az alapító egy konkrét tervhez tudja tartani magát, és azt is idejében át tudja gondolni, milyen lemondással és változással jár a visszavonulás a saját magánéletében. A legtöbb vezető ugyanis megijed a nélkülözhetőség érzésétől, ezért továbbra is beleavatkozik a vállalkozás életébe, állandó nyomást gyakorolva ezzel utódjára, és hatalmi harcoknak kitéve a saját vállalkozását.

A generációváltás nehézségeinek hátterében álló okokra világít rá, és a vállalkozásalapítók megértését teszi könnyebbé a *The Family Business Network* (FBN) nemzetközi szervezeteinek felmérése. E szerint a sikeres családi vállalkozások vezetői elsősorban nem a bevételek miatt tartanak ki saját cégük mellett akár egy életen át. Ami leginkább motiválja őket, az maga a vállalkozói lét. A saját maguk által meghatározott célok elérésébe fektetett kemény munka, az aktív részvétel minden, a vállalkozással kapcsolatos ügyben. Röviden, a V-faktor. Szintén előkelő helyen szerepel a szívvel-lélekkel végzett társadalmi felelősségvállalás, valamint az, hogy magán- és üzleti életük ugyanazokon a családi értékeken nyugszik.

A családi vállalkozást irányítók 73 százaléka az elégedettségi skála legfelső rétegében (10 pontból legalább 8) foglal helyet, míg a teljes népességet tekintve ez az arány 48 százalék. A tulajdonos elégedettsége nem vagyontól függő: a saját vállalkozás vezetése olyan érzelmi töltetet ad a vezetőnek, ami a megkérdezettek elégedettsége szempontjából jóval nagyobb értéket képvisel, mint a céges vagyont gyarapítása. Meglepő lehet, de a V-faktor hasonlóan jelentős tényező a családi vállalkozás tulajdonosa szemében, mint az emberek túlnyomó része számára az egészség. Minél aktívabb szerepet vállal a tulajdonos a cég életében, annál elégedettebb az életével.

Az FBN szerint az elégedettséget a vállalkozó szellem mellett két fő tényező határozza meg. A családi értékek körül forgó üzleti és magánélet nagyobb biztonságérzetet, stabilitást ad a vállalkozások vezetőinek, tagjaiban pedig az élet minden terén erősíti a lojalitást. A leggyakrabban említett értékek a tolerancia, a tisztelet és a

A családi vállalkozások tulajdonosain múlik, hogy vállalkozásuk a túlélő egyharmadba, vagy az elvérző kétharmadba fog-e tartozni

nosi érdekképviselőt így szükség esetén függetlenedhet a család aktuális kompetenciahiányaitól és viselkedési nehézségeitől, s azt akár hosszú távú megbízással nem családtag, de profi szakértők vihetik tovább, szigorú feltételek között – véli Kürti Tamás, az egyik legsikeresebb magyar családi vállalkozás, a Kürt Zrt. alapítójának fia, a Felelős Családi Vállalkozásokért Magyarországon Egyesület alelnöke. – Ez a forma támogatja, hogy a legkulturáltabban és a leghatékonyabban zajlódjanak le a tulajdonok és értékek felelős átadásának folyamatai, ugyanakkor sokrétű stabilizációs szerepe is van – teszi hozzá az alelnök.

Ne felejtjük el, hogy még az idejében elkezdett utódlástervezés és annak problémamentes lebonyolítása is negatív hatással van a vállalat működésére! Az alapítótól való megválás az egyik fontos mérföldköve a cégek „felnőtté”, önállóan és függetlenül működő szervezetté válásának. A sikeres vállalkozók általában karizmatikus személyek, saját történetük egybeolvad cégük történetével, amiért küzdöttek, és amit sikerre vittek. A vállalkozás működését ők látják át a legjobban, annak felépítése és szervezettsége általában teljesen egyedi, sokszor egyetlen tankönyvi szervezeti mintához sem hasonlít. A munkatársak elsősorban a vezető iránt elkötelezettek, érte és nem a vállalati érdekekért dolgoznak. Az első ember távozását tehát alapvetően sokként

visszavonulásra, és kezeli tudatosan az utódlástervezést. Ennek általában az oka, hogy a vezetők egyszerűen elmulasztják azokat az időpontokat, amikor még nyugodtan fel lehet készülni a váltásra. Általában a napi operatív feladatokkal vannak elfoglalva, és nem tudnak a távoli jövővel foglalkozni: a vállalatról szóló összes információ átadása ugyanis átlagosan 3-5 évet vesz igénybe. Ennyi „betanítási” idő után a vezető is könnyebben vonul vissza, jó és biztos kezekben tudhatja vállalkozását. Más tanácsadók és saját tapasztalataink szerint is a sikeres utódlás titka a tervezettség és a folyamatos kommunikáció. A változás lényegét egyik ügyfelünk fogalmazta meg frapánsan: „Családi vállalkozásból családi tulajdonú vállalattá kell válnunk!”. Az átadás-átvétel első lépése ugyanis a vállalkozás átvilágítása és – ha szükséges – átszervezése. Az egyszemélyes, sokszor megérzéseken alapuló döntésekről és a szokásjog alapján való működtetésről át kell térni egy rendszeres működtetésre. Természetesen a korábban alkalmazott szakmai és üzleti elvek továbbra is megtarthatók, de a vállalkozás működését minél inkább olyanná kell formálni, hogy azt az alapítón kívül más is elvezethesse. Így elkerülhető az a veszélyes csapda, hogy az adott vállalkozást csak az alapító tudja működtetni, más – esetleg még a saját gyermeke – nem. A legegyszerűbben úgy tudjuk megfogalmazni: tö-



felelősségtudat, valamint a kitartás voltak, amelyeknek komoly szerepük van a családi vállalkozások sikerében. A harmadik kiemelt tényező mások megsegítése volt. Érdekes módon az eredmények azt mutatták, hogy míg a pusztai anyagi jólét csökken, a válaszadók elégedettségét, az aktívan, szívvel-lélekkel végzett, teljes mértékben saját döntésen alapuló társadalmi szerepvállalás boldogabbá teszi őket. A válaszadók csaknem háromnegyede sorolta a V-faktor fontosságát 8 és 10 közé a 10-es skálán, így a vállalkozói lét már önmagában 36 százalékban felelős a szervezet tagjainak elégedettségéért. A családi értékekkel és a szabad döntéshozatalon alapuló társadalmi felelősségvállalással együttesen ez az elégedettséget formáló arány már kiugró, 53 százalékos.

A maradék 47 százalék egyébként számos más tényező között oszlik meg, amelyek szintén formálják a családi vállalkozások vezetőinek szemléletét és elégedettségét, viszont megegyeznek a teljes társadalom számára kiemelt értékekkel, mint például az egészség, a család összetartó ereje, mások megsegítése vagy az önmegvalósítás.

Bár a fenti elemzés egy sikeres vállalkozásokat szondázó, nemzetközi kutatás alapján készült, sok párhuzamot vonhatunk a hazai helyzettel. Válságban fontos tényező a V-faktor. Ezek a családfők, cégvezetők – mivel hisznek a vállalkozásuk sikerességében, és az elégedettséggel tölti el őket – hosszabb távon terveznek. Jól látszik, hogy családi vállalatok jellemzően kevesebb munkahelyet szüntettek meg, rugalmasságuknak köszönhetően pedig az átlag felett teljesítenek a gazdaságban. A családi vállalkozások vezetői a válságban személyes és családi tartalék erőforrásaikat is vállalkozásuk túlélése érdekében hasznosítják. Ezek piacvesztés esetén például a kieső bevételek helyett saját tőkéből indított fejlesztéseket és így megtartott munkahelyeket jelentenek.

A fentiekből is jól látható, hogy alapvetően a családi vállalkozások tulajdonosain múlik, hogy vállalkozásuk a túlélő egyharmadba, vagy az elvérző kétharmadba fog-e tartozni. Az is számít azonban, hogy ehhez milyen külső segítséget, támogatást kapnak. Ezen a ponton térjünk egy kicsit vissza az agráriumba.

Az EU vidékpolitikájában az elmúlt 5-10 évben egyre nagyobb hangsúlyt

Ha az öreg kontinensen túlra tekintünk, hasonló problémákkal találkozunk. Az Egyesült Államokban az *USDA ERS* (Mezőgazdasági Minisztérium Gazdasági Kutató Intézete) statisztikai elemzése szerint:

- 12-ből egy munkahely léte a mezőgazdasághoz kapcsolódik,
- a kis és a nagyon nagy farmok részarányának növekedése jellemző,
- a farmháztartások bevételeinek egyre nagyobb hányada – 2009-ben 81 százaléka – nem a mezőgazdaságból származik,
- a farmerek korösszetétele kedvezőtlen, az átlagéletkor magas,
- az utóbbi két évben a vidéki munkanélküliség kiugróan megnőtt (bár az országos átlagot nem haladja meg),

kaptak azok a támogatási intézkedések, amelyek a fiatalok számára vonzóvá kívánták tenni a vidéki életformát. A vidékfejlesztési programok támogatási intézkedései javítani kívántak a gazdálkodók kedvezőtlen korösszetételén, a fiatal gazdálkodók vállalkozásindításkor felmerülő tőkehiányán. Igyekeztek előmozdítani a birtokkoncentrációt, a fiatalok hatékonyabb termelése és piaci érvényesülése érdekében. Támogatták az önkéntes generációváltást a gazdaságátadást támogatásával, annak érdekében, hogy ne csak az öröklés legyen az egyetlen tehermentes földszerzési lehetősége a vállalkozást indító fiataloknak. Az uniós vidékfejlesztési politikán belül a szakképzés és az összefogás támogatásának eszközei is megjelentek. Az 1257/1999 EK, majd az 1698/2005/EK vidékfejlesztési rendelet támogatási intézkedéseit a tagállamok néhány nemzeti eltéréssel kombinálva alkalmazzák, állami kedvezményeket biztosítva a fiatal gazdák számára. Ezen felül még nagyobb eltérések tapasztalhatók a tisztán nemzeti finanszírozású állami támogatásokban. Németországban adókedvezményekkel, Olaszországban támogatott hitellel segítik a fiatalok talpra állását. Az osztrák fiatal gazdák elsősorban beruházási támogatást vehetnek igénybe, a cseh fiatal gazdák adminisztrációs támogatásra is pályázhatnak. Franciaországban az állam az uniós támogatási intézkedéseken kívül pénzügyi, szociális és adóügyi mechanizmussal segíti a fiatalok gazdálkodásindítását. A fiatal francia farmerek például a vállalkozá-

- a vidéki térségekben az egy főre jutó jövedelem igen alacsony,
- a felsőfokú végzettséggel rendelkezők száma a vidéki térségekben – a városokat leszámítva – alacsony,
- a vidéki népesség folyamatosan csökken.

Az agrárnépességre jellemző fenti negatív tendenciák sarkalatos pontjai lesznek az amerikai mezőgazdaság legfontosabb törvényének, a támogatási programokat tartalmazó és öt éves időszakot átfogó 2012-es farmtörvénynek (*Farm Bill*).

A következő *Farm Bill* legfontosabb feladata a vidéki népesség hanyatlásának megállítása, új munkahelyek és képzési lehetőségek teremtése.

suk elindítását követő öt évig részleges felmentést kapnak a társadalombiztosítási hozzájárulás befizetése alól.

Hazánkban elsősorban az Agrya (Fiatal Gazdák Magyarországi Szövetsége) próbál lobbizni a fiatal gazdák érdekében. Az ÚMVP keretében lezajlott eddigi két meghirdetett támogatáson keresztül több mint 20 milliárd forint támogatásban részesült több mint 2.000 fiatal gazda. A második, 2010-ben lezárult meghirdetésnél a hozzávetőleg 900 teljesített kérelemmel szemben több mint 6.000 igénylő volt. Ez a jelentős túligénylés komoly elégedetlenséget és feszültséget eredményezett az érintettek körében. Az elutasított kérelmezők nem kis számban bíróságon támadták meg az elutasító határozatokat. Az Agrya a készülő *Új fiatal gazda* rendelet tervezetéhez több kifogást és módosítási javaslatot is hozzáfűzött, amelyek a következő linken érhetőek el a téma iránt érdeklődők számára: http://www.agrya.hu/sites/default/files/uj_fg_rend_2011_agrya.pdf

A magunk részéről bízunk abban, hogy a kedvezőtlen előjelek ellenére a fiatal magyar gazdálkodók belátható időn belül uniós társaikhoz hasonló lehetőségeket kapnak. Ellenkező esetben a generációváltás alapvetően is nehéz körülményei tovább súlyosbodhatnak az agráriumban.

Források:
www.fbn-h.eu, www.agrya.hu, egyéb internetes források
Varanka Mariann
www.agrostratega.blog.hu