Generációváltás és utódlás menedzsment a kiskereskedelmi családi vállalkozásokban vármegyei összehasonlításban



Doktori értekezés
Kasza Lajos

Témavezető: Dr. Lipták Katalin, habilitált egyetemi docens

Doktori Iskola vezetője: Prof. Dr. Tóth Géza, egyetemi tanár

Miskolci Egyetem

Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskola
2026

Tartalom

BEVEZETÉS 3
1. Bevezetés 3
1.2. Kutatási célok és kérdésfelvetések 4
1.3. Hipotézisek 5
1.4. A disszertáció felépítése és módszertani keretei 5
SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS 8
2. Versenyképesség 8
2.1. A versenyképesség fogalmának általános megközelítése 8
2.2. A szervezeti versenyképesség elméleti kerete és értelmezése 10
2.3. A versenyképesség fogalmának kialakulása és fejlődése 11
2.4. A versenyképességi elméletek kritikája és korlátai 16
2.5. Összegzés és következtetések 16
3. A regionális gazdaságtan elméleti háttere 16
3.1. Észak-Magyarország és Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye strukturális jellemzői 22
3.2. Nyugat-Dunántúl és Győr-Moson-Sopron vármegye strukturális jellemzői 22
3.3. A kereskedelem regionális gazdaságtani értelmezése 23
4. A családi vállalkozások definíciós meghatározása 26
4.1. Hazai és nemzetközi elméleti megközelítések kritikai elemzése, különös tekintettel a kereskedelmi családi vállalkozásokra 26
4.2. A családi vállalkozások definíciós kihívásai 26
4.3. Nemzetközi definíciós keretek 27
4.4. Hazai definíciós keretek 32
4.5. A definíciós keretek összehasonlítása 33
4.6. Javasolt definíció magyar családi vállalkozásokra 35
4.7. Javasolt definíció a kiskereskedelmi családi vállalkozásokra 36
5. A családi vállalkozások utódlásmenedzsmentjének elméleti háttere 39
5.1. Az utódlásmenedzsment klasszikus elméleti modelljei 40
5.2. A kiskereskedelmi családi vállalkozások sajátosságai az utódlás szempontjából 45
KUTATÁSI EREDMÉNYEK 48
6. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2021-2022-2023 kutatás alapján végzett regionális vállalkozói attitűd elemzés 48
6.1. Az elemzés módszertani háttere 49
6.2. Az eredmények bemutatása 56
7. A kis- és középvállalkozások (kkv szektor) helyzete vármegyei összehasonlításban (Borsod-Abaúj-Zemplén-és Győr-Moson-Sopron vármegye) 91
8. Empirikus kutatás a kiskereskedelmi családi vállalkozások utódlásmenedzsment helyzetéről 100
9. Esettanulmányok 108
9.1. Egy kelet-magyarországi családi vállalkozás esettanulmánya 108
9.2. Egy nyugat-magyarországi családi vállalkozás esettanulmánya 110
10. Következtetések és javaslatok 114
10.1. A disszertáció eredményeinek integrált értelmezése 118
10.2. Kutatásom korlátai 120
11. Összefoglalás 121
12. Summary 123
Irodalomjegyzék 126
Ábra és Táblázat jegyzék 131
A szerző publikációi 133
Melléklet 136
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS 159

BEVEZETÉS

1. Bevezetés

A kiskereskedelmi családi vállalkozások a magyar gazdaság és társadalom szempontjából kiemelt jelentőséggel bírnak, mivel egyszerre töltenek be helyi foglalkoztatási, ellátási, közösségszervező és identitásőrző szerepet. A mindennapi fogyasztási cikkekhez, szolgáltatásokhoz való hozzáférés terén olyan lokális jelenlétet biztosítanak, amelyet a nagyvállalati láncok és az online kereskedelem csak részben képesek pótolni. Az elmúlt évtizedben ugyanakkor a demográfiai változások, a fogyasztói szokások átalakulása, a technológiai fejlesztések felgyorsulása, valamint a hazai és nemzetközi versenytársak térnyerése egyre erősebben kényszeríti alkalmazkodásra a kiskereskedelmi családi vállalkozásokat. E folyamatban az utódlás kérdése – vagyis a tulajdonosi és menedzsment funkciók generációk közötti átadásának módja, időzítése és tartalma – a hosszú távú versenyképesség egyik kulcstényezőjévé vált.
Szakmai pályafutásom során több évtizedes vállalati gyakorlatot, majd felsővezetői tapasztalatot szereztem, amelyet az elmúlt években a felsőoktatásban, a doktori képzésben és a saját tanácsadói vállalkozásomban hasznosítottam. A Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem Kereskedelem és Logisztika tanszékének mesteroktatójaként stratégiai és menedzsment tárgyakat oktatok, míg a Miskolci Egyetem Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskolájának hallgatójaként mélyebb elméleti és módszertani ismeretekre tettem szert a regionális tudomány, a vállalkozáskutatás és az ökonometria területén. Tanácsadói munkám során évek óta szervezetfejlesztési, vezetőfejlesztési és utódlásmenedzsment-projektekben veszek részt, elsősorban hazai kkv-k, azon belül is családi tulajdonú kereskedelmi vállalkozások körében. A fejlesztési folyamatok során országosan – Budapesten és nagyvárosokban, valamint kisebb, vidéki településeken egyaránt – közvetlen tapasztalatot szereztem a családi vállalkozások tulajdonosi-menedzsment gyakorlatairól, az utódlással kapcsolatos dilemmákról, sikertörténetekről és kudarcokról. Témavezetőmmel több körben egyeztettünk arról, hogy miért Borsod-Abaúj-Zemplén-és Győr-Moson-Sopron vármegyék kerültek kutatásom fókuszába? Választásomnak vannak személyes és szakmai okai egyaránt. Egyrészt mert szakmai, vállalkozásfejlesztői munkáim nagyrésze ebben a két régióban működő vállalatok sikerességét szolgálja, másrészt mindkét vármegyéhez baráti és családi szálak kötnek, harmadrészt pedig rendkívül izgalmasnak találtam kutatói szempontból, hogy e két teljesen eltérő fejlettségi pályán lévő térségnek milyen kihívásai, lehetőségei vannak a kiskereskedelmi családi vállalkozások működésének, utódlásának vonatkozásában.

Gyakorlati tapasztalataim, valamint a doktori tanulmányaim során elsajátított elméleti keretek együttesen hívták fel a figyelmemet arra, hogy a családi vállalkozásokkal kapcsolatos hazai és nemzetközi szakirodalom elsősorban általános, ágazatok felett álló meghatározásokat és elemzési szempontokat alkalmaz. Bár a kiskereskedelmi szektor több tanulmányban megjelenik, a kifejezetten kiskereskedelmi családi vállalkozásokra fókuszáló, ágazatspecifikus fogalmi megközelítés, valamint a tulajdonosi, irányítási, lokális beágyazottsági és kulturális sajátosságok komplex vizsgálata jóval kevésbé kidolgozott. Emellett a családi vállalkozások vállalkozói attitűdjeinek, utódlási stratégiáinak és gazdasági-társadalmi hatásainak regionális összehasonlításban történő elemzése – különösen a magyarországi kiskereskedelem kontextusában – még inkább feltáratlan területnek tekinthető. A disszertáció témaválasztását egyrészt az a felismerés indokolja, hogy a kiskereskedelmi családi vállalkozások utódlási gyakorlata nem pusztán humánerőforrás-gazdálkodási kérdés, hanem szorosan kapcsolódik az adott vállalkozás és tágabb környezetének versenyképességéhez. Másrészt a regionális gazdaságtan szemszögéből a családi vállalkozások lokális beágyazottsága, a helyi társadalmi és gazdasági hálózatokhoz fűződő kapcsolatai, valamint a térségi fejlődésben betöltött szerepük révén a területi különbségek és sajátosságok vizsgálatának kiemelt hordozói. A kiskereskedelmi

családi vállalkozások működése, innovációs és alkalmazkodóképessége ezért nemcsak mikroszinten, hanem mezo- és makroszinten is érdemi hatást gyakorolhat a foglalkoztatásra, a helyi adóbevételekre, a települési szolgáltatások minőségére és – összességében – az érintett régiók versenyképességére. A választott kutatási téma aktualitását tovább erősítik a generációváltási hullámhoz kapcsolódó társadalmi és gazdasági folyamatok. A rendszerváltást követően alapított, mára stabilan működő családi kkv-k tulajdonosai tömegesen közelítik meg a nyugdíjkorhatárt, miközben az új generációk karrier- és életpálya-elképzelései, értékei és mobilitási mintái jelentősen eltérnek a szülői nemzedéktől. Mindez számos családi vállalkozásnál éles döntési helyzetet teremt: folytatódik-e a vállalkozás családi kézben, és ha igen, milyen szervezeti, irányítási, tulajdonosi formában, vagy pedig külső befektető, menedzsment, esetleg megszűnés jelenti a kimenetet. E dilemmák kimenetele nemcsak az egyes vállalkozások jövőjét, hanem az érintett települések gazdasági-szociális létét is alapvetően befolyásolhatja. A disszertáció ennek megfelelően a családi vállalkozásokkal kapcsolatos általános elméleti kereteket – különös tekintettel a versenyképesség, a vállalkozói ökoszisztémák, a regionális fejlettség és az utódlásmenedzsment összefüggéseire – kifejezetten a kiskereskedelmi szektorra alkalmazza. A szakirodalmi áttekintés során bemutatom a családi vállalkozások fogalomrendszerét, a család és a vállalkozás határterületein megjelenő strukturális, viselkedési és kulturális sajátosságokat, valamint a kiskereskedelmi családi vállalkozások kontextusában releváns elméleti megközelítéseket. Ezt követően a regionális gazdaságtan és a versenyképesség-irodalom főbb eredményeire támaszkodva elemzem a vizsgált vármegyék gazdasági teljesítményét, társadalmi jellemzőit, valamint a családi kiskereskedelmi vállalkozások működését befolyásoló környezeti tényezőket. A kutatás empirikus részében a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) adatbázisára épülő vállalkozói attitűdvizsgálatot végzek 2021-2022-2023 adatfelvételre támaszkodva, összehasonlítom a három év kutatási eredményeit a disszertációm témájához igazítva – elsősorban a regionális eltéréseket és egyezőségeket állítva a középpontba. Saját empirikus kutatásomban bemutatom az alapítók és az utódok eltérő megközelítéseit a családi vállalkozásról való gondolkodásukban, majd két családi vállalkozást elemzek esettanulmány keretében (Borsod-Abaúj-Zemplén-és Győr-Moson Sopron Vármegyékben működőket). Ezek kombinációja lehetővé teszi a kiskereskedelmi családi vállalkozások komplex, többdimenziós elemzését regionális alapító-utód és a mindennapi működés összehasonlításában (Kasza, 2025a, Kasza, 2025b).

1.2. Kutatási célok és kérdésfelvetések

A disszertáció átfogó célja a magyarországi kiskereskedelmi családi vállalkozások fogalmi keretének, vállalkozói attitűdjeinek, utódlási gyakorlatának és gazdasági-társadalmi beágyazottságának vizsgálata, különös tekintettel a regionális és vármegyei különbségekre és hasonlóságokra. Ezen belül kiemelt szerepet kap a családi befolyás mértékének és jellegének megragadása, a vállalkozás strukturális és viselkedési jellemzőinek feltérképezése, valamint az utódlás sikerességét meghatározó tényezők azonosítása. A kutatás célja, hogy hozzájáruljon egy olyan fogalmi és empirikus keret kidolgozásához, amely alkalmas a kiskereskedelmi családi vállalkozások elkülönítésére az általános családi vállalkozásoktól, és ezáltal finomabb, ágazatspecifikus értelmezést ad a családi vállalkozás jelenségére. A disszertációban ennek megfelelően több egymásra épülő kutatási célt fogalmazok meg. Egyrészt célom a kiskereskedelmi családi vállalkozások strukturális (tulajdonosi, irányítási, méret-, kor- és teljesítményjellemzők) és viselkedési (vállalkozói attitűdök, döntési mintázatok, kockázatvállalási hajlandóság) sajátosságainak feltárása, és annak vizsgálata, hogy ezek mennyiben térnek el az általános családi vállalkozásoktól. Másrészt olyan, többdimenziós, hatkritériumos fogalmi definíció megalkotására törekszem, amely a magyar kiskereskedelmi kontextusban empirikusan operacionalizálható, és képes a családi befolyás összetett jellegének (ágazati, tulajdonosi, irányítási, lokális beágyazottsági, generációs és kulturális-hagyomány dimenziók) megragadására.

Kutatási céljaim között szerepel továbbá a családi vállalkozók vállalkozói attitűdjeinek elemzése a GEM adatbázis, valamint a saját kérdőíves felmérés adatai alapján, különös tekintettel a regionális és vármegyei különbségekre, a demográfiai háttértényezőkre és a vállalkozás jellemzőire. Vizsgálom, hogy a családi vállalkozók attitűdjei mennyiben térnek el a teljes vállalkozói populációtól, milyen mintázatok rajzolódnak ki a fejlettebb és kevésbé fejlett régiók összehasonlításában, és hogyan függenek össze a vállalkozás méretével, ágazati besorolásával, korával és teljesítményével. Elemzem azt is, hogy a vállalkozóvá válás motivációi és a demográfiai jellemzők milyen módon kapcsolódnak a vállalkozói attitűdökhöz, illetve, hogy a családi vállalkozók jellemzői alapján elkülöníthető-e jól leírható attitűdprofilokkal rendelkező klaszterek csoportja. A kutatás egy további, gyakorlatorientált célja a kiskereskedelmi családi vállalkozások utódlási gyakorlatának feltérképezése, a sikeres és sikertelen utódlási esetekhez kapcsolódó „jó gyakorlatok" és kockázati tényezők azonosítása. A kvalitatív és kvantitatív eredmények együttes elemzése alapján arra törekszem, hogy olyan, a gyakorlatban is használható ajánlásokat fogalmazzak meg, amelyek egyrészt támogathatják az érintett családi vállalkozásokat az utódlás tudatos megtervezésében, másrészt alapul szolgálhatnak a döntéshozók számára célzott, ágazatspecifikus szakpolitikai beavatkozások kialakításához.

1.3. Hipotézisek

Az empirikus vizsgálatok a fenti célok mentén megfogalmazott, egymáshoz szorosan kapcsolódó hipotézisek tesztelésére irányulnak. A hipotézisek a kiskereskedelmi családi vállalkozások fogalmi sajátosságaira, a családi befolyás mérésére, a vállalkozói attitűdök jellegére, regionális mintázataira, valamint a vállalkozás strukturális jellemzői és gazdasági-társadalmi hatásai közötti összefüggésekre vonatkoznak. Hipotéziseket disszertációmban tesztelem kutatásom alapján. Az eredményeket tézisek formájában a disszertáció összefoglalás, következtetések fejezetében mutatom be.

H1 A családi vállalkozók vállalkozói attitűdjei szignifikánsan nem térnek el az összes vállalkozó attitűdjeitől.

H2 A családi vállalkozók vállalkozói attitűdjei regionálisan eltérő mintázatot mutatnak.

H3 A vállalkozás jellemzői (méret, ágazat, kor, teljesítmény) és gazdasági-társadalmi hatásai differenciáltan függnek össze a vállalkozói attitűdökkel a különböző régiókban.

H4 A családi vállalkozók jellemzői alapján elkülöníthető klaszterek különböző vállalkozói attitűdprofillal rendelkeznek.

H5 A kereskedelmi családi vállalkozások a családi vállalkozások önálló, ágazatspecifikus alcsoportját alkotják, amelyet strukturális és működési sajátosságok különítenek el.

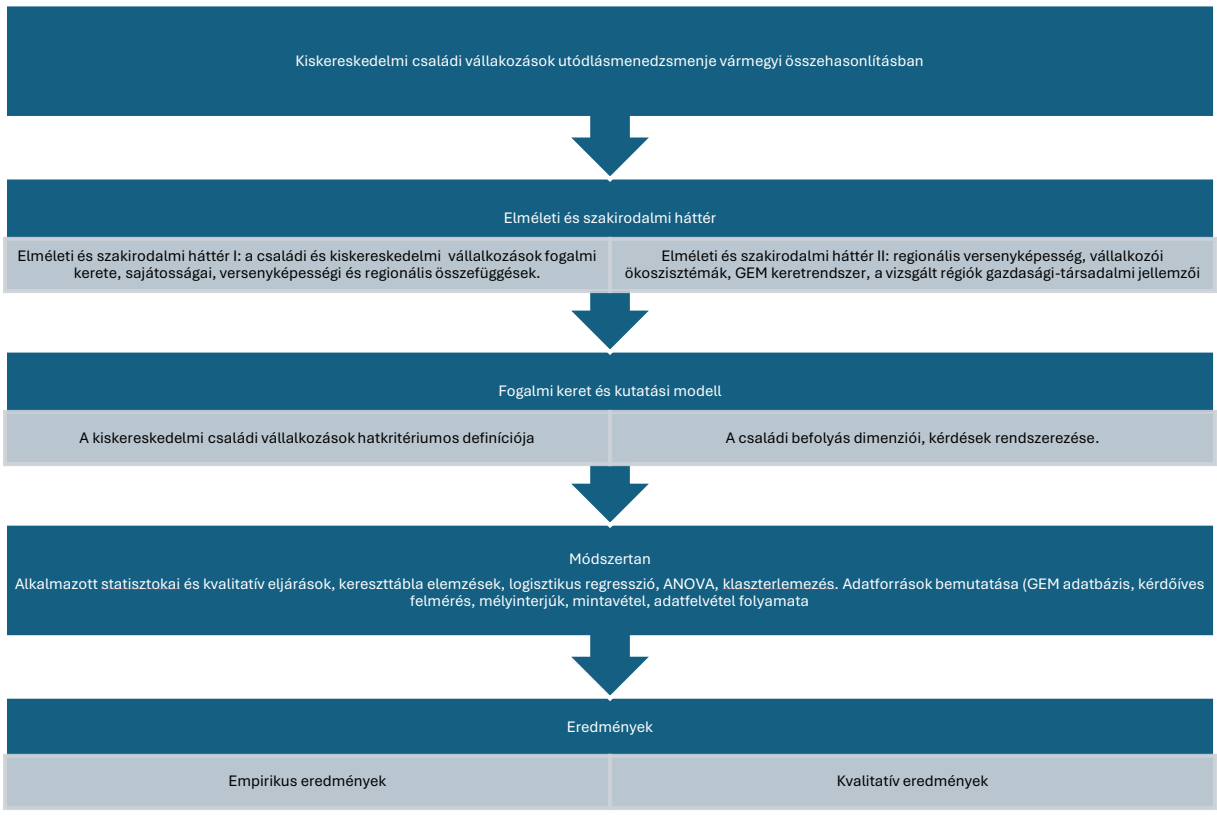
H6 A magyar kereskedelmi családi vállalkozásokra indokolt önálló, ágazatspecifikus fogalmi kategóriát meghatározni.

1.4. A disszertáció felépítése és módszertani keretei

A disszertáció szerkezete tükrözi a kutatási célok és hipotézisek egymásra épülését, valamint a kvalitatív és kvantitatív módszerek kombinált alkalmazását. Az első nagyobb tartalmi egységben a családi vállalkozások és a kiskereskedelmi szektor hazai és nemzetközi szakirodalmának áttekintésére kerül sor, különös tekintettel a családi vállalkozás fogalmi meghatározásaira, a családi befolyás dimenzióira, a kiskereskedelmi családi vállalkozások sajátosságaira, valamint az utódlásmenedzsmenttel kapcsolatos elméleti és empirikus eredményekre. E fejezet másik hangsúlyos eleme a regionális versenyképesség, a vállalkozói ökoszisztémák és a területi különbségek irodalmának bemutatása, amely megalapozza a későbbi regionális összehasonlító elemzéseket. A második fő egység a kutatás elméleti-

módszertani keretét, a vizsgálat logikáját és adatbázisait ismerteti. Ebben a részben kerül sor a kiskereskedelmi családi vállalkozásokra javasolt hatkritériumos fogalmi definíció részletes bemutatására és indoklására, valamint a felhasznált adatforrások – mindenekelőtt a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) adatbázis és a saját kérdőíves felmérés – leírására. Ismertetem a statisztikai feldolgozás során alkalmazott eljárásokat (leíró statisztikák, kereszttábla-elemzések, logisztikus regresszió, varianciaanalízis, klaszterelemzés). A harmadik tartalmi egység a kiskereskedelmi családi vállalkozások vállalkozói attitűdjeinek, strukturális jellemzőinek, regionális mintázatainak és utódlási gyakorlatának empirikus elemzését tartalmazza. A kvantitatív eredmények bemutatása során külön fejezetek foglalkoznak a családi és nem családi vállalkozások összehasonlításával, a családi vállalkozói attitűdök regionális különbségeivel, a vállalkozás jellemzői és a vállalkozói attitűdök közötti összefüggésekkel, valamint a klaszterelemzés eredményeként kirajzolódó attitűdprofilokkal. A kvalitatív eredmények ismertetésekor kutatásom alapján részletesen bemutatom az utódlási döntésekhez kapcsolódó motivációkat, érzelmi és racionális megfontolásokat, a generációk közötti együttműködés és konfliktusok mintázatait, valamint az utódlások tanulságait. A záró fejezetekben összegzem a kutatás főbb eredményeit, amelyet az értekezésem elején megfogalmazott hipotézisekhez tartozó tézisekben fogalmazok meg, továbbá kijelölöm a disszertáció elméleti és gyakorlati hozzájárulásait. Külön alfejezet foglalkozik a kutatás korlátaival, a további kutatási irányokkal, valamint a családi vállalkozások, a tanácsadói gyakorlat és a gazdaságpolitika számára megfogalmazható ajánlásokkal. A disszertáció egészének célja, hogy a kiskereskedelmi családi vállalkozások komplex és árnyalt képének bemutatásán keresztül hozzájáruljon a hazai családi vállalkozás-kutatás, a regionális tudomány és a vállalkozói ökoszisztémákról szóló diskurzus fejlődéséhez, valamint támogassa az utódlásmenedzsment tudatosabb, adatalapú megközelítését a gyakorlatban.
A vizsgálat menetét és főbb szempontjait az 1. ábra tartalmazza.

1. ábra A disszertáció folyamatábrája



Forrás: saját szerkesztés

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2. Versenyképesség

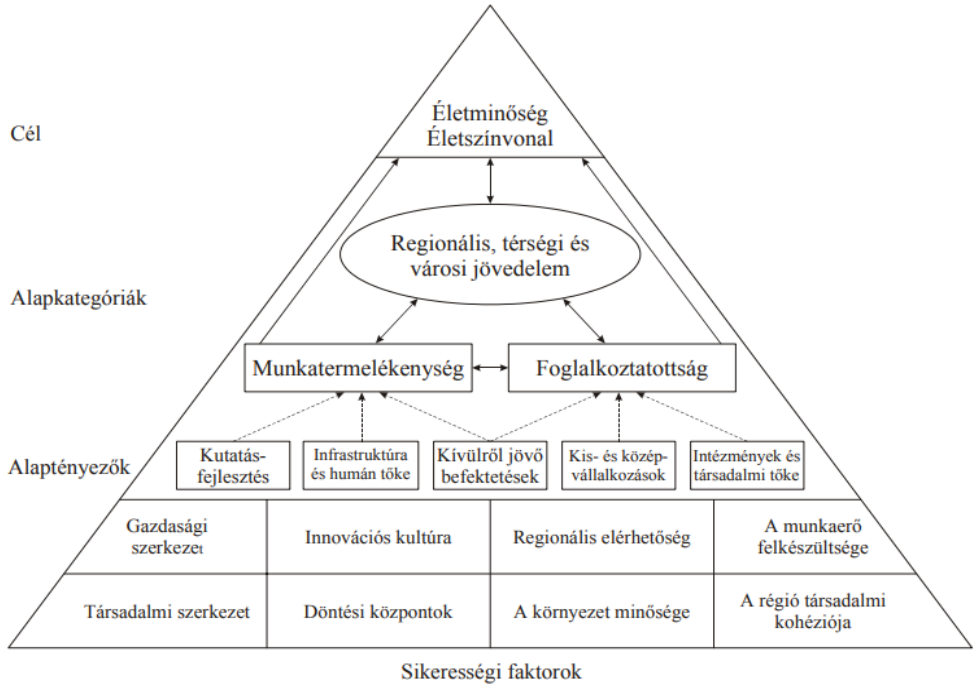
2.1. A versenyképesség fogalmának általános megközelítése

Számtalan értelmezésben találkozunk a versenyképesség fogalmával nem ritkán olyan összefüggésekben is, amikor a hozzá kapcsolt fogalmi meghatározás nem fejezi ki az eredeti szándékot, torzítja azt, vagy félrevezető magyarázatot ad. Az 1980-as évek elején kezdődött a versenyképesség tudományos meghatározása, kutatása. Az Ipari Versenyképességi Bizottság (President Reagan Commission on Industrial Competitiveness) megalapításával kapcsolható össze, melyet Reagan amerikai elnök hozott létre azzal a céllal, hogy javasoljanak megoldást egy akkori problémára, vagyis, hogy hogyan tudják az Egyesült Államok legyengült piaci pozícióját újra felerősíteni (Lengyel, 2003). Szinte szinonimaként használják a korszerűséggel, innovációval, a megújulás képességével. Vannak olyan megközelítések, ahol a vállalkozás gazdasági fejlettségi szintjének mércéjeként jelenik meg és olvashatunk arról is, hogy a gazdasági növekedéssel, a piaci pozícióval, az üzleti tevékenység sikerességével hozhatjuk összefüggésbe.
Amennyiben a klasszikus közgazdaságtani szakértők megközelítését vizsgáljuk, ez esetben Hechscher (1919.), Adam Smith (1776.), Ohlin (1933.), Ricardo (1817.), Krugman (1994.) nevét mindenképpen megemlíthetjük. Az elméletek; irányzatok, amit képviselnek elsődleges célja volt, hogy megpróbálják a fogalmat tisztázni vagy lehetőleg minél pontosabban meghatározni. A versenyképesség közgazdaságtudományi megközelítése mellett az 1990-es években megjelent a gazdálkodástudományi megközelítés is Porter nevéhez köthetően.

Krugman szerint a versenyképesség fogalma nem értelmezhető nemzetgazdaságokra, azokat csak a vállalkozások szintjén érdemes vizsgálni (Krugman, 1994). Krugman gondolatmenetével egyetértve a versenyképesség igazán a vállalati, illetve az iparági körökben tapasztalható és mérhető leginkább, így elsősorban ezek megértésére kell koncentrálnunk.

A megközelítés a versenyképesség fejlődésére, javítására tesz javaslatokat, szemben azzal, ami a másik irányzat megközelítését vallotta, vagyis tisztázni a fogalmi problémákat (Lengyel, 2003). A Lengyel (2006) által kidolgozott regionális versenyképességi piramismodell a területi egységek (régiók, városok) gazdasági teljesítményét és jólétét befolyásoló tényezőket rendszerezi egy hierarchikus struktúrába. A szerző különbséget tesz a hosszú távú célok (kimenetek) és az azokat befolyásoló erőforrások és mozgatórugók (bemenetek) között. Rendszerszemléletével világossá teszi, hogy a jólét (csúcs) nem érhető el anélkül, hogy az alapokat (oktatás, infrastruktúra) ne fejlesztenék. Segít a regionális fejlesztőknek azonosítani, mely területeken van szükség beavatkozásra a versenyképesség javításához, ezáltal szakpolitikai eszközként is használható. Lengyel Imre modelljét számos hazai és nemzetközi kutatásban felhasználták, így alkalmazhatósága is megkérdőjelezhetetlen.

2. ábra A regionális versenyképesség piramismodellje



Forrás: Lengyel Imre Területi statisztika 2006/2

A szakirodalmakban jellemzően elfogadott a következő definíció: „Egy vállalkozói ökoszisztéma független szereplők és tényezők olyan módon koordinált együttese, amelynek eredményeként meghatározott területen lehetőséget biztosít a versenyképes vállalkozások számára.” (Stam, 2015, p. 48). Cavallo és szerzőtársai (2018) hangsúlyozzák, hogy az ökoszisztéma határainak kijelölése döntő fontosságú mind a kutatások során, mind pedig a gyakorlatban. A vállalkozói környezetet országokhoz, régiókhoz, megyékhez és városokhoz kapcsolva szükséges vizsgálni, illetve a kutatás fókuszától függően inkubátorokhoz kötve (Acs, Stam, Audretsch & O’Connor, 2017). Az ökoszisztémák tanulmányozásakor jelentős szempont, hogy a teljes környezet vizsgálata van fókuszban, vagy érdemes leszűkíteni az elemzendő területet. Isenberg (2010) is rámutat arra, hogy a helyi ökoszisztéma meghatározó a vállalkozás fejlődése szempontjából, s az ökoszisztémák fejlesztése alapvetően a lokális sajátosságokhoz, helyi kultúrához és igényekhez illeszkedve valósítható meg hatékonyan. Michael E. Porter (1990) szerint elsődleges szerepe lehet a versenyképességben a klaszereknek, amelyek felfoghatók a regionális hálózatok egy formájának. A hálózatok – bizonyos feltételek megléte esetén – több lépcsőben klaszterré fejlődhetnek. A hálózatokban kooperálnak egymással a vállalatok, míg a klaszterekben inkább rivalizálnak, versengenek. A versenyképesség lényege, hogy a sikeres országokban nő a termelékenység, az egy főre jutó reáljövedelem, amely a tőke és a munka növekedésének, hatékonyságának köszönhető. Egy nemzet gazdasági, pénzügyi és társadalmi céljai a termelékenységtől, az erőforrások megfelelő felhasználásától függenek (Porter, 1990). Porter elmélete szerint a versenyképesség akkor a legerősebb, ha a vállalat képes a belső erőforrásait az iparági sajátosságokhoz igazítani, miközben maximálisan kihasználja az általános környezeti tényezőket. Ez azt jelent, hogy a versenyképesség azon múlik, hogy a vállalatok miképpen tudják optimalizálni az erőforrásaik felhasználását és hogyan tudják hatékonyan koordinálni tevékenységeiket.

A modell három fő elemre épül:

1. Általános stratégiai tényezők: Ezek azok a tényezők, amelyek minden iparágra jellemzőek. Ilyen tényezők lehetnek például a szabályozás, a technológiai fejlődés, a pénzügyi lehetőségek és a munkaerőpiac állapota.

2. Ipar-specifikus tényezők: Az ide tartozó szempontok az adott iparra jellemzőek. Ilyen tényezők az ellátási lánc, a beszállítói szegmens, a vevői bázis és a termelési költségek.
3. Vállalati specifikus tényezők: Ezek azok az elemek, amelyek a vállalathoz kapcsolódnak. Ide tartozik a termékminőség, a termékfejlesztés, a marketing, a logisztika és a humán erőforrások.

A modell segítségével a vállalatok megvizsgálhatják, információkat gyűjthetnek arról, hogy hol állnak a versenytársaikhoz képest, és hogy mely területeken kell javítaniuk a versenyképességüket. A vállalatoknak olyan stratégiákat kell kidolgozniuk, amelyek lehetővé teszik az erőforrások hatékony felhasználását, a tevékenységek koordinálását és a versenyelőny megszerzését.

2.2. A szervezeti versenyképesség elméleti kerete és értelmezése

A versenyképesség a modern gazdaságtudományi diskurzus egyik legösszetettebb fogalma, amelynek értelmezése alapvetően függ a vizsgált adatok agregációs szintjétől. A szakirodalom hagyományosan nemzetgazdasági, regionális, iparági és szervezeti dimenziókat különít el, amelyek bár szoros kölcsönhatásban állnak, eltérő módszertani megközelítést igényelnek. Jelen értekezés fókuszában a szervezeti (vállalati) szintű versenyképesség áll. Döntésem az a felismerés indokolja, hogy a határon átnyúló régiók közötti szinergiák és együttműködések hatékonysága végső soron az azokban részt vevő gazdasági egységek életképességén és adaptációs készségén keresztül válik értelmezhetővé. A fogalom egzakt meghatározása során elengedhetetlen a különböző intézményi és elméleti megközelítések szintézise. Az Európai Unió irányadó értelmezése (EC, 2007) a versenyképességet a nemzetközi piacon sikeresen értékesíthető outputok előállításával, a minőségi munkahelyteremtéssel és a fenntartható növekedéssel kapcsolja össze. Kutatási szempontból a versenyképesség operativitását a termelékenység, a hatékonyság, a jövedelmezőség és a piaci részesedés kvantitatív mutatói adják. E tényezők közül a hazai kis- és középvállalkozói szektor esetében a hatékonyság szerepe bizonyult meghatározónak az elmúlt évtizedben, megelőzve a méretgazdaságosságból fakadó előnyöket (Kincses et al., 2022). Fontos hangsúlyozni, hogy a versenyképesség nem magát a piaci sikert, hanem az arra való képességet és lehetőséget jelenti. A magyarországi vállalatgazdaságtani iskola meghatározó alakjai (Chikán et al., 2002; Chikán–Czakó, 2009) a fogalmat mikro szintre adaptálva a fenntartható értékteremtésre helyezik a hangsúlyt. Értelmezésükben a versenyképes vállalat a társadalmi normák keretei között képes erőforrásait olyan nyereségfolyammá transzformálni, amely biztosítja tartós piaci jelenlétét és a változó környezethez való rugalmas alkalmazkodását. Ez a megközelítés rávilágít arra, hogy a versenyképesség alapja a fogyasztói igények olyan szintű kielégítése, amely a versenytársakénál magasabb jövedelmezőséget tesz lehetővé. A szervezeti teljesítményt alakító mechanizmusok külső és belső hatótényezőkre oszthatók. A külső környezet elemei közül kiemelkedik a szabályozási környezet intenzitása és a fenntarthatósági elvárások térnyerése. Vastag és szerzőtársai (1996) már korán rámutattak a környezetvédelmi normák versenyképességet befolyásoló szerepére. Napjainkban a társadalmi érzékenység fokozódása és az életszínvonal emelkedése a környezeti teljesítmény relatív felértékelődését eredményezi (Carroll, 1991). A vállalatok számára ez nem csupán megfelelési kényszer, hanem stratégiai lehetőség is: a magasabb ökológiai hatékonyság javíthatja a piaci pozíciókat, amennyiben a fogyasztók hajlandóak megfizetni a fenntarthatóbb megoldások felárát (Szűcsné Markovics, 2019).

A belső hatótényezők sorában az innovációs potenciál tekinthető a versenyelőny elsődleges forrásának. A kutatás-fejlesztési tevékenység nemcsak a termelékenységet növeli, hanem a hosszú távú gazdasági stabilitáshoz is hozzájárul (Palotai–Virág, 2016). Porter és Kramer (2006, 2011) koncepciója szerint a folyamatos megújulás képes ellensúlyozni a szigorodó szabályozás költségeit, sőt, technológiai és időbeli előnyt teremthet a versenytársakkal szemben. Az utóbbi években e folyamat katalizátora a mesterséges intelligencia (MI) és a

digitalizáció lett. Az MI alkalmazása alapjaiban írja át az üzleti modelleket: a felsővezetésben a döntéstámogatást, a középvezetői szinten pedig a rutinfeladatok automatizálását teszi lehetővé (Naponen, 2019). A hazai termelővállalatok körében végzett vizsgálatok (Kulcsár–Nemeslaki, 2023) igazolják az IT-képességek és a munkatermelékenység közötti pozitív korrelációt, ugyanakkor ráirányítják a figyelmet az információbiztonsági kockázatok kezelésének fontosságára is (EC, 2024).

2.3. A versenyképesség fogalmának kialakulása és fejlődése

A versenyképesség fogalmának többdimenziós természete miatt a szakirodalomban gyakran szinonimaként használják a korszerűséggel, innovációval, a megújulás képességével. Vannak olyan megközelítések, ahol a vállalkozás gazdasági fejlettségi szintjének mércéjeként jelenik meg és olvashatunk arról is, hogy a gazdasági növekedéssel, a piaci pozícióval, az üzleti tevékenység sikerességével hozhatjuk összefüggésbe (Porter, 1990). A fogalom komplexitását jól mutatja, hogy különböző szinteken - vállalati, iparági, regionális és nemzeti szinten - eltérő jelentéstartalommal bír, ami gyakran zavart okoz mind a kutatók, mind a gyakorlati szakemberek körében (Aiginger, 2006).

Klasszikus közgazdaságtani megközelítések

Amennyiben a klasszikus közgazdaságtani szakértők megközelítését vizsgáljuk, ez esetben Hechscher, Adam Smith, Ohlin, Ricardo, Krugman nevét mindenképpen megemlíthetjük. Az elméletek és irányzatok, amiket képviselnek, elsődleges célja volt, hogy megpróbálják a fogalmat tisztázni vagy lehetőleg minél pontosabban meghatározni. Adam Smith "A nemzetek gazdagsága" című munkájában lefektette a kompetitív előny alapjait, amikor a specializáció és a munkamegosztás előnyeiről írt. Smith szerint a nemzetek akkor versenyképesek, ha képesek olyan termékeket és szolgáltatásokat előállítani, amelyekben relatív előnnyel rendelkeznek (Smith, 1776). David Ricardo komparatív előny elmélete tovább finomította ezt a megközelítést, kimondva, hogy a nemzetek akkor is profitálhatnak a kereskedelemből, ha abszolút hátrányban vannak minden termék esetében, feltéve, hogy viszonylagos előnyökre koncentrálnak (Ricardo, 1817). A Heckscher-Ohlin modell a tényező-ellátottság alapján magyarázza a nemzetközi kereskedelem mintázatait és a versenyképességet. E szerint a nemzetek azokban a termékekben lesznek versenyképesek, amelyek előállítása során azokat a termelési tényezőket használják intenzíven, amelyekkel bőségesen rendelkeznek (Ohlin, 1933). Ez az elmélet jelentős hatást gyakorolt a nemzetközi kereskedelem és a versenyképesség megértésére, bár később számos kritika érte a modell egyszerűsítő feltevései miatt. Paul Krugman újkereskedelmi elmélete forradalmasította a versenyképesség megközelítését azáltal, hogy bevezette a növekvő hozadék és a tökéletlen verseny koncepcióját (Krugman, 1994). Krugman szerint a versenyképesség fogalma nem értelmezhető nemzetgazdaságokra, azokat csak a vállalkozások szintjén érdemes vizsgálni. Krugman gondolatmenetével egyetértve a versenyképesség igazán a vállalati, illetve az iparági körökben tapasztalható és mérhető leginkább, így elsősorban ezek megértésére kell koncentrálnunk.

A gazdálkodástudományi fordulat és Porter megközelítése

A versenyképesség közgazdaságtudományi megközelítése mellett az 1990-es években megjelent a gazdálkodástudományi megközelítés is Porter nevéhez köthetően. Michael E. Porter alapvetően megváltoztatta a versenyképesség tudományos diskurzusát azzal, hogy a mikroökonómiai alapoktól a stratégiai menedzsment irányába terelte a figyelmet (Porter, 1990). Porter szerint a versenyképesség azon múlik, hogy a vállalatok hogyan tudják optimalizálni az erőforrások felhasználását és hogyan tudják hatékonyan koordinálni tevékenységeiket. A megközelítés a versenyképesség fejlődésére, javítására tesz javaslatokat, szemben azzal, ami a másik irányzat megközelítését vallotta, vagyis tisztázni a fogalmi problémákat (Lengyel, 2003).

Porter versenyképességi modellje három fő elemre épül:
Általános stratégiai tényezők: Ezek azok a tényezők, amelyek minden iparágra jellemzőek. Ilyen tényezők lehetnek például a szabályozás, a technológiai fejlődés, a pénzügyi lehetőségek és a munkaerőpiac állapota.
Ipar-specifikus tényezők: Az ide tartozó szempontok az adott iparra jellemzőek. Ilyen tényezők az ellátási lánc, a beszállítói szegmens, a vevői bázis és a termelési költségek.
Vállalati specifikus tényezők: Ezek azok az elemek, amelyek a vállalathoz kapcsolódnak. Ide tartozik a termékminőség, a termékfejlesztés, a marketing, a logisztika és a humán erőforrások.

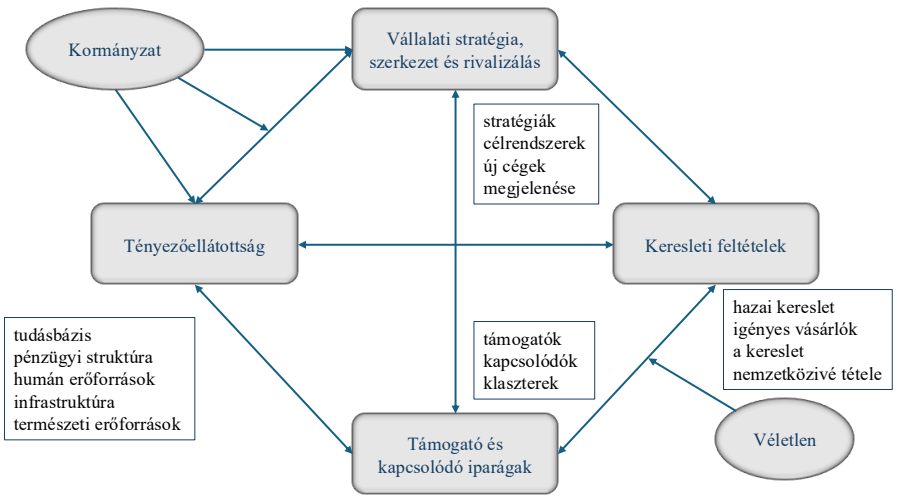
Porter híres "öt erő" modellje részletesen elemzi azokat a tényezőket, amelyek meghatározzák egy iparág versenyintenzitását és nyereségességét (Porter, 1979). Az öt erő a következő: meglévő versenytársak közötti rivalizálás, új belépők fenyegetése, helyettesítő termékek fenyegetése, beszállítók alkuereje és vevők alkuereje. Ez a modell ma is széles körben alkalmazott eszköz a stratégiai elemzésekben.

A gyémánt modell és a nemzeti versenyképesség

Porter "A nemzetek versenyelőnye" című munkájában bemutatta gyémánt modelljét, amely négy fő meghatározást azonosít a nemzeti versenyképesség magyarázatára (Porter, 1990):
Tényező feltételek: Ide tartoznak a termelési tényezők, mint a képzett munkaerő, a fizikai infrastruktúra, a tudás alapú erőforrások és a természeti erőforrások. Porter hangsúlyozza, hogy nem az örökölt, hanem a létrehozott tényezők fontosak a versenyképesség szempontjából.
Kereslet feltételek: A hazai piac minősége és nagysága, valamint a vevők kifinomultsága meghatározza, hogy a vállalatok milyen innovációkra és fejlesztésekre kényszerülnek.
Kapcsolódó és támogató iparágak: A versenyképes beszállítói iparágak jelenléte és a kapcsolódó iparágakkal való szinergiák kritikus fontosságúak.
Vállalati stratégia, struktúra és rivalizálás: A hazai verseny intenzitása, a vállalatok szervezeti kultúrája és a menedzsment gyakorlatok mind befolyásolják a versenyképességet.

Porter szerint ezek a tényezők kölcsönösen erősítik egymást, és együttesen hozzák létre az úgynevezett "versenyképes gyémántot". A modell két további támogató tényezőt is azonosít: a kormányzati szerepet és a véletlenszerű eseményeket.

3. ábra Porteri gyémántmodell



Forrás: Porter (1990) alapján saját szerkesztés

Klaszterek és regionális versenyképesség

Michael E. Porter szerint elsődleges szerepe lehet a versenyképességben a klasztereknek, amelyek felfoghatók a regionális hálózatok egy formájának. A hálózatokban kooperálnak egymással a vállalatok, míg a klaszterekben inkább rivalizálnak, versengenek. A klaszterek olyan földrajzilag koncentrált, egymással összefüggő vállalatok, specializált beszállítók, szolgáltatók, kapcsolódó iparágakban működő cégek és társult intézmények együttesei, amelyek bizonyos területeken egyszerre versengenek és együttműködnek (Porter, 1998). A klaszterek előnyei között említhető a produktivitás növekedése, az innováció stimulálása és az új üzleti kapcsolatok kialakulásának elősegítése. A regionális versenyképesség fogalma szorosan kapcsolódik a klaszter elmélethez. A régiók versenyképessége nem egyszerűen a bennük működő vállalatok versenyképességének összege, hanem a regionális innovációs rendszer, az intézményi környezet, a humán tőke minősége és a gazdasági szerkezet együttes hatásának eredménye (Lengyel, 2003). A regionális versenyképesség mérésére számos index került kifejlesztésre, mint például a regionális versenyképességi index (RCI), amely az Európai Unió régióinak összehasonlítására szolgál.

Vállalkozói ökoszisztémák és modern megközelítések

A vállalkozói környezetet országokhoz, régiókhoz, megyékhez és városokhoz kapcsolva szükséges vizsgálni, illetve a kutatás fókuszától függően inkubátorokhoz kötve (Acs, Stam, Audretsch & O'Connor, 2017). Az ökoszisztémák tanulmányozásakor jelentős szempont, hogy a teljes környezet vizsgálata van fókuszban, vagy érdemes leszűkíteni az elemzendő területet. Isenberg (2010) is rámutat arra, hogy a helyi ökoszisztéma meghatározó a vállalkozás fejlődése szempontjából, az ökoszisztémák fejlesztése alapvetően a lokális sajátosságokhoz, helyi kultúrához és igényekhez illeszkedve valósítható meg hatékonyan. A vállalkozói ökoszisztéma megközelítés túlmutat a hagyományos versenyképességi elméleteken azáltal, hogy holisztikus szemléletet alkalmaz. Az ökoszisztéma elemei között szerepelnek a formális és informális intézmények, a vállalkozói kultúra, a finanszírozási lehetőségek, a humán tőke, a piacok és a támogató szolgáltatások (Spigel, 2017). Ez a megközelítés különösen hasznos a startup ökoszisztémák és az innovatív vállalkozások versenyképességének megértésében.

Erőforrás-alapú elmélet és képességalapú versenyképesség

Az 1990-es évektől kezdődően egyre nagyobb figyelmet kapott az erőforrás-alapú elmélet (Resource-Based View, RBV), amely a vállalat belső erőforrásaira és képességeire helyezi a hangsúlyt a versenyképesség magyarázatában (Barney, 1991). Az RBV szerint a fenntartható versenyelőny forrása azokban az erőforrásokban és képességekben rejlik, amelyek értékesek, ritkák, tökéletlenül utánozhatók és nem helyettesíthetők (VRIN kritériumok). Prahalad és Hamel (1990) alapvető kompetenciák elmélete szintén ebből a gondolatkörből származik. Szerintük a vállalatok versenyképessége azon alapvető kompetenciákon nyugszik, amelyek különböző üzletágakban is alkalmazhatók és hosszú távon fenntartják a versenyelőnyt. Ezek a kompetenciák nem egyszerűen technológiai tudást jelentenek, hanem a szervezeti tanulás, koordináció és elkötelezettség összetett kombinációját. A tudásalapú versenyképesség (Knowledge-Based View, KBV) még tovább finomítja ezt a megközelítést, kijelentve, hogy a tudás a legfontosabb stratégiai erőforrás (Grant, 1996). A tudásmenedzsment, a szervezeti tanulás és az innovációs képességek központi szerepet játszanak ebben a paradigmában. Különösen fontos ez a tudásgazdaság korában, ahol a szellemi tőke gyakran meghatározóbb a versenyképesség szempontjából, mint a fizikai eszközök.

Dinamikus képességek és adaptációs versenyképesség

Teece, Pisano és Shuen (1997) dinamikus képességek elmélete válaszol arra a kihívásra, hogy a gyorsan változó környezetben hogyan tarthatják fenn a vállalatok versenyképességüket. A dinamikus képességek olyan metaképességek, amelyek lehetővé teszik a szervezetek számára, hogy érzékeljék a változásokat, megragadják a lehetőségeket és újra gondolják erőforrásaikat. Eisenhardt és Martin (2000) szerint a dinamikus képességek olyan szervezeti és stratégiai rutinok, amelyek révén a vállalatok új erőforrás-konfigurációkat hoznak létre a piacok alakulásának, egyesülésének, felosztásának, fejlődésének és hanyatlásának megfelelően. Ez a megközelítés különösen releváns a digitális transzformáció korában, ahol a technológiai változások gyors adaptációt igényelnek.

Hálózatalapú versenyképesség és értéklánc megközelítés

A globalizáció hatására egyre inkább előtérbe került a hálózatalapú versenyképesség koncepciója. Dyer és Singh (1998) relációs nézete szerint a versenyképesség nem csak a vállalat belső erőforrásaitól függ, hanem a partnercégekkel való kapcsolatok minőségétől is. A hálózati versenyképesség forrásai lehetnek a kapcsolat-specifikus eszközök, tudásmegosztási rutinok, komplementer erőforrások és hatékony irányítási mechanizmusok. Porter értéklánc modellje szintén ezt a gondolkodást tükrözi, amikor a vállalat tevékenységeit primer és támogató aktivitásokra bontja, és elemzi, hogy hol teremtődik érték (Porter, 1985). A globális értékláncok (Global Value Chains, GVC) megközelítése rámutat arra, hogy a modern versenyképesség gyakran nem egyedi vállalatok, hanem értékláncok között dől el (Gereffi et al., 2005).

Fenntartható és inclusive versenyképesség

A 21. század kihívásaira válaszul megjelent a fenntartható versenyképesség paradigmája, amely a gazdasági teljesítményt a környezeti és társadalmi fenntarthatósággal összekapcsolja. Ez a megközelítés szerint a hosszú távú versenyképesség nem érhető el a környezeti és társadalmi erőforrások kimerítése árán (Aiginger & Vogel, 2015). A Porter és Kramer (2011) által kifejlesztett megosztott érték teremtése (Creating Shared Value, CSV) koncepciója azt javasolja, hogy a vállalatok úgy alakítsák üzleti stratégiáikat, hogy azok egyszerre szolgálják a gazdasági és társadalmi célokat. Ez új dimenziót ad a versenyképességnek, ahol a társadalmi problémák megoldása válik a versenyelőny forrásává. Az inclusive versenyképesség fogalma még tovább megy, és azt hangsúlyozza, hogy a versenyképességnek minden társadalmi réteg számára előnyöket kell teremtenie (World Economic Forum, 2018). Ez különösen fontos a fejlődő országok és a társadalmi egyenlőtlenségekkel küzdő régiók számára.

Digitális versenyképesség és Ipar 4.0

A digitális transzformáció új dimenziókat hozott a versenyképesség értelmezésébe. A digitális versenyképesség olyan képességeket foglal magában, mint a big data analitika, mesterséges intelligencia alkalmazása, digitális platformok működtetése és a kiberbiztonság (Bharadwaj et al., 2013). Az Ipar 4.0 koncepciója további változásokat hoz a versenyképesség meghatározásában. A smart manufacturing, az Internet of Things (IoT), a cyber-fizikai rendszerek és a „digitális ikrek” használata új típusú versenyelőnyöket teremt (Lasi et al. 2014). A digitális ökoszisztémák működtetése és a platformgazdaságban való részvétel kritikus fontosságú lett a versenyképesség szempontjából. Gouveia és São Mamede (2022) olyan kiskereskedelmi KKV-kat vizsgáltak, amelyek számára a digitalizáció stratégiai kihívást jelent, de nem elsősorban az akarat vagy az erőforrások hiánya, hanem a világos stratégiai modell hiánya miatt. Kutatásuk szerint, ha a digitalizáció strukturálatlanul, pusztán technológiai

„ráépítéssel” valósul meg, az célszerűtlen költségnövekedéshez és versenyhátrányhoz vezethet az e-kereskedelmi szereplőkkel szemben; ezzel szemben egy tudatos, üzleti modellre épített digitális transzformáció a piaci pozíció erősítését, a vevői élmény javítását és a működési hatékonyság növelését szolgálja.

Agilitás és reziliencia mint versenyképességi tényezők

A COVID-19 világjárvány ráirányította a figyelmet az agilitás és reziliencia fontosságára a versenyképességben. Az agilis szervezetek képesek gyorsan reagálni a változásokra, míg a reziliens vállalatok ellenállnak a sokkok hatásainak és gyorsan helyreállnak (Teece et al., 2016). A reziliencia versenyképességi megközelítése hangsúlyozza a redundancia, diverzifikáció és adaptivitás jelentőségét. Ez különösen fontos az ellátási láncok menedzsmentjében, ahol a globális zavarok jelentős hatást gyakorolhatnak a versenyképességre (Christopher & Peck, 2004).
A versenyképesség mérése továbbra is egyik legnagyobb kihívása a kutatási területnek. A különböző szinteken (vállalati, iparági, regionális, nemzeti) eltérő mutatók alkalmazása szükséges. A vállalati szinten gyakran használt mutatók között szerepelnek a piaci részesedés, profitabilitás, növekedési ráta és innovációs teljesítmény. A nemzeti versenyképesség mérésére számos összetett index került kifejlesztésre, mint a World Economic Forum Global Competitiveness Index-e, az IMD World Competitiveness Ranking-je vagy az OECD Better Life Index-e (Schwab, 2019). Ezek az indexek különböző súlyozással veszik figyelembe a gazdasági teljesítményt, az intézményi környezetet, az infrastruktúrát és az innovációs kapacitást. A regionális versenyképesség mérésében az OECD és az Európai Bizottság által kifejlesztett indikátorok széles körben használatosak. Ezek között szerepelnek a GDP per capita, a foglalkoztatási ráta, a kutatás-fejlesztési kiadások, a szabadalmak száma és a humán erőforrások minősége (Annoni & Dijkstra, 2019).

Stratégia és a versenyképesség közötti összefüggések

Zhang et al. (2023) tanulmányukban a resource-based view és a resource dependence theory fogalmi kereteinek alkalmazásával arra keresik a választ, hogy a különböző stratégiai erőforrások miként hatnak a versenyképességre családi és nem családi tulajdonú vállalkozások esetében a Los Angeles-i kiskereskedelmi szektorban. Az empirikus eredmények szerint a családi tulajdonú kiskereskedelmi vállalkozások versenyképességének legfőbb hajtóereje a pénzügyi és a technológiai erőforrások kombinációja, míg a nem családi cégeknél a technológiai és a humán erőforrások bírnak kulcsszereppel. Ez azt jelenti, hogy azonos erőforrás-kategóriák eltérően „működnek” a két tulajdonosi struktúrában: a családi vállalkozásoknál a tőke- és technológiai kapacitások stabilitása, valamint az ezzel összefüggő kockázatkerülés válik meghatározóvá, míg a nem családi cégeknél a professzionális humán menedzsment és a technológiai kompetenciák csatornázása a fő versenyelőny-forrás. Lazereis és Lourenço (2022) a franchising rendszert, mint üzletbővítési stratégiát vizsgálja a brazil élelmiszer-kiskereskedelemben, különös tekintettel a pékiparra, és arra a „disszonanciára”, amely a hagyományos pékségek működési logikája és a standardizált franchise-formátum között kialakul. Bár a franchising elvileg növeli a versenyképességet – méretgazdaságosságot, márkaismertséget és menedzsment-támogatást biztosít –, a tanulmány rámutat arra, hogy a pékiparban (ahol sok vállalkozás családi jellegű, tulajdonos-üzemeltető modellel) a családi jelenlét, a vevőkkel kialakított személyes bizalom és a rugalmas, informális döntéshozatal önmagukban is versenyelőny-források, amelyek nehezen „fordíthatók” át franchise-képletekbe.

2.4. A versenyképességi elméletek kritikája és korlátai

A versenyképességi elméletek számos kritikát kaptak az évek során. Krugman (1994) "veszélyes rögeszmének" nevezte a nemzeti versenyképességet, érvelve azzal, hogy a nemzetek nem ugyanúgy versenyeznek, mint a vállalatok. Mások azt kritizálják, hogy a versenyképességi indexek túlságosan leegyszerűsítik a komplex gazdasági jelenségeket (Lall, 2001). A regionális versenyképesség koncepcióját is érték kritikák amiatt, hogy gyakran keveri a versenyképesség okait és hatásait. Bristow (2005) szerint a regionális versenyképesség sok esetben csak buzzword, amelynek nincs egyértelmű elméleti alapja. A Porter-féle gyémánt modellt elsősorban determinisztikus jellege miatt kérdőjelezték meg. Rugman és D'Cruz (2000) szerint a modell nem veszi kellően figyelembe a multinacionális vállalatok szerepét és a globális értékláncok jelentőségét.
A magyar gazdaság versenyképességi kihívásai sok tekintetben tükrözik a kelet-európai régió általános problémáit. A rendszerváltozás után a magyar gazdaság átstrukturálódása során új versenyképességi paradigmák kerültek előtérbe. A külföldi működőtőke-befektetések központi szerepet játszottak a versenyképesség fejlesztésében, de egyúttal függőségi viszonyokat is teremtettek (Szalavetz, 2020). A magyar versenyképességi stratégiák hangsúlyozzák az innováció, a digitalizáció és a humán erőforrás fejlesztés fontosságát. A Nemzeti Versenyképességi Tanács rendszeresen értékeli az ország versenyképességi pozícióját és javaslatokat tesz a fejlesztési irányokra (NKFIH, 2021). A regionális különbségek jelentős kihívást jelentenek Magyarországon (Lipták, 2013). Budapest és környéke jelentősen előbbre tart a versenyképességben, mint a keleti és észak-magyarországi régiók. Ez a polarizáció összhangban van a disszertáció témájával, amely két eltérő fejlettségű vármegye családi vállalkozásait hasonlítja össze.

2.5. Összegzés és következtetések

A versenyképesség elméleteinek áttekintése után megállapítható, hogy a fogalom jelentős fejlődésen ment keresztül az elmúlt évtizedekben. A korai, klasszikus közgazdaságtani megközelítésektől eljutottunk a modern, multidiszciplináris értelmezésekig, amelyek figyelembe veszik a technológiai változásokat, a fenntarthatósági kihívásokat és a globalizáció hatásait. A versenyképesség megközelítésében egyértelműen megfigyelhető egy evolúció a statikus, erőforrás-alapú szemlélettől a dinamikus, képesség-központú paradigmák felé. Ez a változás különösen fontos a családi vállalkozások kontextusában, ahol a hagyományos erőforrások (tőke, munkaerő) mellett egyre inkább a szervezeti képességek, a társadalmi tőke és az adaptációs készség válik meghatározóvá.
A vállalkozói ökoszisztéma megközelítés újszerű keretet biztosít a regionális versenyképesség értelmezéséhez, ami közvetlenül kapcsolódik jelen disszertáció témájához, ezért számomra a témám relevanciáját tekintve a leginkább elfogadható megközelítés. A két eltérő fejlettségű vármegye családi vállalkozásainak összehasonlítása során figyelembe kell venni az eltérő ökoszisztéma-feltételeket, amelyek befolyásolják a vállalkozások versenyképességét és utódlási gyakorlatait.
A modern versenyképességi elméletek alapján a családi vállalkozások versenyképessége nemcsak a hagyományos gazdasági mutatóktól függ, hanem olyan tényezőktől is, mint a családi tudás átörökítése, a hosszú távú orientáció, a társadalmi beágyazottság és a helyi ökoszisztémában való részvétel. Ezek a felismerések alapozzák meg a disszertáció elméleti keretét és módszertani megközelítését.

3. A regionális gazdaságtan elméleti háttere

A regionális gazdaságtan a második világháború utáni időszakban vált önálló tudományterületté, amikor a figyelem a nemzetgazdaságok közötti különbségekről fokozatosan

a nemzetgazdaságokon belüli, mezoszintű területi különbségekre terelődött. A fejlődéselméleti vitákban – különösen a gyarmati sorból felszabadult országok felzárkózásának vizsgálata során – egyre világosabbá vált, hogy a gazdasági növekedés térben igen eltérő módon csapódik le, és a regionális különbségek tartósan fennmaradhatnak, sőt mélyülhetnek is (Szentes, 2011). Ezzel párhuzamosan a regionális gazdaságtani kutatások középpontjába került az a kérdés, hogy miként alakulnak ki, rögzülnek, majd reprodukálódnak az egy országon belüli fejlettségi különbségek, és milyen eszközökkel lehet ezeket mérsékelni. Figyelemre méltó kutatások születtek a Kelet-Közép-Európa, mint posztszocialista periféria helyzetéről, sajátságos fejlődési útjáról, ahol a perifériákon működő családi vállalkozások alternatív gazdasági szerepet töltenek be, elsősorban a munkahelyteremtés és a helyi erőforrások hasznosítása szempontjából (Nagy-Lipták, 2018)

A doktori kutatásom szempontjából ez a regionális keret kettős jelentőségű. Egyrészt lehetővé teszi, hogy a Borsod-Abaúj-Zemplén (a továbbiakban: BAZ) és Győr-Moson-Sopron (a továbbiakban: GYMS) vármegyékben működő családi vállalkozások működési és utódlási folyamatait ne elszigetelt jelenségként, hanem az adott megye és régió sajátos gazdasági, társadalmi és intézményi kontextusába ágyazva vizsgáljam. Másrészt a két megye összehasonlítása – amelyek a magyar regionális térszerkezet két markánsan eltérő pólusát képviselik – jól rámutat a pályafüggőség, az agglomerációs előnyök és a fejlődési csapdák mechanizmusaira. A fejezet célja egyrészt a regionális gazdaságtan főbb elméleti irányzatainak áttekintése, különös tekintettel a fejlődés és növekedés megkülönböztetésére, az út- és pályafüggőség koncepciójára, az agglomerációs folyamatokra, valamint a helyalapú fejlesztéspolitika (place-based policy) újabb megközelítéseire. Másrészt a fejezetben felhasználom és beépítem Kocziszky és Szendi (2021) tanulmányának eredményeit a magyar megyék gazdasági fejlődési pályáiról, és ezek alapján értelmezem BAZ és GYMS megyék, illetve az ezekhez tartozó NUTS2 régiók (Észak-Magyarország és Nyugat-Dunántúl) eltérő fejlődési aspektusait. Az elméleti és empirikus keret összekapcsolása teremti meg annak alapját, hogy a későbbi disszertációs fejezetekben a kiskereskedelmi családi vállalkozások utódlási folyamatait a regionális gazdasági kontextus szerves részeként tudjam értelmezni.

A gazdasági fejlődés és növekedés fogalmainak elhatárolása a regionális gazdaságtan egyik kiinduló kérdése. Míg a növekedés elsődlegesen mennyiségi kategória – egy adott területi egység fajlagos kibocsátásának (GDP/fő) pozitív előjelű változását fejezi ki –, addig a fejlődés tágabb, minőségi értelemben vett jóléti javulást jelent. A fejlődés magában foglalja az anyagi javak bővülése mellett az iskolázottság szintjének emelkedését, a hosszabb egészségben eltöltött várható élettartamot, a humán és társadalmi tőke felhalmozódását, valamint a környezeti terhelés alakulását is (Pike et al., 2006; Sen, 1987). A Kocziszky–Szendi-féle megközelítés is ezen a distinkción alapul: a szerzők hangsúlyozzák, hogy a gazdasági növekedés fontos, de nem elégséges feltétele a fejlődésnek. Gyors növekedés mellett is elképzelhető, hogy az életminőség csak mérsékelten javul, vagy akár romlik, míg szerényebb növekedés is generálhat jelentős társadalmi jóléti előrelépést, ha az erőforrások allokációja kedvezőbb irányba mozdul (Kocziszky és Szendi, 2021). Ez a különbség regionális szinten még élesebben megmutatkozik, hiszen a gazdasági tevékenység térbeli koncentrációja miatt egyes régiókban a nemzeti átlagnál magasabb kibocsátás és jövedelem mellett is fennmaradhatnak komoly társadalmi feszültségek, míg más, alacsonyabb GDP-szintű térségekben a társadalmi kohézió, a közszolgáltatások elérhetősége és a környezeti állapot kedvezőbb lehet. A regionális fejlődés elméleti értelmezésében négy nagy irányzat különíthető el, amelyek Kocziszky és Szendi rendszerében is megjelennek: a gazdaságtörténeti, a szociológiai (viselkedéstudományi), az intézményi közgazdaságtani és a földrajzi iskola.

A gazdaságtörténeti megközelítés a társadalmi-gazdasági szerkezet hosszú távú átalakulására helyezi a hangsúlyt. Rostow (1960) „lépcsőzetes” fejlődés-elmélete szerint a gazdaságok a tradicionális társadalomtól az érett tömegfogyasztás szakaszáig több, jól elkülöníthető állomáson mennek keresztül, amelyekben a gazdaság szerkezete (primer, szekunder, tercier

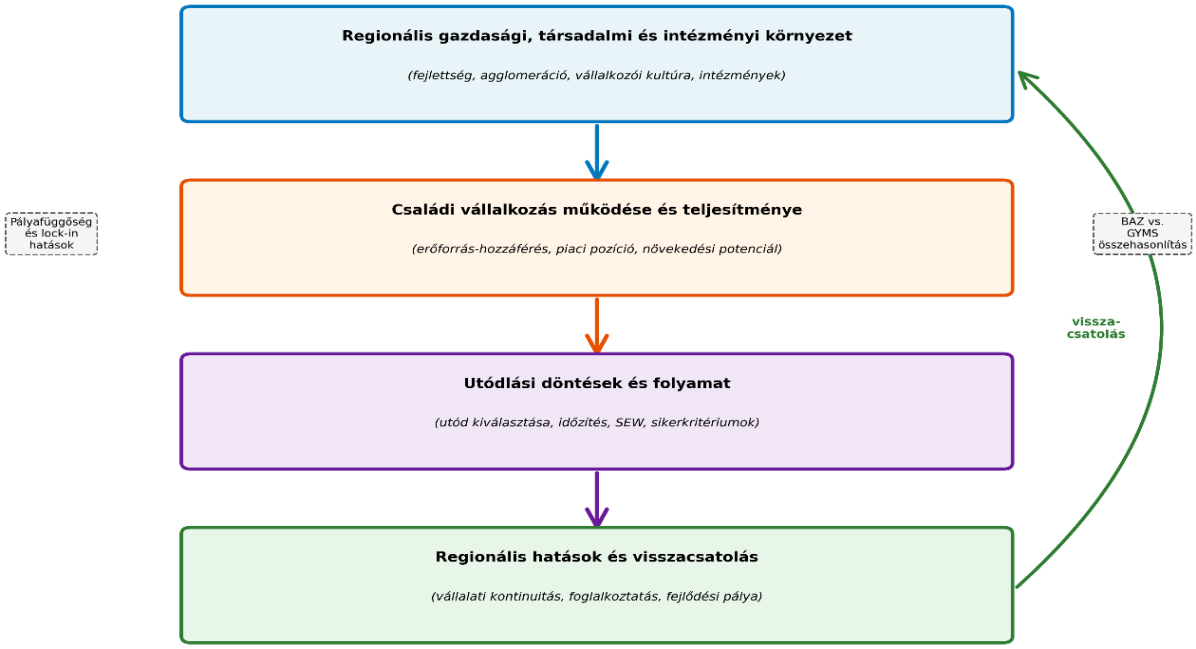
szektor aránya), az iparosodottság és az innovációs dinamika fokozatosan változik. Schumpeter (1934) ezzel összhangban a bázisinnovációk hullámzó megjelenését tekinti a fejlődés mozgatórugójának: az új technológiák, termékek és szervezeti formák hullámokban „rombolják le" a régi struktúrákat, új növekedési pályákat nyitva meg.

A szociológiai és viselkedéstudományi irányzatok immateriális tényezőket – értékrend, magatartási normák, kulturális minták – emelnek be a fejlődés magyarázatába. Weber (1924) tézise szerint a protestáns etika – a beosztás, takarékosság, munkaszeretet, fegyelmezettség és tanulás iránti elkötelezettség – olyan „mentális infrastruktúrát" teremtett, amely kedvezett a kapitalista fejlődésnek. A függőségi elmélet szerzői – például Wallerstein – azt hangsúlyozzák, hogy a kevésbé fejlett térségek gyakran a fejlettebb centrumokhoz való gazdasági függőség csapdájába kerülnek, és nem tudják saját adottságaikhoz illeszkedő fejlődési pályájukat követni. Kopátsy (2011) az elméletet tovább gondolva bírálja a főáramú közgazdaságtant, amiért az alábecsüli a kultúra és viselkedési minták szerepét a fejlettség alakulásában.

Az intézményi közgazdaságtan – North (1990) munkásságára támaszkodva – az intézményrendszer minőségét tekinti a fejlődés kulcstényezőjének. A formális intézmények (jogszabályok, szerződések) és az informális normák (bizalom, közösségi értékrend) együtt határozzák meg a tranzakciós költségeket, a beruházási döntéseket, az innovációs készséget és így a hosszú távú fejlődési potenciált. North szerint a fejlettebb térségek intézményeinek egyszerű átvétele nem elegendő a konvergenciához, mert az eltérő kognitív és kulturális minták gátolhatják a formális szabályok hatékony beépülését a helyi gyakorlatba.

A földrajzi elméletekben az „új gazdaságföldrajz" (Krugman, 1991), a földrajzi elhelyezkedés szerepét hangsúlyozó megközelítések (Sachs et al., 1999) és az evolúciós gazdaságföldrajz irányzatai (Boschma és Lambooy, 1999; Lengyel és Bajmóczy, 2013) különíthetők el. Az új gazdaságföldrajz a növekvő skálahozadék, a szállítási költségek és az agglomerációs externáliák együttes hatásával magyarázza a gazdasági tevékenységek térbeli koncentrációját. Az evolúciós megközelítés ezzel szemben az állandó technológiai változást, a tudás- és innovációs folyamatok térbeli beágyazottságát, valamint a fejlődési pályák nem-lineáris, útfüggő jellegét hangsúlyozza. Az útfüggőség (path dependence) fogalma azt fejezi ki, hogy a múltbeli döntések, beruházások és intézményi minták tartósan befolyásolják az aktuális és jövőbeli fejlődési lehetőségeket (North, 2005). Jánossy (1966) megközelítése szerint a hosszú távú gazdasági növekedés egy „alaptrend" mentén halad, amelyet exogén sokkok (például válságok, háborúk, pandémiák) átmenetileg eltérítenek. A sokk lefutását követően azonban a gazdaság nem feltétlenül tér vissza az eredeti pályára: a visszapattanás mértéke és iránya függ a régió intézményi és strukturális adottságaitól, adaptációs képességétől. Boschma (2015) az evolúciós reziliencia fogalmát vezeti be, amely szerint a reziliens régiók nem csupán képesek „visszatérni" egy előző növekedési pályához, hanem alkalmasak új pályák megnyitására is. Ehhez egyensúlyt kell találniuk a kapcsolódó sokféleség (related variety) és a túlzott specializáció között. Amennyiben egy régió túl szorosan kötődik egyetlen iparághoz, könnyen lock-in helyzetbe kerül, amelyben az intézményi és hálózati struktúrák a változást gátolják. Ha viszont a kapcsolódó ágazatok és tudásbázisok kellő diverzitása biztosított, a régió képes a meglévő kompetenciákra építve új szektorok felé nyitni. A regionális tényezőket és hatásait a vállalati működésre, az utódlási döntésekre későbbi fejezeteimben a GEM 2021-2022-2023 adatai alapján külön vizsgálom és jellemzem, valamint két családi vállalkozás esettanulmányában gyakorlati példán keresztül be is mutatom. A 4 ábra szemlélteti, hogyan hatnak a regionális tényezők a családi vállalkozások működésére, miként befolyásolják ezek az utódlási döntéseket, és milyen visszacsatolási mechanizmusok révén járulnak hozzá az utódlási folyamatok a régió gazdasági fejlődési pályájának alakulásához.

4. ábra Regionális kontextus, vállalati működés kölcsönhatása és utódlási döntések hatása



Forrás: saját szerkesztés

Borsod-Abaúj-Zemplén példája illusztrálja a negatív pályafüggés és lock-in veszélyét: a szocialista időszakban domináns szénbányászat és kohászat összeomlása után nem jött létre olyan új, magas hozzáadott értékű gazdasági szerkezet, amely képes lett volna tartós növekedési pályára állítani a megyét. Ezzel szemben Győr-Moson-Sopron esetében a történeti ipari hagyományok, a határ menti fekvés és a multinacionális autóipari beruházások fogadására alkalmas intézményi háttér olyan evolúciós útvonalat nyitott, amely a régiót a nyugat-európai értékláncok szerves részévé tette.

Az elmúlt évtizedben a regionális fejlődés politikai dimenziója került előtérbe, különösen a „nem számító helyek” (places that don’t matter) problémájának megfogalmazása révén (Rodríguez-Pose, 2018). A tartósan leszakadó régiók lakossága gyakran úgy érzékeli, hogy kimarad a növekedés hasznából, miközben életkörülményeik nem javulnak, sőt romlanak. Ez a társadalmi frusztráció könnyen politikai instabilitáshoz, populista mozgalmak erősödéséhez vezethet, amely végső soron az egész ország fejlődési potenciálját gyengíti. Barca, McCann és Rodríguez-Pose (2012) szerint a hagyományos, „térsemleges” (place-neutral) fejlesztéspolitikák – amelyek elsősorban a versenyképesség javítására, a nagyvárosi és agglomerációs térségek támogatására koncentrálnak – nem képesek érdemben kezelni a perifériikus régiók strukturális problémáit. A helyalapú (place-based) megközelítés ezzel szemben azt hangsúlyozza, hogy a fejlesztéspolitikai beavatkozásoknak figyelembe kell venniük az egyes régiók sajátos társadalmi, intézményi és gazdasági adottságait, és a helyi endogén potenciál mozgósítására kell épülniük. Észak-Magyarország és Nyugat-Dunántúl példája jól szemlélteti a vita gyakorlati jelentőségét. Előbbi esetében a kohéziós forrásokra épülő, infrastrukturális jellegű beruházások önmagukban nem hoztak áttörést a foglalkoztatás, jövedelmi viszonyok és humántőke-felhalmozás terén, míg utóbbi régióban a multinacionális ipari beruházások és a helyi intézmények együttese olyan fejlődési pályát eredményezett, amely jelentős versenyelőnyt biztosít az ország többi térségével szemben. Az Európai Unió statisztikai-tervezési rendszerében a NUTS (Nomenclature of Territorial Units for Statistics) szintek határozzák meg a regionális egységeket. Magyarországon a NUTS2 szint nyolc régiót ölel fel, amelyek a 19 vármegyét és Budapestet fogják össze. Ezek a régiók nem rendelkeznek

minden esetben erős közigazgatási jogosítványokkal, de a kohéziós politika, az uniós forrásallokáció és a regionális elemzések szempontjából elsődleges jelentőségűek.

Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye az Észak-Magyarország régió része Heves és Nógrád megyékkel együtt, míg Győr-Moson-Sopron a Nyugat-Dunántúl régióhoz tartozik Vas és Zala vármegyékkel együtt. E két régió sok szempontból a magyar regionális térszerkezet két ellentétes pólusát jeleníti meg: Észak-Magyarországot a dezindusztrializáció, a magas munkanélküliség és a kedvezőtlen demográfiai trendek jellemzik, míg Nyugat-Dunántúl az autóipari és gépipari beruházásokra épülő, exportorientált, magas foglalkoztatottságú térség. A magyar regionális fejlődés értelmezésében a főváros-periféria dichotómia alapvető fontosságú. Budapest és agglomerációja az ország népességének mintegy 15–18 százalékát adja, ugyanakkor a GDP 35–40 százalékát állítja elő, és itt koncentrálódik a K+F, a felsőoktatás és a magas hozzáadott értékű szolgáltatások túlnyomó része (Enyedi, 1996). Ez a „primate city" struktúra erőteljesen meghatározza az ország regionális folyamatait, ugyanakkor az országon belüli különbségek nem redukálhatók pusztán a Budapest–vidék ellentétre. A kelet–nyugati lejtő, illetve a különböző vidéki régiók közötti különbségek legalább ennyire meghatározóak. Nyugat-Dunántúl Ausztria és Szlovénia közelségét, a multinacionális beruházásokat és a viszonylag fejlett infrastruktúrát kihasználva az ország egyik legdinamikusabb térségévé vált, míg Észak-Magyarország és az Alföld több megyéje (például BAZ, Szabolcs-Szatmár-Bereg) tartósan alacsonyabb fejlettségi szinten rekedt (Lengyel, 2012). Kocziszky és Szendi (2021) tanulmánya újszerű módon próbálja megragadni a magyar vármegyék fejlődési pályáit egy komplex, többdimenziós fejlettségi index segítségével. A szerzők abból indulnak ki, hogy a regionális fejlettség nem jellemezhető egyetlen mutatóval – például az egy főre jutó GDP-vel –, hanem integrálni kell a gazdasági, társadalmi, infrastrukturális és környezeti dimenziókat is. Ennek megfelelően a modell négy részindexből építkezik: a gazdaság teljesítményének, az infrastrukturális helyzetnek, a jövedelmi viszonyoknak és a környezeti állapotnak a mutatóiból. A gazdasági teljesítmény részindexe olyan változókat foglal magában, mint az egy főre jutó területi GDP, a foglalkoztatási és munkanélküliségi ráta, a térségi tudásintenzitás (K+F ráfordítások, felsőoktatási részvétel), a demográfiai helyzet és az ágazati beruházások szintje. Az infrastrukturális részindex a lakásépítések, az egészségügyi ellátottság (orvosok, kórházi ágyak száma), a népsűrűség és a közmű-infrastruktúra (víz- és szennyvízhálózat) változását veszi figyelembe. A jövedelmi részindex a háztartások jövedelmének alakulását, a szegénységi kockázatot, az időskori ellátásra fordított kiadásokat és a fiatalkori eltartottsági rátát ragadja meg. A környezeti részindex a hulladékképződés, a zöldfelületek aránya és az energiafogyasztás alakulását méri. A szerzők a részindexeket az indikátorok számtani átlagaként számítják ki, majd a négy részindex egyszerű átlaga adja a komplex fejlettségi mutatót, ezáltal az egyes dimenziókat egyenrangúnak tekintik. Az eljárás bizonyos mértékig leegyszerűsítő, ugyanakkor átláthatóvá teszi a mutató szerkezetét, és lehetővé teszi a megyék közötti összehasonlításokat. Az 1995–2019 közötti időszak ex post elemzése alapján a megyék fajlagos GDP-je mindenhol emelkedett, ugyanakkor a komplex fejlettségi index szóródása jóval kisebb, és a budapesti szinthez való konvergencia is mérsékeltebb. Ez azt jelenti, hogy a gazdasági növekedés nem minden esetben párosult az életminőség szélesebb értelemben vett javulásával.
Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye esetében az egy főre jutó GDP 1995-ben 420 ezer forint körül alakult, 2019-re azonban 3,3 millió forint fölé emelkedett. Győr-Moson-Sopron ugyanebben az időszakban 612 ezer forintról több mint 5,5 millió forintra növelte fajlagos GDP-jét. Abszolút értelemben mindkét megye jelentős növekedést ért el, de a kettő közötti rés nőtt: míg 1995-ben GYMS nagyjából másfélszerese volt BAZ értékének, addig 2019-re ez az arány közel kétszeresre emelkedett. A komplex fejlettségi index még markánsabban mutatja a divergenciát. Borsod-Abaúj-Zemplén indexe 1995-ben 5,38 volt, 2019-re azonban 5,08-ra csökkent, míg Győr-Moson-Sopron esetében ugyanezen időszakban 6,44-ről 7,89-re nőtt. Következtetésként levonható az a feltételezés, hogy BAZ-ban a gazdasági növekedés nem fordítódott át arányos javulásba az infrastrukturális, jövedelmi és környezeti dimenziókban, sőt

bizonyos mutatók (szegénységi kockázat, foglalkoztatás) romlása visszafogta a fejlődést. GYMS-ben ezzel szemben a gazdasági bővülés együtt járt a komplex fejlettség érdemi javulásával. A tanulmány ex ante módon, 2020–2024-re vonatkozóan is készít előrejelzést, amely explicit módon figyelembe veszi a COVID–19-pandémia gazdasági hatásait. A szerzők két szcenáriót dolgoznak ki – optimista és pesszimista forgatókönyvet –, amelyek eltérő módon becsülik a GDP-növekedés, az infláció, a költségvetési hiány és az uniós források alakulását. Ezeket a makroteényezőket a modell különböző csatornákon keresztül vezeti át a megyék mezoszintű indikátoraira (például foglalkoztatás, beruházások, jövedelmi viszonyok). Az előrejelzések szerint a pandémia minden megyében átmeneti visszaesést okoz a komplex fejlettségi indexben, de a megyék közötti relatív különbségek nagyrészt fennmaradnak. Borsod-Abaúj-Zemplén indexe a 2019-es 5,1 körüli értékről 2024-re 4,9 közelébe csökken, míg Győr-Moson-Sopron 7,9-ről 7,7 körüli értékre mérséklődik. Ez azt jelenti, hogy a külső sokk nem változtatja meg érdemben a két megye közötti rangsort, és a fejlettségi olló nem zárul, legfeljebb enyhén módosul.

1. táblázat Komplex fejlettségi index – BAZ.vs. GYMS

GDP/fő és Komplex Fejlettségi Index – BAZ vs. GYMS (Kocziszky–Szendi, 2021)						
Év	**BAZ – GDP/fő (ezer Ft)**	**GYMS – GDP/fő (ezer Ft)**	**GYMS/BAZ arány**	**BAZ – Komplex index**	**GYMS – Komplex index**	**Index különbség (GYMS-BAZ)**
1995	**420**	**612**	**1,46**	**5,38**	**6,44**	**1,06**
2019	**3336**	**5525**	**1,66**	**5,08**	**7,89**	**2,81**
2024 (ex ante)				**4,9**	**7,7**	**2,8**

Forrás: Kicziszky-Szendi (2021) alapján saját szerkesztés

Az empirikus eredmények jól illeszkednek az útfüggőség és kumulatív okság elméleti megközelítéseihez. Myrdal kumulatív oksági modellje szerint a kedvező kezdeti adottságokkal rendelkező térségekben a pozitív impulzusok önmagukat erősítő mechanizmusok révén további előnyöket generálnak, míg a hátrányos helyzetű régiókban a negatív spirál rögzül (Myrdal, 1957). Magyarország esetében Nyugat-Dunántúl – és azon belül GYMS – a kedvező földrajzi helyzet, a történeti ipari hagyományok és a kedvező intézményi környezet révén olyan pályára állt, amelyet a multinacionális beruházások és az exportorientált termelés tovább erősített. Észak-Magyarország – és azon belül BAZ – ezzel szemben a nehézipari szerkezetváltás vesztese lett, és nem tudott új, dinamikus növekedési pályát találni. Az eredmények ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a fejlesztéspolitikai beavatkozások – különösen az uniós kohéziós források – nem voltak képesek érdemben megtörni a negatív pályafüggést Észak-Magyarországon. Ez összhangban áll Rodríguez-Pose (2018) kritikájával, miszerint a fejlesztéspolitika gyakran „rossz helyen és rossz módon” avatkozik be, nem kellő figyelmet szentelve a helyi intézményi és társadalmi kontextusnak.

2. táblázat Az elméleti keret összefüggései vármegyei összehasonlításban

Elméleti Keret Összefüggései – BAZ vs. GYMS			
SZINT	**ELMÉLET**	**BAZ MEGYE**	**GYŐR-MOSON-SOPRON**
Regionális	Myrdal, Krugman	Negatív kumulatív okság	Pozitív agglomeráció
Intézményi	North, Boschma	Lock-in, gyenge adaptáció	Erős hálózatok, reziliencia
Megyei	Kocziszky–Szendi	Stagnáló komplex index (5,08)	Növekvő komplex index (7,89)
Vállalati	SEW, utódlás	„Utolsó bolt" szerep	Értéklánc-integráció

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázat szintetizálja a fejezet főbb eredményeit: a családi vállalkozások utódlása nem elkülönült családi-vállalati döntés, hanem a regionális gazdasági pályák, intézményi struktúrák és helyi piaci feltételek függvénye.

3.1. Észak-Magyarország és Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye strukturális jellemzői

Észak-Magyarország régió gazdasági szerkezetét hosszú időn át a nehézipar, azon belül a szénbányászat, kohászat és vegyipar határozta meg. Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében Miskolc, Ózd, Kazincbarcika és a borsodi szénmedencék köré szerveződött ipari tengely alakult ki, amely a szocialista tervgazdaság időszakában az ország egyik kiemelt ipari térségévé tette a régiót. A rendszerváltást követően azonban az energiapolitikai váltás, a bányabezárások és az elavult technológiai bázis miatt az ipar jelentős része összeomlott, és a térségben tartós munkanélküliség, jövedelemcsökkenés, valamint demográfiai lejtmenet indult el. A 2010-es években ugyan jelentős uniós és hazai források áramlottak a megyébe – különösen infrastruktúra-fejlesztés, városrehabilitáció és foglalkoztatási programok formájában –, de ezek hatása korlátozott maradt. A magasabb hozzáadott értékű szolgáltatási szektorok (IT, kreatív ipar, üzleti szolgáltatások) megerősödése elmaradt, és a Miskolci Egyetem K+F potenciálja sem tudott kellő mértékben beágyazódni a helyi gazdaságba. A humántőke-veszteség – a fiatal, képzett munkaerő elvándorlása – tovább erősítette a negatív spirált. Nagy Zoltán a fiatalok migrációját és az EU-s centrum–periféria viszonyokat kapcsolja össze regionális fejlettségi különbségekkel (Nagy 2018). A szerző gondolata szerint a perifériás régiókban (Észak-Magyarország) a népességcsökkenés és fiatalok elvándorlása rontja a családi cégek utánpótlási bázisát, ebből következően pedig a perifériákon maradó családi vállalkozások más feltételrendszerben működnek, mint a centrum-régiókban (Nagy 2018).

3.2. Nyugat-Dunántúl és Győr-Moson-Sopron vármegye strukturális jellemzői

Nyugat-Dunántúl régió ezzel szemben a rendszerváltás óta az egyik legsikeresebb felzárkózási pályát futotta be Magyarországon. Győr-Moson-Sopron vármegye központjában, Győrben az Audi, valamint az ahhoz kapcsolódó beszállítói hálózat és gépipari kapacitások olyan ipari klasztert hoztak létre, amely nemzetközi összehasonlításban is meghatározó. A határ menti fekvés – Ausztria és Szlovákia közelsége –, a viszonylag jó közlekedési infrastruktúra (M1-es autópálya, vasúti kapcsolatok) és a kedvező intézményi-kormányzati támogatás együttesen olyan befektetői környezetet teremtettek, amely vonzotta a külföldi működőtőkét. Ennek eredményeként a vármegye foglalkoztatási rátája tartósan az országos átlag felett alakult, a munkanélküliség gyakran a „teljes foglalkoztatás” közeli szintet érte el, a bérek és a vásárlóerő pedig jóval meghaladták a keleti és északi vármegyék értékeit. A regionális fejlettség magas szintje ugyanakkor sebezhetőséget is hordoz: a túlzott multinacionális-függőség, az egyoldalú autóipari specializáció a globális értékláncok zavaraira érzékennyé teszi a térséget. Ez különösen a COVID–19-pandémia és az azt követő félvezető- és ellátási lánc válság idején vált láthatóvá. Vármegyék szintjén Borsod-Abaúj-Zemplént alacsonyabb vállalkozássűrűség, gyengébb KKV-szektor és a családi vállalkozások erőteljesebb kereskedelem-fókusza jellemzi. A családi cégek jelentős része kiskereskedelmi, vendéglátóipari vagy alapvető szolgáltató profilú, amelyek gyakran „kényszervállalkozói” háttérrel jöttek létre a ipari foglalkoztatás leépülése után. Győr-Moson-Sopronban ezzel szemben a családi vállalkozások szerkezete differenciáltabb: a kereskedelem mellett számottevő súlyt képviselnek azok a cégek, amelyek ipari beszállítóként, logisztikai szolgáltatóként vagy speciális üzleti szolgáltatóként kapcsolódnak az autóipari és gépipari klaszterhez.

3.3. A kereskedelem regionális gazdaságtani értelmezése

A kereskedelem szektor a regionális gazdaságtan szempontjából sajátos helyet foglal el. Egyfelől közvetítő szerepet tölt be a termelés és fogyasztás között, másfelől a helyi gazdaságok „kapilláris rendszerét" adja: a kiskereskedelmi egységek sűrűsége, profilja és tulajdonosi szerkezete sokat elárul egy térség társadalmi-gazdasági állapotáról. A kiskereskedelem alapvetően helyi jellegű szolgáltatás, amely erősen függ a vásárlóerőtől, a demográfiai trendektől és a településszerkezettől, míg a nagykereskedelem elsősorban regionális és interregionális logisztikai csomópontok köré szerveződik. Regionális szempontból a kereskedelmi szektor dinamikája szorosan összefügg a régió gazdasági szerkezetével. A magas hozzáadott értékű ipari és szolgáltatási szektorral rendelkező térségekben a kiskereskedelmi forgalom volumene és szerkezete is diverzifikáltabb, a lakossági fogyasztás nagyobb hányada irányul nem alapvető szükségleti cikkekre, a szolgáltatásintenzív szegmensek (például specializált üzletek, prémium-termékek) növekedhetnek. A leszakadó régiókban ezzel szemben a kereskedelem gyakran „szűkített" szerkezetű: dominálnak az alapvető élelmiszer- és vegyesboltok, miközben a kiskereskedelmi hálózat ritkul, különösen a kisebb településeken. A város- és településhálózati elméletek a települések térbeli elhelyezkedését, hierarchiáját és kapcsolatait vizsgálják, kulcsszerepet tulajdonítva a kereskedelmi szolgáltatásoknak (Christaller, 1933). Ezek az elméletek különösen relevánsak a kereskedelmi családi vállalkozások elemzésében. A központi helyek elmélete (Central Place Theory) szerint a települések hierarchiája – falu, kisváros, nagyváros – meghatározza a szolgáltatások elérhetőségét, hatszög alakú vonzáskörzetekkel (K=3 piaci elv). A rangsor-méret szabály (Zipf, 1949) primátus jelenséget ír le Magyarország esetében (Budapest-dominancia), míg a modern hálóelmélet a dezurbanizációt hangsúlyozza, ahol kapcsolatok sűrűsége felülírja a hierarchiát. A kereskedelmi családi vállalkozások pozíciója a településhierarchiában duális: agglomerációs központokban (pl. GYMS vármegye) diverzifikált hálózatba illeszkednek, periférián (pl. BAZ) „utolsó boltként" szociális szerepet látnak el. Christaller-modell szerint alacsonyabb rendű központokban (kistelepülések) dominálnak az alapvető kiskereskedelmi funkciók, kumulatív okság (Myrdal, 1957) révén erősítve a lokális beágyazottságot. Pénzügyi, adózási szempontból megközelítve a digitális adózási környezethez való alkalmazkodás függ vállalkozásmérettől, erőforrásoktól, amely tovább differenciálhatja regionális különbségeket (Ambrus – Széles, 2017; Görcsi – Széles, 2018).

A disszertációmhoz rendelkezésre álló megyei kiskereskedelmi adatok és a Kocziszky–Szendi-index alapján Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében a kiskereskedelmi üzletek száma 2010 és 2024 között érdemben csökkent, miközben a forgalom döntően a nagyobb településekre és láncokra koncentrálódott. A boltbezárások üteme meghaladja az országos átlagot, ami a perifériás fekvésű, alacsony vásárlóerejű kistelepülések ellátását különösen sebezhetővé teszi. Győr-Moson-Sopron vármegyében szintén megfigyelhető az üzletszám csökkenése, de kisebb mértékben, miközben a vármegye kiskereskedelmi forgalma és egy főre jutó kereskedelmi mutatói a BAZ-hoz viszonyított előnyét megőrzi, sőt növeli is. Elméleti szempontból ez a minta a kumulatív okság és az agglomerációs hatások regionális érvényesülésére utal. Nyugat-Dunántúl magasabb bér- és foglalkoztatási szintje, valamint ipari koncentrációja erősebb és diverzifikáltabb helyi keresletet generál, amely fenntarthatóbb üzleti környezetet biztosít a kiskereskedelem számára. Észak-Magyarországon ezzel szemben az alacsonyabb jövedelmek, a magas munkanélküliség és az elvándorlás következtében zsugorodó lakosságszám olyan piaci környezetet eredményez, amelyben a kis családi boltok fennmaradása egyre nehezebb. A családi vállalkozások utódlását a nemzetközi szakirodalom sokáig alapvetően mikroszintű, vállalat- és családszintű jelenségként kezelte. Az utóbbi években azonban egyre több kritikai hang hívja fel a figyelmet arra, hogy az utódlás nem értelmezhető a regionális gazdasági kontextustól függetlenül: a régió gazdasági szerkezete, humántőke-ellátottsága, munkaerőpiaca és intézményi környezete döntően befolyásolja, hogy érdemes-e, lehetséges-e egyáltalán a

vállalkozást átadni a következő generációnak. Észak-Magyarországon – és különösen Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében – a családi kiskereskedelmi vállalkozások utódlásának kontextusát a csökkenő népesség, az alacsony vásárlóerő és a korlátozott alternatív foglalkoztatási lehetőségek együttese határozza meg. Sok esetben az utód-generáció a nagyobb városokban, jellemzően Budapesten vagy Nyugat-Dunántúlon talál munkát, és nem tér vissza az eredeti településre. Ekkor az utódlás kudarca nem csupán családszintű veszteség, hanem a helyi közösség ellátási biztonságát is fenyegeti: az „utolsó bolt" bezárása a mindennapi életfeltételek romlásához vezet az idős, autóval nem rendelkező, alacsony jövedelmű lakosság számára. Győr-Moson-Sopron vármegyében a magasabb gazdasági dinamika, az ipari beszállítói és logisztikai lehetőségek, valamint a fejlettebb pénzügyi és tanácsadói infrastruktúra kedvezőbb környezetet teremt a családi vállalkozások utódlásához. Az utódok számára itt valós perspektívát jelenthet az üzlet bővítése, profilváltása vagy értékláncba való mélyebb integrálása. A „szocioemocionális vagyon" – azaz a családi vállalkozáshoz kötődő identitás, presztízs és közösségi beágyazottság – így másként integrálódik a regionális struktúrába BAZ-ban és GYMS-ben: előbbiben gyakran a közösségi ellátás fenntartásának etikai felelőssége dominál, utóbbiban inkább a gazdasági teljesítmény és vállalkozói siker narratívája kerül előtérbe. A fentiekből következik, hogy a családi vállalkozások – különösen a kereskedelmi szektorban – eltérő strukturális feltételek között működnek a két vármegyében. Borsod-Abaúj-Zemplénben az utódlás sikerességének kritériuma sok esetben már az üzlet fennmaradására, a közösségi ellátás fenntartására korlátozódik, miközben a gazdasági növekedés és innovációs potenciál erősen szűkített. Győr-Moson-Sopronban ezzel szemben az utódlás reális opciója lehet az üzlet bővítése, a profil diverzifikálása és a regionális értékláncokba való beágyazódás. Doktori disszertációm további fejezetei ezen elméleti keretre támaszkodva vizsgálhatják a családi vállalkozások konkrét utódlási folyamatait, a tulajdonosi és menedzsmentstruktúrák átalakulását, valamint a regionális gazdaságtani tényezők és a vállalatszintű döntések kölcsönhatását. A bemutatott elméleti és empirikus szintézis egyben rámutat arra is, hogy az utódlásmenedzsment – különösen a kereskedelmi szektorban – nem értelmezhető térsemleges módon: a „hol" legalább annyira meghatározó, mint a „hogyan". Az utódlás regionális különbségeire, speciális tényezőire disszertációm kutatási részében kitérek. Az utódlási tényezőkről disszertációmban több helyen is említést teszek, illetve statisztikai elemző módszerekkel vizsgálom is (GEM kutatás, esettanulmány kérdőíves kutatás).

Magyarországon a családi vállalkozások – különösen a kereskedelmi szektorban – kettős szerepet töltenek be. Egyrészt gazdasági funkciót látnak el, mint foglalkoztató és helyi adóbevételek forrásaként, másrészt szociális-közösségi szerepet is betöltenek, mint az alapvető fogyasztási cikkek elérhetőségének biztosítói, különösen a kistelepüléseken és elöregedő közösségekben. Borsod-Abaúj-Zemplén megyében sok családi bolt és vegyeskereskedés az „utolsó ellátási pont" szerepét tölti be olyan településeken, ahol a nagykereskedelmi láncok nem jelennek meg. Győr-Moson-Sopron megyében ezzel szemben a családi vállalkozások egy része képes volt integrálódni a regionális értékláncokba, például autóipari beszállítói vagy logisztikai szolgáltatói minőségben. A „szocioemocionális vagyon" (socioemotional wealth, SEW) elméleti koncepciója alapján (Gómez-Mejía et al., 2007) a családi vállalkozók számára nemcsak a pénzügyi profit, hanem a családi identitás, presztízs, státusz és a közösségben betöltött szerep is meghatározó motiváció. Ez a megközelítés különösen releváns a regionális kontextusban, hiszen a szocioemocionális vagyon jelentős része helyspecifikus: a helyi közösség elismerése, a családi névhez kötődő reputáció és a generációkon átívelő hagyományok erősen térhez kötöttek. Észak-Magyarországon – különösen Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye kisebb településein – a szocioemocionális vagyon gyakran a közösségi felelősségvállalásból fakad: a családi bolt fenntartása nemcsak üzleti döntés, hanem a helyi közösség iránti elkötelezettség is. Győr-Moson-Sopron vármegyében ezzel szemben a szocioemocionális vagyon gazdasági sikerekhez, hálózati pozíciókhoz és innovációs teljesítményhez is kötődik, ami más motivációs struktúrát eredményez az utódlás szempontjából. A rendelkezésre álló

megyei kiskereskedelmi adatok empirikusan támasztják alá a regionális divergencia elméleti keretét.

3. táblázat Kiskereskedelmi adatok összehasonlítása Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye és Győr-Moson-Sopron vármegye viszonylatában (2010–2024)

MUTATÓ	BAZ VÁRMEGYE	GYŐR-MOSON-SOPRON VÁRMEGYE	ELTÉRÉS / MEGJEGYZÉS
NÖVEKEDÉSI MUTATÓK			
CAGR forgalom 2010–2024 (%)	4,48%	5,84%	-1,36 pp eltérés
Forgalom szorzó (2024/2010)	1,86x	2,21x	0,35x Győr előnye
Forgalom növekmény (M Ft)	211 000	346 700	-135 700 eltérés
Forgalom növekmény (%)	85,9%	121,4%	+35,5 pp Győr előnye
ÜZLETHÁLÓZAT KONSZOLIDÁCIÓ			
Üzletek száma 2010 (db)	5 340	6 856	-1 516 eltérés
Üzletek száma 2024 (db)	3 610	5 320	-1 710 eltérés
Üzletszám csökkenés (db)	-1 730	-1 536	-194 db BAZ-ban több
Üzletszám csökkenés (%)	-32,4%	-22,4%	-10,0 pp BAZ agresszívebb
TERMELÉKENYSÉG JAVULÁS			
Sales/Üzlet 2010 (M Ft)	46,0	41,6	+4,4 BAZ előnye
Sales/Üzlet 2024 (M Ft)	126,5	118,9	+7,6 BAZ előnye
Produktivitási növekedés (%)	174,8%	185,6%	-10,8 pp Győr jobb
VÁSÁRLÓERŐ EVOLÚCIÓ			
Sales/Fő 2010 (HUF)	352 556	654 128	Győr 86% magasabb
Sales/Fő 2024 (HUF)	701 537	1 384 769	Győr 97% magasabb
Vásárlóerő szorzó	1,99x	2,12x	Győr gyorsabban nő
DEMOGRÁFIAI TRENDEK			
Népesség 2010 (ezer fő)	697	436	+261 BAZ nagyobb
Népesség 2024 (ezer fő)	651	456,5	+194,5 divergencia
Népesség változás (ezer fő)	-46	+20,5	-66,5 ellentétes trend
Népesség változás (%)	-6,6%	+4,7%	-11,3 pp különbség

Forrás: Kocziszky-Szendy (2021) alapján saját szerkesztés

A táblázat világosan mutatja, hogy Győr-Moson-Sopron vármegye szisztematikus előnnyel rendelkezik a forgalomnövekedés, vásárlóerő és demográfiai trendek terén. Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye ugyan agresszívabb hálózati konszolidációt hajtott végre (jelentősebb üzletszám-csökkenés), de a fajlagos teljesítmény (sales/üzlet) előnye nem ellensúlyozza a piacméretbeli hátrányt. A kiskereskedelmi pályák empirikus mintázata összhangban van Kocziszky és Szendi (2021) komplex indexével: Győr-Moson-Sopron magasabb fejlettségi szintje erősebb, diverzifikáltabb helyi keresletet generál, míg Borsod-Abaúj-Zemplén stagnáló komplex indexe alacsonyabb vásárlóerőt, szűkülő piacot és hálózati ritkulást eredményez. Ez alapvetően befolyásolja a családi vállalkozások túlélési és utódlási esélyeit. A regionális eltérések empirikus igazolása alapvető implikációkkal bír a fejlesztéspolitika számára. A helyalapú (place-based) megközelítés (Barca et al., 2012) szerint a családi vállalkozások támogatását a helyi adottságokhoz kell igazítani: Borsod-Abaúj-Zemplénben a közösségi

ellátás fenntartására, Győr-Moson-Sopronban az értékláncba való mélyebb integrációra kell fókuszálni.

4. A családi vállalkozások definíciós meghatározása

4.1. Hazai és nemzetközi elméleti megközelítések kritikai elemzése, különös tekintettel a kereskedelmi családi vállalkozásokra

A családi vállalkozás fogalmának tisztázása alapvető fontosságú az empirikus kutatások számára, a gazdaságpolitikai döntéshozatal szempontjából, valamint a támogatási rendszerek hatékony működtetéséhez. Handler (1989) már több mint három évtizeddel ezelőtt rámutatott, hogy „a családi vállalkozás definiálása a családi vállalkozást kutató szakemberek első és legnyilvánvalóbb kihívása". A fogalmi bizonytalanság következményeként a nemzetközi kutatások eredményei nehezen összehasonlíthatók, a statisztikai adatgyűjtés nem egységes, és a szakpolitikai intézkedések célzottsága is sérül. A definíciós sokféleség több tényezőre vezethető vissza. Egyrészt a család és a vállalkozás intézménye különböző dimenziók mentén kapcsolódhat egymáshoz (tulajdonlás, irányítás, működés, értékrend), másrészt eltérő kutatási célok eltérő operacionalizálást igényelnek. Shanker és Astrachan (1996) rámutattak, hogy a definíciós választás alapvetően meghatározza a „családi vállalkozások univerzumának" nagyságát, ezáltal a kutatási eredmények értelmezését is. A magyar szakirodalom sajátossága, hogy viszonylag kevés empirikusan validált, széles körben elfogadott definíció áll rendelkezésre, miközben a nemzetközi szakirodalomban már kialakultak domináns irányzatok (pl. Chua, Chrisman és Sharma, 1999; Astrachan, Klein és Smyrnios, 2002).

Disszertációm egyik fontos célkitűzése volt, hogy szisztematikus áttekintést adjak a hazai és nemzetközi családi vállalkozás-definíciókról, összehasonlító elemzést végezhessek az egyes megközelítések azonosságairól és különbségeiről, kritikai értékelést nyújtsak az egyes definíciók elméleti megalapozottságáról és gyakorlati alkalmazhatóságáról.
Másik lényeges elvárás volt magammal szemben, hogy javaslatot tegyek egy, a magyar családi vállalkozásokra leginkább alkalmazható definícióra, így önálló definíciós keretet dolgozzak ki a kereskedelmi családi vállalkozások számára, indokolva az eltérő megközelítés szükségességét.

4.2. A családi vállalkozások definíciós kihívásai

A családi vállalkozás definiálása azért összetett feladat, mert két alapvetően különböző intézmény – a család és a vállalkozás – egymásra hatásáról van szó. A család szociális, érzelmi, kulturális rendszer, míg a vállalkozás gazdasági, racionális célokra szerveződik. E kettősség számos feszültséget teremt, amelyek a meghatározásokban is tükröződnek.

5. ábra A családi vállalkozások fogalmának Handler-féle kategóriái



Forrás: saját szerkesztés Handler (1989) alapján

Handler (1989) öt metodológiai kérdéskört azonosított, amelyek kritikusak a családi vállalkozás-kutatás számára:

- Ki alkotja a családot? (vérségi kötelék, házasság, örökbefogadás, tágabb rokonság)
- Milyen szintű tulajdonlás szükséges? (többségi, kisebbségi, kombinált)
- Milyen szintű irányítás/menedzsment jelenlét elvárható? (operatív, stratégiai, felügyelő)
- Milyen generációs mélység szükséges? (alapító, első utódlás, több generáció)
- Mi a család hatásának természete a vállalkozásra? (értékrend, stratégia, kultúra)

A családi vállalkozások dimenzionális megközelítése egy olyan komplex elemzési keretrendszer, amely nem csupán egyetlen tényező (pl. tulajdonosok száma) alapján határozza meg a családi jelleget, hanem több dimenzió együttes jelenlétét vizsgálja. Ez a módszertan elismeri, hogy a családi vállalkozás egy folyamatosan változó, több dimenzióban értelmezhető jelenség, amely magában foglalja a tulajdonlást, az irányítást és a családi értékek átörökítését Handler (1989).

A meghatározások három fő dimenzió mentén csoportosíthatók:
Tulajdonosi dimenzió: A család részesedése a vállalkozás tulajdonában, általában 50% vagy annál magasabb tulajdonhányad követelménye.
Irányítási/menedzsment dimenzió: A család tagjai cselekvő vezetői, menedzsment vagy felügyelő testületi szerepeket töltenek be.
Viselkedési/intenciós dimenzió: A család szándéka, hogy a vállalkozás családi jellegét megőrizze, és a következő generációra továbbadja.

4.3. Nemzetközi definíciós keretek

4.3.1. Chua, Chrisman és Sharma viselkedés-alapú definíciója (1999)

Chua, Chrisman és Sharma (1999) úttörő munkájukban a viselkedés-alapú megközelítést hangsúlyozták. Definíciójuk szerint a családi vállalkozás „olyan vállalkozás, amelyet egy vagy

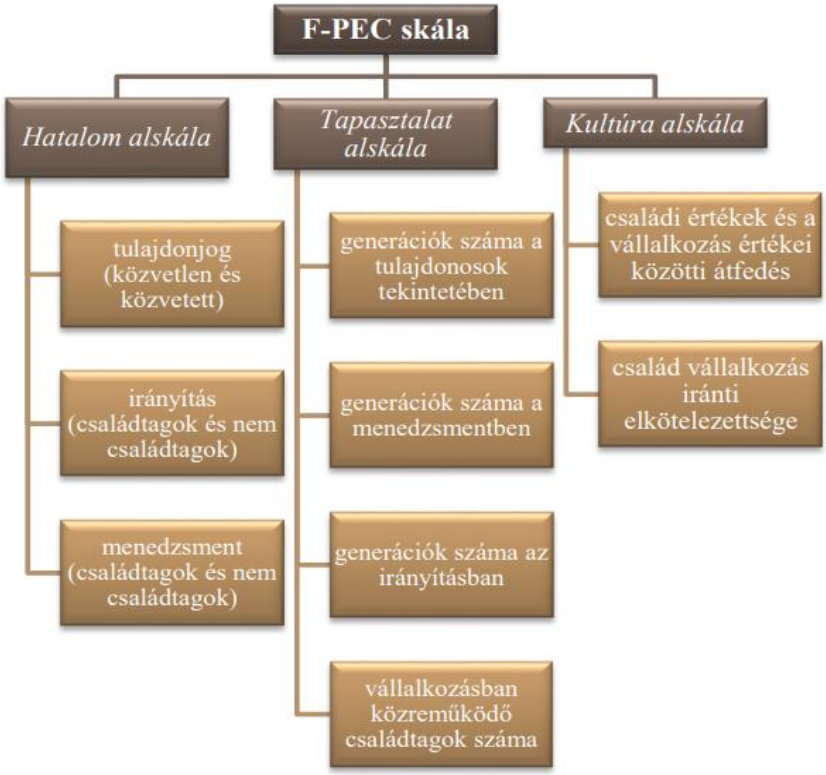
több család tagjai irányítanak és ellenőriznek azzal a szándékkal, hogy a vállalkozás családi jellegét megőrizzék".
A szerzők kutatásaiban és fogalmi meghatározásukban tetten érhető a szándék központúság, ami azt jelenti, hogy a család célja a vállalkozás családi jellegének fennmaradása, a generációkon átívelő öröklődés. Középpontba helyezik a viselkedési dimenziót, így nem csupán a tulajdonlás vagy menedzsment, hanem a család befolyása is megjelenik a stratégiai irányításban. Harmadsorban pedig nézetük szerint a család hosszú távú perspektívája, értékrendje alakítja a vállalkozás működését (vízió és értékrend).
A definíciós keret pozitív hozadéka az elméleti megalapozottsága, amelyben leszögezi, hogy a családi vállalkozást nem csupán strukturális jellemzőik, hanem szándék és viselkedés is megkülönbözeti. Nem alkalmaz merev tulajdonosi vagy menedzsment küszöbértékeket, így széles spektrumú vállalkozásokat képes lefedni (flexibilitás). Középpontba helyezi a nemzedékek közöti folytonosság szándékát, vagyis figyelembe veszi a szándékoltságot.
A meghatározás előnyei mellett feltárhatók olyan korlátok, mint az operacionalizálási kihívás. Értelmezésemben ez az azt jelenti, hogy „szándék" mérése szubjektív, nehezen számszerűsíthető. Felvetődik a kérdés: Hogyan kategorizáljunk olyan vállalkozásokat, ahol a szándék megvolt, de az utódlás mégsem valósult meg (ex ante vs. ex post probléma)? További kétségeket vet fel a megközelítésben kultúraspecifikus értelmezése, hiszen a „családi jelleg megőrzése” különböző kultúrákban eltérő lehet.

4.3.2. Astrachan, Klein és Smyrnios F-PEC skála (2002)

Astrachan, Klein és Smyrnios (2002) azzal a céllal léptek fel, hogy feloldják a definíciós dilemmát egy folytonos skála bevezetésével, amely a családi befolyás mértékét méri három dimenzió mentén: Power (Hatalom), Experience (Tapasztalat), Culture (Kultúra) – innen az F-PEC elnevezés.

POWER(P)	EXPERIENCE(E)	CULTURE(C)
A családi tulajdon hányada	**Hány generáció vett részt a vállalkozásban?**	**A család és vállalkozás értékrendjének átfedése**
A család jelenléte vezető testületekben	**A családtagok összesített tapasztalata, tudása**	**A családtagok elkötelezettsége a vállalkozás iránt**
Szavazati jog koncentrációja	**Generációs folytonosság**	**A család identitása és a vállalkozás közötti szimbiotikus kapcsolat**

6. ábra A Familiness – Power, Experience, Culture (F-PEC) skála



Forrás: Astrachan et al, 2002. saját szerkesztés

Az F-PEC skála minden dimenzióban alskálákat alkalmaz, amelyek összegzésével folytonos pontszám adódik. Magasabb pontszám nagyobb családi befolyást jelez. Így nem bináris (családi / nem családi), hanem fokozati kategorizálás lehetséges.

Az F-PEC skála mérési előnyei:

- Folytonos mérés: Nem kényszerít dichotómiára, hanem a családi befolyás mértékét méri.
- Multidimenzionális: Figyelembe veszi a tulajdonosi, tapasztalati és kulturális elemeket egyaránt.
- Empirikusan validált: Több mint 1000 vállalkozáson tesztelték, jó pszichometriai mutatókkal.
- Rugalmasság: Alkalmazható különböző méretű, iparági és kulturális közegű vállalkozásokra.

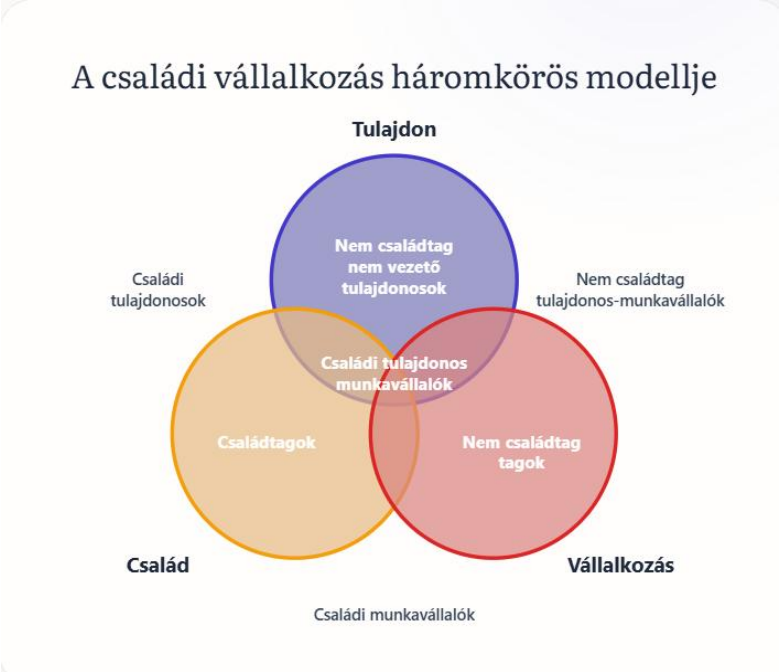
Az F-PEC skála mérési korlátai:

- Komplexitás: A több alskála és a pontozási rendszer bonyolult, adatgyűjtése időigényes.
- Interpretációs nehézség: Nincs „univerzális küszöb", hogy ettől családi, attól nem családi – a kutatónak kell döntenie.
- Kulturális dimenzió szubjektivitása: A „kultúra" mérése önbevalláson alapul, validitása kérdéses.
- Nem veszi figyelembe a külső környezetet: Az ökoszisztéma, iparági jellemzők, piaci körülmények hatása nem jelenik meg.

4.3.3. Tagiuri és Davis háromkörös modellje (Three-Circle Model, 1982/1996)

A Tagiuri és Davis (1982) által kidolgozott háromkörös modell a családi vállalkozások egyik legikonikusabb elméleti kerete. A modell szerint a családi vállalkozás három átfedő rendszerből áll: Család (Family), Tulajdon (Ownership), Vállalkozás/Menedzsment (Business).

7. ábra A családi vállalkozás három körös modellje



Forrás: Renato Tagiuri and John Davis, 1970 alapján saját szerkesztés

A modell logikája szerint a „családi kör" az, akik nem vesznek részt feltétlenül a vállalkozásban; a „tulajdon kör"-be azok tartoznak, akik nem feltétlenül családtagok vagy vezetők; a „vállalkozás/menedzsment kör" pedig azokat szimbolizálja, akik alkalmazottak, vezetők, de nem feltétlenül tulajdonosok vagy családtagok.
A három kör felrajzolásával az átfedési területek hét különböző szerepet eredményeznek:

1. Csak családtag (nincs tulajdon, nincs munka a cégben)
2. Csak tulajdonos (nem családtag, nem dolgozik a cégben)
3. Csak munkavállaló (nem családtag, nem tulajdonos)
4. Családtag + tulajdonos (nem dolgozik a cégben)
5. Családtag + munkavállaló (nem tulajdonos)
6. Tulajdonos + munkavállaló (nem családtag)
7. Családtag + tulajdonos + munkavállaló (mindhárom kör metszéspontja)

Az így megjelenített családi vállalkozás működés egyértelművé teszi a szerepek közötti különbségeket, azonosíthatók általa a szerepkonfliktusok, valamint a modell által lehetővé válik. A nyilvánvaló pragmatizmusa mellett azt is meg kell állapítani, hogy nem ad definíciót, csupán leíró eszközként értelmezhető. Egyszerűsítő feltételezéseivel nem veszi figyelembe a nem vérségi kapcsolatok, külső befektetők, komplex tulajdonosi struktúrák bonyolultságát, nem mutatja a változás mechanizmusait, kvantitatív kutatásokban nehezen alkalmazható.

4.3.4. European Commission kritériumrendszere (2009)

Az Európai Bizottság 2008-2009-ben szakértői csoport javaslata alapján egységes definíciót dolgozott ki, amelyet az európai statisztikai gyakorlat és szakpolitikák számára ajánlott.
Az ajánlás szerint egy vállalkozás –méret korlát nélkül - családi vállalkozás, ha:

1. A döntéshozatali jogok többsége azon természetes személy(ek) birtokában van, aki(k) alapította(k) a vállalatot, vagy aki(k) megszerezte(k) a vállalat részvénytőkéjét, vagy

ezek házastársának, szüleinek, gyermekének vagy gyermekeinek közvetlen örököseinek birtokában van.
2. A döntéshozatali jogok többsége közvetett vagy közvetlen lehet.
3. Legalább egy családtag vagy közeli rokon formálisan részt vesz a vállalat irányításában (menedzsment vagy felügyelő testület).

Tőzsdén jegyzett vállalatok esetén családi vállalkozásnak tekinthető, ha az alapító/megszerző vagy család/leszármazottak 25%-os döntéshozatali joggal rendelkeznek.
Nézzük meg milyen előnyöket rejt ez az egységes ajánlás és milyen korlátai vannak ugyanakkor az Eu-s definíciónak? Előnyként értékelhető mindenképpen az Európai egységesség, hiszen közös keretet biztosít az EU tagállamok számára, lehetővé téve az összehasonlíthatóságot. Rugalmasságot ad, mert vállalati méret szempontjából nem korlátozódik a KKV szektorra. Egyértelműen meghatározott kritériumokat tartalmaz ezáltal pedig a döntéshozatali jog többsége és a formális részvétel jól operacionalizálható. Külön kezeli a tőzsdei vállalatokat a speciális küszöbbel (25%) a nyilvánosan jegyzett cégekre. Korlátként tekintek a definícióra abban a tekintetben, hogy nem követeli meg a generációs átadás szándékát, így egy alapító tulajdonos cég is családi vállalkozás lehet anélkül, hogy utódlási perspektíva létezne (nincs intenciós elem). Kizárja azokat az eseteket, ahol a család tulajdonos, de külső menedzsmentet alkalmaz, így előír egyfajta formális részvételi kötelezettséget (passzív családi tulajdon). Nem mindig egyértelmű, különösen komplex tulajdonosi struktúrák esetén (döntéshozatali jog értelmezése). Kizárólag strukturális kritériumokra támaszkodik (kulturális és viselkedési dimenzió hiánya)

4.3.5. Nemzetközi kitekintés a családi vállalkozás jogi definíciójára (Málta, Csehország)

Málta 2016-ban fogadta el a Family Business Actet (Act No. XLVIII of 2016, Cap. 565), amelynek kifejezett célja a családi vállalkozások szabályozásának, irányításának és generációk közötti átadásának ösztönzése, valamint az ehhez kapcsolódó szervezeti megerősítés támogatása. A preambulum szerint az állam jogi keretet kíván teremteni ahhoz, hogy a családi cégek belső szervezete és struktúrája rendezettebbé váljon, hatékonyabban működjenek, és sikeres utódlást valósítsanak meg; ehhez adó- és egyéb ösztönzőket kapcsolnak. A máltai definíció célja nem pusztán leíró: az egyértelmű jogi meghatározás az alapja annak, hogy az érintett cégek regisztrált "family business"-ként adókedvezményekhez, illetékkönnyítésekhez, utódlási és vállalatirányítási támogatásokhoz jussanak, illetve maga a családi vállalkozás, mint üzleti modell önálló jogi kategóriává váljon. Ezzel Málta a generációváltás és a hosszú távú versenyképesség jogi-támogatási infrastruktúráját kívánja megerősíteni, és az uniós gyakorlatban az elsők között teremt külön jogi keretet a családi vállalkozásoknak.

Csehországban a 2014-ben hatályba lépett új Polgári Törvénykönyv (Act No. 89/2012 Sb.) vezette be a "family enterprise" (rodinný závod) intézményét. A szakirodalmi értelmezések szerint a családi vállalkozás itt civiljogi kategória, amelynek középpontjában nem a cégforma, hanem az a tény áll, hogy meghatározott családtagok tartósan és személyesen részt vesznek a vállalkozás működtetésében, miközben jogaik és kötelezettségeik nincsenek külön szerződésben rögzítve. A szabályozás célja, hogy jogalapot adjon a családtagok profit- és vagyonrészesedési igényeinek, rögzítse a nyereség megosztásának elveit, biztosítsa részvételüket a lényeges stratégiai döntésekben, illetve elővásárlási jogot adjon számukra a vállalkozás vagy annak lényeges eszközei értékesítése esetén. Ezzel a cseh jogalkotó a szerződés nélküli családi munkavégzés jogi védelmét és a generációs együttműködés kereteinek megteremtését célozza, részben az olasz impresa familiare mintájára. Ugyanakkor nincs egységes, gazdaságpolitikai értelemben vett "family business" definíció; a family enterprise elsősorban a családtagok közötti együttműködést rendezi, nem pedig a vállalkozás méretét vagy formáját.

4.4. Hazai definíciós keretek

4.4.1. A BGE Budapest LAB statisztikai modellje

A magyar statisztikai gyakorlatban a családi vállalkozás fogalma hosszú ideig nem volt egységesen rögzítve. Kása, Radácsi és Csákné Filep (2019) úttörő munkájukban foglalkoztak a hazai definíciós operacionalizálással és a családi vállalkozások arányának becslésével a KKV-szektoron belül.

A modell kritériumai:

- Legalább két családtag részvétele a vállalkozás tulajdonában vagy vezetésében.
- A családtagok együttes befolyása meghatározó a stratégiai döntésekben.
- A vállalkozás mérete elsősorban KKV-kategóriába esik (mikro-, kis- vagy középvállalkozás).

A modell előnye, hogy statisztikailag operacionalizálható, egyszerű kritériumrendszer, összhangban van az európai statisztikai gyakorlattal, a KKV-szektor kutatására fókuszál, ahol a családi vállalkozások aránya a legmagasabb. A modell hátránya, hogy nem veszi figyelembe a nagyvállalati kategóriát, ezzel pedig kizárja a nagyvállalati méretű családi vállalkozásokat, holott ezek gazdasági hatása jelentős mértékű. Nincs intenciós elem, vagyis nem veszi figyelembe, hogy a család szándékában áll-e a vállalkozás következő generációra történő átadása. Nem differenciál a család hatásának mértéke szerint. Ez azt jelenti, hogy kéttagú családi részvétel és egy teljes családi klán jelenléte egyformán családi vállalkozást eredményez.

4.4.2. Csákné Filep Judit és Szirmai Péter rendszere

Csákné Filep Judit doktori disszertációjában és további tanulmányaiban komplex megközelítést dolgozott ki a magyar családi vállalkozások vizsgálatára, hangsúlyt fektetve az utódlás folyamatára.

A rendszer definíciós elemei:

- Tulajdonosi dominancia: A család legalább többségi tulajdonrésszel rendelkezik.
- Aktív menedzsment részvétel: Legalább egy családtag aktív vezetői szerepet tölt be.
- Generációs perspektíva: Az utódlás szándéka és előkészítése központi elem.
- Családi értékek dominanciája: A vállalkozás stratégiájában és kultúrájában a családi értékrend jelenik meg.

A megközelítés előnye, hogy holisztikus megközelítést alkalmaz, ezzel pedig a tulajdonlás, irányítás, értékrend és generációs perspektíva együttesen kerül a középpontba. Magyar családi vállalkozások körében végzett longitudinális kutatásokra épül (empirikusan tesztelt), valamint, figyelembe veszi a vállalkozás életciklusát és az utódlás folyamatát (Csákné Filep, 2012). Korlátai ugyanakkor a két kutató rendszerének, hogy nehezen operacionalizálható, mert a „családi értékek dominanciája" nehezen mérhető objektíven. Az utódlásra való összpontosítás kizárhatja az első generációs, még nem „utódolt" vállalkozásokat (szelektivitás). További kritikai észrevételem pedig a kulturális lehatároltságát illeti, mert meghatározó módon hazai közegre szabott, ezért nemzetközi összehasonlíthatósága korlátozott.

4.4.3. Sáfrányné Gubik Andrea GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) megközelítése

Sáfrányné Gubik Andrea kutatási munkássága elsősorban az egyetemi hallgatók vállalkozói szándékaira és karriertervezésére összpontosít, különös tekintettel a családi vállalkozási háttér szerepére. Bár önálló definíció alkotására nem tesz kísérletet, azonban szintetizáló kutatásai és gondolatai nagymértékben járulnak hozzá a családi vállalkozások utódlásának kutatásához. Vizsgálatai a nemzetközi GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) adatbázisra épülnek, és a visegrádi országok – különösen Magyarország – hallgatói mintáit elemzik. Eredményei relevánsak a Borsod-Abaúj-Zemplén és Győr-Moson-Sopron vármegyék kiskereskedelmi családi vállalkozásainak utódlásmenedzsmentje szempontjából is, mivel

kutatásai a Miskolci Egyetem és a Széchenyi István Egyetem hallgatóit is bevonják, akik közvetlen regionális kötődéssel rendelkeznek e vármegyékhez. A kutató legjelentősebb eredményei szerint a (Sáfrányné Gubik, A. 2023) családi vállalkozói tapasztalat (ahol legalább az egyik szülő önfoglalkoztató vagy többségi tulajdonos) szignifikánsan növeli mind a saját vállalkozásalapítási, mind a családi vállalkozás átvételére vonatkozó szándékot. A családi vállalkozói háttér nemcsak a vállalkozói szándékot erősíti, hanem strukturálja is a fiatalok jövőképét, csökkenti a karrierbizonytalanságot. A visegrádi országok vizsgálatában (Sáfrányné Gubik, A. et al. 2022) a családi vállalkozással rendelkező hallgatók 23,5–30,9%-a tervezi a családi cég átvételét. Magyarországon ez az arány 26,5%. Az utódlási döntést legerősebben a bevonódás), a szubjektív normák), valamint a vállalatméret és teljesítmény befolyásolja. A kiskereskedelmi családi vállalkozásoknál inkább a cég mérete, jövedelme és az utód bevonódása a döntő. Az egyéni pszichológiai tényezők mentén a kedvező vállalkozói attitűdök és a magas utódlási önhatékonyság (succession self-efficacy) növelik az utódlási szándékot. Érdekes módon a túl erős belső kontroll (internal locus of control) negatív előjellel hat, mivel az autonómiára erősen törekvő fiatalok inkább önálló vállalkozást alapítanak, mintsem folytatják a családi céget. Regionális relevanciák tekintetében mivel a kutatás a Miskolci Egyetem és Széchenyi István Egyetem hallgatóit is bevonta, így közvetetten Borsod-Abaúj-Zemplén és Győr-Moson-Sopron vármegyékhez kötődő fiatalok utódlási szándékairól is információt nyújt. A kiskereskedelmi családi vállalkozások esetében a kutatás eredményei szerint a fiatal generáció bevonása (tulajdonosként és munkavállalóként), a pozitív családi és társadalmi környezet, valamint a cég vonzereje (méret, jövedelmezőség) együttesen határozzák meg az utódlás sikerét.

4.5. A definíciós keretek összehasonlítása

A nemzetközi és a hazai családi vállalkozás fogalom meghatározások részletes bemutatása után kísérletet teszek az azonosságok és különbségek megvilágítására annak érdekében, hogy a továbbiakban önálló fogalmat alkothassak a családi vállalkozásokra.

4. táblázat Azonosságok a definíciók között

Nézőpont	Jellemző
Tulajdonosi elem központisága	Szinte minden definíció megköveteli, hogy a család jelentős (általában többségi) tulajdonrésszel rendelkezzen. Ez az alapvető közös nevező.
Menedzsment részvétel elvárása	A legtöbb definíció hangsúlyozza, hogy a család aktívan jelen van a vezetésben, nem csupán passzív befektető
Többgenerációs perspektíva	Bár nem minden definíció teszi explicit követelménnyé, a legtöbb utal a generációk közti folytonosságra, utódlásra.
Család és vállalkozás szimbiózisa	Közös, hogy a család és a vállalkozás kapcsolata eltér a nem családi vállalkozásokétól; a család identitása, értékrendje alapvetően határozza meg a vállalkozást.

Forrás: saját szerkesztés

5. táblázat Különbségek a definíciók között

Dimenzió	Hazai (KSH)	Csákné Filep–Szirmai	Chua et al.	F-PEC	Háromkörös modell	EU Bizottság
Tulajdonosi küszöb	Nincs explicit	Többségi	Nincs explicit	Folytonos mérés	Nincs explicit	Többségi (tőzsdei: 25%)
Menedzsment részvétel	Legalább 2 tag	Legalább 1 tag	Irányítás	Folytonos mérés	Bármelyik kör	Legalább 1 tag
Generációs elem	Nem követelmény	Utódlási szándék	Utódlási szándék	Tapasztalati dimenzió	Implicit	Nem követelmény
Intenciós elem	Nincs	Van (értékrend)	Van (szándék)	Van (kultúra)	Nincs	Nincs
Operacionali-zálhatóság	Magas	Közepes	Alacsony	Közepes-magas	Alacsony	Magas
Folytonos vs. bináris	Bináris	Bináris	Bináris	Folytonos	Kategoriális	Bináris

Forrás: saját szerkesztés

Mindezek alapján alkalmazhatóság szempontjából is érdemes megvizsgálni a definíciókat:
Kutatási célú használat: Az F-PEC skála alkalmasabb olyan kutatásokra, ahol a családi befolyás mértékét és hatását kívánják vizsgálni. A Chua et al. definíció elméleti munkákban, koncepcionális keretek építésekor előnyösebb.
Statisztikai célú használat: Az EU Bizottság és a KSH modellje jobban illeszkedik statisztikai adatgyűjtéshez, mivel egyértelmű, mérhető kritériumokat tartalmaznak.
Szakpolitikai alkalmazás: Az EU Bizottság definíciója széles körben elfogadott, könnyen kommunikálható, ezért támogatási programok, szakpolitikai intézkedések szempontjából praktikus.
Longitudinális kutatás: A Csákné Filep–Szirmai modell, amely az utódlásra és dinamikára fókuszál, longitudinális, időbeli változásokat követő kutatásokhoz illeszkedik.

Az előzőekben egyenként vizsgáltam meg a fogalmi megközelítéseket, kiemeltem az előnyöket és kritikai megjegyzéseket tettem alkalmazhatóságukra. A teljes kép érdekében ajánlásokat is megfogalmazok továbbfejlesztésük érdekében:
A statisztikai adatgyűjtésben való alkalmazhatóságára, minimális adatigényére (tulajdonosi és menedzsment részvétel rögzítése) támaszkodva érdemes kiegészíteni egy intenciós elemmel (pl. „a család szándékában áll a vállalkozás családon belül tartása") és a nagyvállalati kategória beépítésével. A holisztikus megközelítés, empíriája, kulturális kontextusban való validáltsága mellett érdemes lenne egy egyszerűbb, „könnyített" verzió kidolgozása statisztikai célokra, miközben a részletes változat kutatási célokat is szolgálhat, hiszen **Csákné Filep–Szirmai modell (2012)** a családi értékek dominanciájával szubjektív elemet is beemel, ezáltal nehéz kvantitatív kutatásokban alkalmazni. A **Chua–Chrisman–Sharma definíció (1999)** kiegészítendő operacionális kritériumokkal (pl. hivatalos utódlási terv megléte, formális családi tanács működése) a szándék konkretizálása érdekében. Elméleti megalapozottsága, a családi szándék középpontba helyezése ezt lehetővé teszi még a validálási nehézségek ellenére is. A skála kiválóan alkalmas kutatási célokra, ahol a családi befolyás mértéke a kutatási kérdés.

Gyakorlati, statisztikai célokra azonban túl bonyolult; célszerű egyszerűsített változatot kidolgozni az **F-PEC skála (2002)** esetében. A vizuális megjeleníthetőség, a szerepkonfliktusok azonosítása és széles körben elterjedt használata ellenére a **Háromkörös modell (1982/1996)** nem ad meghatározást, egyszerűsítő logikájú és statikus, ezért kiváló eszköz stratégiai tervezéshez, családi kormányzás kialakításához, de önmagában nem elegendő tudományos definícióként. véleményem szerint operacionális kritériumokkal kiegészíthető. **EU Bizottság definíció (2009)** jó kiindulópont, de kiegészítendő egy intenciós elemmel és rugalmasabb menedzsment kritériummal, hiszen egyrészt nem követeli meg az utódlási szándékot, kizárja a passzív családi tulajdonosokat, hiányzik a kulturális dimenzió (nem veszi figyelembe az értékrendet).

4.6. Javasolt definíció magyar családi vállalkozásokra

Mielőtt megfogalmaznám javaslatom, szükségesnek tartom megállapításként rögzíteni a magyar gazdasági, kulturális és intézményi környezet specifikumait. Mindezt azért teszem, hogy makroszinten is beágyazható legyen a fogalom, hiszen nem hagyhatjuk figyelmen kívül azokat a tényezőket sem, amelyek országspecifikus módon értelmezhetőek.
Történelmi kontextus: A rendszerváltás utáni újrakezdés következtében a magyar családi vállalkozások többsége első vagy második generációs, ezért az „évszázados hagyomány" típusú megközelítések kevésbé relevánsak. KKV-dominancia: A magyar gazdaságban a családi vállalkozások túlnyomó többsége mikro- vagy kisvállalkozás, a középvállalatok aránya alacsonyabb, a nagyvállalatoknak pedig csak töredéke családi irányítású. Informális jelleg: Sok esetben a tulajdonosi, irányítási viszonyok kevésbé formalizáltak; családi tanácsok, írásos utódlási tervek ritkák. *Finanszírozási kihívások:* A magyar családi vállalkozások gyakran szembesülnek finanszírozási nehézségekkel, ami korlátozza növekedésüket és utódlási lehetőségeiket. *Kulturális értékek:* A magyar kultúrában erős a családi kohézió, ugyanakkor jellemző a bizalmatlanság külső szereplőkkel szemben, ami megnehezíti a professzionalizációt. Mindezek alapján az alábbi kritériumrendszert állítom fel:

1. Tulajdonosi kritérium: A vállalkozás szavazati jogának legalább 50%-a egy család tagjainak (vérségi, házassági vagy örökbefogadási kapcsolatban állók) birtokában van, vagy – tőzsdei cégek esetén – legalább 25%-a.
2. Irányítási kritérium: Legalább egy családtag stratégiai vezetői pozíciót (ügyvezető, igazgatósági tag, felügyelőbizottsági elnök) tölt be, vagy a család közvetlen befolyást gyakorol a stratégiai döntésekre.
3. Generációs/intenciós kritérium: A család szándékában áll a vállalkozás következő generációra történő átadása, vagy már legalább egy generációváltás történt. Ez kifejezhető írásos utódlási tervben, családi megállapodásban, vagy a következő generáció aktív bevonásában.
4. Kulturális/értékrendi kritérium: A vállalkozás stratégiája, kultúrája és döntéshozatala tükrözi a család értékrendjét, hosszú távú orientációját; a család identitása összefonódik a vállalkozás identitásával.

A doktori disszertációm keretében végzett kutatásaim, a hazai gazdasági, kulturális és történelmi környezet specifikumainak figyelembevételével (különös tekintettel a rendszerváltás utáni újrakezdésre és a kkv-dominanciára), valamint a nemzetközi és hazai definíciós megközelítések szintézisére, beépítve az általam megfogalmazott kritikai megfogalmazásokat, korlátokat, illetve az előnyök hangsúlyozásával, az alábbi egyedi meghatározást alkottam meg a magyarcsaládi vállalkozások lehatárolására:

A magyar családi vállalkozás olyan gazdálkodó egység, amelyben a család (vérségi, házassági vagy örökbefogadási kapcsolatban állók) legalább 50%-os (tőzsdei cégek esetén

25%-os) tulajdonosi részesedéssel és szavazati joggal bír, legalább egy családtag révén közvetlen stratégiai irányítást gyakorol, miközben a vállalkozás identitása és hosszú távú orientációja elválaszthatatlanul összefonódik a család értékrendjével, valamint a generációkon átívelő folytonosság és az utódlás iránti kifejezett szándékkal.

Nézetem szerint az általam javasolt családi vállalkozás fogalom multidimenzionális, hiszen ötvözi a tulajdonosi, irányítási, generációs és kulturális szempontokat, így holisztikus képet ad. Rugalmasságot biztosít, mert nem követeli meg mind a négy kritérium teljesülését, így alkalmazkodik a különböző fejlődési fázisokban lévő vállalkozásokhoz (pl. egy induló cég még nem felel meg a generációs kritériumnak, de a másik háromnak igen). Fontos szempont az operacionalizálhatóság, mert a tulajdonosi és irányítási kritérium objektíven mérhető, az intenciós elem kérdőívekkel, dokumentumelemzéssel (utódlási terv) feltárható, a kulturális elem mélyinterjúkkal, esettanulmányokkal vizsgálható. Magyar kontextusra szabott, ezáltal figyelembe veszi a KKV-dominanciát, az informális jelleget, ugyanakkor lehetőséget ad a nagyvállalatok beépítésére is. Nemzetközi kompatibilitást ad, mert hasonló elemeket tartalmaz, mint az EU Bizottság és a Chua et al. definíciók, így nemzetközi összehasonlításokhoz is használható.

4.7. Javasolt definíció a kiskereskedelmi családi vállalkozásokra

A kiskereskedelmi (retail/trade) szektor a családi vállalkozások egyik legjelentősebb szegmense világszerte. Az Egyesült Királyságban a kereskedelmi családi vállalkozások 2023-ban 923 milliárd font forgalmat generáltak, a családi vállalkozások teljes forgalmának 33%-át. Globálisan a legnagyobb családi vállalkozások között kiemelkednek a kereskedelmi óriások: Walmart (USA), ALDI (Németország), Mercadona (Spanyolország), Jerónimo Martins (Portugália).
A kiskereskedelmi családi vállalkozások sajátosságai indokolttá teszik egy önálló definíciós keret kidolgozását:
Tőkeintenzitás és a gyors terjeszkedés szempontjából megállapítható, hogy a kiskereskedelmi vállalkozások gyakran jelentős tőkeigénnyel működnek (ingatlanok, készletek, logisztika), ugyanakkor a terjeszkedésük relatíve gyorsabb lehet, mint a termelő vállalkozásoké (új üzletek nyitása). Lokális beágyazottság tekintetében a kiskereskedelmi családi vállalkozások gyakran lokálisan beágyazottak, személyes viszonyban állnak vásárlóikkal, ami erősíti a családi reputáció fontosságát. A kereskedelem dinamikus, gyorsan változó iparág (digitalizáció, online kereskedelem, fogyasztói szokások átalakulása), ami különösen megköveteli az új generáció innovációs készségét, ugyanakkor megőrzi a család hagyományait (pl. minőség, személyes kiszolgálás). Verseny és koncentráció jellemző a kiskereskedelmi szektorra, hiszen a multinacionális láncok jelenléte különösen nagy kihívást jelent a családi vállalkozások számára. A kiskereskedelemben magas a munkaerő-igény, jellemzően alacsonyabb képzettségű munkavállalók, ami sajátos HR-kihívásokat jelent (fluktuáció, szezonalitás).
A fenti kiskereskedelmi családi vállalkozások különleges jellemzői indokolttá teszik az önálló fogalomalkotást. A nemzetgazdaságban betöltött szerepe és súlya, a családi vállalkozásokban betöltött speciális szerepe, valamint egyértelműen körül határolható komplex tevékenysége megalapozza egy saját definíció megalkotását. Ezek alapján a kereskedelmi családi vállalkozás olyan, főként kiskereskedelmi, vagy szolgáltató-kereskedelmi tevékenységet végző vállalkozás, amely kritériumait a 6. táblázat foglalja keretbe.

6. táblázat A kiskereskedelmi családi vállalkozások fogalmi keretrendszere

	KRITÉRIUM	KÖVETELMÉNY
1	**Ágazati kritérium**	A vállalkozás fő tevékenysége kiskereskedelmi (retail), nagykereskedelmi (wholesale) vagy vegyes (kereskedelmi szolgáltatás) tevékenység. Ez azt jelenti, hogy bevételének több mint 50%-a kereskedelmi tevékenységből származik.
2	**Tulajdonosi kritérium**	A vállalkozás szavazati jogának legalább 50%-a egy család tagjainak birtokában van. Tőzsdei cégek esetén minimum 25%, de ebben az esetben a család aktív befolyása szükséges a stratégiában.
3	**Irányítási/Operatív részvétel kritérium**	Legalább egy családtag stratégiai vezetői pozíciót tölt be (tulajdonos-menedzser, igazgatósági tag), vagy a család aktív szerepet vállal a vállalkozás operatív működésében (pl. boltvezetés, beszerzés, vevőkapcsolatok irányítása).
4	**Lokális/regionális beágyazottság kritérium**	A kiskereskedelmi családi vállalkozás jellemzően lokális vagy regionális piacon működik, és a család reputációja, helyi kapcsolatai meghatározóak a vállalkozás sikerében.
5	**Generációs/intenciós kritérium**	A család szándékában áll a kiskereskedelmi tevékenység folytatása, átadása a következő generációnak, vagy már legalább egy generációváltás megtörtént. Ez kifejezhető utódlási tervben, a következő generáció aktív bevonásában a kereskedelmi tevékenység tanulásában.
6	**Kulturális/hagyomány kritérium**	A vállalkozás minőség, szolgáltatás, vevőorientáció terén olyan értékeket képvisel, amelyek összefonódnak a család nevével, reputációjával. A vásárlók asszociálják a márkát a család identitásával.

Forrás: saját szerkesztés

Meglátásom szerint mind a hat kritérium együttes teljesülése esetén beszélhetünk tipikus kereskedelmi családi vállalkozásról**.** Első értelmezésben talán túlságosan leszűkített fogalom meghatározásnak hat gondolatmenetem. Azonban a szakirodalom tanulmányozása közben és az általános családi vállalkozások definícióinak szintézise alapján azt a megállapítást fogalmaztam meg magamnak, hogy ezek a megközelítések más-más irányból világítják meg a témát. Statisztikai, jogi, pénzügyi, családi, vagy strukturális elemeket vizsgálnak, vagy ezek valamely kombinációját. Ugyanakkor nem veszik figyelembe azt az összetettséget, amelyet a kereskedelmi családi vállalkozások valójában mutatnak. Gondolatmenetemet alátámasztotta a disszertációban szereplő elemzéseim, az elvégzett esettanulmányok is. Szakmai beszélgetések megerősítettek abban, hogy a hat elemből álló definíciós kritériumrendszerem bár merevnek tűnik, mégis egyértelműen körül határolja a kereskedelmi családi vállalkozásokat. Mindezeket figyelembe véve a kiskereskedelmi családi vállalkozások definíciója az én értelmezésemben:

A kereskedelmi családi vállalkozás olyan gazdálkodó egység, amely árbevételének többségét (legalább 50%-át) kiskereskedelmi tevékenységből nyeri, tulajdonlása és stratégiai irányítása legalább 50%-os(tőzsdei cégek esetén 25%-os) mértékben egy család

kezében összpontosul, miközben legalább egy családtag aktív operatív vagy vezetői szerepvállalása mellett a család kifejezett szándéka a vállalkozás generációkon átívelő fenntartása és a lokális vagy regionális piacon a családi reputációra épülő, vevőorientált kulturális értékek megőrzése.

Nyilvánvalóan az általam megfogalmazott kiskereskedelmi családi vállalkozás meghatározás szervesen kapcsolódik az általános családi vállalkozás megközelítésekhez. A kiskereskedelmi családi vállalkozások alcsoportját képezik a családi vállalkozásoknak, így egyértelműen fennáll a kapcsolat, de kiegészítő elemekkel rendelkeznek elismerve a neves szerzők munkásságát, építve rájuk, de kiegészítve és pontosítva azokat. Az EU definíció strukturális kritériumai (tulajdon, döntéshozatal, formális részvétel) teljesülnek, ugyanakkor az EU definíció nem vesz figyelembe ágazati sajátosságokat – ezt pontosítottam. A kereskedelmi definíció specifikálja az ágazatot, és hozzáteszi a lokális beágyazottság, valamint a kultúra-reputáció dimenzióját, amelyek a kereskedelemben kiemelt fontosságúak. Chua–Chrisman–Sharma viselkedés-alapú definícióval a szándékoltság (utódlás, családi jelleg megőrzése) egyértelműen közös elem, ugyanakkor kereskedelmi definíció konkretizálja az operatív részvételt (boltvezetés, beszerzés), ami a kereskedelemben gyakorlati jelentőséggel bír. Az F-PEC skálával dimenzionális hasonlóság van, hiszen a „Power" (tulajdon, irányítás) és az „Experience" (generáció) közösek. Meghatározásom szerint viszont a „Culture" dimenzió specifikusabb, mert a család neve, reputációja a minőséghez, szolgáltatáshoz kötődik, ami különösen releváns a kereskedelemben, ahol a vevői bizalom központi kérdés. A háromkörös modell általános keretként alkalmazható kereskedelmi vállalkozásokra is. A kiskereskedelmi családi vállalkozás operatív részvétele gyakran azt jelenti, hogy a családtagok mindhárom kör metszéspontjában helyezkednek el (tulajdon + család + operatív munka az üzletben). A kiskereskedelmi családi vállalkozás definíció hat kritériumot tartalmaz, amelyek közül az ágazati, tulajdonosi, irányítási, generációs és kulturális elemek megfeleltethetők a magyar definíciónak, míg a lokális beágyazottság egy kereskedelemre specifikus kiegészítő elem. A kiskereskedelmi családi vállalkozás szigorúbb és specifikusabb definíció, amely az általános családi vállalkozás definíciók elemeit tartalmazza, de definiált ágazati és operatív jellemzőkkel.

Jogosan vetődik fel a kérdés, hogy miért van szükség a kiskereskedelmi családi vállalkozások eltérő megközelítésére, önálló kutatására és ezzel összhangban egy különálló fogalmi keretre?

A kiskereskedelem sajátos működési logikával rendelkezik: gyors készletforgás, alacsony árrés és profit, magas verseny, vevőkapcsolat-intenzív. Ezek a jellemzők más kihívásokat teremtenek, mint például egy gyártó családi vállalkozásban, ahol a termelési folyamatok, beruházások dominálnak (Ágazati specifikumok). A kiskereskedelemben gyakoribb, hogy a családtagok közvetlenül részt vesznek a mindennapi működésben (boltvezetés, árukiadás, vevőkiszolgálás), míg például egy termelő cégnél a család inkább stratégiai szinten irányít. Ez az operatív jelenlét erősíti a család és a vállalkozás összefonódását, ami a kiskereskedelmi családi vállalkozások megkülönböztető jegye (operatív családi részvétel hangsúlya).
A kiskereskedelemben a helyi kapcsolatok, személyes ismeretség, a család nevének jó híre kritikus versenyképességi tényező. Egy „Kovács Vegyesbolt" lokális hírneve, amelyet generációk során építettek ki, egyedülálló eszköz a multinacionális láncokkal szembeni versenyben. Ez a lokális beágyazottság kevésbé releváns például egy exportorientált gyártó családi vállalkozásnál (lokális beágyazottság és reputáció). A kiskereskedelemben az utódok gyakran „beletanulnak" a szakmába gyermekkoruktól kezdve (hétvégén segítenek a boltban, nyári szünetben gyakornokok). Ez a „learning by doing" típusú utódképzés eltér a professzionálisabb, felsőfokú végzettséget igénylő pozíciók betöltésétől, amelyek más ágazatokban jellemzőek. A kiskereskedelmi családi vállalkozásokban az informális tudásátadás (pl. hogyan kezeld a vevőt, hogyan válassz beszállítót) hangsúlyosabb (generációs tanulás és tudásátadás sajátosságai). A kiskereskedelmi családi vállalkozásokat különösen érintik a

digitalizáció kihívásai (online kereskedelem, omnichannel stratégia, digitális marketing). Az új generáció digitális kompetenciája és az idősebb generáció hagyományos tudása közötti szinergia megteremtése kritikus a túléléshez. Ez indokolja a generációs perspektíva külön hangsúlyozását a definícióban (digitális átalakulás kihívása). A kiskereskedelmi családi vállalkozások gyakran helyi foglalkoztatók, ahol a családi értékrend (lojalitás, gondoskodás) a munkavállalókra is kiterjed. Ez a paternalista vezetési stílus jellemzőbb a kiskereskedelemben, mint például a high-tech szektorban, ahol a professzionalizáció dominál (foglalkoztatási és szociális felelősség).
Mindezek alapján megállapítható, hogy az eltérő megközelítés és önálló definíció nem ellentmond az általános családi vállalkozás definícióknak, hanem kiegészíti azokat ágazatspecifikus elemekkel, amelyek a kiskereskedelmi családi vállalkozások egyedi jellemzőit emelik ki, ezáltal pontosabb, célzottabb kutatási, szakpolitikai és tanácsadói beavatkozásokat tesznek lehetővé. További kutatási irányok kijelölésére tett javaslataimat az alábbi táblázatban foglaltam össze.

7. táblázat További kutatási irányjavaslatok

KUTATÁSI IRÁNYOK	JAVASLAT
Empirikus validálás	Szükséges a javasolt definíciók empirikus tesztelése nagy magyar mintán, annak érdekében, hogy validáljuk a kritériumok megbízhatóságát és alkalmazhatóságát.
Ágazati összehasonlítások	Érdemes más ágazatokra (pl. gyártás, szolgáltatások, high-tech) is kidolgozni specifikus definíciókat, és összehasonlítani azok relevanciáját.
Longitudinális kutatások	A családi vállalkozások életciklusának, utódlási folyamatainak hosszú távú nyomon követése, a definíciós kritériumok időbeli változásának vizsgálata.
Nemzetközi összehasonlítás	A javasolt magyar definíció tesztelése más közép-kelet-európai országokban (pl. Lengyelország, Csehország, Románia), kulturális és intézményi hasonlóságok és különbségek feltárása.
Kiskereskedelmi családi vállalkozások mélyebb vizsgálata	A kereskedelmi szektor családi vállalatainak digitalizációs stratégiái, generációs kihívásai, lokális vs. globális terjeszkedési döntései.
Szakpolitikai ajánlások	A definíciók alapján célzott támogatási programok kidolgozása a magyar családi vállalkozások (különösen a kereskedelmi szektor) számára, figyelembe véve utódlási kihívásokat, finanszírozási nehézségeket, digitális átalakulást.

Forrás: saját szerkesztés

5. A családi vállalkozások utódlásmenedzsmentjének elméleti háttere

A családi vállalkozások utódlásmenedzsmentje a vállalkozásfejlesztés egyik legösszetettebb és legjelentősebb kutatási területe. Az utódlási folyamat nem csupán a gazdasági szférában jelenik meg, hanem szorosan összefonódik pszichológiai, szociológiai és érzelmi dimenziókkal, amelyek a családi struktúrákból erednek. A nemzetközi szakirodalom az elmúlt négy évtizedben kiterjedt kutatásokat folytatott e témakörben, azonban – különösen a hazai közegben – az utódlásmenedzsment még mindig számos megválaszolatlan kérdést tartalmaz.
A fejezet fő kutatási hozzájárulásaként értelmezem, hogy elméleti szinten feltárja a családi vállalkozások utódlásmenedzsmentjének alapvető fogalmait és összefüggéseit, az utódlást nem egyszeri eseményként, hanem komplex, többszintű folyamatrendszerként értelmezve. A fejezet

egyrészt szintetizálja a klasszikus nemzetközi modelleket (Handler folyamatmodellje, Gersick háromkörös rendszerszemlélete, Decker és munkatársai ötfázisú megközelítése), másrészt beemeli a szocioemocionális vagyon (SEW) koncepcióját, valamint a kiskereskedelmi családi vállalkozások sajátos kontextusát, ezáltal hidat képezve a nemzetközi szakirodalom és a magyarországi viszonyok között.
A központi elméleti kérdésem, hogy miként értelmezhető az utódlásmenedzsment olyan szisztematikus, többdimenziós folyamatként, amely egyaránt magában foglalja az alapító/aktuális vezető szerepeinek fokozatos átadását, az utód(ok) felkészítését, az intergenerációs kommunikáció és értéktranszfer működését, valamint a család–vállalkozás–tulajdon alrendszerek strukturális átalakulását? Azt vizsgálom, hogy e folyamatot mely pszichológiai, szociológiai, érzelmi, szervezeti és pénzügyi feltételek segítik vagy gátolják, és hogyan járulnak hozzá a családi vállalkozások hosszú távú fennmaradásához, különös tekintettel a magyar kiskereskedelmi szektorra.
A disszertációban az utódlásmenedzsment értelmezési kerete ennek megfelelően egy olyan integratív elméleti modell, amely ötvözi a folyamat- és fázislogikára épülő megközelítéseket, a rendszerszintű (család–vállalkozás–tulajdon) szemléletet és a szocioemocionális vagyon perspektíváját. Az utódlásmenedzsment nem pusztán a tulajdon és a vezetés formális átadását jelenti, hanem a szerepek, kompetenciák, kapcsolatok, értékek és identitások intergenerációs újra rendeződését is. E tágított, többdimenziós keret teremti meg az empirikus vizsgálatok alapját, lehetővé téve a magyarországi kiskereskedelmi családi vállalkozások utódlási folyamatai mögött álló mintázatok mélyebb megértését.

5.1. Az utódlásmenedzsment klasszikus elméleti modelljei

5.1.1. Handler utódlási modellje: az utódlás, mint hosszú távú folyamat

Wendy Handler (1989;1991) úttörő munkája az utódlást nem időpontként, hanem hosszú távú, több fázisból álló folyamatként írja le. Empirikus vizsgálatai alapján az utódlás gyakran 15–25 éves időhorizonton zajlik, amely alatt az utód fokozatosan lép be a vállalkozásba, egyre komplexebb feladatokat lát el, majd átveszi a teljes irányítást.
Handler modelljének központi elemei:

- Felkészülés (preparation): az utód bevonása a vállalkozás mindennapi működésébe, korai munkatapasztalat, képzés, mentoring.
- Közös szerepvállalás (joint management): az alapító és az utód egyidejű jelenléte a menedzsmentben; a döntéshozatal fokozatos megosztása.
- Átadás és integráció: az utód formális kinevezése vezetővé, az alapító visszavonulása, az új vezető legitimációjának megszilárdulása az alkalmazottak, partnerek és a tágabb közösség szemében.

Handler hangsúlyozza, hogy az utódlás sikeressége nagymértékben az alapító pszichológiai „elengedési képességén” múlik. Azokban a vállalkozásokban, ahol az alapító nem tud leválni a cég irányításáról, gyakori a „láthatatlan kéz” jelensége: formálisan átadott vezetés, de ténylegesen továbbra is az alapító dönt. Ez az utódlási folyamat elhúzódásához, konfliktusokhoz és gyakran szervezeti bénultsághoz vezet (Handler, 1991).

5.1.2. Gersick Three-Circle modellje: család–vállalkozás–tulajdon rendszer

Gersick és szerzőtársai (1997) Three-Circle modellje a családi vállalkozások egyik legtöbbet hivatkozott elméleti kerete. A modell szerint a családi vállalkozás három, egymástól elválasztható, de egymással átfedésben lévő alrendszerből áll:

1. Család: a vérségi és rokoni kapcsolatok rendszere, saját normákkal, lojalitáselvárásokkal, érzelmi kötelékekkel.
2. Vállalkozás: a szervezeti struktúra, a működési folyamatok, a piaci teljesítmény és a formális döntéshozatal tere.

3. Tulajdon: a vagyoni jogok, a szavazati arányok, a hozamokhoz való jogosultság rendszere.

Gersick szerint az elméletre alapozva az utódlás mindhárom alrendszert érinti. A családi alrendszerben a generációváltás megy végbe (a szülői generáció vezetői szerepének átadása a gyerekeknek), a vállalkozás alrendszerében menedzsmentváltás és gyakran stratégiai irányváltás történik, míg a tulajdon alrendszerében megváltozik a részesedések struktúrája (öröklés, ajándékozás, tulajdon-átrendezés). Gersick modellje különösen jól rávilágít a konfliktusok forrásainak detektálására. Gyakori, hogy a családi elvárások (például az összes gyermek „egyenlő" tulajdonosi helyzetének biztosítása) ellentmondanak a vállalkozás működési racionalitásának (egy kézben összpontosuló, hatékony irányítás igénye). Az utódlásmenedzsment feladata az ellentmondások feltárása, megértése és kezelése. A Tagiuri-Davis-féle alapmodell és a Gersick és munkatársai által továbbfejlesztett modell közötti alapvető különbség abban rejlik, hogy míg az előbbi egy statikus állapotot és szerepköröket leíró mátrix**,** addig az utóbbi egy dinamikus, háromdimenziós fejlődési modellt alkot, amely figyelembe veszi az idő múlását és az életciklusokat is.

8. ábra A háromkörös alapmodellek közötti különbségek

Összegzés a fő különbségekről		
Jellemző	**Tagiuri és Davis (eredeti)**	**Gersick et al. (fejlesztett)**
Megközelítés	Statikus (egy pillanatfelvétel)	Dinamikus (folyamat, életciklus)
Dimenziók száma	2 dimenziós (maguk a körök és metszéspontok)	3 dimenziós (Körök × Fejlődési fázisok)
Fókusz	A jelenlegi szerepek és érdekek feltárása	A generációváltás és az időbeli fejlődés lefolyása

Forrás: Saját szerkesztés

5.1.3. Decker és munkatársai ötfázisú modellje

Decker és szerzőtársai (2017) átfogó összegzésükben az utódlást öt, jól elkülöníthető fázisra bontják:

1. Felkészülés (presuccession stage): az alapító és a család tudatosodása az utódlás szükségességéről, az első tervek, elképzelések kialakítása.
2. Utód kiválasztása (successor selection): a potenciális utód(ok) értékelése, döntés arról, hogy ki (vagy kik) kerül(nek) a vezetői pozícióba.
3. Megvalósítás (transition): a szerepek tényleges átrendeződése, a hatáskörök és felelősségek átadása.
4. Az elől visszavonulása (incumbent withdrawal): formális és informális távozás a napi operatív irányításból.
5. Utódlás utáni időszak (post-succession): az új vezetés stabilizálódása, az eredmények konszolidációja, az esetleges stratégiai újra pozicionálás.

A modell jelentősége abban áll, hogy lehetővé teszi az utódlási kudarcok diagnosztizálását: gyakrabban visszavezethetők elrontott döntésekre a második (utódkiválasztás) és harmadik (átmenet) fázisban, mint pusztán az utódlás pillanatára. A szerzők kiemelik, hogy a sikeres utódlás hátterében tipikusan hosszú előkészítési fázis, intenzív kommunikáció és tudatos kompetencia-fejlesztés áll.

5.1.4. A szocioemocionális vagyon (SEW) perspektívája

Az utódlásmenedzsment egy viszonylag újabb elméleti irányzata a szocioemocionális vagyon (Socioemotional Wealth – SEW) koncepciójának beemelése (Berrone, Cruz és Gómez-Mejía, 2012) a kutatásokba. A SEW azon nem pénzügyi hasznok összessége, amelyet a család a vállalkozás birtoklásából és irányításából élvez. Olyan előnyökről van szó, mint a családi identitás és hírnév megőrzése, az érzelmi kötődés a vállalkozáshoz és az abban dolgozó személyekhez, a családi kontroll és befolyás fenntartása, a dinasztikus ambíció, azaz a vállalkozás generációkon átívelő megtartásának szándéka. A SEW elméletének egyik legfontosabb állítása, hogy a családi vállalkozások döntéseiben a szocioemocionális szempontok gyakran legalább olyan súllyal esnek latba, mint a pénzügyi megfontolások. Vagyis azt a társas és érzelmi működést helyezi a középpontba, ahol az alapító és az utód ezen készsége, vagy annak hiánya alapvetően határozza meg az utódlás folyamatát, minőségét és végső soron a sikerességét is. Egyik megjelenési formája, amikor az alapító inkább választ családi utódot mérsékelt szakmai alkalmasság mellett, mint külső menedzsert, ha ez képes biztosítani a családi kontroll fennmaradását. Berrone és szerzőtársai (2012) rámutatnak, hogy a magas SEW-értékkel rendelkező családi vállalkozások jellemzően kockázatkerülőbbek bizonyos stratégiai döntésekben (például akvizíciók, agresszív terjeszkedés), ugyanakkor hajlamosak hosszabb távon gondolkodni és elviselni átmeneti profitcsökkenést a családi kontroll megőrzése érdekében. Az utódlásmenedzsment szempontjából ez azt jelenti, hogy az utódlás időzítését és módját gyakran a családi harmónia, az érzelmi kötelékek és a hagyománytisztelet határozza meg.

Hazai viszonylatban Baros-Tóth (2023) és Wieszt (2018; 2021) kutatásai mutattak rá, hogy a magyar családi vállalkozásoknál a SEW különösen erős: az alapítók jelentős része az utódlás egyik fő motivációjaként a „családi név továbbvitelét”, a „szülői örökség megőrzését” nevezi meg. Ugyanakkor a veszélyekre is rámutatva megállapították, hogy az erős érzelmi kötődés ugyan elősegítheti a hosszú távú gondolkodást, de meg is nehezítheti a racionális, időben történő átadást.

A nemzetközi adatok az utódlási kudarcok szempontjából kedvezőtlen képet festenek. Az Egyesült Államokban a családi vállalkozások mindössze körülbelül 30 százaléka jut el a második generációig, és csupán 10–15 százalék marad családi kézben a harmadik generáción túl (Poza, 2007; Miller, Steier és Le Breton-Miller, 2003). Hasonló arányokat mutatnak az európai kutatások is (Birley, 2001; Mandl, 2008). Magyarországi kutatások még adósak hasonló megközelítésekkel, az adatok feldolgozásával. A nemzetközi számok azt jelzik, hogy az utódlás a családi vállalkozások életciklusának kritikus pontja. A kudarc azonban nem feltétlenül jelenti a vállalkozás megszűnését: gyakori, hogy a vállalkozás ugyan fennmarad, de a családi tulajdonlás és irányítás megszűnik (külső befektető, menedzsment buy-out, versenytárs általi felvásárlás).

8. táblázat A családi vállalkozások utódlási kudarcainak főbb okai és kategóriái

A családi vállalkozások utódlási kudarcainak főbb okai és kategóriái		
Kategória	**Konkrét ok / jelenség**	**Indoklás**
Stratégiai okok	Tervezetlenség, formális utódlási stratégia hiánya	Az alapító gyakran csak egészségi romlás vagy életkor miatti kényszerhelyzetben kezd el az utódlással foglalkozni, sokszor nincs írásos utódlási terv (az EU-felmérés szerint csak kevés vállalkozás rendelkezik ilyennel).
	Utódválasztás, amely nem illeszkedik a vállalkozás hosszú távú stratégiájához	Az utód szerepére nem a vállalkozás jövőjéhez szükséges kompetenciák és motiváció alapján esik a választás, ami a generációváltás után stratégiai irányvesztéshez vezethet.

Családi okok	„Legidősebb fiú” logika és érzelmi alapú utódkijelölés	Az utód kiválasztása sokszor hagyományos családi logika és érzelmek alapján történik, nem kompetenciaalapúan, így akár kevésbé alkalmas családtag kerül vezető pozícióba.
	Az alapító erős azonosulása a vállalkozással, a kontroll elengedésének nehézsége	A vállalkozás az alapító identitásának részévé válik, ezért a kontroll feladása személyes veszteségként éltetik meg; ez a „láthatatlan kéz” jelenségéhez és tartós kettős hatalomhoz vezethet.
	Szocioemocionális vagyon (SEW) túlzott védelme	A családi név, hagyomány és kontroll megőrzése érdekében az alapítók halogatják a racionális, időben történő átadást, vagy elutasítják a professzionális, külső menedzsment bevonását.
Szervezeti okok	Formális utódlási terv, strukturált folyamat és professzionalizáció hiánya	Hiányzik a lépésről lépésre megtervezett utódlási folyamat, a szerepek, felelősségek, hatáskörök előkészítése, valamint a professzionális irányítási eszközök (kontrolling, HR-rendszerek).
	Kommunikációs és bizalmi problémák alapító és utód között	Az eltérő jövőkép, munkastílus és kockázatvállalási hajlandóság körüli konfliktusok nincsenek nyíltan megbeszélve, ami a folyamat során elmélyülő bizalmi válsághoz vezethet.
	Generációk közötti érték- és attitűdkülönbségek kezelésének hiánya	A fiatalabb generáció számára fontosabb a rugalmasság és a munka–magánélet egyensúlya, miközben a kisbolt napi 10–12 órás jelenlétet igényel; ha ezt a feszültséget nem kezelik, az utód nem vállalja a cég átvételét.
Pénzügyi/jogi okok	Tulajdonátruházás és kivásárlás finanszírozási terhei	Az üzletrész utód általi megvásárlása – különösen több testvér esetén – jelentős likviditási nyomást okozhat, ami a generációváltást követően túlzott eladósodottsághoz vezethet.
	Adó- és illetékterhek, jogi-adózási tervezés hiánya	A nem kellően megtervezett adózási és jogi konstrukciók növelik az utódlás költségeit, nehezítik a zökkenőmentes tulajdonátruházást, szélsőséges esetben a vállalkozás fennmaradását veszélyeztetve.
Környezeti tényezők	Kedvezőtlen regionális gazdasági környezet és elvándorlás	Gyengébb vásárlóerővel és dezindusztrializációval érintett térségekben (pl. elmaradott régiók) a vállalkozás jövője korlátozott, az utód „süllyedő hajóként” érzékeli az üzletet és nem vállalja az átvételt.
	E-kereskedelem és versenykörnyezet erősödése	Az online kiskereskedelem terjedése piacvesztést okoz a hagyományos kisboltoknak, és technológiai-szervezeti alkalmazkodást igényel; ha erre nincs kapacitás vagy szándék, az utód nem lát reális növekedési potenciált.
	Munkaerőpiaci alternatívák vonzereje a fiatalok számára	A boundaryless career logika miatt a fiatal generációk számára vonzóbbak a rugalmas, magasabb presztízsű karrierutak, így sokan inkább elvándorolnak vagy más szektorban helyezkednek el, mintsem átvegyék a családi vállalkozást.

Forrás: saját szerkesztés

A nemzetközi szakirodalom (Lansberg, 1988; Dyer, 1986; Handler, 1991; Sharma, Chrisman és Chua, 2003) több, visszatérő okot azonosít az utódlási kudarc mögött. Tervezetlenség, mint ok azt jelenti, hogy sok alapító csak akkor kezd el utódlásról gondolkodni, amikor már egészségi állapota romlik, vagy a visszavonulás az életkora miatt elkerülhetetlenné válik. Az Európai Bizottság (2003) felmérése szerint a családi vállalkozások vezetőinek mindössze mintegy 16 százaléka rendelkezik formális utódlási tervvel.
Az utód kijelölése gyakran érzelmi alapon, nem pedig kompetenciákra és motivációra épülő értékelés nyomán történik. A „legidősebb fiú" logikája számos kultúrában még mindig meghatározó, akkor is, ha más családtag vagy külső jelölt alkalmasabb lenne. Levinson (1974) klasszikus pszicho dinamikus elemzése szerint az alapító gyakran saját identitásának részeként éli meg a vállalkozást. A kontroll feladása így nem pusztán gazdasági, hanem mélyen személyes veszteség. Kommunikációs és bizalmi problémák is gyakran vezetnek a sikertelenséghez. Az alapító és az utód eltérő jövőképe, munkastílusa, kockázatvállalási hajlandósága számtalan konfliktus forrása lehet. Ha ezekről nem zajlik nyílt, strukturált párbeszéd, az utódlás alatt felszínre törhetnek és ellehetetleníthetik a folyamatot. A tulajdonátruházás, kivásárlás, adózási terhek sok esetben olyan pénzügyi feszültséget generálnak, amely az utódlást gazdaságilag is kockázatossá teszi (Bogdány, 2019; European Commission, 2003). A fenti tényezők kombinációja, valamint az eddigi gondolataim alapján megérthető, hogy miért marad el olyan gyakran a sikeres, tervezett generációváltás még olyan vállalkozások esetében is, amelyek alapvetően életképesek lennének, valamint az is, hogy az utódlásmenedzsment sikere nem érthető meg pusztán szervezeti vagy pénzügyi dimenzióban. Distelberg és Blow (2010) ökoframework-alapú kutatásai rámutatnak, hogy az intergenerációs értéktranszfer – azaz annak módja, ahogyan az alapító átadja a vállalkozás működését meghatározó alapértékeket az utódnak – a folyamat egyik központi eleme. Az olyan értékek, mint a megbízhatóság, a munkafegyelem, a vevőorientáció vagy a közösségi felelősség, gyakran hallgatólagos tudásként jelennek meg, és az utód a mindennapi együttműködés során beépíti őket saját értékrendjébe. Ha ez a szocializációs folyamat túl rövid vagy felszínes, az utód bár formálisan átveheti a vezetést, de nem feltétlenül lesz képes a vállalkozás „szellemiségét" tovább vinni. A magyar empirikus kutatások (Csákné Filep, 2012; Bogdány, 2019; Wieszt, 2018) megerősítik, hogy az utódok utódlási hajlandóságát erőteljesen befolyásolja az érzelmi kötődés a vállalkozáshoz. Azok a fiatalok, akik kiskoruktól kezdve jelen voltak a vállalkozás mindennapjaiban, segítettek a boltban, raktárban, irodában, nagyobb valószínűséggel vállalják a cég átvételét. Ugyanakkor a modern generációk karrieraspirációi gyakran eltérnek a szülőktől. A „boundaryless career" (Arthur és Rousseau, 1996) koncepció szerint a fiatalok egyre kevésbé kötődnek egyetlen szervezethez vagy szakmához, rugalmas karrierpályákat preferálnak. Ez feszültséget generálhat az alapítók elvárása (a családi vállalkozás átvétele) és az utódok önmegvalósítási igénye között.

9. táblázat utódlási modellek összehasonlítása

Modell	Fő fókusz	Kiemelt dimenziók	Fő elemek	Mire világít rá?	Kapcsolódás
Handler utódlási modellje	Az utódlás hosszú távú, több fázisból álló folyamatként való értelmezése, nem egyetlen időpontként.	Időbeliség (15–25 éves folyamat), szerepátadás fokozatossága, alapító pszichológiai „elengedési képessége", interperszonális dinamika.	Felkészülés (utód bevonása, tapasztalatszerzés), közös szerepvállalás (joint management), átadás és integráció (formális kinevezés, legitimitás).	Az utódlási folyamat elhúzódásának, elakadási pontjainak, a „láthatatlan kéz" jelenségének és a szerepkonflik-tusok a megértésére.	Idődimenzióval és pszichológiai szempontokkal egészíti ki a strukturális (Gersick) és fázisorientált (Decker) modelleket, rámutatva az alapító szerepére.

Gersick Three-Circle modellje (család–vállalkozás–tulajdon)	A családi vállalkozás, mint három átfedő alrendszer (család, vállalkozás, tulajdon) egységes rendszere.	Családi alrendszer (kapcsolatok, lojalitás), vállalkozási alrendszer (struktúra, működés), tulajdonosi alrendszer (vagyoni jogok, szavazat).	Három kör: család, vállalkozás, tulajdon; az utódlás mindhárom alrendszerben változást generál (generációváltás, menedzsmentváltás, tulajdon-átrendezés).	Konfliktusforrások (pl. „minden gyermek egyenlő tulajdonos” vs. hatékony irányítás) azonosítására, érintett pozíciók és érdekellentétek feltárására.	Rendszerszintű, strukturális keret, amelyben elhelyezhetők Handler időbeli fázisai és Decker lépései, valamint a SEW érzelmi-motivációs szempontjai.
Decker és munkatársai ötfázisú modellje	Az utódlás jól elkülöníthető, egymásra épülő fázisokra bontása, diagnosztikai céllal.	Folyamat- és döntésorientáltság, kritikus döntési pontok (utódkiválasztás, átmenet) kommunikáció és kompetenciafejlesztés szerepe.	1. Felkészülés, 2. Utód kiválasztása, 3. Megvalósítás (transition), 4. Előd visszavonulása, 5. Utódlás utáni stabilizáció.	Az utódlási kudarcok okainak diagnosztizálására (különösen a 2–3. fázisban), a tervezés, kommunikáció és kompetencia-fejlesztés hiányainak azonosítására.	Finomabb, operatív bontást ad Handler folyamat-logikájához, és jól összeilleszthető Gersick rendszerképével (hol, mely alrendszerben lép fel zavar).
Szocio - emocionális vagyon (SEW) perspektívája	A családi vállalkozásokat mozgató nem pénzügyi, érzelmi és identitásbeli hasznok (családi kontroll, hírnév, dinasztikus ambíció) előtérbe helyezése.	Érzelmi kötődés, családi identitás és hírnév, családi kontroll fenntartása, hosszú távú orientáció, kockázatkerülés bizonyos stratégiai döntésekben.	Nem fázismodell, hanem elméleti nézőpont: megmutatja, hogy az utódlási döntésekben a szocioemocio-nális vagyon gyakran legalább olyan erős, mint a pénzügyi racionalitás.	Annak magyarázatára, hogy miért választanak gyakran családi utódot külső menedzser helyett, miért halogatják az átadást, illetve miért fogadják el az átmeneti profitcsökkenést a kontroll megőrzéséért?	Motivációs-érzelmi „lencse”, amely ráilleszthető a Handler-, Gersick- és Decker-modellekre, segítve az utódlási időzítés, mód és konfliktusok mélyebb értelmezését, különösen magas SEW-értékű, magyar családi cégek esetében.

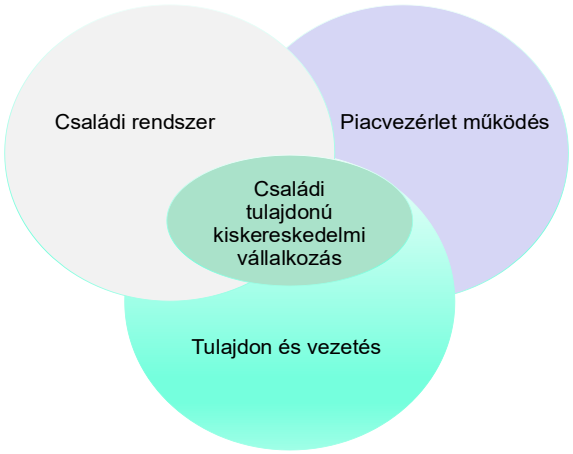
Forrás: saját szerkesztés

5.2.A kiskereskedelmi családi vállalkozások sajátosságai az utódlás szempontjából

A kiskereskedelem – különösen az élelmiszer- és vegyeskereskedelem – tradicionálisan erősen családi jellegű szektor. Az Európai Unióban a kereskedelem a KKV-k egyik legnagyobb foglalkoztatója, és magas a családi tulajdonú üzletek aránya (Mandl, 2008). Magyarországon a rendszerváltás utáni években tömegesen jöttek létre kis családi boltok, amelyek a helyi közösségek alapvető ellátási pontjaivá váltak (Filep és Szirmai, 2006). A kiskereskedelmi családi vállalkozásokra különösen jellemző a mikro- és kisvállalkozási méret (1–10 fő), az erős személyes vevői kapcsolatok, a lokális beágyazottság (a bolt „közösségi intézményként” is funkcionál), a folyamatos versenynyomás a láncokkal és diszkontokkal szemben. E sajátosságok az utódlást is sajátos kontextusba helyezik: az utód nem pusztán egy gazdasági egységet vesz át, hanem egyben közösségi szerepet, kapcsolathálót és identitást is vállal. Az elmúlt másfél évtizedben az e-kereskedelem robbanásszerű terjedése jelentősen átalakította a kiskereskedelem szerkezetét. Magyarországon 2024-ben az online kiskereskedelem volumene megközelítette a 2000 milliárd forintot, éves szinten mintegy 15 százalékos növekedési

ütemmel (Lágner és Bodnár, 2024). Ez a trend a hagyományos, fizikailag jelenlévő kisboltok számára kettős kihívást jelent. Egyrészt piacvesztést okoz a standardizálható termékek területén, másrészt technológiai és szervezeti innovációra kényszeríti a vállalkozásokat (webshop, házhozszállítás, digitális marketing). Ez utóbbi nyilván nem feltétlenül kell, hogy hátrányként jelenjen meg. Az utódlás szempontjából mindez azt jelenti, hogy az utódnak gyakran egyszerre kell megőriznie a bolt lokális, személyes jellegét és integrálnia a digitális csatornákat. Az alapító generáció digitális kompetenciái sok esetben korlátozottak, így a tudásirány e téren megfordul: a fiatalabb generáció rendelkezik többlettudással. Ez új típusú hatalmi és szerepdinamikát hoz létre az utódlás során.

9. ábra A kiskereskedelmi családi vállalkozások keretrendszere



Forrás: Saját szerkesztés

A kereskedelmi családi vállalkozások utódlási perspektíváját erősen befolyásolja a regionális gazdasági környezet. A vásárlóerő, a demográfiai trendek és az infrastrukturális adottságok meghatározzák, hogy az utód milyen piaci kilátások mellett veszi át a vállalkozást. Lengyel és Szőnyi (2023) rámutatnak, hogy a magyar régiók között jelentős különbségek vannak gazdasági szerkezet és fejlettség tekintetében. Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye dezindusztrializációval és erős elvándorlási trendekkel küzd, vásárlóereje az országos átlag alatt marad. Ezzel szemben Győr-Moson-Sopron a nyugati határ és az autóipari klaszterek közelségének köszönhetően az ország egyik legfejlettebb térsége. A különbségek természetesen az utódlásban is megjelennek. Míg egy győri vagy soproni családi kiskereskedelmi vállalkozás utódja reális növekedési potenciált lát maga előtt, addig egy borsodi kisbolt utóda gyakran „süllyedő hajóként” érzékeli az üzletet. Ez magyarázza, hogy az elvándorló fiatalok sok esetben nem vállalják az üzlet átvételét, inkább más szektorban vagy nagyobb városban keresnek karrierlehetőséget (Wieszt, 2018). A női és férfi utódok szerepe az utódlásban az utóbbi években került előtérbe. Hagyományosan sok kultúrában – így Magyarországon is – a fiúk elsőbbséget élveztek a vállalkozás átvételében. Az utóbbi évtizedben azonban a lányok növekvő arányban vesznek részt a családi vállalkozásokban, gyakran magasabb formális képzettséggel és erős menedzsmentkompetenciákkal (Csákné Filep, 2012). Nemzetközi kutatások (Decker et al., 2017) arra utalnak, hogy a női utódok bevonása növelik az utódlás sikerességét, sőt, sok esetben éppen ők hozzák létre a szükséges szervezeti professzionalizációt (formális tervezés, kontrolling, HR-rendszerek). A kihívás inkább a családon belüli attitűdökben rejlik: az alapítók sokszor továbbra is implicit módon a fiúgyermekekre tekintenek „természetes” utódként, még ha a lányok tényleges kompetenciái erősebbek is. A generációk közötti érték- és attitűdkülönbségek az általános értelmezés, a munkahelyi szocializáció mellett az

utódlásmenedzsment egyik fontos kihívása is. A Baby Boomer és az X generációba tartozó alapítók számára a vállalkozás gyakran az egzisztencia alapja, az önmegvalósítás elsődleges tere. A fiatalabb Y és Z generáció tagjai számára viszont minden korábbinál fontosabb a munka és magánélet egyensúlya, a rugalmasság, a helyfüggetlenség és a sokszínű szakmai tapasztalat (Arthur és Rousseau, 1996). A generációs különbségek a kiskereskedelmi szektorban különösen élesen jelennek meg: egy kisbolt gyakran napi 10–12 órás jelenlétet igényel, hétvégékkel és ünnepnapokkal együtt. Sok fiatal számára ez az életforma kevéssé vonzó, különösen akkor, ha alternatívaként magasabb presztízsű, rugalmasabb munkák állnak rendelkezésre nagyvárosi vagy nemzetközi környezetben.

Az utódlás pénzügyi vonatkozásai gyakran háttérbe szorulnak a családi és érzelmi dimenziók mögött, pedig a tulajdonátruházás és a kivásárlás finanszírozása sok esetben komoly terhet ró a vállalkozásra. A tulajdonrész utód általi megvásárlása – különösen, ha több testvér is részesedést kap – likviditási nyomást eredményezhet, amelyet hitelfelvétellel vagy külső befektető bevonásával oldanak meg (European Commission, 2003; Bogdány, 2019). A kiskereskedelmi családi vállalkozások esetében ez a kérdés különösen éles, mivel az üzlet eszközállománya (ingatlan, készletek) gyakran a család fő vagyoneleme. A nem kellően megtervezett kivásárlási konstrukció könnyen vezethet túlzott eladósodottsághoz, ami a generációváltás után rövid időn belül a vállalkozás csődjéhez járulhat hozzá.

Az utódlás jogi és adózási szabályozási környezete meghatározza, mennyire zökkenőmentes a tulajdonátruházás. Az Európai Unió több dokumentuma is hangsúlyozza, hogy a cégátadáshoz kapcsolódó adó- és illetékterhek csökkentése hozzájárulna a vállalkozások fennmaradásához (European Commission, 2003). Magyarországon az elmúlt években történtek ugyan kedvező irányú változások, de a családi vállalkozások jelentős része továbbra sem rendelkezik megfelelő jogi tanácsadással, így az utódlás adóoptimalizált lebonyolítása gyakran elmarad.

A fenti áttekintéssel rávilágítottam arra, hogy a családi vállalkozások utódlásmenedzsmentje komplex, többszintű jelenség, amelynek megértéséhez több elméleti irányzat integrálása szükséges. A klasszikus modellek (Handler, 1989; Gersick et al., 1997; Decker et al., 2017) megalapozzák az utódlás folyamatjellegének, a rendszerszintű összefüggéseknek és a fázisokra bontott elemzésnek a logikáját. A szocioemocionális vagyon koncepciója (Berrone et al., 2012) rámutat arra, hogy az utódlási döntések mögött nem pusztán gazdasági racionalitás, hanem erős érzelmi és identitásbeli megfontolások állnak.

A kiskereskedelmi családi vállalkozások sajátosságai – a lokális beágyazottság, az e-kereskedelem nyomása, a regionális gazdasági különbségek, valamint a szociodemográfiai trendek – tovább árnyalják az utódlásmenedzsment elméleti képét. A disszertáció empirikus fejezetei e komplex elméleti keretet ültetik át a gyakorlatba a magyarországi kiskereskedelmi családi vállalkozások – Borsod-Abaúj-Zemplén és Győr-Moson-Sopron vármegyék – példáján keresztül.

KUTATÁSI EREDMÉNYEK

6. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2021-2022-2023 kutatás alapján végzett regionális vállalkozói attitűd elemzés

"A publikáció alapját a Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Iroda által koordinált Global Entrepreneurship Monitor kutatás magyar adatai képezik, melyeket a Budapesti Gazdasági Egyetem, mint a konzorcium magyar partnere bocsátott rendelkezésre egyedi engedély alapján" (BGE Budapest LAB, 2021-2022-2023.)

A vállalkozást körülvevő makro- és mikrokörnyezet, illetve a vállalkozás alapításához, működtetéséhez kapcsolódó hozzáállás (attitűd) feltérképezése, pontos ismerete gazdaságilag és társadalmilag is fontos, hiszen a vállalkozások értékteremtő képessége vitathatatlan nemzetgazdasági és regionális értelmezésben egyaránt. A gazdasági szervezetek tanuló szervezetként való viselkedése, innovációs képessége számtalan gazdasági, környezeti és társadalmi probléma megoldásához járulhat hozzá. Jackson és Rodkey (1994) kutatásának eredményeként kiemelendő, hogy a sikeres vállalkozások elengedhetetlenek a piacgazdaság működéséhez, s emellett jelentős szerepük van a munkahelyek teremtésében is.

Timmons (2003) szerint a vállalkozások emberi kreatív cselekedetek összességét jelentik. Az alapvető és szükséges kompetenciákkal, valamint a tényleges motivációval rendelkezők alkalmasak arra, hogy elindítsák és üzemeltessék a vállalkozásukat. A vállalkozások sikerességét azok a tulajdonságok, motivációk befolyásolják leginkább, amelyek egyben magukba foglalják az értékek megteremtését, meghatározását, megtartását és elosztását is.

A vállalkozói attitűd egyik értelmezés szerint *„tapasztalat révén szerveződött mentális és idegi készenléti állapot, amely dinamikus vagy irányító hatást gyakorol az egyén reagálására mindazon tárgyak és helyzetek irányában, amelyekre az attitűd vonatkozik"* (Rozgonyi, 2001). A megközelítésekből általánosságban kiderül, hogy az attitűd a tapasztalatokra épülve alakul ki és erősödik, egyfajta értelmi megjelenítés, s egy tárgyhoz kapcsolódó értékítéletünket tükrözi. Ezek alapján a vállalkozói léthez való viszonyulást tekintjük attitűdnek. Wardana és szerzőtársai (2020) alapján a vállalkozói attitűd nem más, mint a meglévő potenciálokra, a tényekre és egyéb információkra, a visszajelzésekre és a történésekre adott egyéni válaszok.

„A vállalkozói attitűd mérése a gyakorlatban összetett folyamat, ezen belül a regionális szintű elemzések esetén az adatok összegyűjtése jelentősen komplikált. Kisszámú empirikus kutatás fókuszált a regionális kultúrára, illetve a vállalkozói attitűd mérésére (Kangasharju, 2000), melynek egyik oka azon mérőszámok hiánya, melyekkel megfelelően reprezentálható a vállalkozói tevékenység. Az attitűd alapvetően a kezdeményezőkészség, az akarat, az innováció és a motiváció együtteséből épül fel, és szoros kapcsolatban áll a vállalkozói kompetenciákkal. A vállalkozói attitűd és az egyéni vállalkozói kompetenciák egyaránt fontosak a jövőbeni vállalkozók számára. A rendelkezésre álló szakirodalmak sajnos nem minden esetben egyértelműek a vállalkozói attitűd és a tényleges vállalkozói magatartás tekintetében, s ebből következően nem egyszerű a vállalkozói attitűd kvantitatív és kvalitatív azonosítása és vizsgálata." (Kasza-Lipták, 2022)

A Global Entrepreneurship Monitor (GEM) a vállalkozói aktivitás és a vállalkozási ökoszisztéma nemzetközi összehasonlító vizsgálatára létrehozott, évente ismétlődő kutatási program, amely több tucat gazdaság vállalkozási szintjét, attitűdjeit és környezetét méri fel egységes módszertannal. A GEM-jelentések a részt vevő országok szintjén éves áttekintést adnak a vállalkozói aktivitás szintjéről, szerkezetéről, motivációiról és az ökoszisztéma minőségéről.

A GEM adatfelvételének két fő pillére az Adult Population Survey (APS) és a National Expert Survey (NES), amelyek együttesen teszik lehetővé a vállalkozói magatartás és a vállalkozási

környezet komplex elemzését. Az APS legalább 2000 főt magában foglaló, reprezentatív lakossági kérdőíves felmérés, amely a felnőtt (18–64 éves) népesség vállalkozással kapcsolatos attitűdjeit, motivációit és tényleges vállalkozói aktivitását vizsgálja. A NES szakértői kérdőív, amely a vállalkozási ökoszisztéma keretfeltételeit – Entrepreneurial Framework Conditions, EFC – méri fel; országonként legalább 36, megfelelő tapasztalattal rendelkező szakértő véleményét gyűjti össze az egyes feltételek (pl. finanszírozás, kormányzati politika, vállalkozásfejlesztő programok, infrastruktúra, vállalkozói oktatás) állapotáról. A GEM egyik legismertebb mutatója a Total Early-Stage Entrepreneurial Activity (TEA) ráta, amely azokat a felnőtt (18–64 éves) személyeket méri, akik vagy „naszcens vállalkozók" (vállalkozásalapítási folyamatban vannak), vagy legfeljebb 3,5 éve működő új vállalkozás tulajdonos-vezetői. A TEA így az „korai szakaszban lévő vállalkozói aktivitás" összesített indikátora, és azt jelzi, milyen arányban vesznek részt a lakosság körében az egyének aktívan vállalkozásindításban vagy fiatal vállalkozás működtetésében.
A GEM-terminológiában az Established Business Ownership (EB) azokat a vállalkozókat jelöli, akik legalább 3,5 éve működő vállalkozás tulajdonosai vagy tulajdonos-vezetői, és a TEA-hoz hasonlóan a 18–64 éves népesség arányában kerül mérésre. A TEA és az EB együttes vizsgálata teszi lehetővé a vállalkozási szerkezet – az induló és a bejáratott vállalkozások arányának – értelmezését, és rávilágít a „túlélési résre", vagyis arra, hogy a korai szakaszú kezdeményezések mekkora része válik tartósan fennmaradó vállalkozássá.
A vállalkozási ökoszisztéma állapotát a National Entrepreneurship Context Index (NECI) foglalja össze, amely a NES-ben mért EFC-k (vállalkozói finanszírozás, kormányzati politika, programok, oktatás, kutatás-fejlesztés transzfer, kereskedelmi és jogi infrastruktúra, piacdinamika és piacnyitottság, fizikai infrastruktúra, kulturális és társadalmi normák) alapján, 0–10 közötti skálán értékeli egy gazdaság vállalkozásbarát környezetét. A magyar GEM-jelentésben a NECI pontszám segítségével a hazai vállalkozási ökoszisztéma a többi GEM-ország – különösen az európai és visegrádi gazdaságok – kontextusában kerül elhelyezésre.

6.1. Az elemzés módszertani háttere

A disszertációban alkalmazott statisztikai elemzések a GEM 2021–2022–2023. évi APS adatfelvételeihez kapcsolódnak, így a vállalkozói attitűdök, szándékok és aktivitási formák értelmezése a TEA, EB és további APS-indikátorok (pl. vállalkozási szándék, lehetőségészlelés, kudarctól való félelem) fogalmi keretére épül. A GEM-terminológia következetes használata biztosítja, hogy a disszertációban megjelenő mutatók – különösen a korai szakaszú és bejáratott vállalkozások arányai, valamint a vállalkozói attitűd-skálák – nemzetközileg összehasonlítható módon legyenek interpretálhatók.

6.1.1. Az adatok forrása

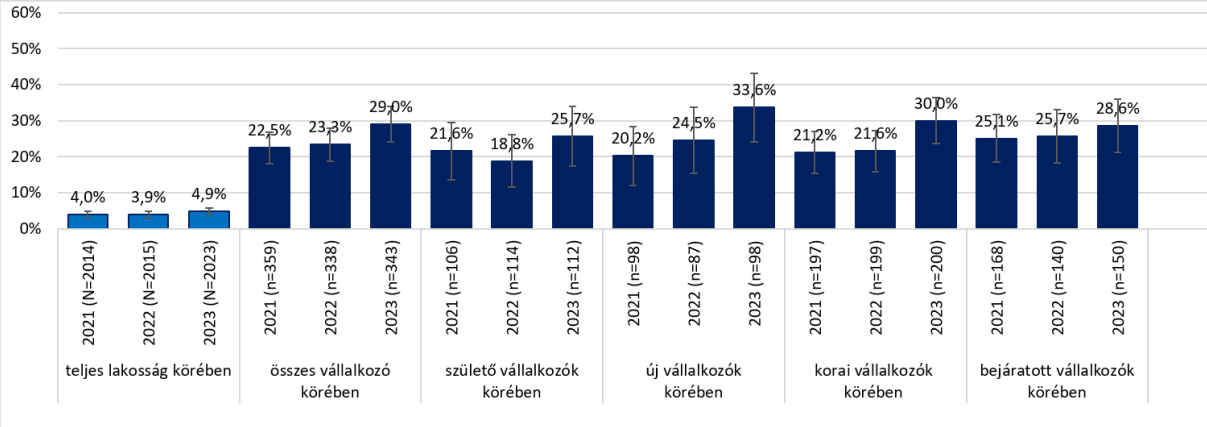
A fejezetben feldolgozott adatok forrása a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) survey felvétel. A GEM a világ legnagyobb vállalkozáskutatása: 1999 óta zajlik; Magyarországon pedig 2020 óta. Kutatási kérdései közé tartozik a vállalkozói aktivitás és a vállalkozási ökoszisztéma helyzetértékelése.
A magyarországi adatfelvételt a Budapesti Gazdasági Egyetem LAB Vállalkozásfejlesztési Iroda irányította, az adatgyűjtést pedig a TÁRKI Közvéleménykutató Intézet bonyolította le telefonon a 18-64 éves lakosság körében, 2021-ben 2014 fő,2022-ben 2015 fő és 2023-ban 2023 fő megkérdezésével. Az adatgyűjtés többszörösen, azonos arányban rétegzett valószínűségi mintavétellel vett minta körében történt, amely a teljes lakosságra nézve reprezentatív olyan

demográfiai jellemzők szerint, mint nem, életkor, a lakóhely településtípusa és régiója. Az elemzéseket az országos súlyozott mintán végezték.

6.1.2. Az elemzés mintája

A 18-64 éves népesség 16,9 százaléka volt vállalkozó Magyarországon 2023-ban. Ez az arány hasonló az előző években mért arányhoz, amely 2021-ben 17,8, míg 2022-ben 16,8% volt. Ezen vállalkozók 29 százaléka azért vállalkozott vagy vállalkozik, hogy folytassa a családi hagyományt: őket tekintem családi vállalkozóknak. Az előző években alacsonyabb volt a családi vállalkozók aránya a vállalkozókon belül: 23,3% 2022-ben és 22,5% 2021-ben (1. ábra.) Ezeket az arányokat már a különböző fázisban lévő vállalkozások összevont adatai alapján számoltam. (A lekérdezés módszertanának következtében a kérdőívekben külön kérdéssort tesznek fel a korai - születő és kezdő -, illetve bejáratott vállalkozások menedzsereinek.)

10. ábra A családi vállalkozók aránya a teljes népesség körében, az összes vállalkozó körében és a különböző fázisban lévő vállalkozások körében, 2021, 2022, 2023 (%, 95% CI)



Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját szerkesztés
Megjegyzés: zárójelben az adott csoporthoz tartozó népesség létszáma. CI: konfidencia intervallum.

Ha külön-külön nézzük a vállalkozásokat, akkor látható, hogy a korai vállalkozások körében 30,0%, míg a már bejáratott vállalkozások körében 28,6% a családi vállalkozók aránya (1. ábra). A családi vállalkozók aránya a vállalkozók körén belül a legmagasabb az új vállalkozók körében volt 2023-ban (33,6%); míg 2021-ben és 2022-ben a bejáratott vállalkozások körében (25,1%, illetve 25,7%).
Ugyanakkor a GEM adatfelvétel a teljes lakosság körében kérdezett rá a vállalkozások, és ezen belül a családi vállalkozások (vállalkozási motivációk) elterjedtségére, így megbecsülhető, mekkora a teljes 18-64 éves magyarországi népesség körében a családi vállalkozók aránya.

A GEM országos reprezentatív felmérés adatai alapján a családi vállalkozók aránya a 18-64 éves népességben 4,1% volt Magyarországon 2021-ben (95% CI: 3,2%–4,9%); 3,9% 2022-ben (95% CI: 3,1%–4,8%) és 4,9% 2023-ban (95% CI: 4,0%–5,9%). Tehát arányuk nem változott szignifikánsan ebben a három évben.

A családi vállalkozók arányát az egyes demográfiai csoportok körében a Melléklethez tartozó M1. táblázatban mutatom be, míg az M1. ábrán azt is vizualizálom, hogy milyen demográfiai csoportok körében magasabb vagy alacsonyabb annak az esélye, hogy valaki családi vállalkozást irányítson.

Szignifikánsan kisebb eséllyel lesz valaki családi vállalkozó, ha nő, és akkor is, ha alapfokú iskolai végzettségű, minden más demográfiai jellemzőt, illetve a kutatás évét is kontroll alatt tartva (M1. ábra).

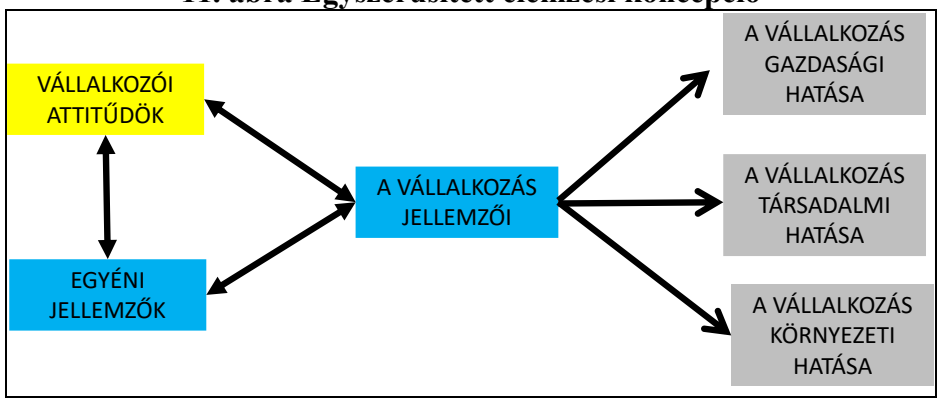
6.1.3. Kutatási kérdés

Az elemzés kutatási kérdése, hogy 1) milyen azonosságok és különbségek találhatóak a vállalkozói attitűdökben; és 2) vannak-e ebben különbségek Magyarország egyes régióiban, a családi vállalkozók egyéni jellemzői (demográfiai jellemzők, motivációk, egyéni vállalkozói jellemzők) és az általuk irányított családi vállalkozások mutatói (a vállalkozás életkora, mérete, ágazata, célkitűzése) hogyan függenek össze a vállalkozói attitűdökkel?

6.1.4. Az elemzéshez használt fogalmi keret bemutatása

Elemzési tervem sematikus modelljét a 11. ábrán mutatom be.
A GEM (2022) fogalomhasználata szerint *vállalkozó* az a személy, aki egyedül vagy másokkal próbál új vállalkozást indítani, beleértve az önfoglalkoztatást, vagy termék, illetve szolgáltatás eladását; illetve egyedül vagy másokkal próbál új üzletágat vagy új vállalkozást indítani a munkáltatója számára főfoglalkoztatása részeként.

11. ábra Egyszerűsített elemzési koncepció

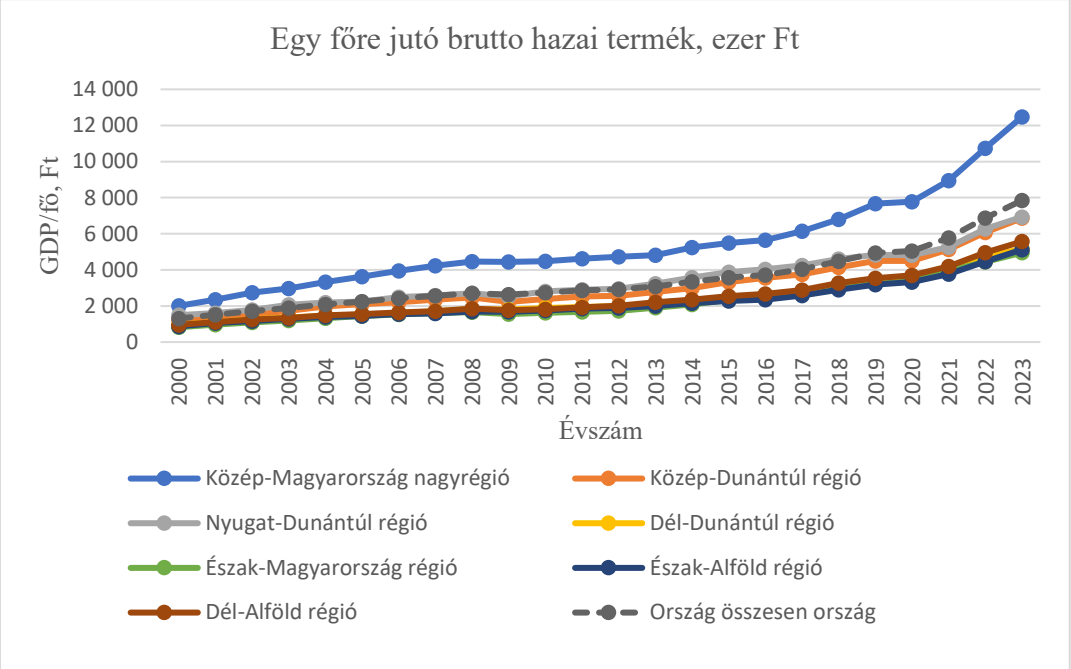


Forrás: GEM-Global-Report-2021–22.pdf, átdolgozott saját szerkesztés

Családi vállalkozás tulajdonosnak és irányítónak pedig azokat a vállalkozókat nevezzük, akik azt válaszolták, hogy azért indítanak-, vagy azért irányítanak vállalkozást, hogy folytassák a családi hagyományt. A pontos kérdés így hangzott: „*Kérem, mondja meg, hogy az alábbi állítások mennyiben tükrözik az okokat, amiért vállalkozást kíván indítani*.” Akik teljesen egyetértettek vagy inkább egyetértettek azzal az állítással, hogy „*Hogy folytassa a családi hagyományt.*”, őket definiálom családi vállalkozóknak az elemzésben. Fontos megjegyeznem, hogy ez a megközelítés elsősorban a többgenerációs családi vállalkozások egy szűkebb körét ragadja meg, így érhetővé válik, hogy elemzésemben azonosított családi vállalkozások száma alacsonyabb más felmérésekhez képest.
A második kutatási kérdés, miszerint megfigyelhetők-e hasonlóságok vagy különbségek a vállalkozói attitűdökben az egyes földrajzi régiókban, megköveteli, hogy a három vizsgálati év adatait együtt elemezzem. Ugyanis, ha a földrajzi régiókon belüli elemzéseket külön-külön szeretném végezni az egyes lekérdezési években, ez statisztikailag megbízhatatlan eredményekhez vezetne az alacsony elemszámok miatt: az egyes régiókban élő 18-64 éves lakosság körében vett minta kevés családi vállalkozót tudott beazonosítani egy-egy évben, de ha a három év adatait összevonjuk, akkor már elemezhetővé válnak az adatok régiós szinten. Ugyanakkor, ha bizonyos összefüggéseket nemcsak régiónként, hanem évenként is szeretnénk áttekinteni, az alacsony elemszámok miatt elengedhetetlen a régiók összevonása. Ezekben az esetekben a régiókat az egy főre jutó GDP alapján két csoportba soroljuk: fejlett és kevésbé

fejlett régiók csoportjára (elsősorban a Melléklet táblázataiban mutatom be az eszerinti bontásokat). A következő ábrán látható a KSH adatai alapján számolt egy főre jutó GDP időbeni változása régiónként 2000 és 2023 között (3. ábra). Az egy főre jutó GDP az országos átlagnál következetesen magasabb Közép-Magyarországon, és az országos átlag körüli következetesen Közép-Dunántúlon és Nyugat-Dunántúlon. Így elemzésemben a fejlett régiókban élők közé soroljuk a Közép-Magyarországon, Közép-Dunántúlon és Nyugat-Dunántúlon élő családi vállalkozókat (2021: n=37; 2022: n=51; 2023: n=57), és a kevésbé fejlett régiókban élő közé a Dél-Dunántúlon, Dél-Alföldön, Észak-Alföldön és Észak-Magyarországon élő családi vállalkozókat (2021: n=44; 2022: n=28; 2023: n=42).

12. ábra Egy főre jutó bruttó hazai termék, ezer Ft, régiók szerint, 2000–2023



Forrás: KSH Stadat (21.1.2.2.) Egy főre jutó bruttó hazai termék régiók szerint, saját szerkesztés.

6.1.5. Az elemzéshez használt változók bemutatása

Az elemzés fogalmi keretét a GEM nemzetközi kutatásban leírt definíciók szerint használom mind a függő, mind a magyarázó változók létrehozásánál (Csákné Filep J. et al. 2022, 2023, 2024).

Függő változó: a vállalkozói attitűdök a családi vállalkozók körében

A GEM kutatás három olyan indexet különít el, amely a vállalkozói attitűd jellemzésére használható: az „egyéni vállalkozói attitűd megítélése" indexet, a „vállalkozói környezet megítélése" indexet, és a „vállalkozói lét értékelése" indexet (Linan Santos Fernandez 2011; Csákné et al. 2022). A három vállalkozói attitűd index összetevőit az 1. táblázatban mutatom be az indexet képző változók pontos tartalmával, a kérdőívben szereplő kérdések pontos szövegével. Az indexek összetételében szereplő változókat egy ötfokú skálán mérték a kutatásban, ahol az értékek azt jelentik, hogy a megkérdezett teljesen egyetért (5), inkább egyetért (4), egyet is ért meg nem is (3), inkább nem ért egyet (2) vagy egyáltalán nem ért egyet (1) az adott állítással. Amikor a skála-változók dichotom változatával dolgozunk, akkor az állításokkal egyetértők (4+5) kapják az 1-es értéket, míg a többiek, a válaszmegtagadókkal együtt, a 0-ás értéket. Ők az adott állítással egyetértő válaszadók. Egy indexhez tartozó állítások dichotom változatainak összege (azaz az „1"-esek összege) képezi az adott vállalkozói attitűd indexet, amelynek értéke vagy 0 és 2 között található (az egyéni vállalkozói attitűd index esetében), vagy 0 és 3 között (a vállalkozói környezet és vállalkozói lét indexek esetében). Ezeknek az indexeknek is megképezzük a dichotom változatait és ilyenkor azokat a vállalkozókat tekintjük az adott attitűdöt *nagyon pozitívan* értékelőknek, akik kettőből két,

illetve háromból három állítással egyetértettek. Mivel egyik skála 0-2 értékű, a másik pedig 0-3 értékű, nem meglepő, hogy a vállalkozók magasabb aránya értékeli nagyon pozitívnak az egyéni attitűdöt (az index „2”-es értéket „választók” aránya), mint akár a vállalkozói környezetet vagy a vállalkozói létet (az indexek „3”-as értékét „választók” aránya). Az elemzések egyes részeiben az eredeti 0-2, illetve 0-3 értékű index változókat használom, és ilyenkor az indexek átlag értékeit számolom ki. Természetesen, ezekben az esetekben sem összehasonlíthatók az egyéni attitűd index-átlagok a vállalkozói környezet/vállalkozói lét index-átlagokkal, e két utóbbi viszont egymással összevethető.

10. táblázat Vállalkozói attitűd indexeket alkotó kérdések

Az index megnevezése	**Az index tartalma – a változók bemutatása.** *Minden állítást 5 fokú skálán értékeltek a válaszadók, ahol: 5 - Teljesen egyetért; 4 - Inkább egyetért; 3 - Egyet is ért meg nem is ért egyet; 2- Inkább nem ért egyet; 1 - Egyáltalán nem ért egyet.*
1. Egyéni vállalkozói attitűd értékelése [IND_ATTITUD]	*Énhatékonyság* [SUSKIL]: „Ön rendelkezik egy új vállalkozás indításához szükséges ismeretekkel, készségekkel és tapasztalatokkal.” *Kockázat észlelés* [FRFAIL]. „Nem alapítana vállalkozást attól tartva, hogy kudarcot vallhat.” (fordított állítás)
2. Vállalkozói környezet megítélése [ENV_ATTITUD]	*Példakép* [KNOWEN]: „Hány embert ismer személyesen, aki az elmúlt 2 évben vállalkozást indított vagy önfoglalkoztatóvá vált?” 0 – senkit, 1=1; 3=2-4 fő; 5= 5+ fő. *Lehetőség* [OPPORT]: „Az elkövetkező hat hónapban jó lehetőségek nyílnak vállalkozásalapításra a lakóhelyén.” *Könnyű indítás* [EASYST]: „Az Ön országában könnyű vállalkozást indítani.”
3. A vállalkozói lét értékelése [SOCIO_CULTURAL]	*Karrier* [NBGOODC]: „Az Ön országában egy új vállalkozás indítását a többség kívánatos karrier lehetőségnek tartja.” *Státusz* [NBSTATUS]: „Az Ön országában jelentős státusz és tisztelet övezi azokat, akik sikeresen indítanak új vállalkozást.” *Média jelenlét* [NBMEDIA]: „Az Ön országában gyakran láthat a médiában és/vagy az interneten történeteket sikeres új vállalkozásokról.”

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzés magyarázó változói

A magyarázó változók két nagy csoportját különítettem el: az egyéni jellemzők, illetve a vállalkozásra vonatkozó mutatók csoportját. Mindegyik változócsoporthoz több kérdés / több változó is tartozik (2, 3 és 4. táblázatok). Az egyéni jellemzők közé soroltam az egyén olyan demográfiai jellemzőit, mint nem, életkor (3 életkori csoport), iskolai végzettség (3 csoport), és a lakóhely településtípusa (4 csoport), illetve régiója (7, illetve bizonyos elemzéseknél 2 csoport). Az egyéni vállalkozási jellemzők közé soroltam azokat a motivációkat is, amelyek miatt az egyének vállalkozókká váltak, értelemszerűen a családi hagyomány folytatása mellett (hogy valami lényegeset vigyenek véghez; hogy hatalmas vagyont vagy nagyon magas jövedelmet szerezzenek; hogy megéljenek, mivel kevés a munkalehetőség). Szintén az egyéni vállalkozási jellemzők közé tartozik a *vállalkozói tehetség* index, amelyet négy állítás értékelésére adott válaszok alapján alakítottak ki. Ha a válaszadó teljes mértékben vagy inkább egyetértett a következő állítások közül legalább kettővel (illetve egyáltalán nem vagy inkább nem értett egyet a „fordított” állításokkal), akkor tehetséges vállalkozónak minősíthető. Ha 0-2 állítással értett egyet a négyből, akkor kevésbé tehetségesnek. A négy, vállalkozói tehetséggel összefüggő állítás a következő: „Mások nagyon innovatívnak tartják Önt”; „Minden döntése a hosszú távú karriertervének a része.”; „Ritkán lát üzleti lehetőségeket, még akkor is, ha nagyon jól ismeri a környéket.”; „még, ha észre is veszi jövedelmező lehetőséget, ritkán használja ki.” Az egyéni vállalkozói jellemzők közé sorolható azt is, hogy az egyén tulajdonosa vagy (csak) résztulajdonosa a családi vállalkozásnak; alkalmazottként vagy önfoglalkoztatóként dolgozik-e a vállalkozásban; illetve azt is, hogy első vagy több generációs vállalkozó-e a családi vállalkozást irányító és/vagy menedzselő válaszadó.

11. táblázat Az egyéni jellemzők, mint magyarázó változók

Az egyes változók bemutatása. *Az állításokat 5 fokú skálán értékeltek a válaszadók, ahol: 5 - Teljesen egyetért; 4 - Inkább egyetért; 3 - Egyet is ért meg nem is ért egyet; 2- Inkább nem ért egyet; 1 - Egyáltalán nem ért egyet.*
Demográfiai háttér: nem [SEX], életkor [ELETKOR], iskolai végzettség [EDU], lakóhely [TELTIP, REGIO]
Egyéni vállalkozói motivációk: Kérem, mondja meg, hogy az alábbi állítások mennyiben tükrözik az okokat, amiért vállalkozást kíván indítani. [MOTIV1] „Hogy valami lényegeset vigyen véghez”. [MOTIV2] „Hogy hatalmas vagyont vagy nagyon magas jövedelmet szerezzen.” [MOTIV3]” Hogy megéljen, mivel kevés a munkalehetőség.”
Vállalkozói tehetség [TEHETSEGES] Kérem, mondja meg, hogy milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal. Meglátja az üzleti lehetőségeket [OPPISM] „Ritkán lát üzleti lehetőségeket, még akkor is, ha nagyon jól ismeri a környéket.” (fordított skála) Proaktív [PROACT] „Még ha észre is vesz jövedelmező lehetőséget, ritkán használja ki.” (fordított skála) Kreatív [CREATIV] „Mások nagyon innovatívnak tartják Önt.” Vízió [VISION] „Minden döntése a hosszú távú karriertervének a része.”
Vállalkozói tulajdon [TULAJDONOS]: „Ez a cég az Ön tulajdona, résztulajdona lesz-e, vagy nem lesz tulajdona benne?” 1. tulajdonos; 0. résztulajdonos. **Foglalkozás** [**GEMMOCCU**] 0. alkalmazott (teljes vagy rész munkaidőben mások által alkalmazott), 1. önfoglalkoztató.
Generáció [GENERACIO] „Ön kezdte ezt a vállalkozást? Ön volt az egyik első tulajdonosa és menedzsere?” 1 – igen, 0 – nem vagy nem tudja

Forrás: saját szerkesztés

A magyarázó változók másik csoportja a vállalkozás mutatóit tartalmazza. Ezek a következők: vállalkozás életkora, azaz korai vagy bejáratott vállalkozás; a vállalkozásban dolgozók létszáma (0 fő, 1-5 fő, 6+ fő); a vállalkozás ágazati profilja (gazdálkodás; ipar, építőipar, szállítás, raktározás; üzleti szolgáltatások; fogyasztó orientált), és az, hogy van-e a vállalatnak célkitűzése (azaz meghatározott-e vagy nem az üzleti tevékenysége szempontjából kiemelt célokat, célkitűzéseket, intézkedéseket, és fontosabb teljesítménymutatókat, 3. táblázat).
A változók operacionalizálásánál a GEM (2021–2022, 2022–2023, 2023–2024) kutatás definícióit használtam. „Születő” vállalkozást vezetnek azok, akik aktívan részt vesznek egy vállalkozás elindításában, és akik tulajdonosai vagy résztulajdonosai lesznek a vállalkozásnak, amely három hónapnál több ideje még nem fizetett béreket, vagy teljesített egyéb típusú kifizetéseket a tulajdonosai számára. Új vállalkozók azok, akik tulajdonos-vezetői egy új vállalkozásnak, amely több mint 3 hónapja, de kevesebb, mint 42 hónapja fizet béreket, egyéb típusú kifizetéseket a tulajdonosai számára. Az összes, korai szakaszban lévő vállalkozói tevékenységet végzők pedig azok, akik születő vagy új vállalkozók, új vállalkozást indítanak, vagy működtetnek. A bejáratott vállalkozások tulajdonosai azok, akik jelenleg tulajdonos-vezetői egy bejáratott vállalkozásnak, amely több mint 42 hónapja fizet béreket, egyéb típusú kifizetéseket a tulajdonosai számára (Csákné Filep J. et al. 2022, 2023, 2024). Az eredeti 12 féle ágazati besorolás szerinti felosztás nem használható, mivel a magyarországi mintában egy-egy ágazathoz néha alig 2-3 fő családi vállalkozó tartozott. A GEM (2022) elemzésben használt kategorizáció alapján az eredeti 12 kategóriás ágazati besorolás helyett egy négy kategóriás besorolást használtam: gazdálkodás; ipar (ami alatt az ipar, építőipar, szállítás, raktározás ágazatok értendők); üzleti szolgáltatások; fogyasztó orientált.

12. táblázat A vállalkozásra jellemző mutatók, mint magyarázó változók

Életciklus szerint: **[KORAI]** korai vállalkozások (aktívan részt vesz a vállalkozás indulásában, tulajdonos, de bért még nem fizetett; legfeljebb 42 hónapos vállalkozást irányít és birtokol); [**BEJARATOTT**] bejáratott vállalkozások (42 hónapnál régebbi vállalkozást irányít és birtokol
Létszám szerint [LETSZAM3]: „A tulajdonosokat nem számítva hányan dolgoznak jelenleg a vállalkozásban? Beleértve az összes kizárólagos alvállalkozót, vagyis azokat, akik CSAK ennek a vállalkozásnak dolgoznak, másoknak nem” 1. 0 fő; 2. 1-5 fő; 3. 6+ fő.

Szektor szerint [AGAZAT]: „Milyen fajta vállalkozás ez? Mit árulnak? Hogy szerepelne egy szakmai címjegyzékben, vagy esetleg telefonkönyvben?” Szószerinti válaszok, majd kódolás 12 kategóriába; ez összevonva 4 kategóriába. **Gazdálkodás**: mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat. **Ipar**, építőipar, szállítás, raktározás: bányászat, építkezés; gyártás; feldolgozóipar, hasznosítás, szállítás, raktározás. **Üzleti** szolgáltatások: nagykereskedelem; kiskereskedelem, szállodák és éttermek; kormányzati, egészségügyi, oktatási, szociális szolgáltatások; személyi, fogyasztói szolgáltatási tevékenység. **Fogyasztó orientált**: információ, kommunikáció; pénzügyi közvetítés, ingatlan tevékenység; professzionális szolgáltatások; adminisztráció.
Üzleti tervezés [CELKITUZES]: „Meghatározta az üzleti tevékenysége szempontjából kiemelt célokat, célkitűzéseket, intézkedéseket és a legfontosabb teljesítménymutatókat?” 1 – igen, 0 – nem ismeri ezeket, vagy nem határozta meg.

Forrás: saját szerkesztés

Habár a doktori kutatásnak közvetlenül nem része, röviden áttekintem majd a vállalkozások társadalmi/környezeti és gazdasági hatásait is. A GEM modell szerint (GEM 2022) ezek a „kimeneti változók” a vállalkozás működésének a következményei. Ebből a megközelítésből nézve nincsenek kapcsolatban a vállalkozói attitűdökkel, hanem azoknak a következményei, vagy legfeljebb mindketten valamilyen harmadik, közös „oknak” a következményei, például a vállalkozási jellemzőknek. Ezek azok a tényezők, amelyek hatnak mind a vállalkozói attitűdökre, mind a vállalkozás gazdasági és társadalmi kimeneteire. Tehát innen nézve, egy indirekt kapcsolat van a vállalkozói attitűdök és a vállalkozás gazdasági és egyéb hatásai között. A vállalkozások olyan (jövőbe vetített) társadalmi és gazdasági hatásait tekintem át, mint hogy mennyire ambiciózus a vállalkozás a jövőbeni létszámnövekedés szempontjából, mennyire exportorientált, milyenek az üzleti növekedési elvárásai, mennyire innovatív, lokális vagy országos/nemzetközi piaca is van, tervez-e több digitális technológiát használni a jövőre, és hogy milyen prioritásai vannak: a jövedelmezőség fölé helyezi-e vagy nem a vállalkozás társadalmi, gazdasági hatásait?

13. táblázat A családi vállalkozások gazdasági és társadalmi hatásai

Hatás:	Az egyes változók bemutatása.
Gazdasági hatás	**Ambíció [JOBGROWTH**]: „A tulajdonosokat nem számítva, hány ember fog öt év múlva dolgozni ebben a vállalkozásban, beleértve a jelenlegi és a jövőbeli alkalmazottakat is?” 1 – 6fő vagy ennél több; 0 – ennél kevesebb vagy nem lesz növekedés.
	Export [EXPORT]: „Az éves árbevétel hány százaléka származik általában az Ön országán kívül élő ügyfelektől?” 1 + 25%-nál több; ‚0 – ennél kevesebb.
	Üzleti növekedés [BUSGROWTH]: „Egy évvel ezelőtthöz képest az üzleti növekedésre vonatkozó elvárásai sokkal alacsonyabbak, valamivel alacsonyabbak, kb. ugyanolyanok, mint egy évvel ezelőtt, valamivel magasabbak vagy sokkal magasabbak?” 1 – sokkal vagy valamivel magasabbak; 0 – alacsonyabbak vagy nem tudja.
	Innovatív [INNOVATIV]: „Új-e bármelyik terméke vagy szolgáltatása a lakóhelye körül élők számára, az országában élők számára, vagy a világon?”; „A termékeihez vagy szolgáltatásaihoz használt technológiák vagy eljárások bármelyike új-e a lakóhelye körül élők számára, az országában élők számára, vagy a világon?” 1 – ha bármelyik kérdésre a válasz igen; 0 – nem vagy nem tudja.
	Piaci hatókör [PIAC]: „Lesznek ügyfelei az alábbi helyszíneken?” helyi, országos; nemzetköz
Társadalmi, környezeti hatás	**IT-hatás [DIGIT_TECH**]: „Elképzelése szerint vállalkozása több digitális technológiát használ termékei vagy szolgáltatásai eladásához a következő hat hónapban?” 1 – igen, 0 – nem vagy nem tudja.
	Jövedelmezőség vagy növekedés [PRIORITY]: „A vállalkozása társadalmi és/vagy környezeti hatásait a jövedelmezőség vagy a növekedés fölé helyezi.” 1 – teljesen vagy inkább egyetért; 0 – nem ért egyet vagy nem tudja.

Forrás: saját szerkesztés

6.1.6. Statisztikai elemzések

A leíró elemzés során mind százalékos megoszlásokat, mind átlagokat bemutatok, az értékekhez tartozó 95% konfidencia intervallummal együtt (Székelyi, Barna 2004, Sajtos,

Mitev 2007). A kétváltozós elemzések során kereszttáblákkal dolgoztam (bináris változókkal). A szignifikáns különbségek ellenőrzésére a Phi/Cramer's V mutató szignifikancia tesztet használtam, 95% valószínűségi szinten és a kereszttábla-cellák Adjusted Residuals mutatóit. Az átlagok közötti különbségeket egy utas ANOVA próbával ellenőriztem, az F-próba szignifikancia tesztjével, 95% valószínűségi szinten ellenőrizve a különbségeket (Székelyi, Barna 2004, Sajtos, Mitev 2007).
A *többváltozós elemzések* során logisztikus regressziós elemzést és klaszterelemzést használtam. Esélyhányadosokat és 95% konfidencia intervallumokat számoltam ki és mutatok be (Székelyi, Barna 2004, Sajtos, Mitev 2007). A klaszterelemzés során a vállalkozói attitűdöket és az egyéni jellemzőket, illetve a vállalkozás mutatóit csoportosítottam a változók hasonlósága / különbözősége alapján. Célom volt, hogy elhatároljak olyan változó-csoportokat, amelyek „együtt járnak" bizonyos földrajzi lakóhelyekkel (régiókkal): azaz az alapján, hogy az egyéni és vállalkozói mutatók mennyire jellemzők vagy nem jellemzők az egy-egy adott régióban élő családi vállalkozók csoportjaira. A klaszterelemzés során az egyéni jellemzőket és a vállalkozás mutatóit leíró változókat, illetve a három vállalkozói attitűd indexet (összesen 41 változó) dichotomizáltam: az „1" érték mindig azt jelenti, hogy adott tulajdonság jellemző, míg a 0 érték azt jelenti, hogy adott tulajdonság nem jellemző a válaszadóra. A dichotom változók között hasonlósági mátrixot számoltam és az együttjárás mérésére a Phi együtthatót használtam. (A Phi együttható két dichotóm változó közötti kapcsolat vagy asszociáció tesztje, hasonlóan a khi-négyzet együtthatóhoz.) Ezt a hasonlósági mátrixot használtam fel a klaszterelemzés bemeneti mátrixaként. Első lépésben egy hierarchikus klaszterelemzést végeztem, a Ward féle teljes láncmódszert és négyzetes euklideszi távolság segítségével. A hierarchikus klaszterelemzés dendogramja, és a változók / klaszterek összevonási lépéseinek távolságából számolt vonal-diagramm „javaslatai" alapján a háromklaszteres megoldással dolgoztam tovább, de a két-, és négyklaszteres eredmény-táblákat is bemutatom.

6.2. Az eredmények bemutatása

6.2.1. A családi vállalkozások leíró elemzése

Demográfiai jellemzők alapján

A családi vállalkozók többsége férfi (74,0%), 35–54 év közötti (51,7%), és középfokú vagy felsőfokú iskolai végzettségű (39,0%, illetve 39,1%) 2023-ban. Településtípus szerint nézve, az egyéb típusú városokban élnek a legmagasabb arányban, a lakóhely régiós elhelyezkedését tekintve pedig Közép-Magyarországon. Természetesen ez nem csak a családi vállalkozókra igaz, hanem az összes vállalkozóra is, és nem csak 2023-ra, hanem az előző évekre is (5. táblázat).
A családi vállalkozók körében szignifikánsan magasabb, mint az összes vállalkozók körében a férfiak aránya (74,0% vs. 49,5%), a 18-34 évesek aránya (42,4% vs. 32,9%), míg szignifikánsan alacsonyabb a nők aránya (26,0% vs. 50,5%), az 55-64 évesek aránya (5,9% vs. 22,1%), illetve a Közép-Dunántúli régióban élők aránya (8,2% vs. 15,0%). A többi demográfiai csoporthoz tartozás valószínűsége nem tér el szignifikánsan a családi vállalkozók és az összes vállalkozó körében (5. táblázat). 2021-ben és 2022-ben a családi vállalkozók között magasabb arányban voltak olyanok, akik a Közép-Dunántúlon éltek, mint az összes vállalkozó között (2021-ben: 15,0% vs. 9,4%; 2022-ben: 22,9% vs. 13,1%). Emellett 2021-ben alacsonyabb arányban voltak olyanok a családi vállalkozók között, akik Közép-Magyarországon éltek (20,1% vs. 30,3%).

14. táblázat A vállalkozók megoszlása demográfiai jellemzőik szerint, 2021, 2022, 2023

		Családi vállalkozók			Összes vállalkozó		
		2021 (n=81)	2022 (n=79)	2023 (n=99)	2021 (n=359)	2022 (n=338)	2023 (n=343)
Nem	Férfi	69,5%	68,1%	**74,0%**	63,1%	62,9%	64,1%

		Családi vállalkozók			Összes vállalkozó		
		2021 (n=81)	2022 (n=79)	2023 (n=99)	2021 (n=359)	2022 (n=338)	2023 (n=343)
	Nő	30,5%	31,9%	**26,0%**	36,9%	37,1%	35,9%
Életkor	18–34 év	30,0%	27,8%	**42,4%**	29,2%	28,3%	28,3%
	35–54 év	50,6%	49,1%	51,7%	50,4%	54,2%	51,4%
	55–64 év	19,4%	23,0%	**5,9%**	20,4%	17,5%	20,3%
Iskolai végzettség	Alapfok	30,3%	22,5%	22,0%	28,7%	17,4%	17,3%
	Középfok	33,3%	37,5%	39,0%	35,1%	36,6%	36,4%
	Felsőfok	36,3%	40,1%	39,1%	36,2%	46,0%	46,3%
Település típus	Budapest	8,8%	17,3%	24,6%	19,1%	20,9%	21,9%
	Megyei jogú város	23,1%	17,7%	20,2%	21,8%	19,8%	21,3%
	Egyéb város	31,5%	31,2%	31,5%	29,6%	33,0%	31,3%
	Falu	36,7%	33,9%	23,7%	29,5%	26,3%	25,4%
Régió	Közép Magyarország	**20,1%**	31,2%	38,9%	30,3%	38,4%	36,1%
	Dél-Alföld	9,9%	7,9%	15,4%	10,9%	9,5%	12,8%
	Dél-Dunántúl	14,6%	8,1%	14,8%	12,4%	8,2%	10,8%
	Észak-Alföld	19,8%	9,3%	6,3%	13,5%	8,8%	6,6%
	Észak-Magyarország	10,3%	10,1%	5,6%	10,5%	9,9%	8,2%
	Közép-Dunántúl	**15,0%**	**22,9%**	**8,2%**	9,4%	13,1%	15,5%
	Nyugat-Dunántúl	10,3%	10,4%	10,8%	12,9%	12,0%	10,0%

Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját számolás. Megjegyzés: Fékövér: adott tényező szempontjából szignifikánsan különböznek a családi vállalkozók az összes vállalkozótól.

A családi vállalkozók megoszlása a lakóhely régiója szerint nem különbözik lényegesen az összes vállalkozó lakóhely szerinti megoszlásától 2023-ban. Egyetlen eltérés találtam: a családi vállalkozók körében kevesebben élnek a Közép-Dunántúlon, mint az összes vállalkozó körében. Az előző években ez éppen fordítva volt. A másik közös jellemző, hogy a családi vállalkozók körében több a férfi, mint az összes vállalkozó körében, és ez is jellemző mind 2021-ben, 2022-ben és 2023-ban.

A Melléklet M2. táblázatában bemutatom, hogy mekkora a családi vállalkozók aránya a vállalkozást irányító férfiak és nők, a fiatalok és idősek, az alacsonyabb és magasabb iskolai végzettségűek, illetve városokban vagy falvak élők körében, régiónként. Habár minden régióra igaz, hogy a férfi vállalkozók körében magasabb a családi vállalkozást irányítók aránya, mint a női vállalkozók körében, a különbségek nem szignifikánsak, és ehhez hasonlóan, a többi demográfiai csoportban sincs eltérés abban, hogy mekkora hányaduk családi vállalkozó.

Vállalkozói jellemzők alapján

Nézzük a további *egyéni vállalkozói jellemzők* hogyan függenek össze a családi vállalkozói léttel? A motivációkat tekintve – „Kérem, mondja meg, az alábbi állítások mennyiben tükrözik az okokat, amiért ezzel a vállalkozással foglalkozik” – a családi vállalkozók fele (2023-ban 51,9%, 2022-ben 61,5%, 2021-ben 56,2%) azért vállalkozik, hogy valami lényegeset vigyen véghez (6. táblázat). A többi motiváció megnevezése azonban időben ennél sokkal jobban változó. Míg 2021-ben a családi vállalkozók alig 19,9 százaléka vállalkozott azért, hogy hatalmas vagyont vagy nagyon magas jövedelmet szerezzen, addig 2022-ben ez az arány már 36,0%, míg 2023-ban 85,1%. Míg azt, hogy azért vállalkozik, hogy megéljen, a családi vállalkozók 81,2% említette 2021-ben, 61,5%-a 2022-ben és 92,4%-a 2023-ban. 2023-ban mind a korai, mind a bejáratott családi vállalkozók a legmagasabb arányban említették

vállalkozási motivációként a megélhetést (92,8%, illetve 92,4%), míg második legmagasabb arányban a hatalmas vagyont és magas jövedelmet (85,3%, illetve 86,0%).

2023-ban mind a korai, mind a bejáratott családi vállalkozások motivációja elsősorban a megélhetés.

Az összes vállalkozóhoz képest a családi vállalkozók szignifikánsan magasabb arányban említették 2023-ban, hogy azért vállalkoznak, hogy hatalmas vagyonra vagy magas jövedelemre tegyenek szert (85,1% vs. 77,0%; 6. táblázat).

A családi vállalkozók 40,0%-ra jellemző a magas tehetség index 2023-ban (azaz akikre jellemző, hogy gyakran látnak környékükön üzleti lehetőséget, gyakran használják ki a jövedelmező lehetőségeket, innovatívok, és hosszú távú karriertervek alapján döntenek); ez magasabb, mint az előző években mért értékek, ugyanis 2021-ben a családi vállalkozók 27,8, míg 2022-ben 27,3 százalékára volt ez jellemző. Az összes vállalkozót tekintve, egy harmad körüli mindhárom évben a magukat tehetséges vállalkozóknak vallók aránya: 2021-ben 30,9%, 2022-ben 32,2% és 2023-ban 35,0% (Melléklet 6. táblázat).

Mind a családi vállalkozók, mind az összes vállalkozó körében növekedett a magukat tehetséges vállalkozóknak tartók aránya 2021 és 2023 között.

A családi vállalkozók 87,6%-a első tulajdonos volt 2023-ban, míg az összes vállalkozók körében ez az arány 86,2%, ezek az értékek nem különböznek egymástól szignifikánsan. Ez nem így volt az előző években, ugyanis mind 2021-ben (74,1% vs. 87,1%), mind 2022-ben (78.5% vs. 90,1%) a családi vállalkozók körében szignifikánsan kevesebben voltak első tulajdonosok, mint az összes vállalkozó körében (6. táblázat). A családi vállalkozók kétharmada - háromnegyede tulajdonos is a vállalkozásban (2021-ben 73,7%, 2022-ben 65,1%, 2023-ban 67,1%); és ezek az arányok nem térnek el szignifikánsan az összes vállalkozók körében mért értékektől egyik évben sem (6. táblázat). És abban sem különböznek az összes vállalkozótól, egyik évben sem, hogy alkalmazottként dolgoznak-e vagy inkább önfoglalkoztatók: a családi vállalkozók 71,0% volt önfoglalkoztató 2021-ben, 49,6%-a 2022-ben és 58,5%-a 2023-ban (15. táblázat).

15. táblázat A vállalkozók megoszlása a vállalkozói jellemzők szerint, %, 2021-2023

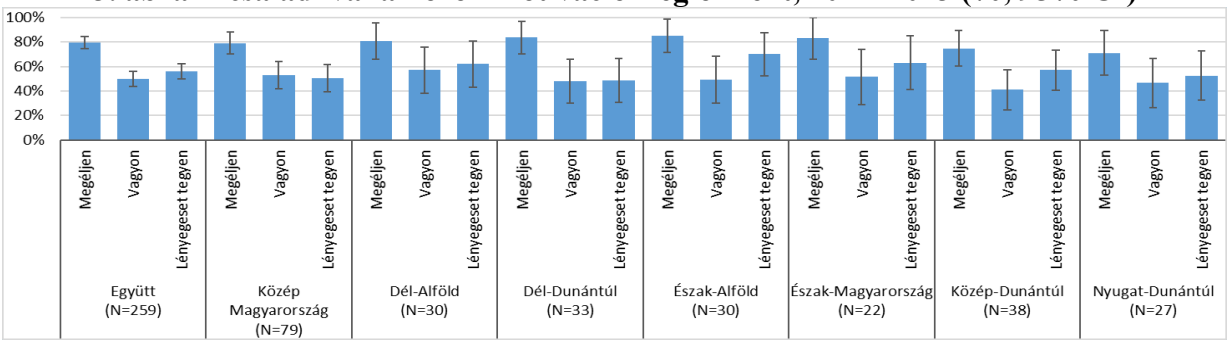
		Családi vállalkozók			Összes vállalkozó		
		2021 (n=81)	2022 (n=79)	2023 (n=99)	2021 (n=359)	2022 (n=338)	2023 (n=343)
A vállalkozóvá válás motivációi	Valami lényegeset tegye	56,2%	61,5%	51,9%	54,0%	61,0%	51,7%
	Hatalmas vagyon, nagyon magas jövedelem	19,9%	36,0%	**85,1%**	26,3%	29,6%	77,0%
	Megéljen, mivel kevés a munkalehetőség.	**81,2%**	61,5%	92,4%	71,5%	63,4%	87,2%
Tehetséges vállalkozó	Kevésbé tehetséges	72,2%	72,7%	60,0%	69,1%	67,8%	65,0%
	Nagyon tehetséges	27,8%	27,3%	40,0%	30,9%	32,2%	35,0%
Vállalati tulajdon	Tulajdonos	73,7%	65,1%	67,1%	75,5%	72,6%	67,4%
	Résztulajdonos	26,3%	34,9%	32,9%	24,5%	27,4%	32,6%
Hányadik tulajdonos	Első tulajdonos	**74,1%**	**78,5%**	87,6%	87,1%	90,1%	86,2%
	Nem első/nem tudja	25,9%	21,5%	12,4%	12,9%	9,9%	13,8%
	Dolgozik	29,0%	46,9%	37,9%	30,0%	39,1%	36,2%

		Családi vállalkozók			Összes vállalkozó		
		2021 (n=81)	2022 (n=79)	2023 (n=99)	2021 (n=359)	2022 (n=338)	2023 (n=343)
Gazdasági aktivitás	Önfoglalkoztató	71,0%	49,6%	58,5%	68,0%	57,4%	57,9%
	Egyéb	0,0%	3,4%	3,6%	2,0%	3,5%	5,9%

Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját számolás. Megjegyzés: Fékövér: adott tényező szempontjából szignifikánsan különböznek a családi vállalkozók az összes vállalkozótól.

Régiónként elemezve a családi vállalkozók motivációit, a három adatfelvételi év összevont adatain, egyértelmű, hogy minden régióban legmagasabb arányban a megélhetést említették a vállalkozók, ezen belül is legmagasabb arányban Észak-Alföldön (85,2%, 95% CI: 71,7%—98,8%, 13. ábra). Azt, hogy valami lényegeset tegyen, a Közép-Magyarországon kívül élő családi vállalkozók a második legmagasabb arányban említették. Közép-Magyarországon második helyre ugyanis az az indok került, hogy nagy vagyonra, magas jövedelemre tegyen szert (53,0%; 95% CI: 41,7%—64,2%), igaz, azt a motivációt is közel azonos arányban említették, hogy valami lényegeset tegyen (50,6%; 95% CI: 39,4%—61,9%).

13. ábra A családi vállalkozók motivációi régiónként, 2021–2023 (%, 95% CI)



Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját számolás.

A további egyéni vállalkozói jellemzőik szerint nem különböztek egymástól az egyes régiókban élő családi vállalkozók (Melléklet M3. táblázat).

A vállalkozások mutatói alapján

A következőkben megnéztem a megoszlásokat a vállalkozások mutatói szerint. A családi vállalkozók nem különböznek az összes vállalkozótól abban, hogy milyen arányban irányítanak korai, illetve bejáratott vállalkozásokat, egyik évben sem (Melléklet 16. táblázat). A családi vállalkozók 60,2%-a volt korai vállalkozó 2023-ban (2021-ben 51,6%, míg 2022-ben 54,4%), és 42,9% volt a bejáratott vállalkozásokat irányítóké (2021-ben 52,3%, 2022-ben 45,6%). A korai vállalkozások arányának növekedése, illetve a bejáratott vállalkozások arányának csökkenése 2021 és 2023 között nem szignifikáns. A többi vállalkozói mutató alapján – egy kivétellel –, 2023-ban nem különböznek a családi vállalkozók az összes vállalkozótól. Az egy kivétel: a családi vállalkozók körében szignifikánsan kevesebben tevékenykednek üzleti szolgáltatásokban, mint az összes vállalkozó körében, de ez nem csak 2023-ban, hanem már 2021-ben és 2022-ben is így volt (7. táblázat). Emellett az üzleti szektorban jelenlevő családi vállalkozások aránya szignifikánsan csökkent is 2023-ban 2021-hez képest: 2021-ben 31,3%-uk, 2023-ban már csak 21,6%-uk tartozott ehhez az ágazathoz. Hasonlóan, szignifikánsan kevesebben gazdálkodnak körükben 2023-ban, mint 2021-ben (18,9% vs. 30,3%). Ezzel párhuzamosan 2023-ban szignifikánsan többen nyújtanak fogyasztó orientált szolgáltatásokat 2023-ban, mint 2021-ben (27,2% vs. 14,5%).

A családi vállalkozók szignifikánsan alacsonyabb arányban gazdálkodnak, illetve nyújtanak üzleti szolgáltatásokat 2023-ban, mint 2021-ben, és ezzel párhuzamosan, szignifikánsan magasabb arányban nyújtanak fogyasztó orientált szolgáltatásokat.

16. táblázat A vállalkozók megoszlása a vállalkozás mutatói szerint, %, 2021, 2022, 2023

		Családi vállalkozók			Összes vállalkozó		
		2021 (n=81)	2022 (n=79)	2023 (n=99)	2021 (n=359)	2022 (n=338)	2023 (n=343)
Vállalkozás kora	Korai vállalkozása (is) van	51,6%	54,4%	60,2%	54,7%	58,9%	58,3%
	Bejáratott vállalkozása (is) van	52,3%	45,6%	42,9%	46,9%	41,4%	43,6%
Vállalkozásnak dolgozók létszáma	0 fő	**18,4%**	19,6%	38,9%	41,6%	28,0%	37,8%
	1-5 fő	**63,5%**	50,6%	46,5%	49,4%	57,6%	48,4%
	6+ fő	**18,1%**	**29,8%**	14,6%	9,1%	14,4%	13,8%
Tevékenységi ágazat	Gazdálkodás	**30,0%**	**37,4%**	18,9%	13,3%	14,7%	15,0%
	Ipar, szállítás, raktározás	24,2%	31,6%	32,3%	26,5%	23,5%	28,6%
	Üzleti szolgáltatások	**31,3%**	**21,9%**	**21,6%**	41,4%	44,0%	33,8%
	Fogyasztó orientált	14,5%	9,1%	27,2%	18,7%	17,8%	22,6%
Vállalati teljesítmény-mutatók	Nincs célkitűzés meghatározva vagy nem tudja	84,2%	37,9%	42,2%	79,9%	33,2%	44,5%
	Van célkitűzés meghatározva	15,8%	62,1%	57,8%	20,1%	66,8%	55,5%
Az ágazat technológiai igényszintje	Nincs vagy alacsony	95,8%	96,5%	88,2%	93,4%	92,4%	90,9%
	Közepes vagy magas	4,2%	3,5%	11,8%	6,6%	7,6%	9,1%

Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját számolás. Megjegyzés: Félkövér: adott tényező szempontjából szignifikánsan különböznek a családi vállalkozók az összes vállalkozótól.

A (hároméves) országos átlaghoz képest a Nyugat-Dunántúlon szignifikánsan kevesebben vannak a családi vállalkozók között a korai szakaszban lévő vállalkozások tulajdonosai (21,3% vs. 55,8%), és szignifikánsan többen a bejáratott vállalkozások vezetői (78,7% vs. 46,7%). A Nyugat-Dunántúlon szignifikánsan többen vállalkoznak az ipari, raktározási, szállítmányozási ágazatban is (50,9% vs. 16,8%), mint az országban (Melléklet M4. táblázat). És habár az eltérés nem szignifikáns, a Nyugat-Magyarországon működő családi vállalkozások nagyobb valószínűséggel tartoznak az 1-5 fős vállalkozások közé, és kisebb valószínűséggel nyújtanak fogyasztói szolgáltatásokat vagy gazdálkodnak, mint az országos átlag; a Közép-Magyarország régióban élők pedig kisebb valószínűséggel tartoznak az ipari, raktározási, szállítási, illetve a gazdálkodási ágazathoz (Melléklet M4. táblázat).

A vállalkozások társadalmi / gazdasági hatásaik alapján

Végül megvizsgáltam azt, is, hogy milyen társadalmi és/vagy gazdasági hatásai lehetnek a családi vállalkozásoknak? A családi vállalkozók 13,1 százaléka azt várja, hogy a tulajdonosokat nem számítva, hatnál több ember fog öt év múlva dolgozni a vállalkozásban (az összes vállalkozó körében ezt 11,9% gondolja így). 2021-ben ezt ennél valamivel többen (14,9%), míg 2022-ben valamivel kevesebben (10,5%) gondolták így, de a különbségek nem szignifikánsak. Viszonylag alacsony azoknak a családi vállalkozóknak az aránya, akiknél az éves árbevétel több mint 25%-a származik Magyarországon kívül élő ügyfelektől mindhárom évben: 2021-ben 6,3%, 2022-ben 10,4% és 2023-ban 6,1%. 2023-ban a családi vállalkozók 27,5%-nak magasabbak az üzleti növekedésre vonatkozó elvárásai az egy évvel a kérdezés előtthöz képest, 37,6%-nak van új termékük vagy szolgáltatásuk, vagy használnak új technológiát, eljárást a termékeik, szolgáltatásaik előállításában és 33,2% jelezte, hogy több digitális technológiát használ majd a jövőben. Ezen szempontok alapján nem különböznek a családi vállalkozók az összes vállalkozótól, és az említési arányok sem térnek el szignifikánsan az elmúlt három évben (8. táblázat). Ugyanakkor a családi vállalkozók 78,3 százalékának volt országos vagy

nemzetközi piaci ügyfele 2023-ban, és ez szignifikánsan magasabb a 2021-ben mért 59,7% értéknél.

17. táblázat A vállalkozók megoszlása a vállalkozásuk hatása szerint, %, 2021-2023

		Családi vállalkozók			Összes vállalkozó		
		2021 (n=81)	2022 (n=79)	2023 (n=99)	2021 (n=359)	2022 (n=338)	2023 (n=343)
Létszámnövekedési elvárások 5 év múlva	Csökkenés/ 0-5 fős növekedés	**85,1%**	89,5%	86,9%	91,3%	89,2%	88,1%
	6+ fős növekedés	**14,9%**	10,5%	13,1%	8,7%	10,8%	11,9%
Exportból származó árbevétel aránya	0-25%	93,7%	89,6%	93,9%	91,8%	91,2%	92,9%
	25-100%	6,3%	10,4%	6,1%	8,2%	8,8%	7,1%
Üzleti növekedés 2 év előtthöz képest	Kisebb, vagy nincs	68,6%	65,7%	72,5%	74,9%	70,7%	78,3%
	Magasabb	31,4%	34,3%	27,5%	25,1%	29,3%	21,7%
Van új terméke vagy új technológiája	Nincs	68,4%	76,6%	62,4%	68,7%	75,3%	64,8%
	Van	31,6%	23,4%	37,6%	31,3%	24,7%	35,2%
Országos vagy nemzetközi piac	Nincs	40,3%	23,5%	21,7%	36,7%	27,4%	26,4%
	Van	59,7%	76,5%	78,3%	63,3%	72,6%	73,6%
Jövőben több digitális technológia használat	Nem	74,6%	65,0%	66,8%	77,4%	70,8%	66,6%
	Igen	25,4%	35,0%	33,2%	22,6%	29,2%	33,4%

Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját számolás. Megjegyzés: Félkövér: adott tényező szempontjából szignifikánsan különböznek a családi vállalkozók az összes vállalkozótól.

A különböző régiókban élő családi vállalkozók általában nem különböznek egymástól szignifikánsan a vállalkozásuk társadalmi és gazdasági hatásainak a megítélése szerint (Melléklet M5. táblázat). Egyetlen vállalkozási kimenet szempontjából találtam különbséget, éspedig abban, hogy van-e a vállalkozásnak országos vagy nemzetközi piaci ügyfele: míg a Közép-Magyarországon élő családi vállalkozások 84,1%-nak van, addig a Közép-Dunántúlon és Dél-Dunántúlon élők körében szignifikánsan kevesebb családi vállalkozónak van országos vagy nemzetközi piaca (57,1%, illetve 55,4%). Dél-Alföldön és Dél-Dunántúlon egyetlen családi vállalkozó sem számít 6 főnél nagyobb létszámnövekedésre a vállalkozásában a következő 5 évben, és a Közép-Dunántúl régióban is alig a vállalkozók 2,7%-a; míg Észak-Magyarországon a családi vállalkozók 29,8%-a várja ezt.

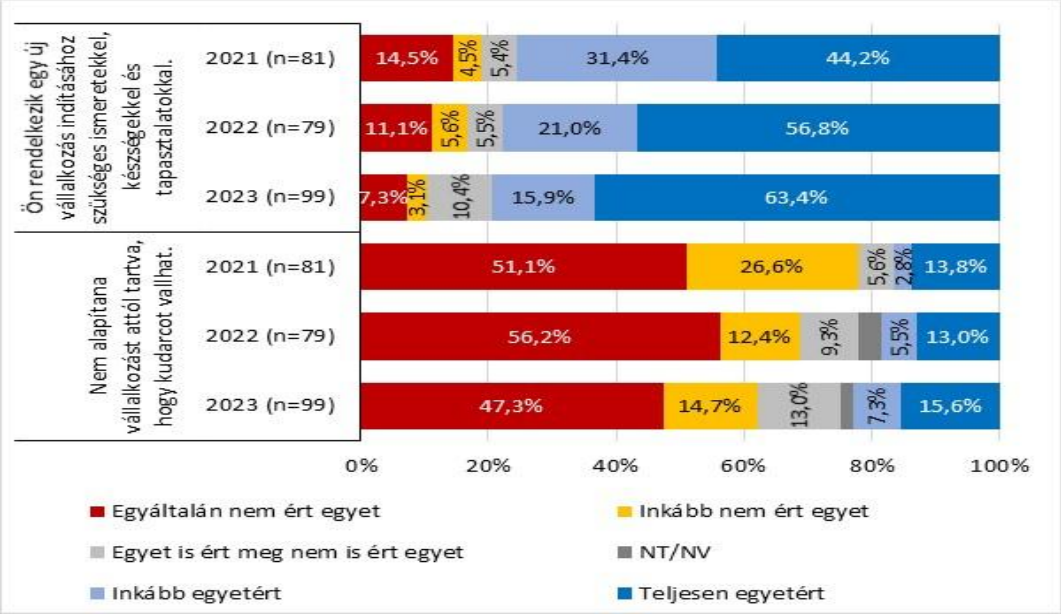
A vállalkozói attitűdök alapján

A) Az egyéni vállalkozói attitűdök értékelése

A magyarországi családi vállalkozók magasan énhatékonyak: 63,4 százalékuk nyilatkozta 2023-ban, hogy teljes mértékben egyetért azzal, hogy rendelkezik egy új vállalkozás indításához szükséges ismeretekkel és készségekkel (Melléklet 14. ábra). A valamilyen mértékben ezzel az állítással egyetértők aránya pedig 79,3%. Alig egy tizedük (10,3%) nem értett egyet az állítással. Ezzel összhangban, a családi vállalkozók közel fele (47,3%) viszont egyáltalán nem értett egyet azzal, hogy nem alapítana vállalkozást attól tartva, hogy kudarcot vallhat; és az ezzel az állítással nem egyetértők aránya pedig 62,0%. A kudarctól tartók aránya pedig 22,9%. A kérdésekre nem válaszolók aránya alacsony (0-2%). Ugyanakkor a válaszolók egy tizede nem tudta egyértelműen eldönteni, hogy egyetért vagy nem az állításokkal (10,4%, illetve 13,05). Meglepő módon, e két állítás közötti korreláció, habár negatív, nem szignifikáns (R= -0,103, N=89, p=0,337), miközben az előző években az volt: 2021-ben a Pearson korrelációs együttható értéke R= -0,402, (N=76, p=0,000) és 2022-ben R= -0,248 (N=75, p=0,032). Az állításokkal egyetértők aránya hasonló volt az elmúlt években: az önmagukat hozzáértőnek vallók aránya 75,6% volt 2021-ben és 77,9% 2022-ben, míg a kudarctól nem félők aránya 77,8% volt 2021-ben és 68,6% 2022-ben. Régiónként sem találtam szignifikáns

eltérést az egyetértők arányában (se a három évet összevonva – Melléklet M6. táblázat – és a hét régiót vizsgálva, sem évenként, a fejlett és kevésbé fejlett régiócsoportot összehasonlítva).

14. ábra Az egyéni vállalkozói attitűd összetevőinek értékelése a családi vállalkozók körében, 2021, 2022, 2023



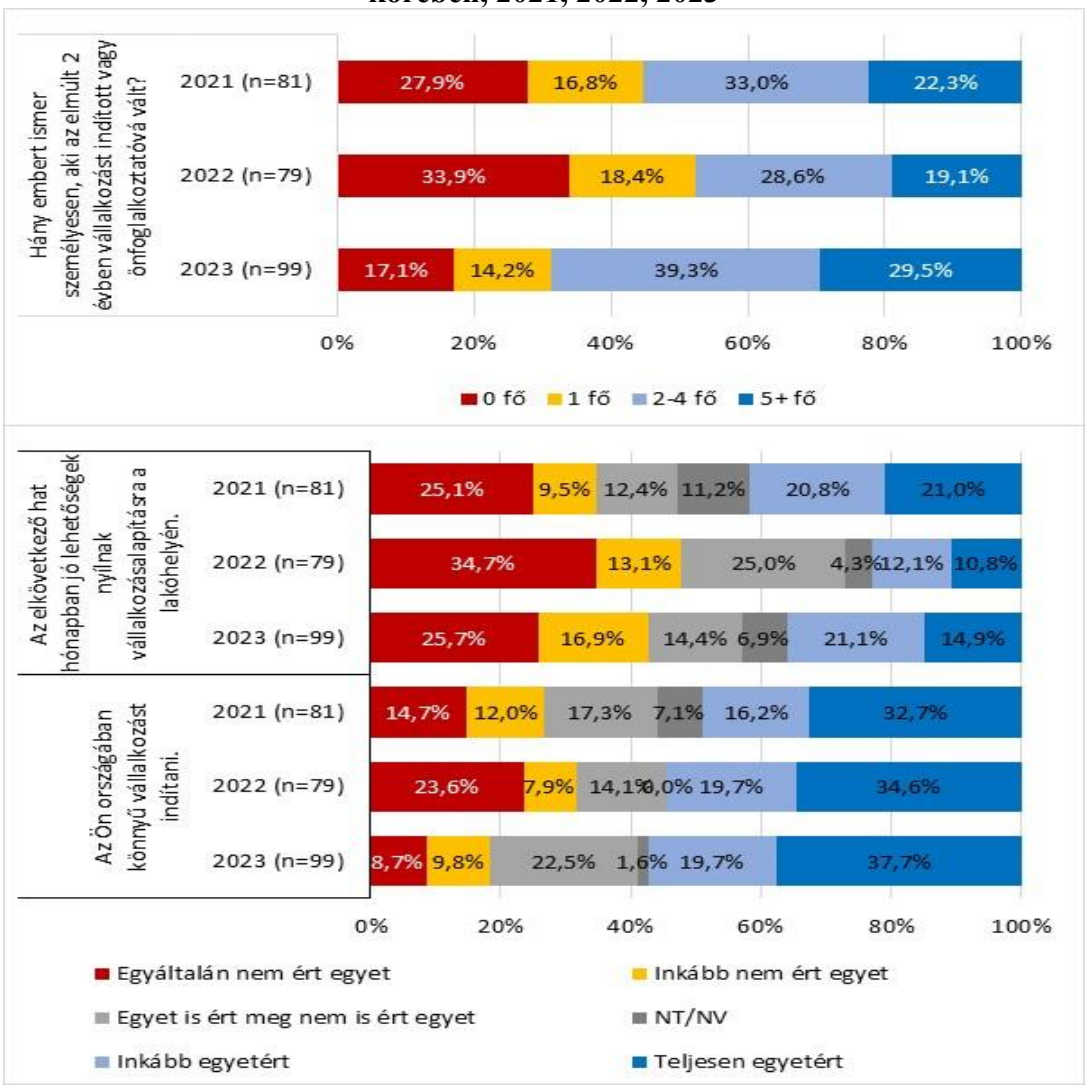
Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021- 2022- 2023 saját szerkesztés

B) A vállalkozói környezet megítélése

A családi vállalkozók 29,5 százaléka ötnél több olyan személyt is ismert 2023-ban, aki az elmúlt 2 évben vált vállalkozóvá (6. ábra). A családi vállalkozók viszonylag magas arányban értettek teljes mértékben egyet azzal az állítással, hogy az elkövetkező hat hónapban jó lehetőségek nyílnak vállalkozásalapításra a lakóhelyén (14,9%), és azzal is, hogy Magyarországon könnyű vállalkozást indítani (37,7%). Az egyetértők aránya (4+5 értékeket választók) még magasabb: 36,0%, illetve 57,4% e két állításnál. E két kérdésre válaszolni nem tudó vagy nem akarók aránya 6,9%, illetve 1,6%. Azon vállalkozók körében, akik érdemben tudtak válaszolni ezen kérdésekre, mindhárom évben pozitív volt a korreláció: akik szerint jó lehetőségek nyílnak vállalkozásindításra, azok azt is gondolják, hogy könnyű Magyarországon vállalkozást indítani. Igaz, az összefüggések csak 2021-ben voltak szignifikánsak (2023: R=0,184, p=0,081, N=91; 2022: R=0,070, p=0,551, N=75; 2021: R=0,400, p=0,001, N=67).

Ezen mutatók alapján sem találtam szignifikáns különbséget az egyes régiókban élő vállalkozók között (se a három évet összevonva és a hét régiót vizsgálva, sem évenként, és csak a fejlett és kevésbé fejlett régiócsoportot összehasonlítva, (Melléklet M6. táblázat).

15. ábra A vállalkozói környezet index összetevőinek megítélése a családi vállalkozók körében, 2021, 2022, 2023

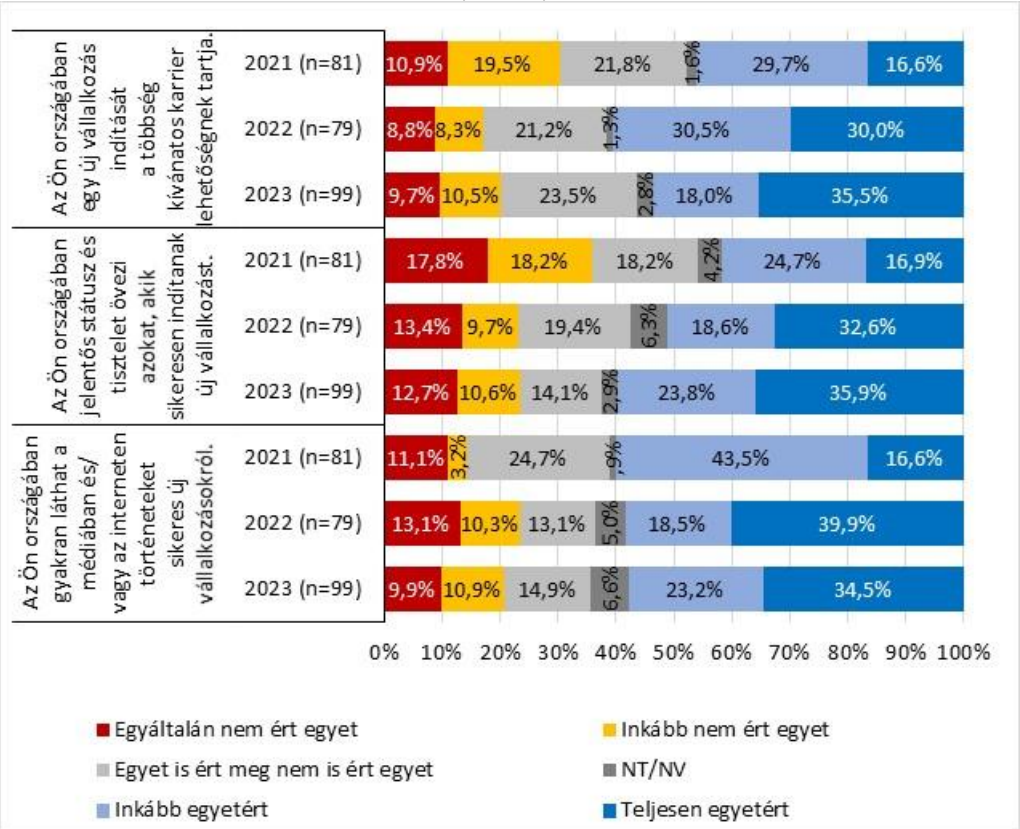


Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021- 2022- 2023 saját szerkesztés

C) A vállalkozói lét értékelése

A családi vállalkozók viszonylag magas arányban értékelik pozitívan a vállalkozói létet. A vállalkozók fele (53,5%) egyetért, míg egyharmada (35,5%) teljes mértékben egyetért azzal 2023-ban, hogy Magyarországon egy új vállalkozás indítását a többség kívánatos karrier lehetőségnek tartja. Hasonlóan magas arányban, 59,6 százalékuk gondolja azt, hogy Magyarországon jelentős státusz és tisztelet övezi azokat, akik sikeresen indítanak új vállalkozást (35,9% a teljes mértékben egyetértők aránya), és 57,7% azzal is egyetért, hogy Magyarországon gyakran láthat a médiában és/vagy az interneten történeteket sikeres új vállalkozásokról (34,5% pedig teljes mértékben így gondolja). Míg az állítások között pozitív és szignifikáns volt a korreláció 2021-ben (a karrier és státus között Pearson R=0,483, p=0,000, N=76; karrier és média között R=0,279, p=0,013, N=79; státus és média között R=0,315, p=0,005, N=77), addig 2022-ben és 2023-ban már nem. 2002-ben a karrier és státus között a Pearson együttható értéke R=0,074 (N=73, p=0,534), a karrier és média között R=-0,051 (N=74, p=0,668) és a státus és média között R=0,197 (N=71, p=0,099). 2023-ban pedig a karrier és státus között a Pearson együttható értéke R=0,104 (n=94, p=0,317), a karrier és média között R=0,183 (N=90, p=0,084), míg a státus és média között R=-0,039 (N=90, p=0,718). Akárcsak az előző attitűd-mutatóknál, a vállalkozói létet leíró kérdéseknél sem találtam az egyes régiókban élő családi vállalkozók véleményében szignifikáns különbséget (Melléklet M6. táblázat).

16. ábra A vállalkozói lét index összetevőinek megítélése a családi vállalkozók körében, 2021, 2022, 2023



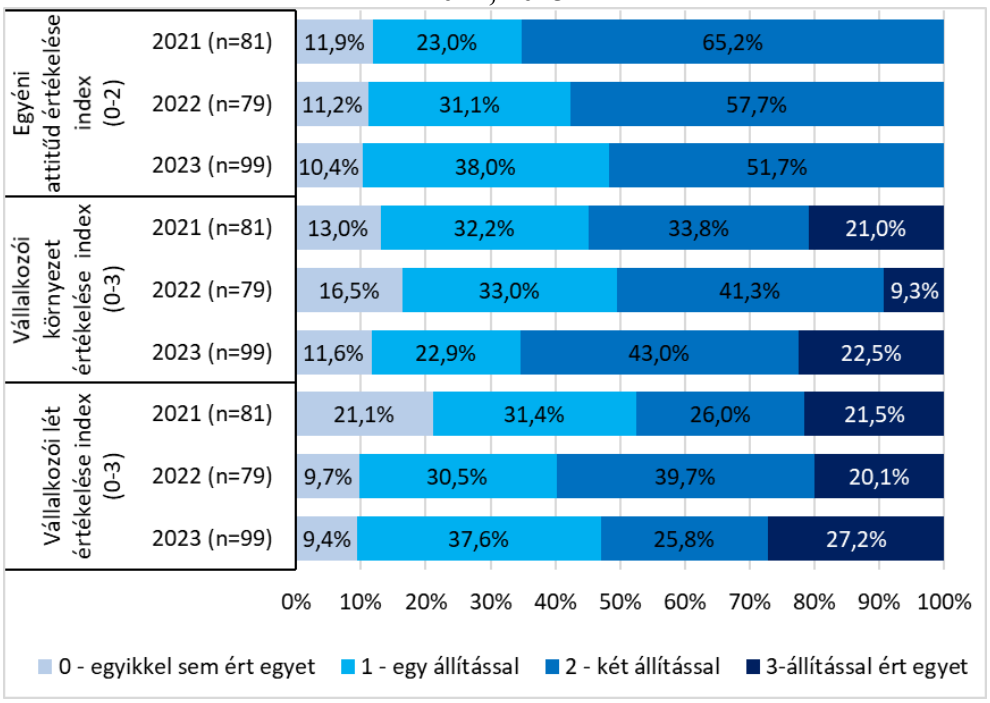
Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021- 2022- 2023 saját szerkesztés

D) A függő változók kialakítása: a vállalkozói attitűd indexek létrehozása
Egyéni vállalkozói attitűd index
2023-ban a családi vállalkozók fele (51,7%) értett egyet az indexet képező mindkét állítással: azzal, hogy megvannak a vállalkozáshoz szükséges ismeretei és hogy nem fél (itt fordítottan alkalmazva a skálát) a kudarctól (8a. ábra). A mindkét állítással egyetértőket tekintjük azoknak a vállalkozóknak, akiknek az egyéni vállalkozói attitűdjük nagyon pozitív. Ezen családi vállalkozók aránya az elmúlt években is hasonló volt: 2021-ben 65,2%-nak, míg 2022-ben 57,7%-nak volt nagyon pozitív az egyéni vállalkozói attitűdjük (8a. ábra). Az egyes régiókban élő családi vállalkozók között nincs szignifikáns különbség az egyéni attitűdjüket nagyon pozitívan értékelők arányában (Melléklet 17. ábra).

Vállalkozói környezet megítélése
A családi vállalkozók egy ötöde mindhárom állítással „egyetértett”: ismer legalább egy főt, aki az elmúlt 2 évben vállalkozást indított vagy önfoglalkoztatóvá vált; valamilyen mértékben (4+5) egyetért azzal, hogy az elkövetkező hat hónapban jó lehetőségek nyílnak vállalkozásalapításra a lakóhelyén; és egyetért azzal is (4+5), hogy Magyarországon könnyű vállalkozást indítani. Azaz a vállalkozói környezetet 2023-ban nagyon pozitívnak ítélte a családi vállalkozók 22,5 százaléka). Ez az arány hasonló volt 2021-ben is (21,0%). És habár 2022-ben alig a családi vállalkozók 9,3%-a értékelte nagyon pozitívnak a vállalkozói környezetet (mert kevesen értettek egyet azzal 2022-ben, hogy az elkövetkező hat hónapban jó lehetőségek nyílnak vállalkozásalapításra a lakóhelyén), a válaszok nagy szóródása miatt a különbség mégsem szignifikáns. Az országos átlaghoz képest, Észak-Magyarországon szignifikánsan kevesebben ítélték nagyon pozitívnak a vállalkozói környezetet (18,0% vs. 3,9%, 8b. ábra). Emellett az Észak-Magyarország régióban élő családi vállalkozók

szignifikánsan alacsonyabb arányban fogalmaztak meg pozitív attitűdöt a Közép-Magyarország (3,9% vs. 25,6%), illetve az Észak-Alföld régióban (3,9% vs. 31,9%) élőkhöz képest is.

17. ábra A vállalkozói attitűdök index megoszlása a családi vállalkozók körében, 2021, 2022, 2023



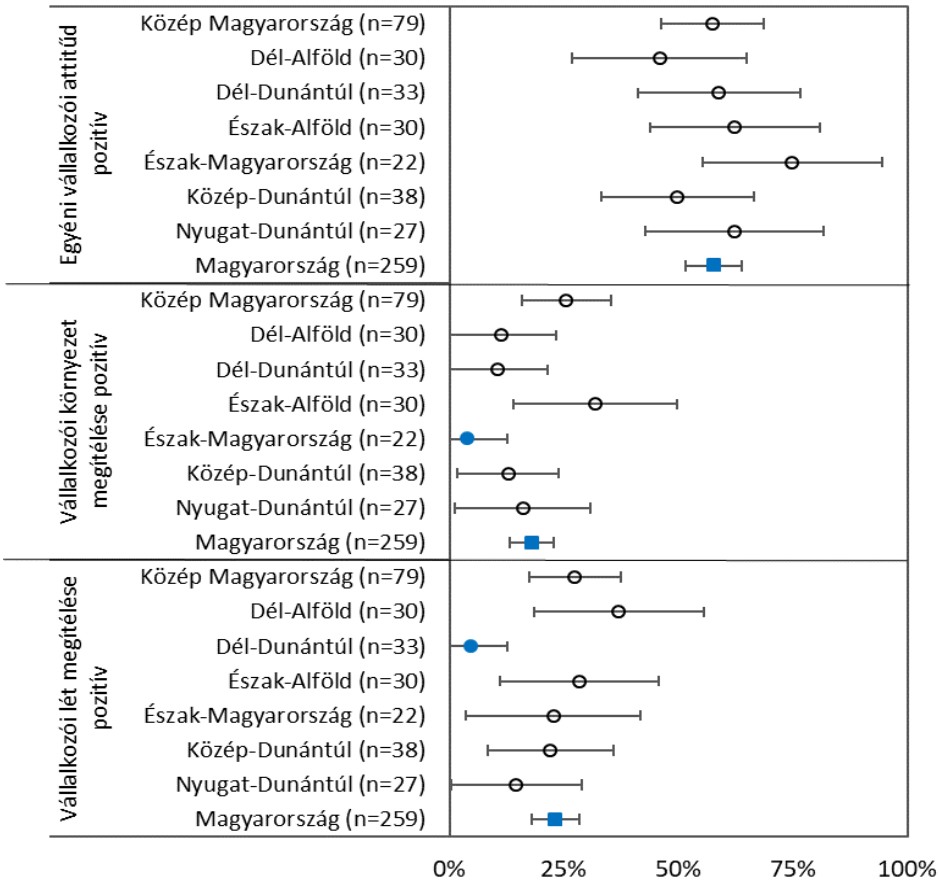
Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021- 2022- 2023 saját szerkesztés

Vállalkozói lét megítélése

A családi vállalkozók bő egy negyede (27,2%) értett egyet mindhárom, a vállalkozói létet jellemző állítással (8a. ábra). Azaz azzal, hogy Magyarországon egy új vállalkozás indítását a többség kívánatos karrier lehetőségnek tartja; hogy Magyarországon jelentős státusz és tisztelet övezi azokat, akik sikeresen indítanak új vállalkozást; és hogy Magyarországon gyakran láthat a médiában és/vagy az interneten történeteket sikeres új vállalkozásokról. Az előző években ennél alacsonyabb volt a vállalkozói létet nagyon pozitívnak ítélők aránya (2021: 21,5%, 2022: 20,1%), de a három évben mért érték nem tér el szignifikánsan egymástól. Az országos átlaghoz képest a Dél-Dunántúl régióban élő családi vállalkozók szignifikánsan alacsonyabb arányban ítélték nagyon pozitívnak a vállalkozó létet (23,3% vs. 4,9%), és ez az arány szignifikánsan alacsonyabb a Közép-Magyarországon (27,5% vs. 4,9%), illetve a Dél-Alföldön (37,0% vs. 4,9%) mért értékeknél is.

A családi vállalkozók egy ötöde értékelte nagyon pozitívan a vállalkozói környezetet (22,5%) 2023-ban, és egy negyedük a vállalkozói létet (27,2%). Az egyéni vállalkozói attitűdöt pedig a családi vállalkozók fele ítélte nagyon pozitívnak (51,7%). Ezek az értékek nem különböznek a 2021-ben és 2022-ben mért értékektől.
A régiós összehasonlításban pedig az látszik, hogy az Észak-Magyarországon élők körében szignifikánsan alacsonyabb arányban értékelik pozitívan a vállalkozói környezetet, míg a Dél-Dunántúlon a vállalkozói létet, az országos átlaghoz képest.

18. ábra Vállalkozói attitűdök pozitív megítélése a családi vállalkozók körében, régiók szerint. Az állításokkal egyetértők aránya, 2021–2023 együtt (%, 95% CI)



Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021–2023 saját szerkesztés

6.2.2. A vállalkozói attitűdök megítélése az egyéni jellemzők és a vállalkozás mutatói mentén. Kétváltozók elemzések.

Vállalkozói attitűdök a demográfiai háttérjellemzők szerint

Az egyes demográfiai csoportok nem különböznek szignifikánsan a vállalkozói attitűdök megítélésében: az egyes attitűdöket nagyon pozitívan értékelők arányában nincs szignifikáns különbség, és ez így volt 2021-ben és 2022-ben is. Így az alfejezetben kiemelt különbségek csak jelzésértékűek. Az adatokat részletesen a 19. és 20. ábrákon vizualizáltam.

A nők átlagosan pozitívabban ítélték meg 2023-ban a vállalkozói attitűdöket, mint a férfiak, az előző években pedig éppen fordítva, inkább a férfiak voltak pozitívabbak. Az életkori csoportok szerint vizsgálva az attitűdök értékelését, érdekes megfigyelni, hogy míg az egyéni vállalkozói attitűdöt és a vállalkozói környezetet inkább az idősebbek ítélték meg pozitívan, addig a vállalkozói létet a fiatalok. Kiemelem, hogy 2021-ben mindhárom vállalkozói attitűdöt az idősebbek ítélték meg a legalacsonyabb arányban pozitívan, 2022-ben pedig inkább U-alakú összefüggést látunk a három életkori csoport szerint. Iskolai végzettség szerint azt emelem ki, hogy míg 2023-ban a magas iskolai végzettségűek voltak a legkevésbé pozitívok egyéni vállalkozói attitűdjükkel kapcsolatban, addig az előző években ők voltak a leginkább pozitívok. A vállalkozói környezetet a középfokú végzettségűek tartják a legkevésbé pozitívnak mindhárom évben.

Az eltérő településtípusokon élő családi vállalkozók megítélésében sincs tendenciaszerű különbség. A megyei jogú városokban élők jelezték a legalacsonyabb arányban, hogy nagyon pozitívan vélekednek a vállalkozói környezetükről és a vállalkozói létről, 2022-ben nem is volt senki közöttük, aki a vállalkozói létet nagyon pozitívan értékelte volna. A falvakban élők

viszont a legpozitívabban értékelték egyéni vállalkozó attitűdjüket, mind 2023-ban, mind 2022-ben.

A családi vállalkozók nem különböznek az attitűdök megítélésében a demográfiai háttérjellemzőjük szerint egyik évben sem.

Ellenőrzésképpen összehasonlítottam a vállalkozási attitűd indexek átlagértékeit is a családi vállalkozók demográfiai jellemzői mentén, évenként is, illetve a három év összevont adatain is, és így sem találtam szignifikáns különbséget az értékelésekben.

19. ábra Vállalkozói attitűdök értékelése a családi vállalkozók demográfiai jellemzői szerint, 2021, 2022, 2023

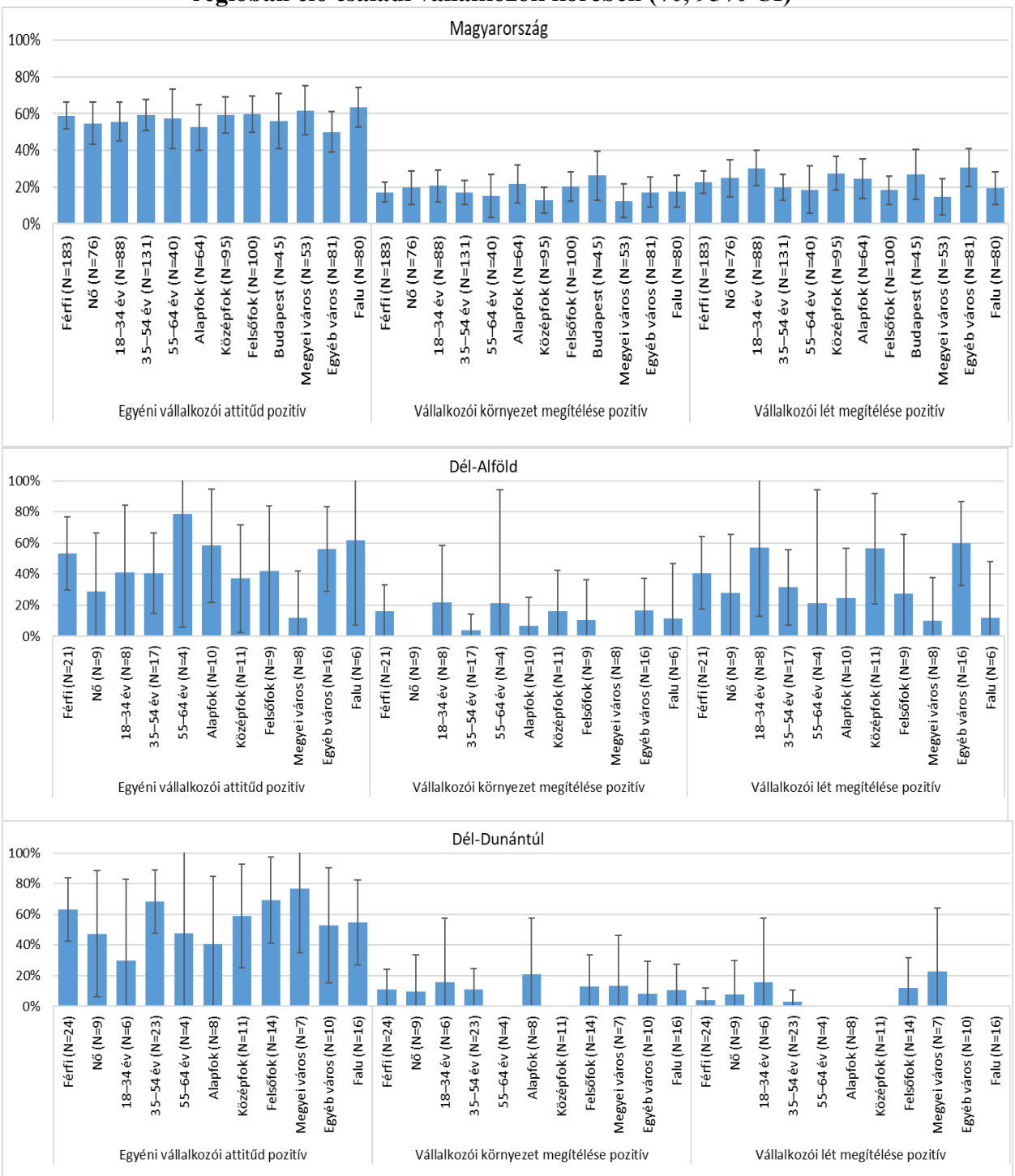


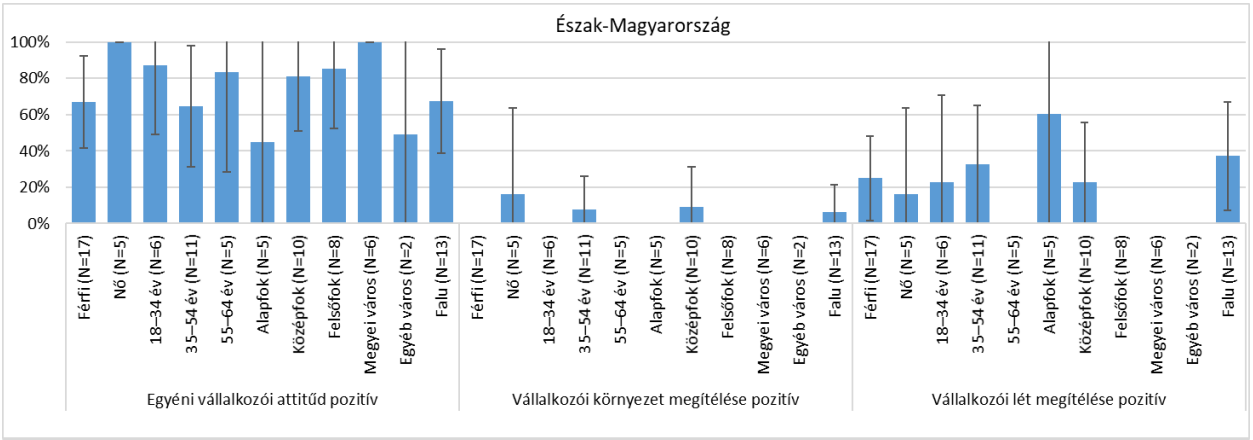
Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021 2022, 2023.Saját szerkesztés

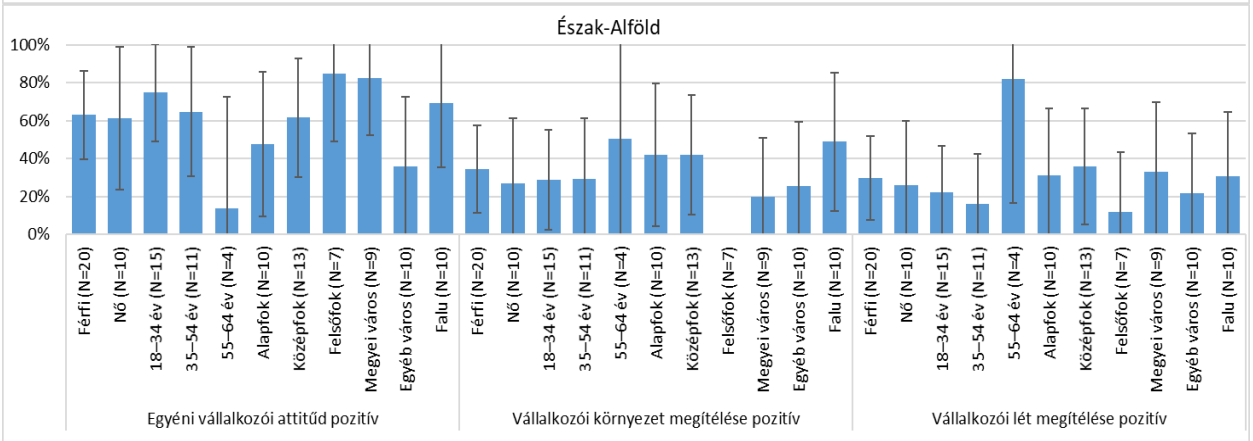
A különböző régiókban élő családi vállalkozók attitűdjeit is megvizsgáltam demográfiai csoportonként. Ahhoz, hogy megbízható elemszámokkal dolgozhassak, a három év adatainak összevont adatbázisán elemeztem az adatokat. (Ugyanakkor minden régiós elemzést elvégeztem az egyes évekre is, de ekkor az alacsony elemszámok miatt két régiós-csoporttal dolgoztam, a fejlett és a kevésbé fejlett régiókban élő vállalkozókat hasonlítottam össze (Melléklet 8. táblázat).

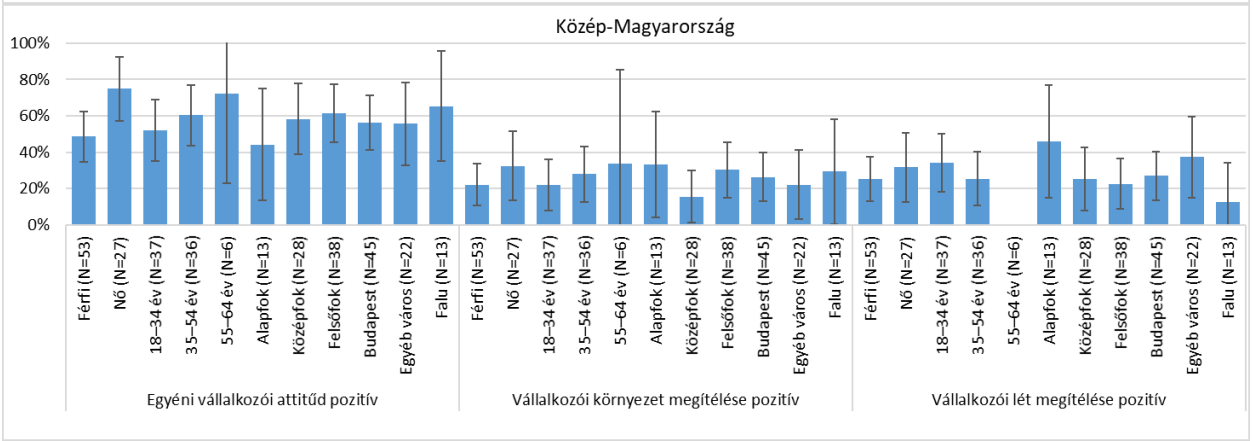
Az egyes régiókban élő férfiak és nők, fiatalok és idősek, alacsony és magas iskolai végzettségű vállalkozók attitűdjei nem különböznek egymástól szignifikánsan, ahogy az országos adatok is már jelezték. Emellett egy irányba mutató trendeket sem lehet kimutatni: vannak régiók, ahol a férfiak attitűdjei, és vannak régiók, ahol a nőké pozitívabbak. Hasonlóan, egyes régiókban a fiatalabbak, vagy az alacsonyabb iskolai végzettségűek, vagy a nagyvárosban lakók, más régiókban pedig az idősebbek, a magasabb iskolai végzettségűek vagy a falvakban élők értékelik magasabb arányban pozitívan a vállalkozói környezetet és létet. A tendenciákat a 10. ábrán mutatom be. Megjegyzem, hogy annak ellenére, hogy három év összevont adataival dolgoztam, még mindig viszonylag alacsony az egyes régiókban adott demográfiai csoporthoz tartozó családi vállalkozók létszáma, ennek köszönhető a vélemények nagy szórása.

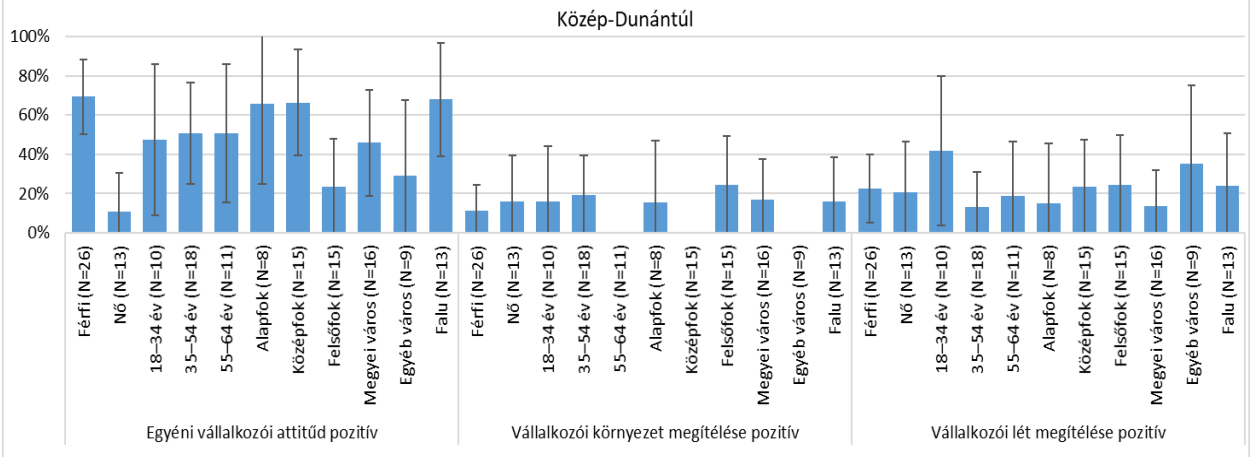
20. ábra Vállalkozói attitűdök értékelése demográfiai jellemzők szerint az adott régióban élő családi vállalkozók körében (%, 95% CI)

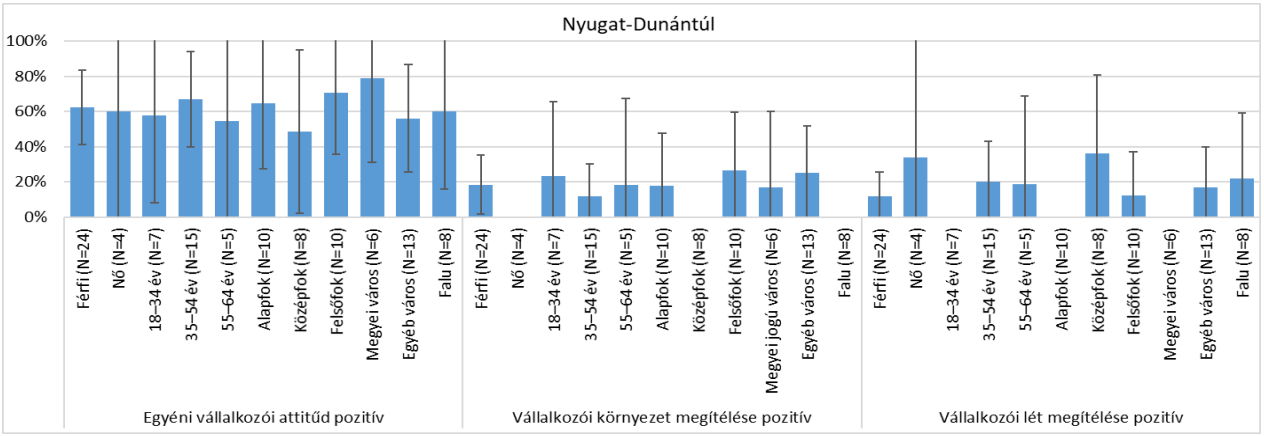



Észak-Magyarország
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Férfi (N=17)
Nő (N=5)
18–34 év (N=6)
35–54 év (N=11)
55–64 év (N=5)
Alapfok (N=5)
Középfok (N=10)
Felsőfok (N=8)
Megyei város (N=6)
Egyéb város (N=2)
Falu (N=13)
Egyéni vállalkozói attitűd pozitív
Vállalkozói környezet megítélése pozitív
Vállalkozói lét megítélése pozitív


Észak-Alföld
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Férfi (N=20)
Nő (N=10)
18–34 év (N=15)
35–54 év (N=11)
55–64 év (N=4)
Alapfok (N=10)
Középfok (N=13)
Felsőfok (N=7)
Megyei város (N=9)
Egyéb város (N=10)
Falu (N=10)
Egyéni vállalkozói attitűd pozitív
Vállalkozói környezet megítélése pozitív
Vállalkozói lét megítélése pozitív


Közép-Magyarország
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Férfi (N=53)
Nő (N=27)
18–34 év (N=37)
35–54 év (N=36)
55–64 év (N=6)
Alapfok (N=13)
Középfok (N=28)
Felsőfok (N=38)
Budapest (N=45)
Egyéb város (N=22)
Falu (N=13)
Egyéni vállalkozói attitűd pozitív
Vállalkozói környezet megítélése pozitív
Vállalkozói lét megítélése pozitív


Közép-Dunántúl
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Férfi (N=26)
Nő (N=13)
18–34 év (N=10)
35–54 év (N=18)
55–64 év (N=11)
Alapfok (N=8)
Középfok (N=15)
Felsőfok (N=15)
Megyei város (N=16)
Egyéb város (N=9)
Falu (N=13)
Egyéni vállalkozói attitűd pozitív
Vállalkozói környezet megítélése pozitív
Vállalkozói lét megítélése pozitív



Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021–2023 saját szerkesztés

Vállalkozói attitűdök a vállalkozóvá válás motivációi szerint

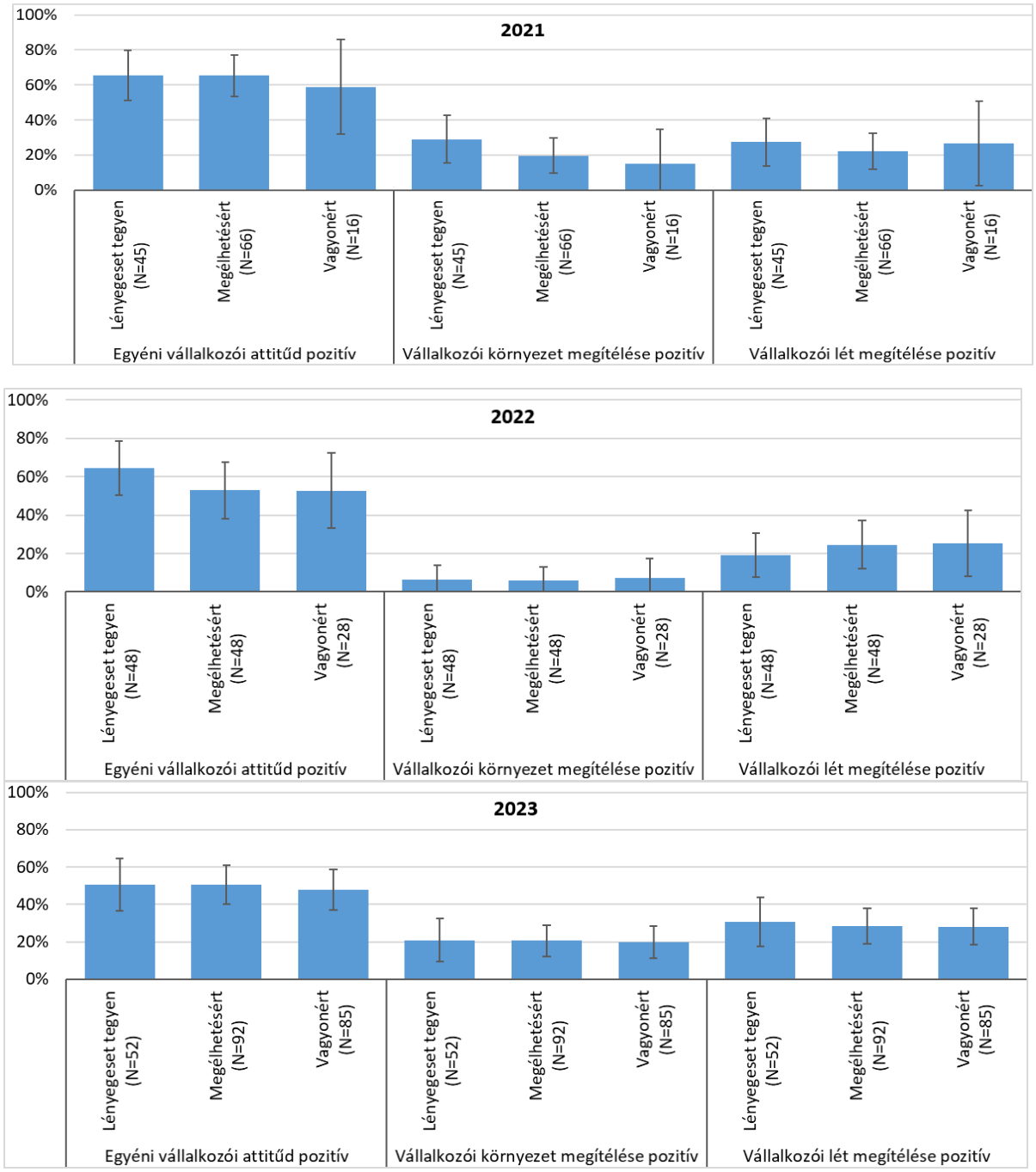
Az egyéni vállalkozói attitűdök megítélése nem változik a motivációk szerint. 2023-ban ugyanakkor a az egyéni attitűdöt pozitívan értékelők aránya azok körében, akik a családi ok mellett azért vállalkoztak, hogy valami lényegeset tegyenek (50,6%), akik azért, hogy nagy vagyonra, magas jövedelemre tegyenek szert (47,8%) vagy a megélhetésük miatt (50,5%). Az előző években sem volt szignifikáns különbség az attitűdök megítélésében a motivációk szerint (Melléklet 21. ábra).

A vállalkozói környezet pozitív megítélése sem függ össze a vállalkozói motivációkkal. 2023-ban a családi vállalkozók egy ötöde értékelte nagyon pozitívnak a vállalkozói környezetet, függetlenül attól, hogy azért vállalkozott, hogy valami lényegeset tegyen (20,8%), vagy a nagy vagyonért (19,6%) vagy a megélhetésért (20,6%). Habár 2022-ben összességében alacsony volt a vállalkozói környezetet nagyon pozitívnak megítélő családi vállalkozók aránya, motivációk szerint ebben az alacsony értékben sem volt különbség: akik a vállalkozásuk okaként azt jelölték meg, hogy valami lényegeset tegyenek, azoknak 6,6%-a, akik a magas vagyon jelölték meg, 7,3%-uk, és aki a megélhetést, 6,2%-uk értékelte nagyon pozitívnak a vállalkozói környezetet. 2021-ben pedig azok értékelték leginkább pozitívnak a vállalkozói környezetet, akik azért vállalkoztak, hogy valami lényegeset tegyenek (29,0%), és azok a legkevésbé, akik a nagy vagyon miatt vállalkoztak (15,2%), de statisztikai értelemben ezek a különbségek sem szignifikánsak (Melléklet 21. ábra).

Az előzőekhez hasonlóan, a vállalkozói lét pozitív megítélése sem a motivációktól függ. 2023-ban a vállalkozók egy harmada ítélte nagyon pozitívnak a vállalkozói létet, és ez így volt azok körében is, akik a valami lényegeset tegyenek ok miatt vállalkoztak (30,8%), a nagy vagyonért (28,1%) vagy a megélhetésért (28,4%). És hasonlóan nem volt ebben az értékelésben különbség motivációk szerint az előző években sem, éppen csak jelzésértékű, hogy a legkevésbé ítélték nagyon pozitívan a vállalkozó létet 2022-ben azok, akik valami lényegeset szerettek volna tenni vállalkozásuk során (19,3%), és 2021-ben azok (22,0%), akik a megélhetés miatt vállalkoztak (21. ábra).

A vállalkozói attitűdök pozitív értékelése nem függ össze a vállalkozás egyéb motivációival. Függetlenül attól, hogy valaki azért vállalkozott, hogy valami lényegeset tegyen, vagy azért, hogy nagy vagyonra tegyen szert, vagy a megélhetését, hasonlóan magas vagy alacsony arányban értékelték pozitívan a vállalkozói környezetet és a vállalkozói létet, illetve az egyéni vállalkozói attitűdöt.

21. ábra Vállalkozói attitűdök értékelése a családi vállalkozók vállalkozási motivációi szerint, 2021, 2022, 2023



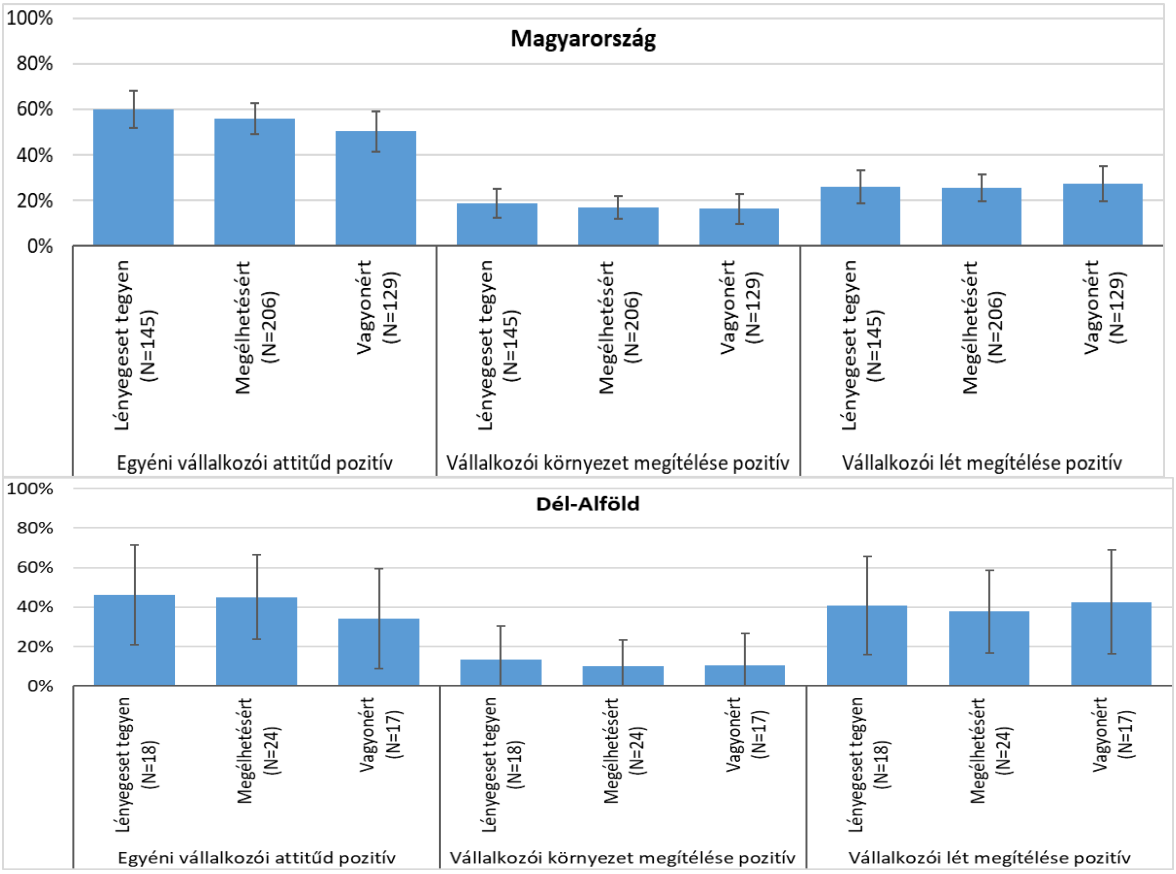
Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023 saját szerkesztés

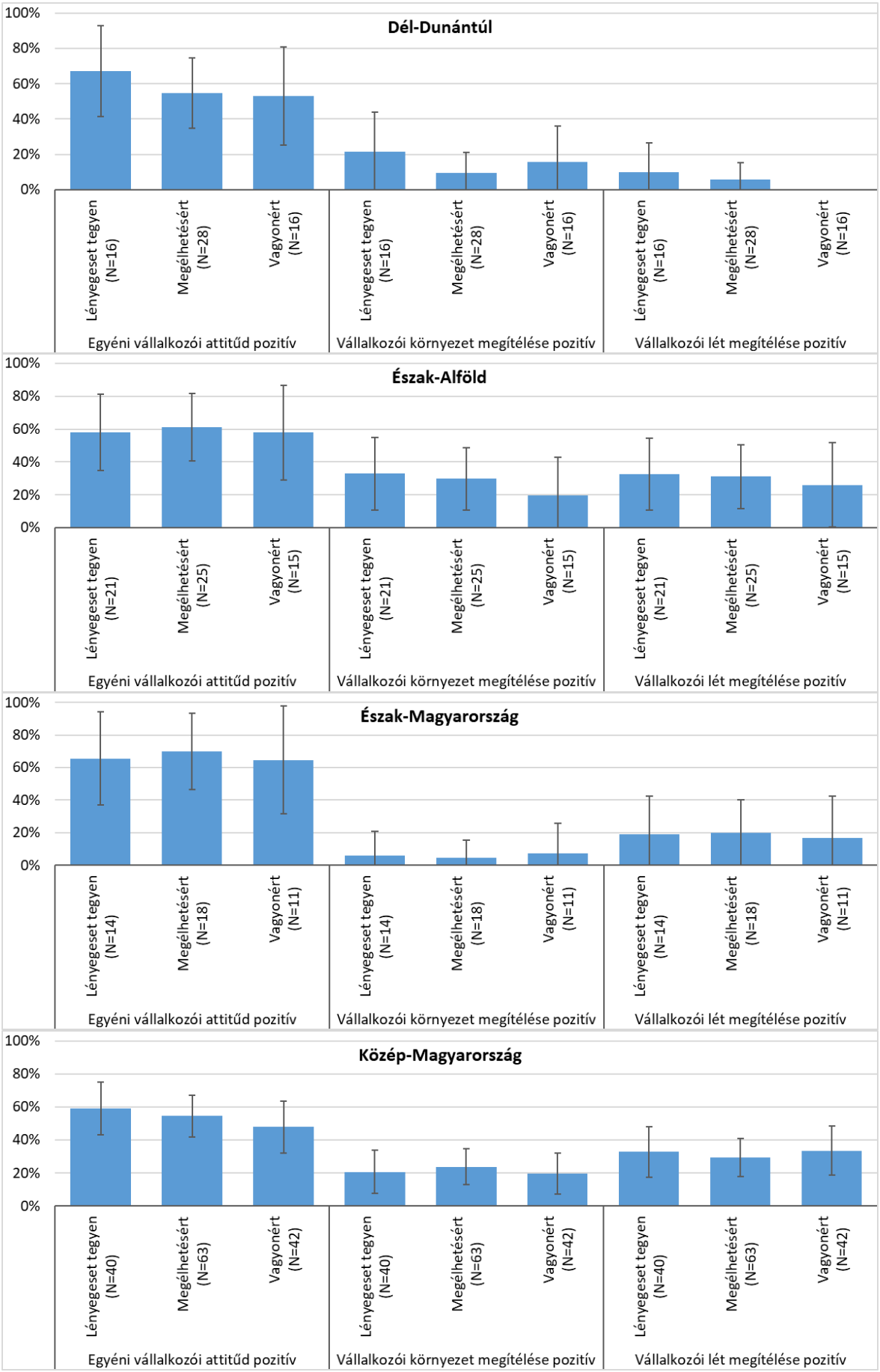
Az egyes régiókban élő családi vállalkozókat is megvizsgáltuk, a három év összevont adatai alapján, aszerint, hogy az eltérő motivációik befolyásolják-e a vállalkozói attitűdöt. Szignifikáns összefüggéseket ez esetben sem találtam. Bármelyik régióban élőket is vizsgáltam, a vállalkozói attitűdöt hasonlóan ítélték meg függetlenül attól, hogy milyen okból vállalkozott az illető. Természetesen tendenciájában vannak eltérések az egyes régiók és egyes motivációk között, még ha ezek statisztikai értelemben nem is szignifikánsak. Ezeket az összefüggéseket mutatom be a 22. ábrán.

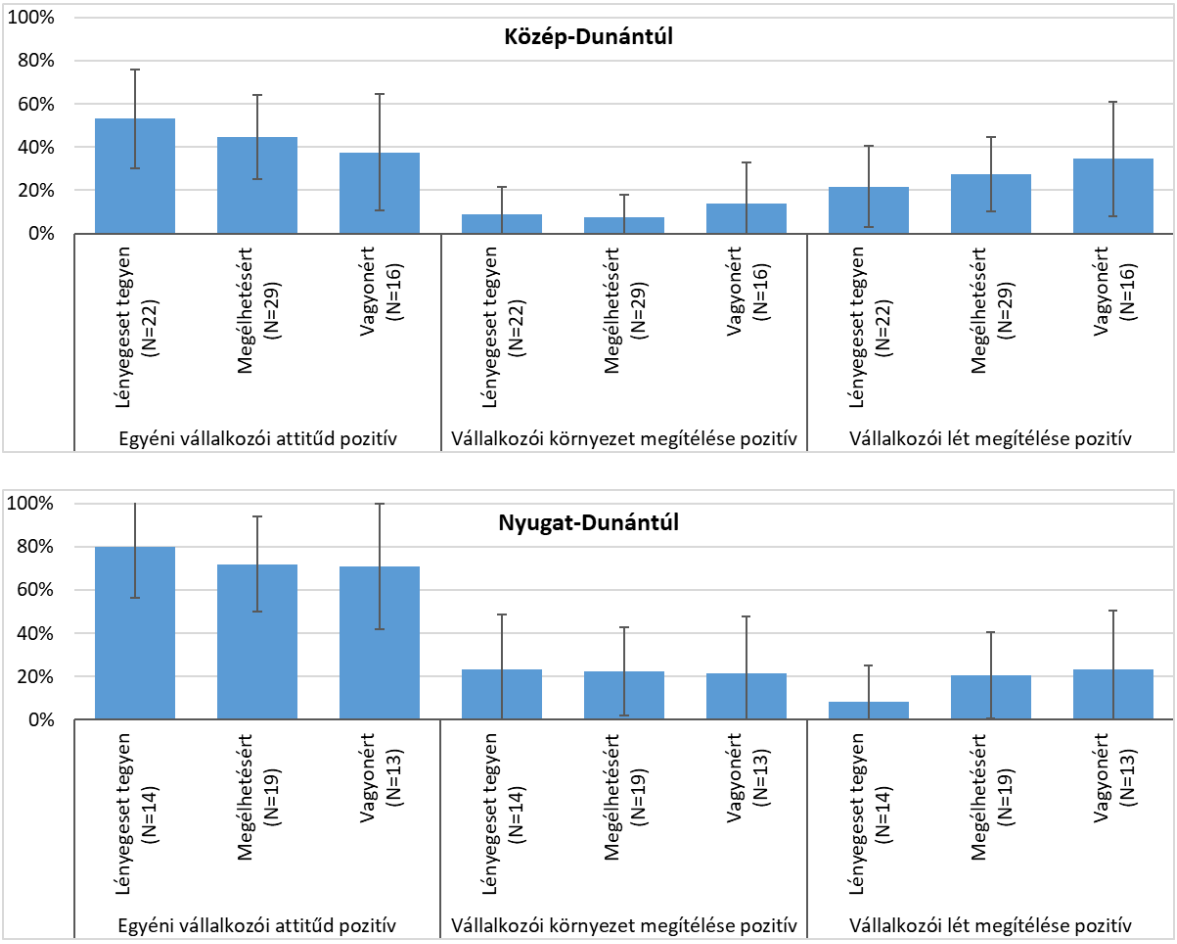
Ahhoz, hogy mégis rajzolhassunk valamilyen profilt az egyes régiókról, a magyarországi átlagokhoz viszonyítva a régiós adatokat, leíró csoportokba rendeztem őket. Az országos (hároméves) átlagos értékek alapján azt látjuk, hogy az egyéni vállalkozói attitűd azok körében

volt a legmagasabb, akik azért vállalkoztak, hogy valami lényegeset tegyenek (59,9%). A magyarországi átlaghoz képest három régióban még ennél is többen voltak, akik körében hasonló összefüggést mértük. A valami lényegeset tenni motívum miatt (is) vállalkozók közül a Nyugat-Dunántúlon élők 80,0%-a, a Dél-Dunántúlon élők 67,2%-a és az Észak-Magyarországon élők 65,6%-a értékelte magasan az egyéni vállalkozói hozzáállásukat. Ugyancsak azok értékelték a legmagasabb arányban pozitívan a vállalkozói környezetet, országos szinten, akik valami lényegeset szeretnének tenni vállalkozásuk során (18,6%). Négy régióban pedig még ennél is magasabb arányban tették ezt. Az Észak-Alföldön, Nyugat-Dunántúlon, Dél-Dunántúlon és a Közép-Magyarországon élő családi vállalkozók, akik valami lényegeset szeretnének tenni vállalkozásukkal, az országos átlagnál is magasabb arányban értékelték nagyon pozitívan a vállalkozói környezetet (rendre: 32,9%, 23,5%, 21,3% és 20,5%). A vállalkozói létet azonban azok ítélték a legmagasabb arányban pozitívan Magyarországon, akik a családi örökség mellett a nagy vagyonért és magasabb jövedelemért vállalkoztak (27,3%). Három régióban volt ez az összefüggés még az országos átlagnál is erősebb: a Dél-Alföldön (42,5%), a Közép-Dunántúlon (34,6%) és Közép-Magyarországon (33,3%). Ha csak a fejlett és kevésbé fejlett régiókban élő családi vállalkozók csoportjaiban vizsgálódunk, akkor sem találunk szignifikáns összefüggést a vállalkozói motivációk és a vállalkozói attitűdök között (Melléklet M9. táblázat).

22. ábra Vállalkozói attitűdök értékelése a családi vállalkozók vállalkozási motivációi szerint, az egyes régiókban élő családi vállalkozók körében (%, 95% CI)




Dél-Dunántúl
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Lényegeset tegyen (N=16)
Megélhetésért (N=28)
Vagyonért (N=16)
Egyéni vállalkozói attitűd pozitív
Vállalkozói környezet megítélése pozitív
Vállalkozói lét megítélése pozitív
Észak-Alföld
Lényegeset tegyen (N=21)
Megélhetésért (N=25)
Vagyonért (N=15)
Észak-Magyarország
Lényegeset tegyen (N=14)
Megélhetésért (N=18)
Vagyonért (N=11)
Közép-Magyarország
Lényegeset tegyen (N=40)
Megélhetésért (N=63)
Vagyonért (N=42)



Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021–2023. Megjegyzés: zárójelben az adott motivációt említő és adott régióban élő családi vállalkozók száma. Saját szerkesztés

Vállalkozói attitűdök az egyéni vállalkozói jellemzők szerint

A vállalkozóvá válás egyéni motiváció mellett néhány egyéb vállalkozói jellemző mentén is elemeztem a vállalkozói attitűdöket. Az összefüggések egyértelműen jelzik, hogy a magukat nagyon tehetségesnek valló családi vállalkozók közül szignifikánsan többen értékelik pozitívan az egyéni vállalkozói attitűdöt is, mint a magukat kevésbé tehetségesnek vallók, 2023-ban. Míg a tehetséges vállalkozók 70,2%-a, addig a kevésbé tehetségeseknek csak 39,3%-a értékelte nagyon pozitívan az egyéni vállalkozói jellemzőiket. 2022-ben még nagyobb volt e két csoport között a különbség e tekintetben: a magukat tehetségesnek vallók 86,8%-a, míg a magukat kevésbé tehetségesnek vallók 46,8%-a volt nagyon pozitív e tekintetben. 2021-ben is hasonló az összefüggés, de a különbség a tehetséges és kevésbé tehetséges vállalkozói csoportok véleményében nem volt szignifikáns (76,4% vs. 60,9%).

2023-ban a nagyon tehetséges vállalkozók a vállalkozói környezetet is magasabb arányban ítélték pozitívan, mint a kevésbé tehetségesek, de a különbség nem szignifikáns (32,8% vs. 15,7%;). 2021-ben viszont igen, a tehetséges vállalkozók inkább látják nagyon pozitívan a vállalkozói környezetüket, mint a kevésbé tehetségesek (45,6% vs. 11,5%). 2022-ben e két csoport megítélése nem különbözött szignifikánsan (9,9% vs. 9,1%).

2023-ban a vállalkozói létet inkább az első generációs és alkalmazottként dolgozó vállalkozók ítélték nagyon pozitívnak, szemben a nem első generációs és önfoglalkoztató vállalkozókkal, de a különbségek e csoportok között nem szignifikánsak egyik évben sem (23. ábra).

23. ábra Vállalkozói attitűdök értékelése a vállalkozói jellemzők szerint a családi vállalkozók körében, 2021, 2022, 2023



Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Megjegyzés: zárójelben az adott kategóriához tartozó személyek száma. Saját szerkesztés

A vállalkozói jellemzők közül a tehetség bizonyul megkülönböztető szempontnak: azok a vállalkozók, akik magukat nagyon tehetségesnek tartják, inkább értékelik pozitívan az egyéni vállalkozói attitűdöt is, mint a magukat kevésbé tehetségesnek tartó vállalkozók.

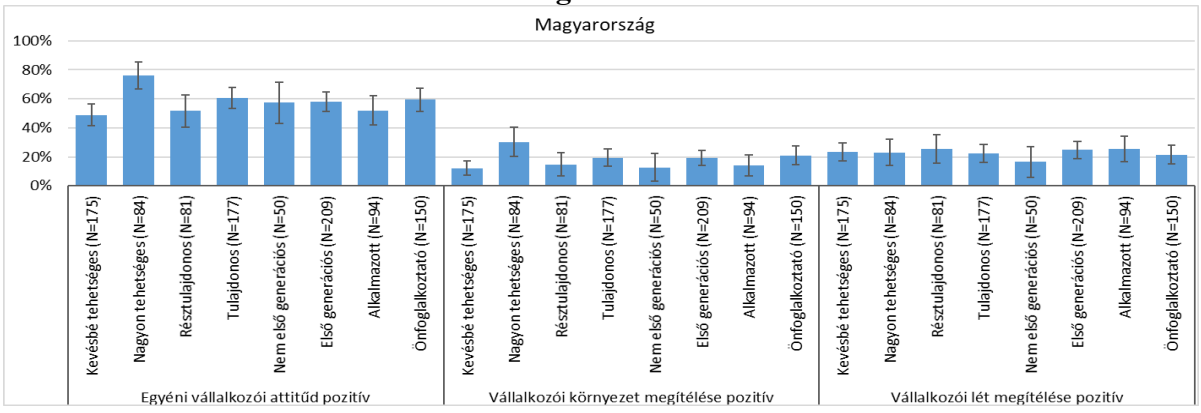
A különböző régiókban élő családi vállalkozók körében is tetten érhető a vállalkozói attitűdök eltérő értékelése a tehetséges és kevésbé tehetséges vállalkozók között: a tehetséges vállalkozók pozitívabban ítélik meg a vállalkozói környezetet, mint a kevésbé tehetségesek (30,3% vs. 12,1%, (24. ábra). Általában a tulajdonosokon is pozitívabbak, mint a résztulajdonosok a vállalkozói környezet megítélésében, ezt a tendenciát jelzik az országos átlagok is (19,5% vs.

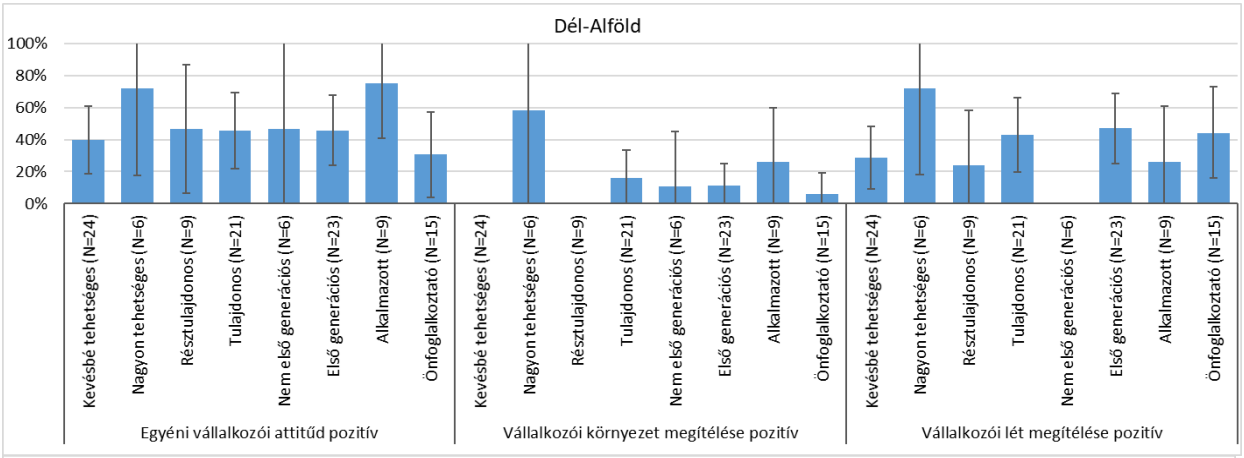
14,8%), ugyanakkor ezzel ellentétes az összefüggés például a Nyugat-Dunántúl régióban (12,3% vs. 32,6%), illetve az Észak-Alföld régióban (29,4% vs. 38,0%). Országosan, az első generációs vállalkozók is pozitívabbak, mint a nem első generációs vállalkozók (19,3% vs. 12,8%), de ettől az országos trendtől eltér a Dél-Dunántúl régióban élő első generációs és nem első generációs vállalkozók megítélése (8,7% vs. 22,2%). Országosan az önfoglalkoztatók is inkább ítélik meg pozitívan a vállalkozói környezetet, mint az alkalmazottak (21,0% vs. 14,0%), de Dél-Alföldön (6,0% vs. 26,0%) és Észak-Alföldön az önfoglalkoztatók a kevésbé pozitív véleményűek (28,0% vs. 34,0%).
Ugyanezzel a módszerrel áttekintettem, kik ítélik meg pozitívabban a vállalkozói létet is, a vállalkozói jellemzők szerint elkülönített csoportokban? Országos átlagban a tehetséges és nem tehetséges vállalkozók megítélésében nincs különbség (23,0% vs. 23,4%), de vannak régiók, ahol a kevésbé tehetséges vállalkozók pozitívabbak, mint a tehetséges vállalkozók, például az Észak-Magyarország régióban élők (27,0% vs. 12,2%), vagy például Dél-Dunántúlon senki nem értékelte pozitívan a tehetséges vállalkozók közül a vállalkozói létet, míg a kevésbé tehetséges vállalkozók körében 7,0% igen. Országos szinten a résztulajdonos vállalkozók, szemben a tulajdonos vállalkozókkal, az első generációs vállalkozók szemben a nem első generációs vállalkozókkal, és az alkalmazottként dolgozók, szemben az önfoglalkoztatókkal értékelték inkább kedvezően a vállalkozói létet. Ezzel szemben inkább a tulajdonosok pozitívabbak szemben a résztulajdonosokkal Észak-Magyarországon (30,2% vs. 0%), Dél-Dunántúlon (7,0% vs. 0%) és Dél-Alföldön (42,9% vs. 23,8%). Inkább a nem első generációsok, szemben az első generációsokkal Nyugat-Dunántúlon (15,7% vs. 14,2%), Észak-Alföldön (34,7% vs. 26,3%) és Dél-Dunántúlon (22,2% vs. 2,4%). És inkább az önfoglalkoztatók, szemben az alkalmazottakkal Észak-Magyarországon (30,0% vs. 15,0%), Észak-Alföldön (31,0% vs. 25,0%) és Dél-Alföldön (44,0% vs. 26,0%).

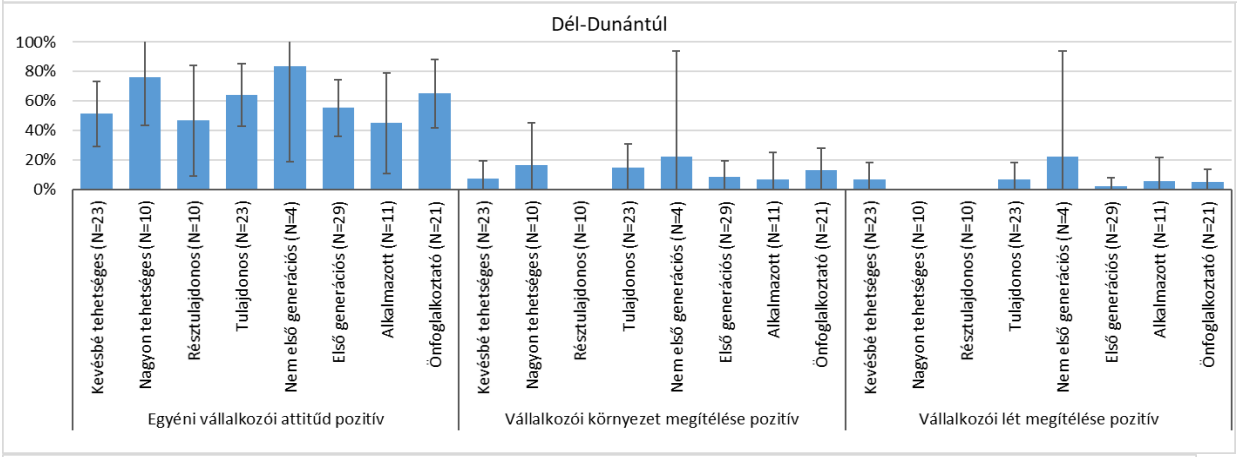
A különböző régiókban élő családi vállalkozók körében nem különíthetők el egyértelmű mintázatok a vállalkozói jellemzők és a vállalkozói attitűdök között, hiszen az egyes vállalkozói csoportok eltérően viselkednek az egyes régiókban, igaz, a különbségek nem szignifikánsak.

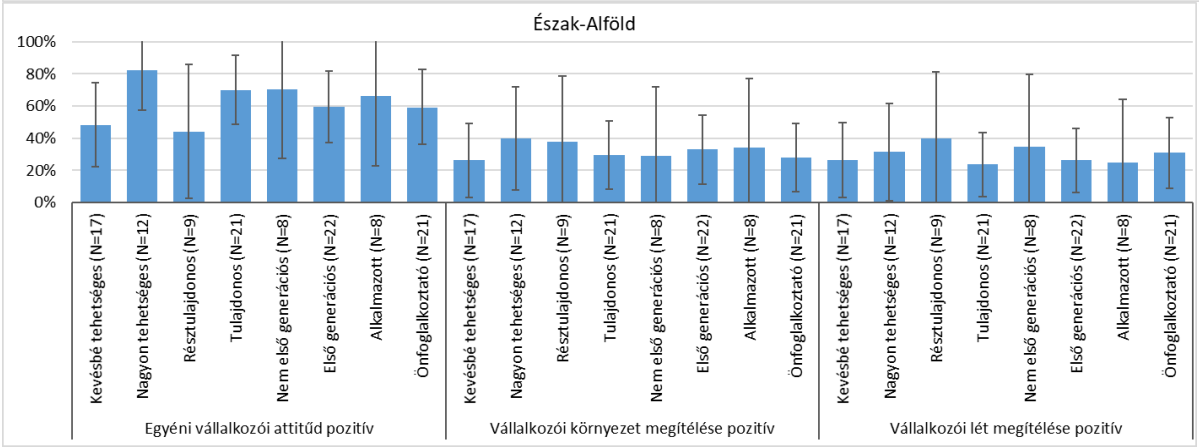
Összehasonlítva a fejlett és kevésbé fejlett régiókban élő családi vállalkozókat, hogy mit gondolnak a vállalkozói környezetről és a vállalkozói létről, aszerint, hogy tulajdonosok vagy résztulajdonosok, első generációsok vagy nem első generációsok, alkalmazottak a vállalkozásban vagy önfoglalkoztatók, évenként és a három év összevont adatain dolgozva: nem találtam szignifikáns eltéréseket az egyes vállalkozói csoportok között (Melléklet M10. táblázat). Ez azt jelenti, hogy a vállalkozói attitűdök megítélése nem a családi vállalkozók egyéni (legyen az demográfiai vagy vállalkozói) jellemzőin múlik. Más tényezők játszhatnak ebben szerepet (ha egyáltalán játszanak), például a vállalkozás gazdasági vagy társadalmi mutatói.

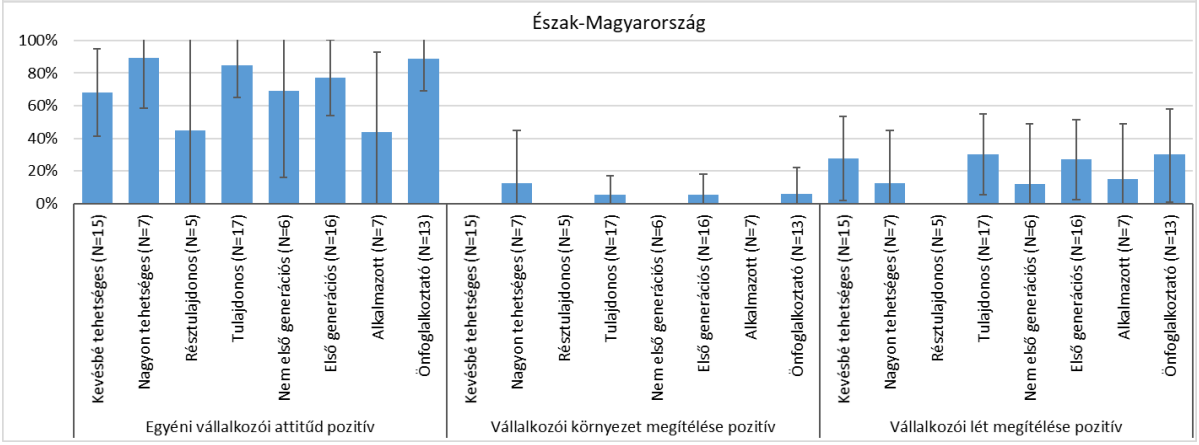
24. ábra Vállalkozói attitűdök a családi vállalkozók vállalkozói jellemzői szerint, régiónként

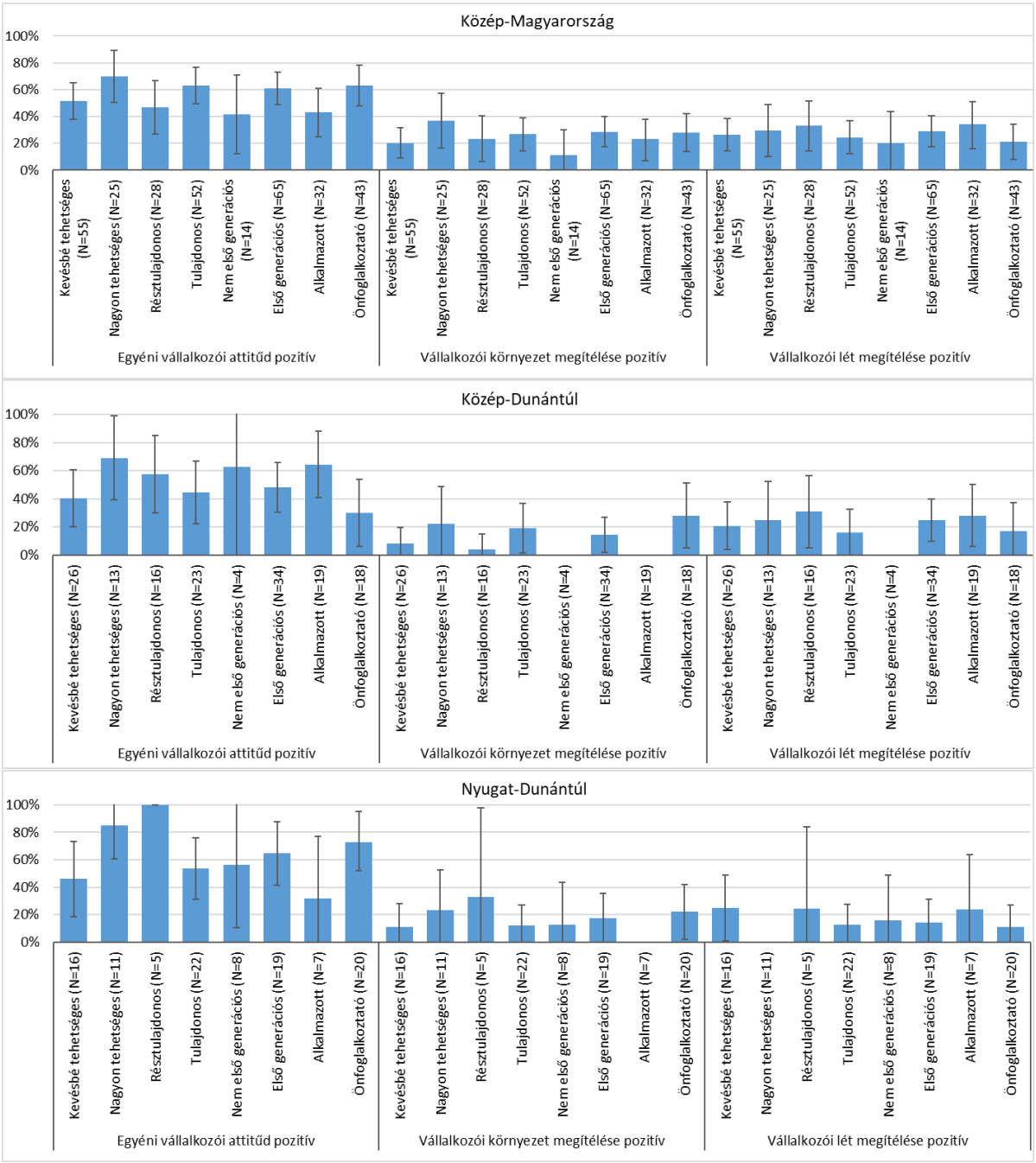



Dél-Alföld
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Kevésbé tehetséges (N=24)
Nagyon tehetséges (N=6)
Résztulajdonos (N=9)
Tulajdonos (N=21)
Nem első generációs (N=6)
Első generációs (N=23)
Alkalmazott (N=9)
Önfoglalkoztató (N=15)
Egyéni vállalkozói attitűd pozitív
Vállalkozói környezet megítélése pozitív
Vállalkozói lét megítélése pozitív


Dél-Dunántúl
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Kevésbé tehetséges (N=23)
Nagyon tehetséges (N=10)
Résztulajdonos (N=10)
Tulajdonos (N=23)
Nem első generációs (N=4)
Első generációs (N=29)
Alkalmazott (N=11)
Önfoglalkoztató (N=21)
Egyéni vállalkozói attitűd pozitív
Vállalkozói környezet megítélése pozitív
Vállalkozói lét megítélése pozitív


Észak-Alföld
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Kevésbé tehetséges (N=17)
Nagyon tehetséges (N=12)
Résztulajdonos (N=9)
Tulajdonos (N=21)
Nem első generációs (N=8)
Első generációs (N=22)
Alkalmazott (N=8)
Önfoglalkoztató (N=21)
Egyéni vállalkozói attitűd pozitív
Vállalkozói környezet megítélése pozitív
Vállalkozói lét megítélése pozitív


Észak-Magyarország
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Kevésbé tehetséges (N=15)
Nagyon tehetséges (N=7)
Résztulajdonos (N=5)
Tulajdonos (N=17)
Nem első generációs (N=6)
Első generációs (N=16)
Alkalmazott (N=7)
Önfoglalkoztató (N=13)
Egyéni vállalkozói attitűd pozitív
Vállalkozói környezet megítélése pozitív
Vállalkozói lét megítélése pozitív



Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Megjegyzés: zárójelben az adott kategóriához tartozó személyek száma. Saját szerkesztés

Vállalkozói attitűdök a vállalkozás mutatói szerint

Akárcsak az összes eddigi kétváltozós összefüggések elemzése során, most is igaz, hogy a vállalkozás mutatói szerint elkülönülő csoportok megítélésében nincsenek szignifikáns különbségek, bármelyik mutatót is nézzük, és bármelyik évben is elemezzük az adatokat. Így leírásunkban most is csak a tendenciákról beszélhetünk.

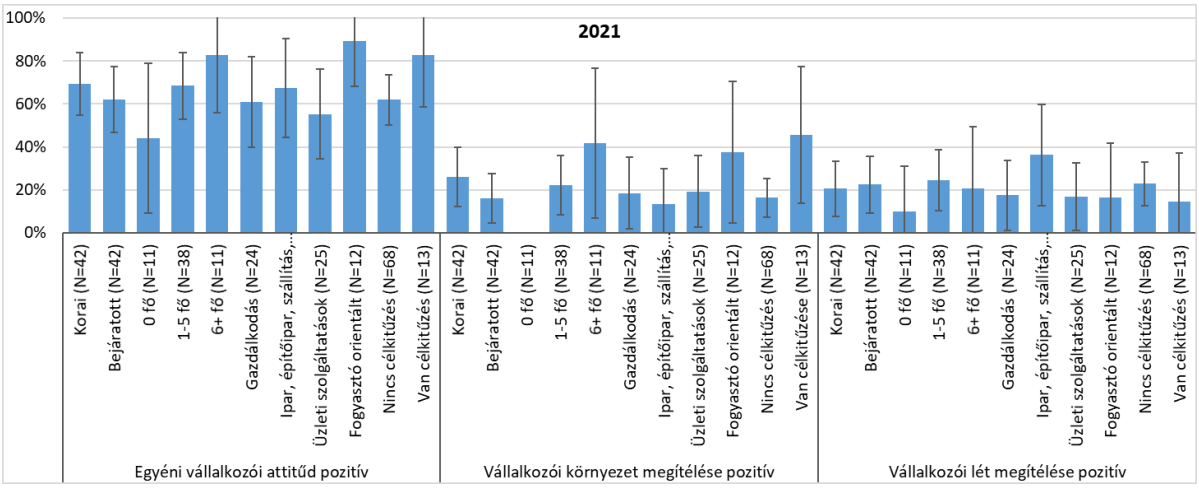
Nézzük először, hogyan függenek össze az egyéni vállalkozói attitűdök a vállalkozások mutatóival 2023-ban. Az adatok azt jelzik, hogy a bejáratott vállalkozásokat vezetők közül többen ítélik meg pozitívan az egyéni attitűdöket (52,1%), mint a korai vállalkozásokat irányítók közül (48,1%; 25. ábra). 2021-ben és 2022-ben éppen fordítva volt, a korai vállalkozásokat vezetők körében voltak többen az egyéni attitűdöt pozitívan megítélők (69,4%, illetve 67,7%), míg a bejáratott vállalkozásokat vezetők körében kevesebben (62,0%, illetve

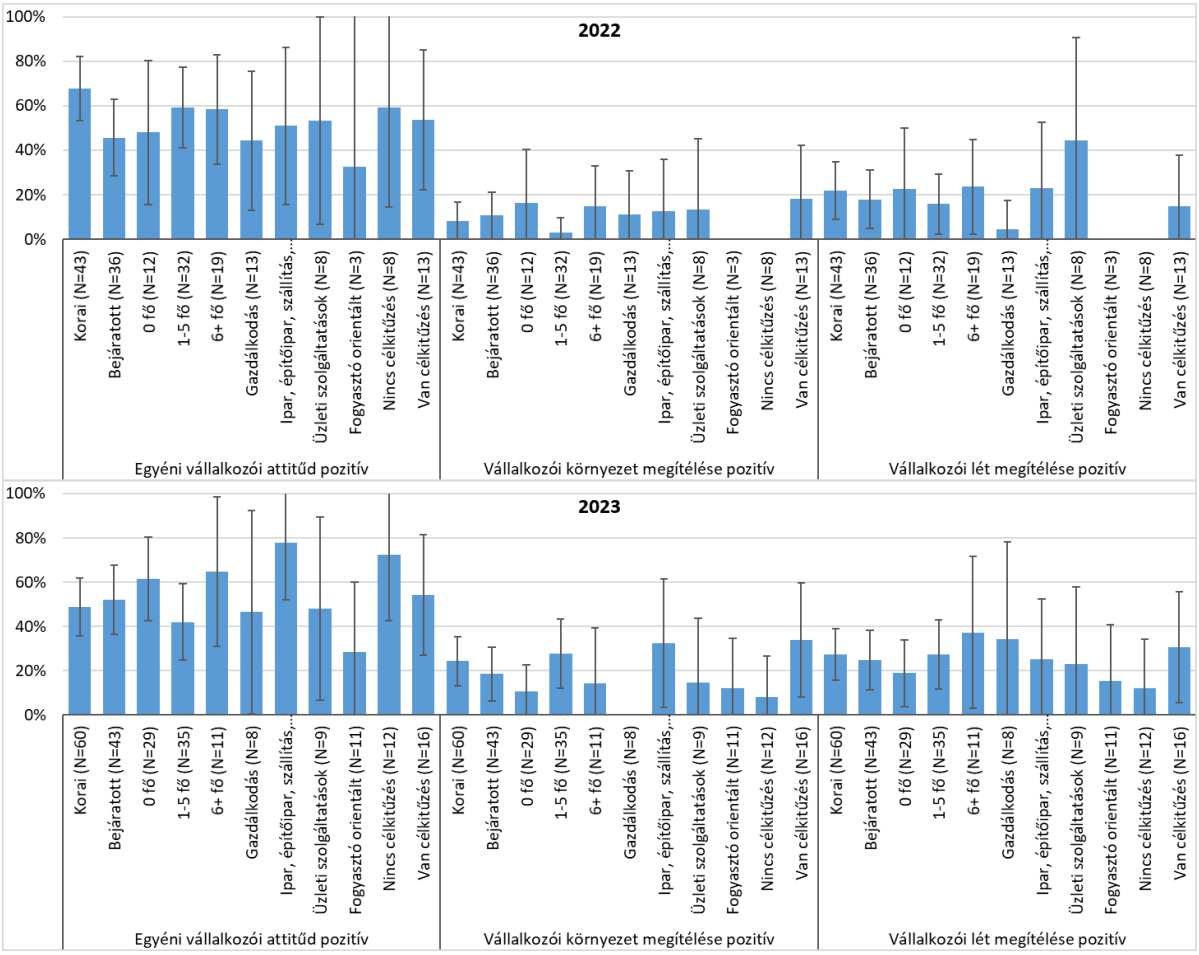
45,7%). A vállalkozásban dolgozók létszáma szerint elkülönülő csoportoknál pedig az 1-5 főt foglalkoztató vállalkozók a legkevésbé pozitívok ebből a szempontból (42,8%) 2023-ban, míg a legalább 6 főt foglalkoztatók a leginkább (64,8%). A különböző ágazatokban működő vállalkozások közül az ipari, szállítási ágazatban vállalkozók a legmagasabb (78,0%), míg a fogyasztó orientált ágazatokban vállalkozók a legalacsonyabb (28,4%) arányban értékelték pozitívan az egyéni vállalkozói attitűdöt.
A vállalkozói környezetet is magasabb arányban értékelték pozitívan a korai (24,2%), mint a bejáratott (18,4%) vállalkozások irányítói 2023-ban. 2021-ben a tendencia hasonló volt, 2022-ben nem (korai: 8,1%; bejáratott: 10,7%). Az 1-5 főt foglalkoztatók a legpozitívabbak a vállalkozói környezettel kapcsolatban (27,7%), míg a legalább 6 főt foglalkoztató vállalkozások a legkevésbé (14,3%). Az ipari, szállítási ágazatban vállalkozók ítélték pozitívnak a vállalkozói környezetet is, a legmagasabb arányban (32,3%) és a fogyasztó orientált ágazatban vállalkozók pedig a legalacsonyabb arányban (11%). Akik azt mondták, hogy vállalatuknak fogalmaztak meg célkitűzéseket a jövőre nézve, azok is magasabb arányban ítélték pozitívnak a vállalkozói környezetet, mint azok, akik ilyen célkitűzésről nem számoltak be (33,8% vs. 8,2%; 25. ábra).

A vállalkozói létet leginkább a gazdálkodás ágazatban működők ítélik meg pozitívnak 2023-ban (34,4%); ez az előző években nem így volt, mivel 2021-ben az ipari, szállítási ágazatban (36,4%), míg 2022-ben az üzleti szolgáltatások ágazatban (44,3%) működő vállalkozások értékelték pozitívan a vállalkozói létet a legmagasabb arányban (25. ábra).

A vállalkozói környezetet és a vállalkozói létet is magasabb arányban értékelték - tendenciájában - pozitívnak a korai, mint a bejáratott vállalkozások vezetői, illetve azok, akik fogalmaztak meg célkitűzéseket a vállalkozásuk részére, szemben azokkal, akik nem. Ugyanakkor, a vállalkozói környezetet inkább az ipari, szállítási ágazatban vállalkozók, míg a vállalkozói létet inkább a gazdálkodási ágazatban vállalkozók ítélték magasabb arányban pozitívan 2023-ban. A csoportok között mért különbségek azonban nem szignifikánsak.

25. ábra Vállalkozói attitűdök a családi vállalkozók vállalkozási jellemzői szerint, 2021- 2023





Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023 saját szerkesztés

A három év összevont adatai ellenére az egyes régiókban élő családi vállalkozókat nem tudjuk kellő létszámú elemzési csoportokra bontani a vállalkozás mutatói szerint. Egyedül a korai, illetve bejáratott vállalkozásokat, az 1-5 fős létszámú vállalkozásokat képviselő csoportok kellő elemszámúak ahhoz, hogy régiónként megnézzük, körükben milyen arányú a vállalkozói attitűdöket pozitívan megítélők aránya. Országos átlagban a korai vállalkozások vezetőinek egy ötöde (20,0%) pozitívan értékelte a vállalkozói környezetet, míg a bejáratott vállalkozások vezetői körében ez az arány alacsonyabb, 15,2%. Nézzük, mely régiókban térnek el ezek az arányok az országos átlagtól. Közép-Magyarországon (24,3% vs. 26,2%); Észak-Magyarországon (0,0% vs. 7,0%); Dél-Dunántúlon (4,4% vs. 16,4%) – ezekben a régiókban inkább a bejáratott vállalkozók, mintsem a korai vállalkozók értékelik pozitívan a vállalkozási környezetet. A vállalkozói létet is hasonlóan, magasabb arányban értékelték pozitívan inkább a korai (23,8%), mintsem a bejáratott vállalkozásokat (22,0%) vezetők Magyarországon. Ettől eltérő a trend a Nyugat-Dunántúl régióban (0,0% vs. 18,6%); az Észak-Alföld régióban (26,9% vs. 30,6%); és a Dél-Dunántúl régióban (0,0% vs. 10,1%).

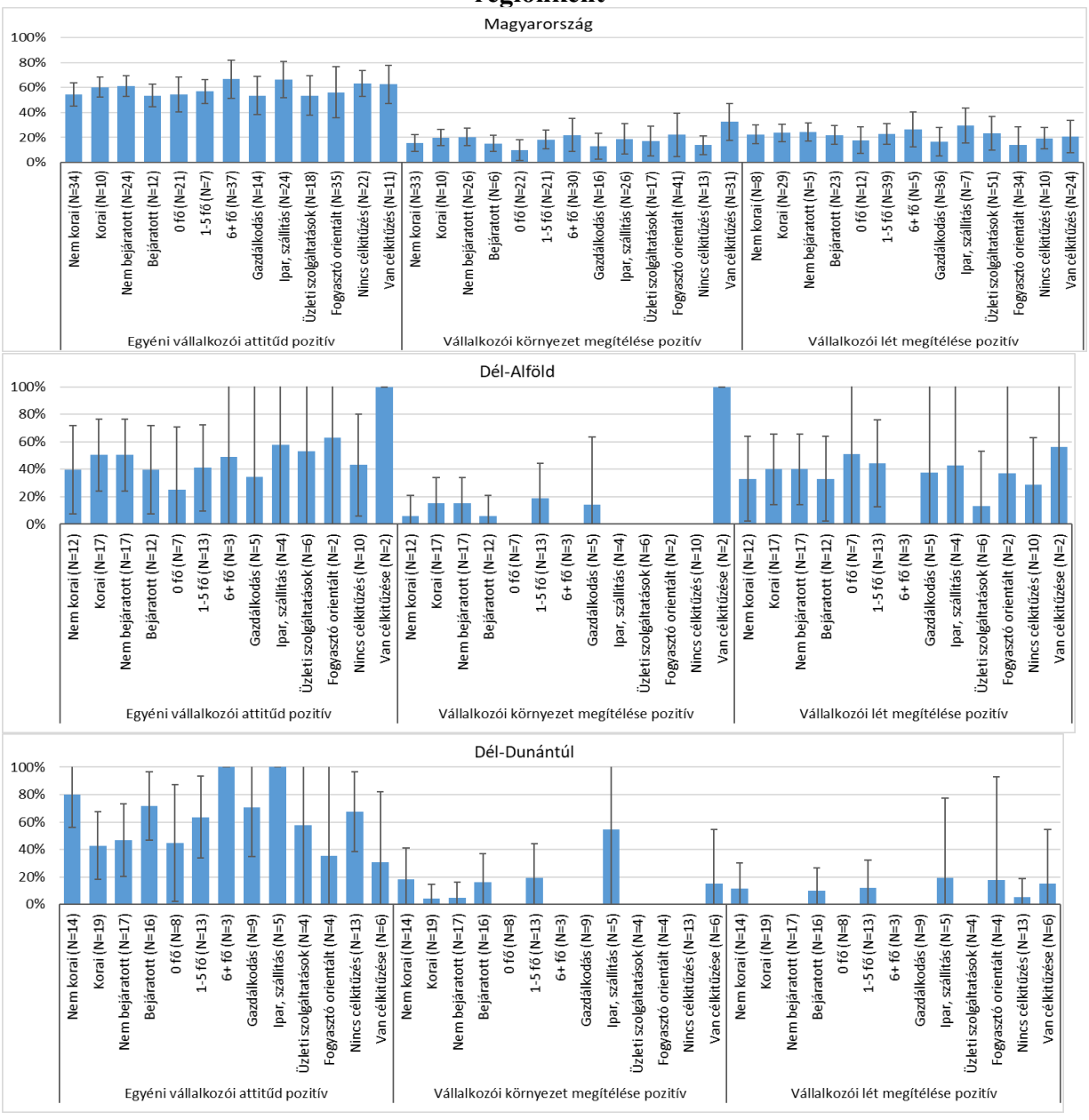
Az 1-5 főt foglalkoztató vállalkozók 18,3%-a értékelte pozitívan a vállalkozói környezetét. Ennél magasabb arányban gondolták ezt ugyanígy az 1-5 főt foglalkoztató vállalkozások Közép-Magyarországon (30,7%), Nyugat-Dunántúlon (25,3%), Dél-Dunántúlon (19,5%) és Dél-Alföldön (19,1%), míg alacsonyabb arányban Észak-Alföldön (15,5%), Közép-Dunántúlon (4,4%) és Észak-Magyarországon (0%). Közel hasonlóan, az 1-5 főt foglalkoztató vállalkozók 22,8%-a ítélte meg nagyon pozitívan a vállalkozó létet Magyarországon. Ennél többen voltak pozitívabbak az 1-5 fős létszámú vállalkozók közül Dél-Alföldön (44,5%), Közép-Magyarországon (30,7%) és Észak-Alföldön (24,4%), míg kevesebben Közép-

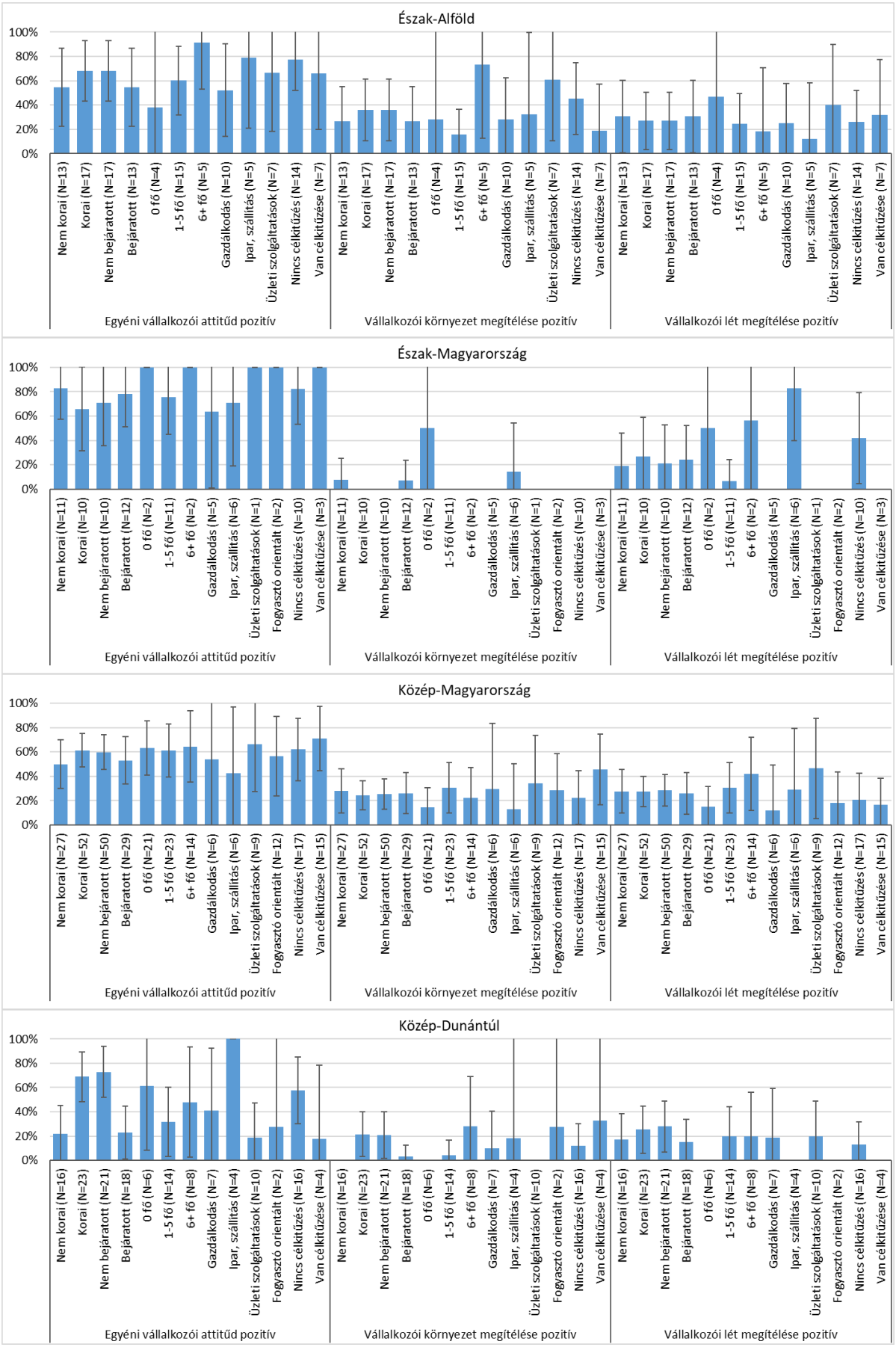
Dunántúlon (19,7%), Nyugat-Dunántúlon (16,0%), Dél-Dunántúlon (12,1%) és Észak-Magyarországon (6,6%).

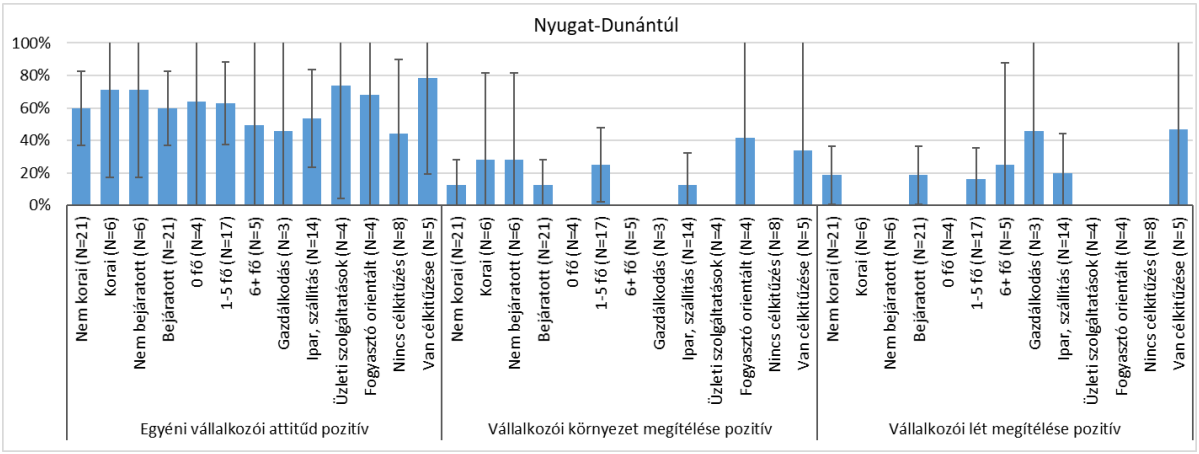
A vállalkozásokat jellemző mutatók közül csak a korai, illetve bejáratott vállalkozásokat vezetők attitűdjeit tudjuk összehasonlítani régiós lakóhely szerint. Országosan a korai vállalkozásokat irányítók magasabb arányban értékelik pozitívan mind a vállalkozói környezetet, mind a vállalkozói létet, mint a bejáratott vállalkozások vezetői. Ez az összefüggés alig néhány régióban tér el az országostól: a vállalkozói környezet esetében Közép-Magyarországon, Észak-Magyarországon és Dél-Dunántúlon; a vállalkozói lét esetében pedig Nyugat-Dunántúlon, Észak-Alföldön és Dél-Dunántúlon.

A vállalkozásokra jellemző mutatók közül csak a korai és bejáratott vállalkozók megítélésében mértem különbséget - és legtöbbször azért, mert vagy a fejlett, vagy a kevésbé fejlett régiókban élő családi vállalkozók közül senki nem ítélte nagyon pozitívnak a vállalkozói attitűdöt (26. ábra; vs. Melléklet M11. táblázat).

26. ábra Vállalkozói attitűdök a családi vállalkozók vállalkozási jellemzői szerint, régiónként




Észak-Alföld
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Nem korai (N=13)
Korai (N=17)
Nem bejáratott (N=17)
Bejáratott (N=13)
0 fő (N=4)
1-5 fő (N=15)
6+ fő (N=5)
Gazdálkodás (N=10)
Ipar, szállítás (N=5)
Üzleti szolgáltatások (N=7)
Nincs célkitűzés (N=14)
Van célkitűzése (N=7)
Egyéni vállalkozói attitűd pozitív
Vállalkozói környezet megítélése pozitív
Vállalkozói lét megítélése pozitív
Észak-Magyarország
Nem korai (N=11)
Korai (N=10)
Nem bejáratott (N=10)
Bejáratott (N=12)
0 fő (N=2)
1-5 fő (N=11)
6+ fő (N=2)
Gazdálkodás (N=5)
Ipar, szállítás (N=6)
Üzleti szolgáltatások (N=1)
Fogyasztó orientált (N=2)
Nincs célkitűzés (N=10)
Van célkitűzése (N=3)
Egyéni vállalkozói attitűd pozitív
Vállalkozói környezet megítélése pozitív
Vállalkozói lét megítélése pozitív
Közép-Magyarország
Nem korai (N=27)
Korai (N=52)
Nem bejáratott (N=50)
Bejáratott (N=29)
0 fő (N=21)
1-5 fő (N=23)
6+ fő (N=14)
Gazdálkodás (N=6)
Ipar, szállítás (N=6)
Üzleti szolgáltatások (N=9)
Fogyasztó orientált (N=12)
Nincs célkitűzés (N=17)
Van célkitűzése (N=15)
Egyéni vállalkozói attitűd pozitív
Vállalkozói környezet megítélése pozitív
Vállalkozói lét megítélése pozitív
Közép-Dunántúl
Nem korai (N=16)
Korai (N=23)
Nem bejáratott (N=21)
Bejáratott (N=18)
0 fő (N=6)
1-5 fő (N=14)
6+ fő (N=8)
Gazdálkodás (N=7)
Ipar, szállítás (N=4)
Üzleti szolgáltatások (N=10)
Fogyasztó orientált (N=2)
Nincs célkitűzés (N=16)
Van célkitűzése (N=4)
Egyéni vállalkozói attitűd pozitív
Vállalkozói környezet megítélése pozitív
Vállalkozói lét megítélése pozitív



Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023 saját szerkesztés

Összegezve az eddigi összefüggéseket: a kétváltozós elemzések szerint a vállalkozói attitűdök nem függenek össze se az egyéni jellemzőkkel, se a vállalkozás mutatóival. Csakis az a tényező játszik szerepet, hogy a családi vállalkozók magukat nagyon tehetségesnek vagy kevésbé tehetségesnek vallják-e.

Eddigi elemzéseimben azt vizsgáltam, hogy a családi vállalkozók egyes csoportjai különböznek-e egymástól abban, hogy mekkora hányaduk értékeli nagyon pozitívan a vállalkozói attitűdöket. A kétváltozós kereszttábla-elemzések többségében nem találtam szignifikáns különbségeket az egyes csoportok között. Mintegy ellenőrzésképpen egyéb kétváltozós elemzéseket végeztem: a vállalkozói attitűdök eredeti 0-2 fokú (egyéni vállalkozói attitűd), illetve 0-3 fokú (vállalkozói környezet és vállalkozói lét értékelése) skála-változói és a vállalkozói attitűdök közötti kapcsolatokat Pearson korrelációs vizsgálatokkal teszteltem a három év összevont adatain, országosan, illetve régiónként. A 9. táblázatban pedig a vállalkozói attitűdökkel (p=0,005 valószínűségi szinten) szignifikáns összefüggéseket mutató magyarázó változókat emelem ki.

A bemutatott szignifikáns összefüggések a vállalkozói attitűd indexek és a magyarázó változók között megerősítik, hogy nincs egy irányba mutató mintázat a régiók szerint; azaz régiónként más-más jellemzők függenek össze a vállalkozói attitűdökkel (18. táblázat). Míg Közép-Magyarországon a nők értékelték pozitívabban az egyéni vállalkozói attitűdjüket, addig Közép-Dunántúlon a férfiak. Míg Közép-Magyarországon és Dél-Alföldön az 55-64 évesek negatívan értékelték a vállalkozói létet, addig az Észak-Alföldön pozitívan. Amíg az Észak-Magyarország régióban élő, ipari ágazatban vállalkozók pozitívan értékelték a vállalkozói létet, addig a Közép-Dunántúlon ipari ágazatban vállalkozók negatívan. Összegezve tehát vannak régiók, ahol tendenciájában az egyéni jellemzők (nem, iskolai végzettség, lakóhely településtípusa, tehetség, első generációs vállalkozói lét, alkalmazotti/önfoglalkoztatói lét), illetve a vállalkozás mutatói összefüggenek a vállalkozói attitűddel, és vannak, ahol nem (Melléklet M12. táblázat).

18. táblázat Adott régióban, adott indexszel pozitívan, illetve negatívan összefüggő magyarázó változók (Pearson korreláció, szignifikáns kapcsolatok, p=0,005 szignifikancia szinten)

		Pozitív összefüggések a következő változókkal	Negatív összefüggések a következő változókkal
Magyarország	Egyéni attitűd	Tehetséges Tulajdonos	
	Vállalkozói környezet	Tehetséges Első generációs Önfoglalkoztató	
	Vállalkozói lét	Nagy vagyonért vállalkozott	

		Pozitív összefüggések a következő változókkal	Negatív összefüggések a következő változókkal
		Első generációs	
Közép Magyarország	Egyéni attitűd	Nő	Férfi Alkalmazott
	Vállalkozói környezet		
	Vállalkozói lét	Alapfokú végzettségű	55-64 éves, Létszám: 0 fő
Dél-Alföld	Egyéni attitűd		
	Vállalkozói környezet	Középfokú végzettségű, Tehetséges, Tulajdonos, Célkitűzés meghatározva	
	Vállalkozói lét	Első generációs	55-64 éves, Üzleti ágazat
Dél-Dunántúl	Egyéni attitűd		Falun él
	Vállalkozói környezet		Létszám: 0 fő
	Vállalkozói lét		
Észak-Alföld	Egyéni attitűd		
	Vállalkozói környezet	Falun él Létszám: 6+ fő öt év múlva	
	Vállalkozói lét	55-64 éves	
Észak-Magyarország	Egyéni attitűd		
	Vállalkozói környezet	Bejáratott vállalkozás vezetője	18-34 éves, Korai vállalkozás vezetője Fogyasztó orientált ágazat
	Vállalkozói lét	Falun él Létszám: 0 fő Ipari ágazat	Létszám: 1-5 fő
Közép-Dunántúl	Egyéni attitűd	Férfi, Tehetséges, Korai vállalkozás vezetője	Nő, Felsőfokú végzettségű Önfoglalkoztató Bejáratott vállalkozás vezetője Üzleti ágazatban vállalkozik
	Vállalkozói környezet	Első generációs, Önfoglalkoztató, Létszám: 6+ fő öt év múlva	Alkalmazott Létszám: 0 fő
	Vállalkozói lét		Ipari ágazat
Nyugat-Dunántúl	Egyéni attitűd	Megélhetésért	
	Vállalkozói környezet	Önfoglalkoztató	Nagyvárosban él Alkalmazott
	Vállalkozói lét	Középfokú végzettségű	Falun él

Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját szerkesztés.

6.2.3. Összefüggések a vállalkozói attitűdök és a vállalkozás gazdasági és társadalmi hatásait leíró mutatók között

A vállalkozói attitűdök és a vállalkozás gazdasági hatása között összefüggések ellenőrzését szintén Pearson korreláció segítségével végeztem. A 19. táblázatban összefoglalom, hogy mely régiókban mely hatásokkal jeleznek szignifikáns együttjárást a vállalkozás társadalmi és gazdasági hatásait leíró változók. Az összefüggések régiónként eltérők. Azok a vállalkozók, akik 5 év múlva 6+ fős létszámnövekedésre számítanak vállalkozásukban, pozitívan értékelték a vállalkozói környezetet, ha a Nyugat-Magyarország régióban éltek, míg negatívan, ha az Észak-Magyarország régióban éltek. Akiknek az üzleti növekedési elvárásai nagyobbak, mint egy éve, pozitívan értékelték a vállalkozói létet, ha Közép-Magyarországon éltek, míg negatívan, a Dél-Alföld régióban. Vagy, akiknek a vállalkozásuk innovatív, pozitívan értékelték egyéni attitűdjüket, ha Nyugat-Dunántúl régióban éltek, és negatívan, ha Közép-Magyarországon éltek. Igaz, akik több digitális technológiát fognak használni vállalkozásukban

a következő hat évben, pozitívan értékelték a vállalkozói létet mind Közép-Dunántúlon, mind Nyugat-Dunántúlon (ahol legalábbis az összefüggések szignifikánsak voltak). A vállalkozói attitűdök és a vállalkozás gazdasági, társadalmi hatásai közötti szignifikáns összefüggéseket a Mellékelt M13. táblázatában mutatom be.

19. táblázat Adott régióban, adott indexszel pozitívan, illetve negatívan összefüggő a vállalkozás hatásait jellemző változók (Pearson korreláció, szignifikáns kapcsolatok, p=0,005 szign. szinten)

		Létszám-növekedés: 6+ fő	Export: 25% +	Üzleti növekedési elvárás	Innovatív vállalkozás	Országos/ nemzetközi ügyfelek	Több digitális technológia	Társadalmi, környezeti prioritás
Magyar-ország	Egyéni attitűd	0,023	0,008	0,080	-0,013	0,004	-0,035	-0,084
	Vállalkozói környezet	0,006	-0,006	0,077	0,027	0,071	0,016	-0,040
	Vállalkozói lét	0,094	-0,011	0,072	0,102	0,091	0,143*	0,074
Közép Magyar-ország	Egyéni attitűd	-0,058	-0,121	0,160	-0,243*	-0,162	-0,057	-0,063
	Vállalkozói környezet	-0,094	0,097	0,125	-0,085	0,082	-0,042	-0,045
	Vállalkozói lét	0,121	-0,070	0,237*	0,149	-0,041	-0,027	0,091
Dél-Alföld	Egyéni attitűd		0,169	-0,046	0,035	0,061	0,272	0,006
	Vállalkozói környezet		0,083	-0,541**	0,143	0,093	0,220	0,041
	Vállalkozói lét		-0,112	-0,438*	0,167	0,203	-0,080	0,150
Dél-Dunántúl	Egyéni attitűd		0,248	0,136	0,041	0,132	-0,094	-0,195
	Vállalkozói környezet		0,000	-0,302	0,096	-0,130	0,153	0,157
	Vállalkozói lét		0,262	-0,106	0,116	0,236	0,154	0,007
Észak-Alföld	Egyéni attitűd	0,339	0,150	0,116	0,123	-0,241	-0,009	-0,103
	Vállalkozói környezet	0,203	0,261	0,325	0,118	0,192	-0,119	0,066
	Vállalkozói lét	-0,116	-0,190	-0,042	0,038	-0,036	0,271	0,294
Észak-Magyar-ország	Egyéni attitűd	-0,045	0,151	-0,044	-0,061	0,021	-0,086	-0,326
	Vállalkozói környezet	-0,441*	-0,420	-0,011	0,159	-0,155	-0,136	-0,331
	Vállalkozói lét	0,423*	0,060	0,406	0,153	0,226	0,352	0,200
Közép-Dunántúl	Egyéni attitűd	-0,085	0,118	-0,127	-0,187	0,090	-0,025	-0,015
	Vállalkozói környezet	-0,079	0,247	0,286	0,058	0,077	0,221	0,010
	Vállalkozói lét	0,052	0,184	0,237	0,143	0,105	0,357*	0,141

		Létszám-növekedés: 6+ fő	Export: 25% +	Üzleti növekedési elvárás	Innovatív vállalkozás	Országos/ nemzetközi ügyfelek	Több digitális technológia	Társadalmi, környezeti prioritás
Nyugat-Dunántúl	Egyéni attitűd	-0,233	-0,324	0,195	0,538**	0,116	-0,323	-0,131
	Vállalkozói környezet	0,456*	-0,649**	0,248	-0,001	0,079	-0,102	-0,167
	Vállalkozói lét	-0,075	0,064	-0,267	-0,014	-0,022	0,454*	-0,491**

*Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját szerkesztés. Megjegyzés: **. A korreláció szignifikáns p=0,01 szinten (2-tailed). *. A korreláció szignifikáns p=0,05 szinten.*

Azaz, a vállalkozói attitűd-értékelések és a vállalkozás gazdasági és társadalmi hatások közül néhány (létszámnövekedési -, vagy üzleti növekedési elvárás, innovatív vállalkozás, több digitális technológia használat a jövőben) szignifikánsan összefüggenek egymással egyes régiókban (elsősorban Nyugat-Dunántúl régióban), míg másokban nem (például Dél-Dunántúl vagy Észak-Alföld régióban).

6.2.4. A vállalkozói attitűdök és a vállalkozói, illetve a vállalati jellemzők összefüggései. Többváltozós elemzések

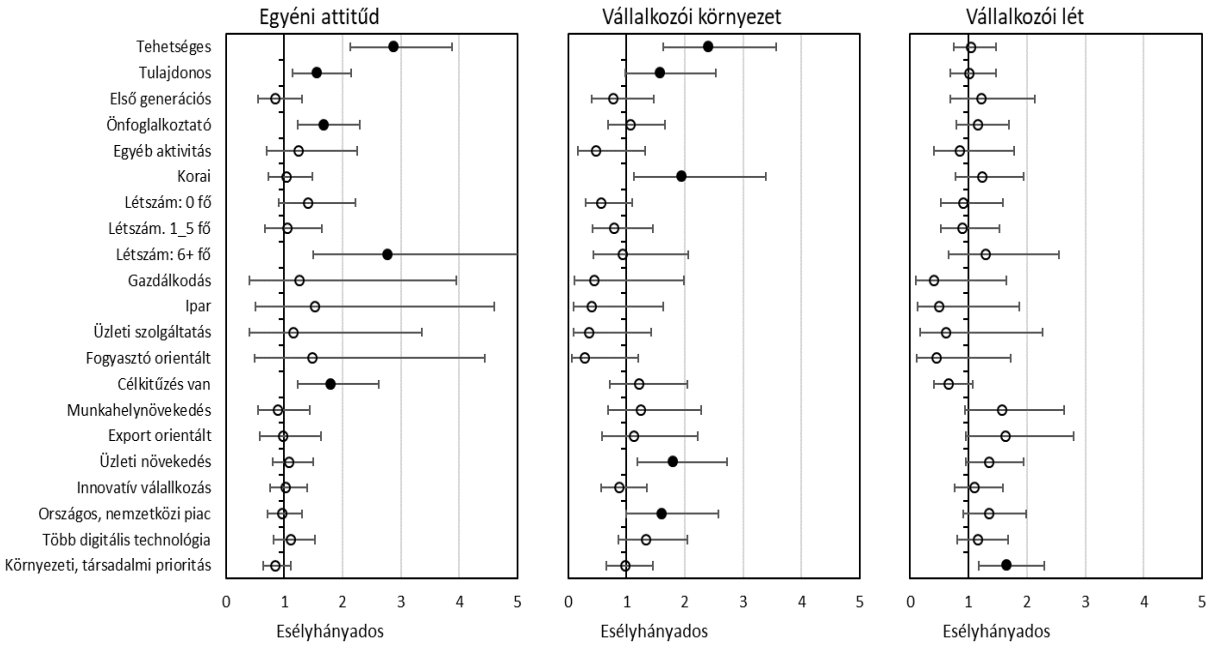
A többváltozós elemzések első lépésében logisztikus regressziós modellekkel ellenőriztem, hogy melyek azok a tényezők, amelyek a pozitív vállalkozói attitűdöt teszik esélyessé három különböző modellben. A függő változók az egyéni attitűd, a vállalkozói környezet és a vállalkozói lét megítélése indexek 0/1 kétértékű változói, ahol az (1) érték jelöli, hogy az attitűdöket nagyon pozitívnak értékelték a válaszadók. Az összes eddig elemzett magyarázó változót bevontam a modellekbe, de ábrázolni csak a vállalkozói jellemzőket, illetve a vállalkozások mutatóit ábrázoltam a könnyebb áttekinthetőség kedvéért, és azért is, mert az egyéni demográfiai jellemzők, a motivációk, a lakóhely régiója és a kutatás éve nem függnek össze szignifikánsan a függő változókkal.

Szignifikánsan magasabb annak az esélye, hogy az egyéni attitűdöt nagyon pozitív értékeljék a családi vállalkozók akkor, ha magukat nagyon tehetségesnek vallják (OR=2,874; 95% CI: 2,135–3,868); ha a vállalkozásuknak a tulajdonosai (OR=1,570; 95% CI: 1,147–2,148); ha önfoglalkoztatók (OR=1,683; 95% CI: 1,235–2,293); ha a vállalkozás létszáma legalább 6 fős (OR=2,772; 95% CI: 1,499–5,126); vagy ha fogalmaztak meg célkitűzéseket a vállalkozásuk jövőjére nézve (OR=1,793; 95% CI: 1,225–2,625), minden más, a fejezetben elemzett szempontot kontroll alatt tartva (27. ábra).

A vállalkozói környezetet szignifikánsan magasabb eséllyel értékelték nagyon pozitívnak a tehetséges vállalkozók (OR=2,407; 95% CI: 1,625–3,566), a korai szakaszban lévő vállalkozók irányítói (OR=1,950; 95% CI: 1,122–3,391), akiknek üzleti növekedési elvárásai nagyobbak, mint a kérdezés előtt egy évvel (OR=1,801; 95% CI: 1,190–2,727) és akiknek országos vagy nemzetközi piacuk van (OR=1,605; 95% CI: 1,002–2,573; 27. ábra).

A vállalkozói létet azok a vállalkozók értékelték szignifikánsan nagyobb eséllyel nagyon pozitívnak, akik a környezeti és/vagy társadalmi hatásokat az üzleti növekedés és profit elé helyezték (OR=1,648; 95% CI: 1,181–2,299; 27. ábra).

27. ábra Vállalkozói attitűdök nagyon pozitív értékelését esélyesítő tényezők (esélyhányados, 95% CI)



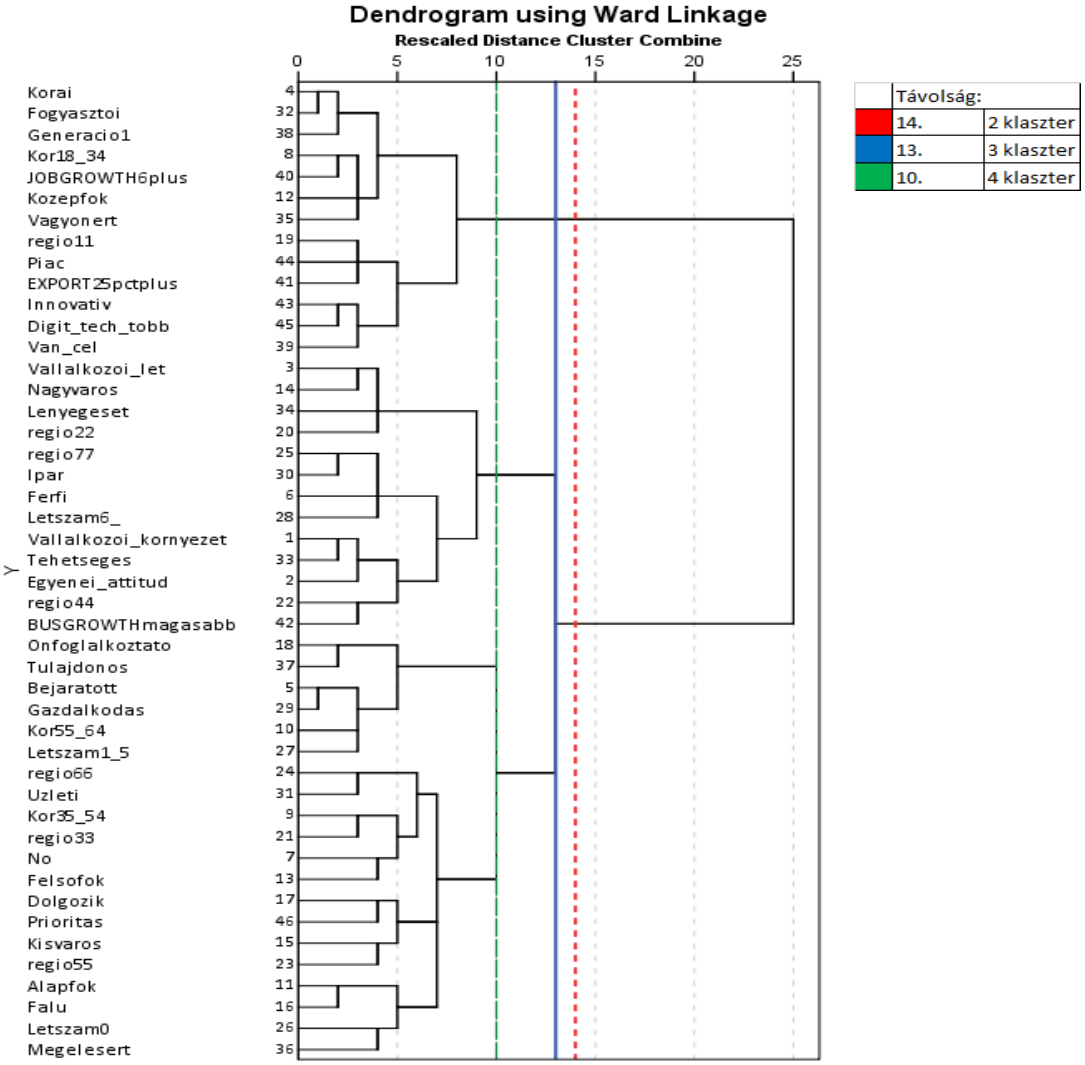
Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját szerkesztés.
Megjegyzés: kontroll alatt tartva az egyén demográfiai jellemzőit, motivációit, a lakóhely régióját és a kutatás évét. A modell illeszkedési mutatóit a Melléklet M14. táblázatában mutatom be.

A többváltozós elemzés egy másik típusaként klaszter elemzést végeztem a három év összevont adatbázisán. Célom, hogy megválaszoljam azt a kérdést, hogy megfigyelhető-e bármilyen együttjárás az egyes régiókban élő családi vállalkozók és a vállalkozói attitűdjeik között? A változók klaszterezése arra szolgál, hogy a változókat olyan homogén csoportokba (klaszterekbe) rendezzük, amelyek egymással szorosan összefüggenek. Olyan esetekben, amikor alacsony (dichotom) mérési szintű változókat szeretnénk klaszterezni, mint amilyenek az egyéni jellemzőket és a vállalkozások mutatóit tartalmazó változók, célszerű a változók közötti távolságokat (korrelációkat) valamilyen asszociáción alapuló mérőszámmal mérni. A dichotom változók esetén erre a legalkalmasabb a Phi együttható. Hasonlóan a Pearson féle korrelációs együtthatóhoz, értéke ennek is (-1) és 1 között mozog, ahol (-1) jelzi, hogy egyáltalán nincs kapcsolat a két változó között, míg 1 szoros együtt járásra utal. A változók közötti párosával kiszámolt Phi-együtthatókból álló hasonlósági-bemeneti-mátrixon futtatjuk a klaszterelemzést. Első lépésben hierarchikus klaszterelemzéssel dolgoztam, Ward féle teljes láncmódszerrel, négyzetes euklideszi távolságok alapján. Az eljárás során létrejött dendogram (amely az objektumok közötti hierarchikus kapcsolatot mutatja) segítségével arra a következtetésre jutottam, hogy mind a két-, három- és négyklaszteres csoportosítást érdemes áttekintenem. Mivel a klaszterelemzésem a Phi-mutatókat tartalmazó hasonlósági mátrixból indult ki, a dendogram tulajdonképpen az adott csoporthoz tartozó változók (bővebb vagy szűkebb csoportja, a kiválasztott klaszter-számtól függően) közötti együtt járásokat mutatja.

Adott távolságnál elvágva, meghatározhatjuk, hogy hány klaszteres csoportosítást elemezzünk (28. ábra). Ha a 14-es távolságnál vágjuk el a dendogramot, akkor kétklaszteres megoldáshoz jutunk; ha a 13-nál vágunk, akkor háromklaszteres megoldást kapunk; ha pedig 10-nél, akkor máris négyklaszteres megoldáshoz jutunk. Mind a két-, mind a három klaszteres megoldás

eléggé robusztusnak tűnik (nagyon keveset kell mozdítanunk a függőleges vágó-vonalat a 13 és 14. távolság között, hogy azonnal két-, illetve háromklaszteres megoldáshoz jussunk)

28. ábra Az egyéni jellemzőket és vállalati mutatókat leíró változók klaszterezése hasonlósági mátrix alapján, dendogram



Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021-2023 saját szerkesztés

Az 20. táblázatban összegzem, hogy az adott - 2 klaszteres, 3 klaszteres vagy 4 klaszteres – csoportosítások szerint mely változók között figyelhető meg szoros együttjárás. A régiók akkor kerülnek külön klaszterekbe, ha a három klaszteres megoldást vesszük figyelembe.

Bármelyik csoportosítási kísérletet is nézzük, az első klaszterhez tartozó mutatók mindig összetartoznak: a Közép-Magyarország régióban élő családi vállalkozók jellemzői, hogy fiatalok, középfokú iskolai végzettségűek, korai szakaszban lévő vállalkozásuk van, a családi ok mellett a nagy vagyonért, magas jövedelemért vállalkoznak, fogyasztó orientált ágazathoz tartozik a vállalkozásuk, amelynek országos, nemzetközi piaca is van, forgalma több mint 25 százaléka exportra megy, innovatív, van célmeghatározása, és jövőre létszám növekedést vár, és több digitális technológiát fog használni. Ezt a klasztert röviden **„Innovatív, exportorientált fiatal családi vállalkozók”** klaszternek nevezem, míg magyarázó névként a „Közép-magyarországi, innovatív, exportorientált fiatal családi vállalkozások a vállalkozás korai szakaszában” elnevezést használom. A klaszter profilja jól illeszkedik a fejlettebb, központi régióra jellemző növekedés-, innováció- és nemzetköziesedés-orientált vállalkozói

mintázathoz, amelyben a magas jövedelem és a nagy vagyon elérése, illetve a digitalizáció tudatos alkalmazása központi szerepet játszik.
A második klaszterhez tartoznak a Nyugat-Dunántúl, Dél-Alföld és Észak-Alföld régiókban élő családi vállalkozások, és ők azok, akik nagyon pozitívan ítélték meg az összes vállalkozói attitűdöt. Emellett jellemző rájuk, hogy férfiak, vállalkozásukban legalább 6 fő dolgozik és az ipari, szállítási, raktározási ágazatban vállalkoznak (főleg a Nyugat-Dunántúl vállalkozói), hogy nagyvárosban élnek, és azért vállalkoznak, hogy valami lényegeset tegyenek (főleg a Dél-Alföld régió vállalkozói), illetve, hogy magukat tehetséges vállalkozóknak tartják és a jövőben üzleti növekedést várnak (főleg az Észak-Alföld vállalkozói). Ezt a csoportot röviden **„Növekedésorientált ipari családi vállalkozók fejlettebb régiókban”** klaszterként jelölöm, míg magyarázó névként a „Nyugat-dunántúli, dél-alföldi és észak-alföldi, nagyvárosi ipari családi vállalkozások pozitív vállalkozói attitűddel és erős növekedési várakozásokkal” elnevezést használom. A klaszter jól reprezentálja a fejlettebb, ipari bázisú régiók növekedés-vezérelt, erős önbizalmú, professzionalizálódó családi vállalkozói rétegét.
Végül, a harmadik klaszter által lehatárolt csoportba tartoznak a Közép-Dunántúl, Dél-Dunántúl és Észak-Magyarország családi vállalkozói. Ők inkább az üzleti szolgáltatások ágazatban vállalkoznak (főleg Közép-Dunántúlon), felsőfokú végzettségű középkorú nők (főleg Dél-Dunántúl családi vállalkozói) vagy kisvárosban, alkalmazottként dolgozva élnek, vagy falun, alapfokú iskolai végzettséggel, egyszemélyes vállalkozást irányítanak, és azért vállalkoztak, hogy megélhessenek (főleg Észak-Magyarország vállalkozói). Röviden **„Megélhetés-orientált mikrovállalkozói családi klaszter kevésbé fejlett régiókban”** néven hivatkozom rá, míg magyarázó elnevezésként a „Közép- és dél-dunántúli, valamint észak-magyarországi, elsősorban szolgáltató, kisvárosi és falusi, megélhetési motivációjú mikrométerű családi vállalkozások” megnevezést alkalmazom. A klaszter profilja jól tükrözi a kevésbé fejlett régiókban jellemző, erősebben korlátos erőforrású, lokális piacokra támaszkodó, stabil, de növekedésben visszafogott családi mikrovállalkozói struktúrát, amely a disszertáció regionális különbségeket hangsúlyozó keretébe illeszkedik.

20. táblázat A fejlett és kevésbé fejlett régiókban élő családi vállalkozók profilja

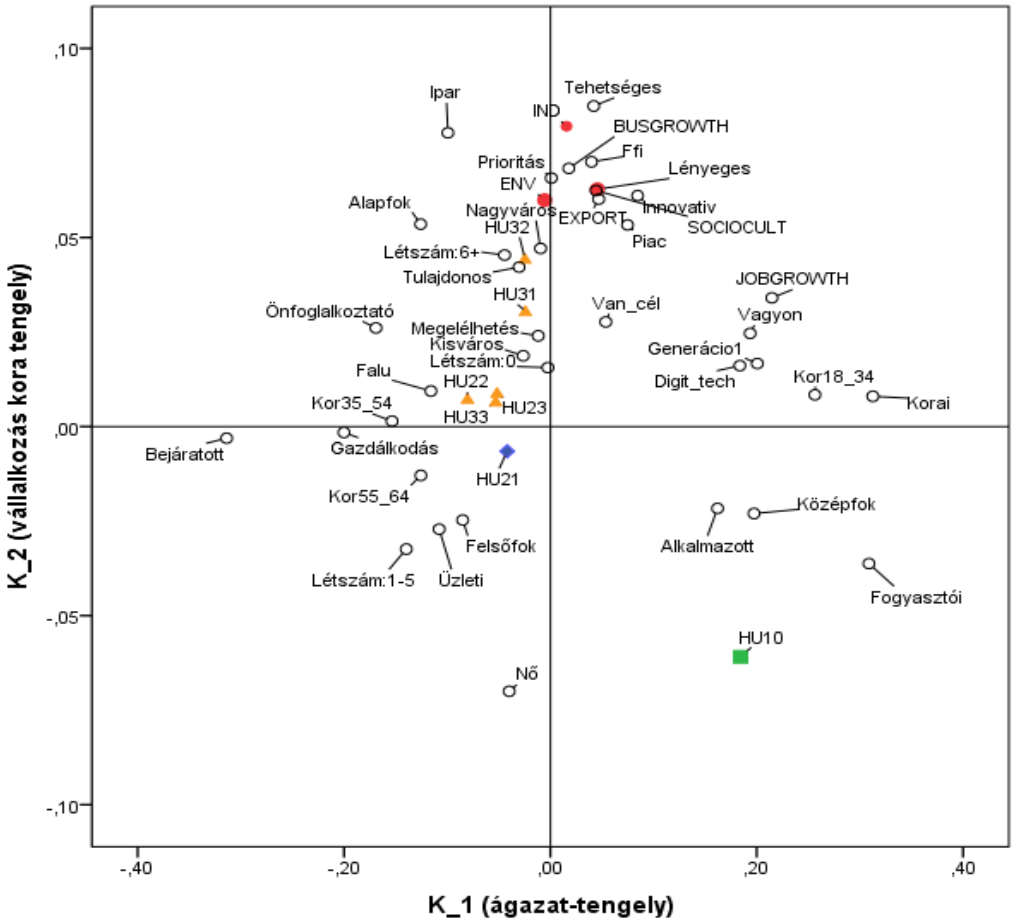
Klaszter 1	Klaszter 2	Klaszter 2	Klaszter 2
Klaszter 1	Klaszter 2	Klaszter 3	Klaszter3
Klaszter1	Klaszter2	Klaszter3	Klaszter4
Közép-Magyarország	**Nyugat-Dunántúl**	55–64 éves	**Közép-Dunántúl**
18–34 éves	Férfi	Bejáratott vállalkozás	Üzleti szolgáltatások
Középfokú végzettségű	Létszám: 6+ fő	Tulajdonos	**Dél-Dunántúl**
Korai vállalkozása van	Ipari ágazat	Önfoglalkoztató	35–54 éves
Első generációs	**Dél-Alföld**	Létszám 1–5 fő	Nő
Fogyasztó orientált	Vállalkozói lét: pozitív	Gazdálkodási ágazat	Felsőfokú végzettségű
Ok: nagy vagyon	Nagyvárosban él		**Észak-Magyarország**
Piac: országos, nemzetközi	Ok: lényegeset tenni		Kisvárosban él
Export: 25%+	**Észak-Alföld**		Alkalmazottként
Innovatív vállalkozás	Vállalkozói környezet: pozitív		Társadalmi, környezeti hatásoknak prioritás
Több digitális technológia jövőre	Egyéni attitűd: pozitív		Alapfokú végzettségű
Van célmeghatározás	Tehetséges vállalkozó		Falun él
Létszám növekedés várakozás	Üzleti növekedést vár		Ok: megélhetés miatt
			Létszám: 0 fő

Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021-2023 saját szerkesztés

A két klaszteres csoportosítás egyértelműen a Közép-Magyarország régióban élő családi vállalkozókat különíti el (klaszter1) a többi régióban élő családi vállalkozótól (klaszter 2). A 4-klaszteres csoportosításnál elkülönül a 3-as klaszteren belül egy olyan vállalkozói kör, régiótól függetlenül, akik idősek, 1-5 fős bejáratott vállalkozásokat vezetnek, a gazdálkodási ágazatban vállalkoznak és önfoglalkoztatók a vállalkozásukban. Ezt szemléltetem a következő scatterplot ábrán (29. ábra). K-Means Cluster eljárással kiszámoltam a mutatók klaszterközpontoktól való távolságát, jelen esetben a három-klaszteres megoldáson belül elkülönített klaszterek középpontjától. Ezen távolságok alapján elhelyeztem a mutatókat egy háromdimenziós térben, amelyeket két-két dimenzió segítségével vizualizálok. A 19. ábrán éppen a klaszter1 és klaszter2 klaszterközéppontoktól mért távolságok alapján helyeztem el a változókat, mert itt lehet egy vállalkozási ágazat-tengelyt (Y-tengely), illetve egy vállalkozási kor (X-tengely) szerinti tengelyt elkülöníteni. (A további két scatterplot ábrát, amelyet K1 és K3, illetve a K2 és K3 klaszterközpontoktól mért távolságok alapján rendeztem össze, a Melléklet M2. ábráján mutatok be.) Az első és második klasztertávolságok által határolt térben szépen látszik,

a Közép-Magyarország régió (HU10) a jobb-alsó negyedben helyezkedik el, olyan jellemzők „társaságában", mint középfokú végzettségű, alkalmazottként dolgozó vállalkozó és fogyasztó orientált ágazatba tartozó vállalkozás. Az összes többi régió az ábra bal (felső) részén helyezkedik el, és az ott feltüntetett jellemzőkkel mutatnak szoros kapcsolatot. Az is látható, hogy a vállalkozói attitűdök pozitív megítélése leginkább az Észak-Alföld régióban (HU32) élő családi vállalkozókra jellemző, és kevésbé a Közép-Magyarországon élőkre.

29. ábra A végső klaszterközpontok értéke adott változónál, háromklaszteres megoldás



Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021-2023. K-Means klaszter elemzés alapján a klaszter-középpontoktól számolt távolságok, klaszter1 és klaszter2 klaszterek esetében.

7. A kis- és középvállalkozások (kkv szektor) helyzete vármegyei összehasonlításban (Borsod-Abaúj-Zemplén-és Győr-Moson-Sopron vármegye)

A kkv-szektor a világ összes országában jelentős gazdasági erőt és potenciált képvisel. Így van ez Magyarországon is. A statisztikai adat ezen része rendkívül heterogén, ami a fejlesztési, támogatási javaslatok megfogalmazása során jelent nehézséget. A magyarországi kis- és középvállalkozói (kkv) szektor elemzése során a családi vállalkozások azonosítása és lehatárolása az egyik legösszetettebb módszertani kihívás. Kása Richárd és szerzőtársai (2019) a Statisztikai Szemlében megjelent tanulmányukban éppen ezt a rést kívánták betölteni a családi vállalkozások definíciós operacionalizálásával és hazai arányuk reprezentatív becslésével. A doktori disszertációm ezen fejezetében Kása Richárd és szerzőtársai kutatási eredményeire támaszkodva mutatom be a családi vállalkozások lehatárolásának nehézségeit, a választott módszertani megoldásokat, valamint azokat a következtetéseket, amelyek alapvetően meghatározzák a kkv-szektor belső struktúrájáról alkotott képünket. A fejezet elemző részében pedig a kkv-szektor legfőbb gazdasági mutatói alapján Borsod-Abaúj-Zemplén-és Győr-Moson-Sopron vármegyékben működő kis-és középvállalkozások jellemzőit és teljesítményét helyezem középpontba. Mivel a sem régiós, sem pedig vármegyei szinten nem áll rendelkezésre releváns statisztikai adat a családi vállalkozások teljesítményéről ezért a teljes kkv. szektor vizsgálatát végeztem el. Elismerem, hogy ez egyben kutatási korlátom is, mégis úgy gondolom, hogy a szektor elemzéséből levont következtetések megfelelő képet mutatnak majd a családi vállalkozások gazdasági működéséről is. Kása és szerzőtársai (2019) kutatásának legnagyobb értéke számomra, hogy nem egyetlen, önkényesen választott definícióval dolgoztak, hanem a nemzetközi és hazai szakirodalomból 12 különböző definíciót gyűjtöttek össze, majd az operacionalizálás során a definíciók absztrakt fogalmait (pl. családi kontroll, tulajdonlás, generációváltás szándéka) mérhető változókká alakították át. Hasonlóan gondolkodtam én is a magyar családi vállalkozások és a kereskedelmi családi vállalkozások definíciós meghatározásánál. A kutatás egyik legmeglepőbb eredménye, hogy a családi vállalkozások tényleges aránya elmarad a korábbi, gyakran hivatkozás nélküli 70–90%-os becslésektől. A szerzők által leginkább javasolt definíció alapján, amely a tulajdonosi többséget és a családtagok menedzsmentben való részvételét együttesen követeli meg, a kkv-szektoron belüli arány 57–66% közé tehető. A méretkategóriák szerinti bontás rávilágít egy fordított összefüggésre a vállalatméret és a családi jelleg között. A 3–9 fős kategóriában a családi vállalkozások aránya a legmagasabb, 65% körüli, a 10–99 fős kategóriában ez az arány 59%. Az 1–4 fős mikrovállalkozások körében (kontrollvizsgálat alapján) az arány eléri a 67–74%-ot. Ezek az adatok világosan mutatják, hogy a családi jelleg a kisebb foglalkoztatotti létszámú és alacsonyabb árbevételű kategóriákban koncentrálódik. Az árbevétel tekintetében is hasonló trend figyelhető meg: az 50–100 millió forintos kategóriában 69%, míg a 100–1000 millió forintos sávban már csak 59% a családi cégek aránya. Kása Richárd kutatása alapján több olyan következtetés vonható le, amely a doktori disszertációm szempontjából alapvető jelentőséggel bír. Először is, a családi vállalkozások lehatárolása nem csupán elméleti kérdés, hanem komoly statisztikai torzításokat küszöböl ki. A kutatás bebizonyította, hogy a definíció megválasztása drasztikusan módosíthatja az eredményeket (a mintában mért arány 22% és 83% között szóródott a különböző definíciók szerint). Ezért a disszertációmban alkalmazott elemzések során elengedhetetlen a pontos definíciós keret rögzítése. Másodszor, a kkv-szektor heterogenitása mögött a családi jelleg egyfajta strukturáló erőként jelenik meg. A kisebb méretű vállalatoknál a családi és üzleti szféra összefonódása olyan sajátos működési logikát eredményez, amely eltér a tisztán piaci alapú vezetési modellektől. Ez a felismerés kulcsfontosságú a vállalkozások alkalmazkodóképességének és növekedési korlátainak elemzésekor. Harmadszor, a kutatás rávilágít a generációváltás és az utódlás kérdésének fontosságára. Mivel a családi vállalkozások adják a kkv-szektor több mint felét, az utódlási válság nem csupán egyedi vállalati probléma, hanem nemzetgazdasági kockázat. Kása eredményei szerint a tulajdon és a vezetés átadásának szándéka a definíciók szerves részét

képezi, ami a hosszú távú fenntarthatóság alapfeltétele (ez megjelenik a saját definíciós értelmezésemben is). Összegzésként megállapítható, hogy Kása és szerzőtársai (2019) munkája tudományos alapot szolgáltat a magyarországi családi vállalkozások empirikus vizsgálatához. A disszertációm számára ez a módszertani szigorúság példaértékű, mivel lehetővé teszi a szubjektív becslések helyett a tényalapú gazdasági elemzést.

A kis- és középvállalkozások több definíciója is ismert szerte a világon, több befolyásoló tényező is van, ami meghatározza ezt. A definíció 3 fontos kérdése, hogy „mit tekintünk vállalkozásnak, milyen mutatók alapján, hol húzzuk meg az egyes méretkategóriák határait" (Kállay, 2010). Azokat a tevékenységeket tekinthetjük vállalkozásnak, amelyek profitorientáltak és piaci alapon végzik. Mindkét elem együttes megléte definiálja vállalkozási formát, így a nonprofit szervezeteket nem tekinthetjük szorosan annak. Bár a jogszabályok igyekeznek egyértelműen különbséget tenni a két tevékenységi forma között, a vállalati és a nonprofit tevékenységek közötti különbségtétel mégis problémát okozhat. A nonprofit és költségvetési szervezetek vállalkozási tevékenysége egy és ugyanazon vállalkozási szektornak tekinthető, de ez nem jelenti azt, hogy ezen szervezeteket is a vállalkozások közé kellene sorolni. A kis-és középvállalkozások a gazdaság egyik hajtóereje, a világon minden országban fontos szerepet játszanak, ezt jól mutatja, hogy az EU GDP-ének 56%-át adja ez a szektor. A KKV-k fő jellemzői, hogy kevesebb embert foglalkoztatnak mint 250 fő, és az éves átlagos forgalmuk 50 millió euró alatt van. A KKV-k általában rugalmasabbak, mint a nagy-multinacionális vállalatok, gyorsabban tudnak felelni a nagyobb-kisebb változásokra kis méretükből adódóan, könnyebben szervezhetőek. A KKV-k számos nehézséggel szembesülnek, például a finanszírozáshoz való korlátozott hozzáféréssel, a bonyolult szabályozási kerettel és a növekvő piaci versennyel, a sikerességük pedig ezen akadályok leküzdésétől függ (Horváth et al. 2019). A számok egyértelműen azt mutatják, hogy a kkv-szektor egy igazán határozott és jelentős sokaságot képvisel, de ezen vállalkozások hatékonysága nagymértékben elmarad a multinacionális vállalatoktól, így egyértelműen van lehetőségük a fejlődésre (Horváth et al, 2019).

21. táblázat Vállalkozás demográfia (működő vállalkozások száma) vármegye és régió szerint

Területi egység neve	Területi egység szintje	2000	2005	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2024
Működő vállalkozások száma										
Győr-Moson-Sopron	vármegye	28 099	33 071	32 543	31 960	42 304	46 695	48 325	45 131	45 387
Vas	vármegye	14 020	17 023	16 860	16 126	20 731	22 684	23 087	21 787	21 975
Zala	vármegye	18 986	20 503	19 631	18 692	23 387	25 667	26 220	24 847	24 943
Nyugat-Dunántúl	**régió**	**61 105**	**70 597**	**69 034**	**66 778**	**86 422**	**95 046**	**97 632**	**91 765**	**92 305**
Borsod-Abaúj-Zemplén	vármegye	30 427	34 019	32 090	29 761	37 274	40 751	41 382	38 117	37 932
Heves	vármegye	16 062	18 716	17 819	16 589	20 250	22 253	22 657	21 201	21 197
Nógrád	vármegye	9 792	10 571	9 371	8 516	11 203	12 477	12 659	11 652	11 475
Észak-Magyarország	**régió**	**56 281**	**63 306**	**59 280**	**54 866**	**68 727**	**75 481**	**76 698**	**70 970**	**70 604**
Összesen	**ország**	**625 147**	**707 756**	**696 680**	**688 514**	**886 274**	**983 078**	**1 007 403**	**929 593**	**929 827**

Forrás: saját szerkesztés, KSH adatbázis alapján, 2000-2024

Az összefoglaló tábla, amely 2020 és 2024 közötti időszakot tartalmazza öt éves ugrásokkal a működő vállalkozásokat országos, régiós és megyei bontásban (az idősor szűkítése disszertációm szempontjából indokolt és releváns információkat tartalmaz elemzésemhez).

A kkv szektor legfőbb problémái

1. Gyenge hatékonyság: egy átlagos magyar kkv termelékenysége mindössze egyharmada a nagyvállalatoknál regisztrált szintnek.

2. Rossz alkupozíció: Jelentős hátrányt szenvednek kis méretük és ebből kifolyólag kicsiny gazdasági erejük miatt: ártárgyalásokon, akár a végtermék, akár az alapanyagok esetében. Korlátozott hozzáférés a tőkepiachoz, nehézkes az ügyfélszerzés.
3. Képzett menedzsment hiány: a Budapest LAB kutatása szerint (GEM 2022) az elmúlt években a kkv-k csupán mintegy 29 százaléka tört be új piacokra és 60 százalékuk semmilyen exporttevékenységet nem végez.
4. Az állami és uniós támogatási rendszer hiányosságai: a nagyobb cégekhez képest a kkv-k kifejezetten nehezen érik el a finanszírozási forrásokat.
5. Magas közterhek és adminisztrációs terhek: a kkv-k közterhei magasabbak a nagyvállalatok terheinél, illetve az adminisztrációval töltött idő is túl magas.
6. Mérsékelt kutatási és innovációs teljesítmény: a kkv-k jelentős részénél hiányzik az innovációhoz szükséges tudás és a tőke, sőt létezik egyfajta bizalmatlanság is, hogy kihez fordulhatnának a tudás megszerzéséért. Nagyon kevés kkv használ korszerű vállalatirányítási szoftvereket, sőt: minden ötödik vállalkozásnak még honlapja sincsen.
7. Alacsony bérszínvonal: a képzett és tapasztalt munkaerőhöz való hozzáférés is korlátozott. A munkaerő Nyugat-Európába történő elvándorlása, amely mintegy 600 ezer főre tehető, a kkv-szektort sújtja leginkább. (Horváth et al, 2019)

22. táblázat Vállalkozások teljesítménymutatói

Év	Kategória	Vállalkozások száma	Foglalkoztatottak létszáma	Egy foglalkoztatottra jutó árbevétel	Foglalkoztatottak megoszlása	Árbevétel	Árbevétel megoszlása	Hozzáadott érték	Hozzáadott érték megoszlása	Export árbevétel	Beruházás	Beruházás megoszlása
2013	Kisvállalkozások	29 197,00	473 362,00	22 796,00	17,80	10 790 992,00	13,70	2 071 075,00	13,60	1 321 508,00	410 191,00	12,69
	Középvállalkozás	4 961,00	370 187,00	34 739,00	13,90	12 859 847,00	16,30	2 405 628,00	15,80	3 655 769,00	459 969,00	14,23
2014	Kisvállalkozások	30 372,00	494 046,00	23 901,00	18,00	11 808 288,00	14,00	2 343 803,00	13,90	1 411 877,00	502 793,00	12,63
	Középvállalkozás	5 041,00	369 244,00	35 654,00	13,40	13 164 862,00	15,60	2 453 271,00	14,60	3 501 490,00	557 064,00	13,99
2015	Kisvállalkozások	32 157,00	524 610,00	24 087,00	18,00	12 636 019,00	14,10	2 597 628,00	14,10	1 492 390,00	493 129,00	12,02
	Középvállalkozás	5 221,00	388 394,00	35 429,00	13,30	13 760 345,00	15,30	2 604 002,00	14,10	3 427 453,00	601 537,00	14,66
2016	Kisvállalkozások	32 852,00	535 209,00	24 198,00	17,80	12 951 174,00	14,40	2 746 419,00	14,50	1 607 287,00	484 485,00	11,84
	Középvállalkozás	5 184,00	377 336,00	35 034,00	12,60	13 219 564,00	14,70	2 594 620,00	13,70	3 303 992,00	582 605,00	14,23
2017	Kisvállalkozások	33 663,00	543 151,00	25 855,82	17,80	14 043 613,00	14,30	3 101 533,00	14,70	1 552 496,00	468 714,00	9,78
	Középvállalkozás	5 177,00	368 798,00	37 828,93	12,10	13 951 235,00	14,20	2 805 314,00	13,30	3 117 983,00	666 142,00	13,90
2018	Kisvállalkozások	32 267,00	520 338,00	28 071,76	17,02	14 606 805,51	13,84	3 406 282,40	14,29	1 593 148,31	476 858,76	8,16
	Középvállalkozás	5 093,00	362 433,00	40 451,37	11,85	14 660 910,51	13,89	3 026 468,82	12,69	3 311 133,93	785 681,10	13,44
2019	Kisvállalkozások	32 914,00	528 097,00	28 888,44	16,62	15 255 900,73	13,46	3 653 335,04	14,29	1 557 334,06	609 069,60	9,22
	Középvállalkozás	5 282,00	368 701,00	45 151,38	11,60	16 647 358,20	14,69	3 464 929,15	13,55	3 943 188,07	1 027 232,03	15,55
2020	Kisvállalkozások	31 372,00	497 938,00	31 732,06	16,03	15 800 600,66	13,78	3 737 566,08	14,59	1 698 235,03	521 428,84	7,94
	Középvállalkozás	4 889,00	338 324,00	48 362,15	10,89	16 362 074,36	14,27	3 521 814,02	13,75	3 982 399,85	1 102 235,87	16,78
2021	Kisvállalkozások	34 214,00	534 432,00	35 615,77	16,39	19 034 205,53	13,36	4 679 648,54	14,39	1 793 763,91	663 739,96	9,99
	Középvállalkozás	5 400,00	357 195,00	54 647,84	10,95	19 519 935,58	13,71	4 234 468,82	13,02	4 546 867,30	1 234 546,00	18,58
2022	Kisvállalkozások	35 248,00	549 994,00	40 712,16	16,35	22 391 441,66	12,03	5 555 667,85	14,70	2 121 962,27	785 845,30	9,32
	Középvállalkozás	5 621,00	361 658,00	65 220,41	10,75	23 587 483,05	12,67	4 995 929,32	13,22	5 186 930,52	1 390 603,16	16,49
2023	Kisvállalkozások	36 481,00	563 181,00	40 338,46	16,91	22 717 855,99	12,36	6 077 916,89	14,36	2 095 315,08	715 222,16	8,00
	Középvállalkozás	5 763,00	362 114,00	64 524,20	10,87	23 365 115,52	12,71	5 150 188,73	12,17	5 033 252,32	1 378 780,54	15,42
2024	Kisvállalkozások	36 457,00	555 995,00	41 584,19	16,63	23 120 600,38	12,25	6 426 519,20	14,11	2 209 732,12	602 312,57	6,58
	Középvállalkozás	5 943,00	365 746,00	67 051,90	10,94	24 523 964,01	12,99	5 738 537,23	12,60	5 375 330,44	1 427 968,72	15,61

Forrás: KSH/Stadat alapján saját szerkesztés

A magyarországi kis-és középvállalkozói szektor teljesítményét és strukturális jellemzőit vizsgálva megállapítható, hogy 2013-2024 közötti időtávon turbulens és különösen releváns időszakot foglal magába (KSH, 2024). A válság utáni konszolidációt, a dinamikus növekedési fázist, valamint a globális pandémia és az azt követő gazdasági turbulenciák hatásait is megmutatja. A következőkben feltárom a vállalati méretkategóriák és a teljesítménydimenziók közötti mélyebb összefüggéseket, kritikai elemzés alá veszem a KKV-szektor hatékonysági mutatóit a nagyvállalati szférával összevetésben. A módszertan alapját kvantitatív adatelemzés képezi, melynek során leíró statisztikai eszközöket, dinamikai viszonyszámokat és többváltozós korrelációanalízist alkalmaztam. Az adatok tisztása és rendezése után a hangsúly a mutatók közötti sztochasztikus kapcsolatok magyarázatára helyeződik, törekedve az ok-okozati összefüggések feltárására. A disszertációmban alkalmazott mutatórendszer a klasszikus és

modern teljesítménymérési modellek ötvözete. Az értékesítés nettó árbevétele a piaci validáció és a volumen indikátora, míg a hozzáadott érték a vállalati tevékenység valódi gazdasági hasznosságát tükrözi. A munkaerő-termelékenység kulcsfontosságú a versenyképességi vizsgálatokban, mivel mentesíti az adatokat a puszta létszámnövekedés hatásától. Külön figyelmet érdemel a beruházások szerepe, amely az endogén növekedési elméletek kontextusában (Romer 1986) a technológiai fejlődés motorja. Az exportorientáció pedig a nemzetközi munkamegosztásba való bekapcsolódás mértékét jelzi, ami a magyar gazdaság nyitottsága miatt stratégiai jelentőségű. A vizsgált időszakban a magyar vállalkozói struktúra jelentős átalakuláson ment keresztül. Bár a mikrovállalkozások száma továbbra is meghatározó, koncentráció fokozódása figyelhető meg (KSH, 2024). A nagyvállalati szektor (nem KKV kör) súlya a hozzáadott érték előállításában stabilan 50% feletti maradt, ami a gazdaság dualitásának fennmaradását jelzi. Az adatokból kiolvasható, hogy a kis-és középvállalkozói réteg erősödése lassabb a kívánatosnál, ami strukturális gátat szab a széles körű versenyképesség-javulásnak. A termelékenységi vizsgálatok a legélesebb különbségeket a nagyvállalatok és a mikrovállalkozások között mutatják ki. 2024-ben a nagyvállalati szektor egy foglalkoztatottra jutó árbevétele elérte a 103,734 ezer forintot, míg az 1 fős mikrovállalkozásoknál ez csupán 9,661 ezer forint volt. Ez a hatalmas szakadék nem csupán a menedzsment tudásbeli különbségeket, hanem a tőkeellátottság és a technológiai lehetőségek fundamentális eltéréseit is tükrözi. Meglátásom szerint a kkv-szektor termelékenységi csapdája csak a tőkeintenzitás radikális növelésével törhető át. A hozzáadott érték megoszlása rávilágít a magyar gazdaság belső értékteremtő képességére. A vizsgált időszakban a hozzáadott érték növekedési üteme több évben is meghaladta az árbevételét, ami a hatékonyság javulását és a magasabb feldolgozottsági szintű termékek irányába való elmozdulást jelzi. Ugyanakkor a mikrovállalkozások hozzáadott-érték termelő képessége továbbra is sérülékeny, gyakran csak az önfoglalkoztatás szintjén mozog, ami korlátozza a belső tőkeképzést és a fejlesztési források előteremtését. A beruházások elemzése a jövőbeli növekedés záloga. Az idősoros adatok alapján a beruházási kedv ciklikusságot mutat, szoros összefüggésben az uniós források beáramlásával (vagy elmaradásával) és a kamatkörnyezet alakulásával. A nagyvállalati szektor beruházási dominanciája (gyakran 60-70% közötti részesedés) azt eredményezi, hogy a technológiai élvonal és a tömegtermelés közötti távolság nem csökken. A kkv-k esetében a beruházások gyakran kényszer-jellegűek (elavult eszközök pótlása), és kevésbé irányulnak radikális innovációra vagy digitalizációra. A magyar gazdaság sikere elválaszthatatlan az exportteljesítménytől. Az adatok igazolják, hogy az export-árbevétel koncentrációja még az összesített árbevételnél is magasabb: a külpiaci bevételek döntő többségét a nagyvállalatok és a középvállalatok felső szegmense realizálja. A mikrovállalkozások export-részvétele marginális, ami a lokális piacokhoz való kötöttségüket és a nemzetközi versenyben való alacsony érvényesülési képességüket bizonyítja. Következtetésként levonható, hogy az exportképesség eléréséhez egy kritikus vállalati méret és tőkeerő elengedhetetlen.
A többváltozós korrelációanalízis eredményei megerősítik a gazdasági elméleteket. A hozzáadott érték és a beruházások közötti korreláció ($r = 0.9754$) jelzi, hogy az értékteremtés és a tőkebefektetés elválaszthatatlan egységet alkot. Minél magasabb egy szektor hozzáadott-érték termelése, annál intenzívebb a beruházási tevékenysége, ami egy öngerjesztő fejlődési pályát eredményez. Az export és az árbevétel közötti kapcsolat ($r = 0.9839$) rávilágít arra, hogy a volumen növekedésének legfőbb motorja a külpiaci expanzió. Feltűnő módon a termelékenység és a beruházások közötti korreláció ($r = 0.8791$) bár pozitív, elmarad a várttól, ami arra utalhat, hogy a beruházások egy része nem közvetlenül a hatékonyság növelését, hanem a kapacitásbővítést szolgálta.
A 2013–2024 közötti időszak átfogó statisztikai vizsgálata alapján az alábbi következtetések vonhatók le. A magyar vállalkozói szektor teljesítménye bár dinamikusan nőtt, a strukturális merevségek és a termelékenységi különbségek továbbra is fennállnak, a fenntartható növekedés kulcsa a KKV-szektor technológiai felzárkóztatása és a hozzáadott-érték alapú működés ösztönzése. A statisztikai összefüggések igazolják, hogy a mérethatékonyság és az

exportképesség közötti szoros kapcsolat miatt a vállalati növekedés támogatása nemzetgazdasági érdek. A 2020-2022-es időszak adatai külön gondolatokat igényelnek. A pandémia okozta sokk hatására a vállalkozások száma és a foglalkoztatottság meglepő rugalmasságot mutatott, köszönhetően az állami bér támogatási programoknak. Ugyanakkor a beruházási dinamika megtorpant, ami a hosszú távú versenyképesség szempontjából kockázatot hordoz. Az inflációs környezet 2023-as felerősödése az árbevétel nominális növekedését eredményezte, de a hozzáadott érték reálértéken vett stagnálása mellett, ami a költségszerkezet kedvezőtlen eltolódására utal.

23. táblázat A statisztikai mutatók összefoglalása

Mutató pár	Korreláció (r)	Kapcsolat jellege
Árbevétel - Hozzáadott érték	0.9937	Rendkívül erős
Hozzáadott érték - Beruházás	0.9754	Erős
Export - Árbevétel	0.9839	Erős
Termelékenység - Beruházás	0.8791	Közepes/Erős

Forrás: saját szerkesztés

Bár az adatsor aggregált, a kategóriák közötti mozgásokból következtethetünk a szektorális folyamatokra. A szolgáltatási szektor dominanciája a mikrovállalkozásoknál alacsonyabb tőkeigényt, de egyben alacsonyabb skálázhatóságot is jelent. Ezzel szemben a feldolgozóipari nagyvállalatok tőkeintenzív beruházásai húzzák a nemzetgazdasági átlagot.

A kiskereskedelmi szektor területi különbségeinek elemzése kiemelt jelentőséggel bír a regionális gazdaságfejlesztés és a területi egyenlőtlenségek vizsgálata szempontjából. A Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye (BAZ) és Győr-Moson-Sopron vármegye (GYMS) 2010 és 2024 közötti idősoros összehasonlítása különösen jól rávilágít arra, hogy az eltérő gazdasági-társadalmi pályák miként tükröződnek a kiskereskedelmi forgalom, az üzlethálózat, a termelékenység és a vásárlóerő alakulásában. Az elemzésem célja, hogy. ne pusztán a számszerű különbségeket mutassam be, hanem azok oksági hátterét, összefüggéseit és lehetséges magyarázatait is. A vizsgálat egyrészt kvantitatív – hiszen konkrét mutatókkal dolgozom –, másrészt kvalitatív, mivel a számok mögött meghúzódó gazdasági-társadalmi folyamatokra, valamint a regionális fejlettségi különbségek tartós jellegére is reflektálok.

24. táblázat BAZ és GYMS vármegyék kiskereskedelmi mutatóinak összehasonlítása

Kiskereskedelmi Összehasonlítás – BAZ vs. GYMS (2010–2024)			
MUTATÓ	**BAZ MEGYE**	**GYŐR-MOSON-SOPRON**	**ELTÉRÉS / MEGJEGYZÉS**
NÖVEKEDÉSI MUTATÓK			
CAGR forgalom 2010–2024 (%)	4,48%	5,84%	-1,36 pp eltérés
Forgalom szorzó (2024/2010)	1,86x	2,21x	0,35x Győr előnye
Forgalom növekmény (M Ft)	211 000	346 700	-135 700 eltérés
Forgalom növekmény (%)	85,9%	121,4%	+35,5 pp Győr előnye
ÜZLETHÁLÓZAT KONSZOLIDÁCIÓ			
Üzletek száma 2010 (db)	5 340	6 856	-1 516 eltérés
Üzletek száma 2024 (db)	3 610	5 320	-1 710 eltérés
Üzletszám csökkenés (db)	-1 730	-1 536	-194 db BAZ-ban több
Üzletszám csökkenés (%)	-32,4%	-22,4%	-10,0 pp BAZ agresszívebb
TERMELÉKENYSÉG JAVULÁS			
Sales/Üzlet 2010 (M Ft)	46,0	41,6	+4,4 BAZ előnye
Sales/Üzlet 2024 (M Ft)	126,5	118,9	+7,6 BAZ előnye
Produktivitási növekedés (%)	174,8%	185,6%	-10,8 pp Győr jobb
VÁSÁRLÓERŐ EVOLÚCIÓ			
Sales/Fő 2010 (HUF)	352 556	654 128	Győr 86% magasabb
Sales/Fő 2024 (HUF)	701 537	1 384 769	Győr 97% magasabb
Vásárlóerő szorzó	1,99x	2,12x	Győr gyorsabban nő
DEMOGRÁFIAI TRENDEK			
Népesség 2010 (ezer fő)	697	436	+261 BAZ nagyobb
Népesség 2024 (ezer fő)	651	456,5	+194,5 divergencia
Népesség változás (ezer fő)	-46	+20,5	-66,5 ellentétes trend
Népesség változás (%)	-6,6%	+4,7%	-11,3 pp különbség

Forrás: saját szerkesztés

A kiskereskedelmi forgalom hosszú távú növekedési üteme (CAGR) jól megragadja, mennyire volt képes egy térség gazdasági és vásárlóerő szempontból felzárkózni, illetve megőrizni versenyelőnyét. Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében a 2010–2024 közötti időszakban a kiskereskedelmi forgalom éves átlagos növekedési üteme 4,48%, míg Győr-Moson-Sopron vármegyében ugyanez az érték 5,84%. A mintegy 1,36 százalékpontos különbség önmagában mérsékeltnek tűnhet, ám egy közel másfél évtizedes periódusra vetítve kumulatív hatása jelentős: Győr-Moson-Sopron megye kiskereskedelmi forgalma a vizsgált időszakban érdemben gyorsabban bővült. Ezt a tendenciát a forgalom szorzója (2024/2010) is megerősíti: míg BAZ vármegyében a forgalom 1,86-szorosára nőtt, addig Győr-Moson-Sopronban 2,21-szeresére. A 0,35-ös különbség azt jelzi, hogy a nyugat-magyarországi vármegye a bázisévhez képest jobban tudta kihasználni a gazdasági ciklusok, a jövedelemnövekedés és a fogyasztás bővülésének lehetőségeit. A forgalom abszolút növekménye is ebbe az irányba mutat: BAZ vármegyében 211 000 millió forinttal, míg Győr-Moson-Sopronban 346 700 millió forinttal emelkedett a kiskereskedelmi forgalom. Ez a csaknem 136 milliárd forintos eltérés nem csupán statisztikai különbség, hanem a két térség eltérő gazdasági szerkezetét, beruházási vonzerejét és munkaerő-piaci pozícióját is tükrözi. A forgalom százalékos növekménye ugyancsak Győr-Moson-Sopron fölényét erősíti: míg BAZ vámegyében a 2010-es szinthez képest 85,9%-os emelkedés tapasztalható, addig Győr-Moson-Sopronban 121,4%-os növekedésről beszélhetünk. A több mint 35 százalékpontos különbség arra utal, hogy a nyugat-magyarországi, határ menti és erősen iparosodott térségben a jövedelmek és a foglalkoztatás bővülése erősebben húzta a kiskereskedelmi szektort. Ezzel szemben BAZ vármegyében a gyengébb jövedelmi pozíciók, a magasabb munkanélküliségi arány és a kedvezőtlenebb demográfiai folyamatok fékezték a forgalom dinamikusabb növekedését.

A kiskereskedelmi szektor strukturális átalakulásának egyik legfontosabb eleme az üzlethálózat konszolidációja, azaz az üzletek számának csökkenése párhuzamosan a fajlagos forgalom növekedésével. Borsod-Abaúj-Zemplén vámegyében az üzletek száma 2010 és 2024 között 5340-ről 3610-re esett vissza, ami 1730 darabos, mintegy 32,4%-os csökkenést jelent. Győr-

Moson-Sopron vármegyében ugyanezen időszak alatt 6856-ról 5320-ra mérséklődött az üzletszám, ami 1536 egységnyi, hozzávetőleg 22,4%-os visszaesésnek felel meg. A két vármegye közötti különbség arra utal, hogy BAZ vármegyében a hálózati tisztulás, illetve az üzletek kiszűrődése intenzívebben zajlott. A -10 százalékpontos eltérés (–32,4% vs. –22,4%) azt sugallja, hogy az északkelet-magyarországi térségben több olyan kis forgalmú, alacsony tőkeerejű üzlet működött, amelyek nem tudtak alkalmazkodni sem a fogyasztói szokások átalakulásához, sem a nagy láncok erősödő versenyéhez. A bezárások mögött részben a kereslet koncentrálódása, részben a hatékonysági kényszerek, részben pedig a vidéki, aprófalvas térségek leépülő szolgáltatási infrastruktúrája állhat. Ugyanakkor az adatok azt is jelzik, hogy az üzletszám csökkenése önmagában nem a kiskereskedelem gyengülését, hanem sokkal inkább szerkezetváltását jelenti. Mindkét vármegyében párhuzamosan figyelhető meg a kis alapterületű, alacsony forgalmú üzletek visszaszorulása és a magasabb termelékenységű, gyakran hálózatos formában működő egységek előretörése. A folyamat azonban BAZ vármegyében „fájdalmasabb", hiszen a bezárások nagyobb arányúak, miközben a vásárlóerő és a népesség csökkenése miatt az újraosztásra kerülő forgalom volumene is kisebb.

25. táblázat Kiskereskedelmi üzlet tízezer lakosra 2000-2024

Terület	Üzletszám 2000	Üzletszám 2024	Üzletszám változás	Üzlet/10k 2000	Üzlet/10k 2024	Üzlet/10k változás
Borsod-Abaúj-Zemplén	9548.0	5673.0	-0.4058441558441559	126.71583297611006	92.8588849404266	-0.2671879846464535
Győr-Moson-Sopron	7430.0	4953.0	-0.3333781965006729	171.11575301294997	105.014756767759	-0.3862940441268926

Terület	Üzletszám 2000	Üzletszám 2024	Üzletszám változás	Üzlet/10k 2000	Üzlet/10k 2024	Üzlet/10k változás
Észak-Magyarország	17447	10387	-0.4046540952599301	133.915653171737	96.87269173089406	-0.2766141266050359
Nyugat-Dunántúl	17089	10514	-0.3847504242495172	170.23391847818507	107.8782742349046	-0.366293890199509

Forrás: saját szerkesztés

A termelékenységi mutatók közül kiemelt jelentőségű a forgalom üzletenkénti alakulása, amely egyszerre tükrözi a hálózat racionalizációját, a fogyasztói koncentrációt és az üzleti modellek modernizációját. Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében az egy üzletre jutó éves forgalom 2010-ben 46,0 millió forint volt, amely 2024-re 126,5 millió forintra emelkedett. Ez nominálisan közel háromszoros növekedést jelent, amely adott inflációs környezetet feltételezve is érdemi termelékenység-javulásra utal. Győr-Moson-Sopron vármegyében az üzletenkénti forgalom 41,6 millió forintról 118,9 millió forintra nőtt ugyanebben az időszakban. Érdekes módon a bázisévben BAZ vármegye enyhe előnyt mutatott a fajlagos forgalom terén, amelyet 2024-re is sikerült megőriznie: az egy üzletre jutó éves forgalom mindkét időpontban valamivel magasabb Borsod-Abaúj-Zemplénben. Ez arra utal, hogy a hálózati leépülés relatíve erőteljesebb volt, és a piacon fent maradó üzletek nagyobb forgalmat tudtak realizálni. Amennyiben a produktivitás növekedésének százalékos mértékét vizsgáljuk, már Győr-Moson-Sopron kerül előnybe. BAZ vármegyében az üzletenkénti forgalom 174,8%-kal, míg Győr-Moson-Sopronban 185,6%-kal emelkedett; a közel 11 százalékpontos különbség azt jelzi, hogy a nyugati vármegyében a termelékenység javulása dinamikusabb volt. Ebből az következik, hogy bár BAZ vármegye az egy üzletre jutó forgalom szintjét tekintve nem marad el lényegesen, a hosszú távú hatékonyságjavulás üteme Győr-Moson-Sopronban kedvezőbb. Ez a kettősség – relatíve magas fajlagos forgalom BAZ vármegyében, ám gyorsabb növekedés Győr-Moson-Sopronban – jól illeszkedik ahhoz a narratívához, miszerint a keleti vármegye inkább kényszerű hálózat-

szűkülésen, míg a nyugati vármegye tudatos kapacitás- és kínálatbővítésen, illetve modernizáción megy keresztül. Az előbbiben a gyengébb keresleti háttér és a demográfiai apály játszik szerepet, az utóbbiban pedig a stabil vagy növekvő népesség, a magasabb jövedelem és a külföldi vásárlók jelenléte.

Az egy főre jutó kiskereskedelmi forgalom az egyik legfontosabb indikátor, amely a vásárlóerő területi különbségeit, illetve az életminőség bizonyos aspektusait tükrözi. Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében 2010-ben 352.556 forint volt az egy főre jutó kiskereskedelmi forgalom, míg Győr-Moson-Sopronban ugyanez az érték 654.128 forintot tett ki. Már a kiinduló évben is jelentős, 86%-os előnyt élvezett Győr-Moson-Sopron, ami a régió kedvezőbb gazdasági struktúrájára, exportorientált iparágaira és magasabb bérszínvonalára utal. A 2024-es értékek alapján a különbség tovább nőtt: BAZ vármegyében az egy főre jutó forgalom 701.537 forintra emelkedett, míg Győr-Moson-Sopronban 1.384.769 forintot ért el. Ez utóbbi már közel kétszerese a borsodi értéknek, a vásárlóerő különbség tehát a vizsgált időszakban nemhogy csökkent volna, hanem tovább mélyült. A „vásárlóerő szorzó" ezt a trendet számszerűsíti: míg BAZ vármegyében az egy főre jutó forgalom 1,99-szeresére nőtt, addig Győr-Moson-Sopronban 2,12-szeres növekedés figyelhető meg. Az egy főre jutó forgalom relatív alakulása egyértelműen a regionális dualitás fennmaradására és erősödésére utal. Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye vásárlóereje ugyan nominálisan érdemben javult, de nem tudta csökkenteni hátrányát a fejlettebb nyugati vármegyéhez képest. A fogyasztói potenciál és a kiskereskedelmi piac mélysége így hosszú távon is Győr-Moson-Sopron javára billen, ami további beruházásokat, modern kiskereskedelmi formátumok megjelenését és a hálózati fejlesztések területi koncentrációját eredményezheti.

A demográfiai folyamatok szorosan összefüggnek a kiskereskedelmi teljesítménnyel, hiszen a népességszám és annak szerkezete alapvetően meghatározza a potenciális fogyasztói kört. Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében a népesség 2010 és 2024 között 697 ezerről 651 ezer főre csökkent, ami mintegy 46 ezres, 6,6%-os visszaesést jelent. Ezzel szemben Győr-Moson-Sopron vármegyében a népesség 436 ezerről 456,5 ezer főre nőtt, azaz közel 20,5 ezres, 4,7%-os emelkedés regisztrálható. A két vármegye között így nem csupán abszolút, hanem trendbeli különbség is megfigyelhető: míg BAZ vármegyében tartós népességfogyás, elvándorlás és öregedés jellemző, addig Győr-Moson-Sopron vármegyében a munkaerőpiaci vonzerő, a határ menti elhelyezkedés és az ipari-befektetői aktivitás népességvonzó hatása érvényesül. A népesség alakulása közvetlenül befolyásolja a kiskereskedelmi hálózat optimális méretét, hiszen a fogyasztói bázis zsugorodása BAZ vármegyében az üzletszám csökkenésének egyik fontos mozgatórugója. A demográfiai divergencia hosszabb távon önmagát erősítő folyamatokat indíthat el. A csökkenő népességű térségekben a szolgáltatások visszaszorulása (beleértve a kiskereskedelmet) rontja az életminőséget, ami további elvándorlást generálhat. Ezzel szemben a növekvő népességű, magasabb jövedelmű vármegyékben a bővülő fogyasztói piac további kiskereskedelmi beruházásokat és innovációt vonzó tényező. A BAZ és GYMS vármegye közötti különbségek tehát nem csupán statikus, hanem dinamikus értelemben is értelmezendők.

Összességében a kiskereskedelmi mutatók Borsod-Abaúj-Zemplén és Győr-Moson-Sopron vámegye között markáns, többdimenziós különbségeket rajzolnak ki. A forgalom növekedési üteme, a forgalom abszolút bővülése, az egy főre jutó vásárlóerő és a demográfiai tendenciák egyaránt Győr-Moson-Sopron vármegye tartós előnyét jelzik. BAZ vármegye esetében inkább a relatív felzárkózási kísérletek, a hálózat-konszolidáció kényszerei és a korlátozott vásárlóerő mellett zajló termelékenység-javulás figyelhető meg. Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy BAZ vármegye nem pusztán „lemaradó", hanem bizonyos szempontból alkalmazkodó térségként is értelmezhető. Az üzletenkénti forgalom szintje mindkét időpontban versenyképes, ami arra utal, hogy a piacon maradó szereplők képesek voltak növelni hatékonyságukat, koncentrálni forgalmukat és reagálni a kereslet területi és szerkezeti változásaira. Ez különösen fontos szempont a területi politika és a fejlesztéspolitika számára, hiszen arra utal, hogy megfelelő beavatkozásokkal – infrastruktúrafejlesztés, humántőke-erősítés, turisztikai és logisztikai

beruházások – a kiskereskedelmi szektor további modernizációja és stabilizálása elérhető. Tanulságként levonható, hogy a regionális fejlettségi különbségek a kiskereskedelmi mutatók szintjén is tartósan megjelennek, sőt az idő előrehaladtával sok esetben mélyülnek. Másrészt rávilágít arra, hogy a kiskereskedelmi hálózat strukturális átalakulása (üzletszám-csökkenés, fajlagos forgalom-növekedés) eltérő módon zajlik a különböző fejlettségű térségekben. Harmadrészt a demográfiai és vásárlóerő trendek összekapcsolása a kiskereskedelmi indikátorokkal segít megérteni, hogy a fogyasztói piac mérete és minősége miként hat a hálózati döntésekre és a szolgáltatási szintre. Elemzésem megalapozhat további, mélyebb vizsgálatokat, amelyek a kiskereskedelmi szektoron belüli ágazati struktúra, az egyes településtípusok (megyeszékhely, kisváros, falu) közötti különbségek, valamint az online és offline értékesítési csatornák területi sajátosságainak részletes feltárására irányulhatnak. Összehasonlító fejeztem befejezéseként a 26. táblázatban a fent elemzett adatok és információk közötti logikai összefüggéseket mutatom be.

26. táblázat Az elemzés összefüggéseinek logikai kerete

Mutató	Mit jelez?	Mit jelent a kiskereskedelmi szerkezetben?	Várható együttmozgás	KKV-értelmezés/implikáció
Üzletsűrűség (üzlet/10k)	Kínálati sűrűség / ellátottság; kis egységek aránya	Magas érték: fragmentált piac, kisebb átlagforgalom; alacsony érték: koncentráció	↑ forgalom/üzlet; gyakran ↓ üzlet/10k	KKV-k túlélési stratégiái: specializáció, közösségi szerep, szolgáltatásminőség
Forgalom/fő	Helyi fogyasztási potenciál	Magas: nagy piacméret, de erős verseny; alacsony: árérzékenység	↑ GDP/fő; ↑ foglalkoztatás	Termékmix és árazás a fizetőképességhez igazítva
Forgalom/üzlet	Koncentráció, hatékonyság, modern formátumok súlya	Magas: kevesebb, nagyobb egység; alacsony: sok kis egység	↓ üzlet/10k; ↑ GDP/fő	KKV-k pozíciója: franchise/beszállító
GDP/fő (PPS)	Termelékenység, fejlettség (reálértelemben)	Magas: jobb fizetőképesség, magasabb költség; alacsony: fejlesztési igény	↑ forgalom/fő; részben ↑ forgalom/üzlet	B2B és exportorientált KKV-k előnye magas GDP térségben
GDP/fő az országos átlag %-ban	Belső egyenlőtlenségek	100% felett: centrumok; 100% alatt: perifériák	Kapcsolódik GDP/fő és forgalom/fő mutatókhoz	Terület-specifikus vállalkozásfejlesztés (helyi kereslet vs. költség)
Foglalkoztatási ráta	Munkaerőpiac aktivitása	Magas: stabil kereslet, munkaerőhiány; alacsony: gyengébb kereslet, több munkaerő	↑ forgalom/fő; közvetve ↑ GDP/fő	Munkaerő-megtartás és bérnyomás kezelése a KKV-ban

Forrás: saját szerkesztés

8. Empirikus kutatás a kiskereskedelmi családi vállalkozások utódlásmenedzsment helyzetéről

A nemzetközi szakirodalom – többek között Handler (1989), Decker és munkatársai (2017), valamint Gersick, Davis és McCollom (1997) munkássága révén – az 1980-as évek óta behatóan foglalkozik az utódlás folyamatával és az azzal járó kihívásokkal, a magyarországi empirikus vizsgálatok köre e tématerületen azonban meglehetősen korlátozottak. Hazánkban több tanácsadó vállalkozás szakosodott a családi vállalkozások utódlásmenedzsmentjének támogatására, azonban ezek jelentős részben a több milliárd forintos cégek köréből gyűjtenek ügyfeleket. Léteznek családi vállalkozásokat tömörítő társulások, egyesületek is, de jellemzően zárt körben működnek, egyfajta kapcsolatépítő közösségként definiálják magukat. A tudományos élet szereplői, a kutatók egyre több értékes publikációkkal gyarapítják tudásunkat, de nehezen találnak gyakorlati kapcsolódási pontokat a konferenciákon kívül a vállalkozásokkal. Disszertációm ezen fejezete ezt a tudásbeli hiányt kívánja mérsékelni azáltal, hogy a magyarországi kiskereskedelmi családi vállalkozások utódlási jellemzőit dokumentálja, elemzi és értelmezi.

8.1. Kutatás módszertana

Az adatok felvétele 2024 márciusában történt. A kutatás empirikus alapjául önkitöltős kérdőív szolgált, amelyet az interneten keresztül, a Messenger alkalmazás segítségével juttattam el a több, mint 10 éves tanácsadói szerepkörömből adódó kapcsolatrendszerem segítségével, célzottan kereskedelmi családi vállalkozások alapítóinak és lehetséges utódoknak. Ez a terjesztési mód több szempontból előnyösnek bizonyult: alacsony adminisztratív költséggel járt, gyors elérést biztosított, és illeszkedett a pandémia utáni digitális kommunikációs szokásokhoz. Ugyanakkor e megközelítés válogatott mintát eredményezett, ami a reprezentativitás tekintetében korlátokat jelent (Babbie, 2016).

A kérdőív három fő cél mentén került kialakításra: először a vállalkozás alapvető jellemzőinek feltárása – ideértve a működés időtartamát, az alapítás dátumát, a gazdasági társasági formát és az alkalmazotti létszámot; másodszor az intergenerációs helyzet megismerése – az alapító-generáció kor- és életciklus-jellemzői, valamint az utódok életkora és oktatási orientációja; harmadszor az utódlási attitűdök és perspektívák feltérképezése – az alapítók cégátadási szándékai, az utódok átvételi hajlandósága és az ezeket motiváló, illetve gátló tényezők. A kérdőív strukturálisan három szakaszt tartalmazott. A közös bevezető szakasz három kérdésben azonosította a családi vállalkozás jelenlétét, a vállalkozás gazdasági formáját, valamint a kitöltő szerepkörét – azaz, hogy alapítóként vagy utódként válaszol. Az alapító-specifikus szakasz nyolc kérdésben vizsgálta az alapító demográfiai jellemzőit, a vállalkozás történetét és az utódlási kilátásokat. Az utód-specifikus szakasz tíz kérdésben tárta fel az utód korosztályát, oktatási hátterét, utódlási készültségét és motivációit. Az összesen huszonegy kérdésből álló struktúra mind az alapítókat, mind az utódokat a kutatás szempontjából a közvetlenül releváns kérdésekre fókuszálta.

8.2. Mintavétel és adatgyűjtés

A kérdőív nem-valószínűségi mintavételi eljárással terjedt, amelyet a kutatási költségvetés és a célcsoport hozzáférhetősége korlátozott. A kitöltők a személyes és közvetett ismeretségi körömből kerültek ki, ami szociális hálózati mintavételnek, úgynevezett hólabda-módszernek felel meg (Goodman, 1961). E módszer földrajzi, szociális és szektorális szelektivitáshoz vezethet, exploratív jellegű kutatásoknál azonban általánosan elfogadott eljárásnak számít. Az adatgyűjtés során összesen 84 kitöltés érkezett be, ami azt jelenti, hogy a válaszadók alapítói,

vagy utód szempontból mindannyian érintettek valamilyen családi vállalkozásban. Ez a magas arány azzal magyarázható, hogy ismeretségi köröm felülreprezentálja a családi vállalkozásokkal kapcsolatban álló személyeket. A 84 érintett válaszadó közül 45 fő alapítóként, 40 fő pedig utódként töltötte ki a kérdőívet, ami közel egyenlő, a komparatív elemzéshez kedvező aránynak tekinthető (52,4 százalék alapító, 47,6 százalék utód).

8.3. Az adatok feldolgozása és elemzési stratégia

A begyűjtött adatok feldolgozása leíró statisztikai módszerekkel történt: százalékos arányok, gyakorisági eloszlások és diagrammatikus ábrázolások alkalmazásával. Megítélésem szerint kutatásomhoz elfogadható a mintaszám, de statisztikai következtetések levonására korlátozottan alkalmas. Éppen ezért főként leíró statisztikára támaszkodom – ami indokolt – ugyanakkor az elemzés mélysége emiatt korlátozott. Magasabb szintű statisztikai elemzés – regresszió vagy korrelációanalízis – elvégzésére a minta mérete és jellege nem adott lehetőséget. Az elemzés két fő szinten valósult meg: az alapító-kohorszt az alapítók demográfiai jellemzőit és az utódlásra vonatkozó perspektívájukat vizsgálta, míg az utód-kohorsz analízis az utódok karakterisztikáit és a cégátvételi hajlandóságukat tárta fel. A másodlagos forrásokkal – különösen a Központi Statisztikai Hivatal adataival és a vonatkozó kutatási eredményekkel – történő összevetés lehetővé tette az eredmények validálását és kontextusba helyezését.

8.4. A kutatás eredményei

A válaszadók által képviselt 84 családi vállalkozás társasági formájának vizsgálata alapján az egyéni vállalkozások és a korlátolt felelősségű társaságok közel azonos súllyal képviseltetik magukat a mintában. A 27. táblázat részletesen szemlélteti az egyes társasági formák megoszlását.

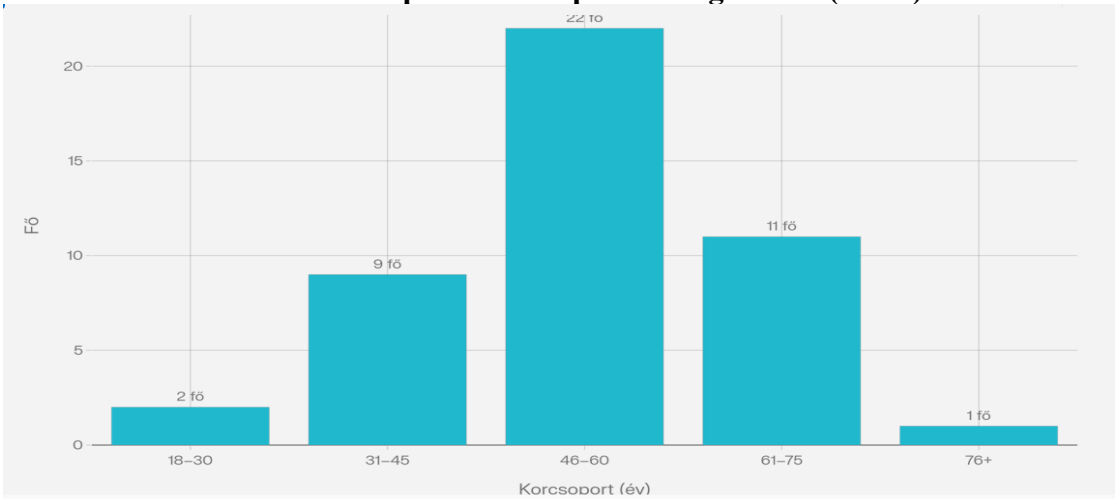
27. táblázat A családi vállalkozások gazdasági társasági formáinak megoszlása (N=84)

Társasági forma	Vállalkozások száma (db)	Arány (%)
Egyéni vállalkozás (EV)	33	39,3
Korlátolt Felelősségű Társaság (Kft.)	32	38,1
Betéti Társaság (Bt.)	14	16,7
Részvénytársaság (Rt.)	3	3,6
Holding	1	1,2

Forrás: saját szerkesztés

Ezek az arányok jelentős egyezést mutatnak a Központi Statisztikai Hivatal 2023. évi adataival (KSH, 2024). Az egyéni vállalkozások és a korlátolt felelősségű társaságok dominanciája a magyarországi vállalkozási szektor valós szerkezetét tükrözi: országos szinten az egyéni vállalkozások 31 százalékos, a korlátolt felelősségű társaságok 22 százalékos részesedéssel rendelkeznek. A betéti társaságok 5 százalékos részesedéssel szintén hasonló arányban jelennek meg a mintában. Ez az összhang arra enged következtetni, hogy a minta szerkezete – legalábbis a gazdasági formák tekintetében – hűen tükrözi az országos vállalkozási szerkezetet. Az egyéni vállalkozás és a korlátolt felelősségű társaság preferálása a kedvezőbb jogi, adózási és adminisztratív feltételekre, valamint a vállalkozás méretéhez igazodó választásokra vezethető vissza.
Az alapítók korcsoportos megoszlásának vizsgálata rávilágít arra, hogy a családi vállalkozások vezetőinek meghatározó hányada az aktív korosztályhoz tartozik.

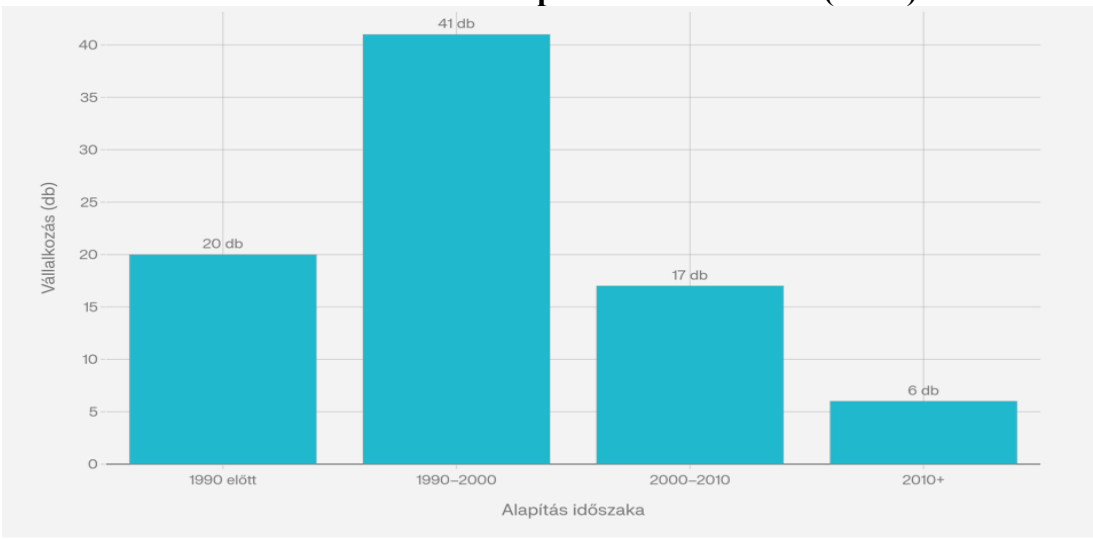
30. ábra Az alapítók korcsoportos megoszlása (N=45)



Forrás: saját szerkesztés

Az alapítók többsége – 48,9 százaléka – a 46 és 60 év közötti korosztályba tartozik, ami összhangban áll azzal, hogy többségük már több évtizedes vállalkozási tapasztalattal rendelkezik. A cégalapítási időpontokra vonatkozó adatok szerint a válaszadók 23,5 százaléka az 1980-as évek előtt, 48,2 százaléka az 1990 és 2005 közötti időszakban, 28,2 százaléka pedig 2005 után hozta létre vállalkozását. Ez a széles szóródás azt jelzi, hogy a mintában az évtizedek óta működő vállalkozásoktól a viszonylag újabb alapításokig terjedő spektrum egyaránt képviselteti magát.

31. ábra Vállalkozások alapítási időszak szerint(N=84)



Forrás: saját szerkesztés

A vállalkozások közel fele – 48,8 százaléka – az 1990 és 2000 közötti időszakban alakult, ami a magyar gazdaság rendszerváltás utáni liberalizálásának és az Európai Uniós csatlakozás előkészületeinek köszönhető. Az alapítók e periódusban, jellemzően harmincas-negyvenes éveikben kezdték meg vállalkozói tevékenységüket. A 2000 utáni időszakban alapított vállalkozások alacsonyabb aránya (27,3 százalék) a 2008-as globális gazdasági válság, majd a 2020-as pandémia hatásaira, valamint az online kereskedelem előretörésére vezethető vissza, amelyek megnehezítették a hagyományos családi vállalkozások létrehozását. Ez a trend az utódlás szempontjából különösen fontos: az 1990-es évek alapítói napjainkra az ötvenes-hatvanas éveikben járnak, utódaik pedig a harmincas-negyvenes korosztályba léptek – ez az

optimális generációváltási időszak. Ha az átadás az elkövetkező öt-tíz évben nem valósul meg, az alapítók munkaképtelensége miatt az utódlás kudarcának kockázata jelentősen megnő.

Az alkalmazotti létszám szerinti megoszlás vizsgálata egyértelműen rámutat a mikrovállalkozások túlsúlyára a családi vállalkozások körében.

28. táblázat A vállalkozások alkalmazotti létszám szerinti megoszlása (N=84)

Létszám-kategória	Vállalkozások száma (db)	Arány (%)
1–5 fő	65	77,4
6–10 fő	6	7,1
11–50 fő	13	15,5
50+ fő	0	0,0

Forrás: saját szerkesztés

A vállalkozások 77,4 százaléka az 1–5 fős kategóriába tartozik, ami azt jelzi, hogy a családi vállalkozások döntő többsége mikrovállalkozásnak minősül. Ez a megállapítás összhangban van a KSH adataival, amelyek szerint a magyarországi vállalkozások mintegy fele 1–9 fős létszámmal működik (KSH, 2024). Az alacsony alkalmazotti létszámot részben demográfiai tényezők magyarázzák: az elmúlt évtizedekben az átlagos európai családok gyermekszáma 2–3 főre csökkent, szemben a korábbi 5–6 fős családnagysággal. Ennek következtében a kizárólag családi munkaerőre építő vállalkozások növekedési kapacitása korlátozott marad – amennyiben a szervezet több tíz fős méretűvé kíván fejlődni, elkerülhetetlenül családon kívüli alkalmazottakra van szükség.

8.5. A cégátadás aktuális helyzete

A cégátadás jelenlegi állapotára vonatkozó válaszok szerint az alapítók mindössze 8,9 százalékánál történt már meg az átadás, míg 91,1 százalékuk továbbra is az első generációs vezetés keretei között irányítja vállalkozását).

29. táblázat A cégátadás aktuális státusza (N=45)

Cégátadás státusza	Fő	Arány (%)
Már megtörtént	4	8,9
Még nem történt meg	41	91,1

Forrás: saját szerkesztés

Ez az adat különösen kritikus annak fényében, hogy az alapítók 24,4 százaléka a 61–75 éves, további 2,2 százaléka pedig a 76 év feletti korosztályba tartozik. Amennyiben ezekben az esetekben nem történik meg időben az átadás, fennáll a vállalkozás bezárásának és az ahhoz kapcsolódó munkahelyek elvesztésének kockázata. A már átadott négy vállalkozás feltehetően az 1990-es évek elején alapított cégek közé sorolható, ami azt jelenti, hogy az átadás mintegy 25–30 év működés után következett be – összhangban Handler (1989) modelljével, amely az utódlási folyamatot 15–25 éves ciklusként határozza meg.
Az alapítók 82,2 százaléka teljes bizalommal tekint az utód képességeire a vállalkozás továbbvitelét illetően, míg 17,8 százalékuk bizonytalan vagy nem teljes mértékben bízik az utódban.

30. táblázat Az alapítók bizalma az utódok felkészültségében (N=45)

Bizalom mértéke	Fő	Arány (%)
Teljes bizalom	37	82,2
Nem teljes / bizonytalan	8	17,8

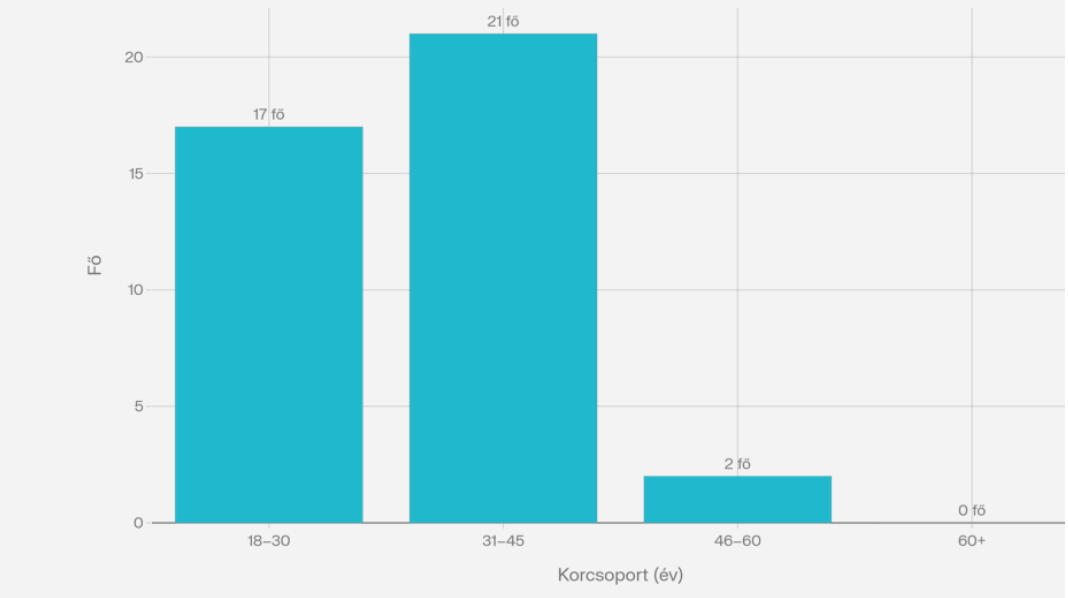
Forrás: saját szerkesztés

A magas bizalmi szint arra utal, hogy az alapítók tudatos felkészítési tevékenységet folytatnak: az utódok oktatásba bevonása, a gyakorlati tapasztalatszerzés biztosítása és az értékek átadása mind hozzájárul ehhez a pozitív megítéléshez. A 17,8 százaléknyi bizonytalan válaszadó esetében feltételezhető, hogy az utódok még nem érik el a szükséges kompetenciaszintet, nem mutatnak kellő elkötelezettséget, vagy az alapító személyéhez kötődő vállalkozás jellegénél fogva nehezen helyettesíthető a vezető.

8.6. Az utódok demográfiai jellemzői

Az utódok korcsoportos megoszlása jól tükrözi, hogy a mintába döntően az aktív munkaerőpiaci korú fiatalabb generáció került be.

32. ábra Az utódok korcsoportos megoszlása (N=40)



Forrás: saját szerkesztés

Az utódok 95 százaléka a 18–45 éves korosztályhoz tartozik. A 42,5 százalékot kitevő 18–30 éves korosztály tagjai jellemzően még az oktatási rendszerben tartózkodnak vagy a korai munkaerőpiaci integrációjuknál tartanak, így az utódlás számukra egyelőre jövőbeli perspektíva. A 31–45 éves korosztály tagjai – a válaszadók 52,5 százaléka – már aktívan részt vesznek a vállalkozás működtetésében, vagy éppen az átadási folyamat fázisában vannak. Ez az utóbbi csoport döntően az 1990 és 2005 között alapított vállalkozások leszármazottjaiból áll, akik a harmincas-negyvenes éveikben vehetik át a családi üzletet.

Arra a kérdésre, hogy a családi vállalkozás szakterületében tanulnak-e vagy tanultak, az utódok 60 százaléka igennel, 40 százaléka nemmel válaszolt. A többségi igen válasz pozitív jelzésnek tekinthető az utódlási kilátások szempontjából, mivel az ilyen irányú felkészülés növeli az átvétel valószínűségét.

31. táblázat Az utódok oktatási orientációja (N=40)

Oktatási irány	Fő	Arány (%)
A vállalkozás szakterületében	24	60,0
Más szakterületen	16	40,0

Forrás: saját szerkesztés

A más szakterületen tanuló 40 százalék ugyanakkor nem jelenti automatikusan az utódlás sikertelenségét. Több lehetséges magyarázat is felmerül: egyes utódok tudatosan szélesebb körű képzést választanak, hogy holisztikusabb szemléletet hozhassanak a vállalkozásba; mások nyitva kívánják tartani a lehetőségeiket több terület kipróbálásával; megint mások egyszerűen más karrierutat kívánnak követni.
A kutatás központi kérdésére – „Képes és hajlandó lennél-e átvenni a családi vállalkozást?" – az utódok 77,5 százaléka igennel, 22,5 százaléka nemmel válaszolt. Ez a 77,5 százalékos elfogadási arány pozitív eredménynek tekinthető, és meghaladja a nemzetközi kutatásokban tapasztalt 60–70 százalékos arányt. Figyelembe kell venni ugyanakkor, hogy a mintában szereplő utódok válogatott csoportot alkotnak – a kutatásban való részvétel önmagában is magasabb érdeklődést feltételez a vállalkozás iránt.

32. táblázat Az utódok cégátvételi hajlandósága (N=40)

Válasz	Fő	Arány (%)
Igen, képes és hajlandó	31	77,5
Nem, nem szeretné átvenni	9	22,5

Forrás: saját szerkesztés

A cégátvételt elutasító kilenc utód további kérdéseket kapott az elutasítás indokairól. A válaszok megoszlását a 33. táblázat mutatja be.

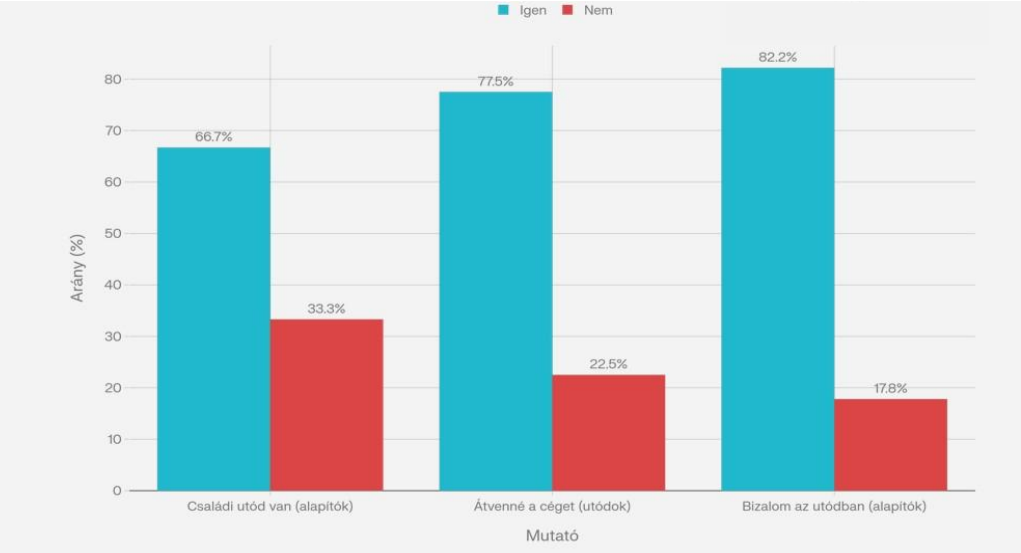
33. táblázat Az utódlás elutasításának okai (N=9)

Az elutasítás oka	Fő	Arány (%)
Más elképzeléseim vannak az életben	5	55,6
Máshol szeretnék élni	2	22,2
Más szakterület érdekel	1	11,1
Egyéb	1	11,1

Forrás: saját szerkesztés

A legtöbben – 55,6 százalékban – azzal indokolták döntésüket, hogy más elképzeléseik vannak az életben. Ez a válasz a modern pályafutási aspirációkhoz illeszkedik, amelyekben az autonómia és a karrierválasztás szabadsága kiemelt értékként jelenik meg. A 22,2 százalékos „máshol szeretnék élni" válasz a vidékről való elvándorlás jelenségét tükrözi, ami különösen a Borsod-Abaúj-Zemplén megyéhez hasonló régiókban jelent kritikus problémát, ahol a népesség-csökkenés mértéke eléri a 13,5 százalékot. Figyelemre méltó továbbá, hogy az elutasító utódok között a saját vállalkozás indításának szándékáról megoszlottak a vélemények: 44,4 százalékuk szeretne saját vállalkozást, 55,6 százalékuk viszont nem kíván vállalkozóvá válni. Ez arra utal, hogy az elutasítók közel fele nem a vállalkozói létet utasítja el, hanem kifejezetten az alapító cégének folytatásától zárkózik el.
Az alapítók és az utódok válaszainak összehasonlító elemzése érdekes eltéréseket tár fel.

33. ábra utódlási perspektívák összehasonlítása



Forrás: saját szerkesztés

Az eltérés azzal magyarázható, hogy az alapítók konzervatívabb álláspontot képviselnek az utódlás megítélésében: csak azok közül, akik családi utódot látnak, 82,2 százalék bízik az utód képességében. Az utódok ugyanakkor magasabb arányban – 77,5 százalékban – nyitottak az átadásra, ami azt jelzi, hogy az utódok hajlandósága és felkészültsége nagyobb mértékben felel meg az utódlás igényeinek, mint azt az alapítók feltételeznék. Ez egyfajta kölcsönös optimizmusra utal, ahol mind az alapítók, mind az utódok pozitívabban ítélik meg az utódlás esélyeit, mint amit a vidéki gazdasági kontextus indokolna.

8.7. A kutatás korlátai

Az empirikus eredmények értelmezésénél szükséges figyelembe venni a kutatás módszertani korlátait. Először a 84 adat nem-valószínűségi mintavételből áll, ennélfogva az országos helyzetre történő általánosítás csupán feltételes. Másodszor, az ismeretségi körömből származó minta szociális státusz, képzettség és szektori összetétel tekintetében szelektív lehet, feltehetően felülreprezentálva a magasabb végzettségű és a városi környezetben élő vállalkozókat. Harmadszor, az online kitöltési forma a digitális eszközökben jártasabb személyeket részesítheti előnyben, az idősebb alapítók és az alacsonyabb iskolai végzettségűek alul reprezentációjához vezetve. Negyedszer, az utódok mintája (40 fő) az alapítók mintájánál (45 fő) kisebb, ami az utód-specifikus következtetések érvényességét megkérdőjelezheti. A kiselemszámú mintán is alkalmazható kapcsolatszorossági vizsgálatok (Spearman-féle rangkorreláció, Kendall-féle tau mutató, Fisher-féle egzakt teszt), valamint a bootstrapping eljárás relevanciáját a disszertáció véglegesítése során megvizsgáltam. Az előzetes próbálkozások azt mutatták, hogy a rendelkezésre álló 84 elemű, nem valószínűségi minta, valamint a vizsgált változók skálaszintje és eloszlása mellett e módszerek csak korlátozottan, és erősen mintafüggő módon voltak alkalmazhatók, ami nem eredményezett a leíró statisztikai mintázatoknál relevánsan pontosabb vagy robusztusabb következtetéseket. Ezért tudatosan a leíró statisztikai eredmények és az elméleti keretek összevetésére helyeztem a hangsúlyt, miközben elismerem, hogy a felvetett analitikus módszerek – nagyobb, valószínűségi mintavétellel nyert adatbázis és egységesebb változókonstrukciók mellett – a későbbi, továbbfejlesztett kutatásokban hozzájárulhatnak a családi vállalkozások utódlási folyamatainak mélyebb, kvantitatív feltárásához. Az empirikus adatok többféle elméleti keretben értelmezhetők. A Handler-féle „lánc-modell" perspektívájából szemlélve az alapítók 66,7

százalékánál elérhető családi utód jelenléte a „meghívás és kiegészítés" fázisára utal, ahol az utódok 77,5 százalékos elfogadási aránya a párbeszéd és a bevonás hatékonyságát jelzi. A szocioemocionális vagyon elméletének keretében az alapítók 82,2 százalékos bizalma az utódban azt sugallja, hogy a szocioemocionális értékek generációk közötti átadása sikeresnek tűnik, az utódok érzelmi kötődése a vállalkozáshoz erős. A regionális gazdaságtani kontextusban az empirikus adatok a vidéki térségekre jellemző mintázatot mutatnak, ami mind a Borsod-Abaúj-Zemplén, mind a Győr-Moson-Sopron vámegye utódlási perspektívájának vizsgálatánál releváns szempont.

8.8. Következtetések

Az empirikus felmérés alapján négy megállapítás fogalmazható meg. Először, a magyarországi kereskedelmi családi vállalkozások tipológiáját tekintve a mikrovállalkozások (1–5 fő), és az egyéni vállalkozás vs. korlátolt felelősségű társaság kettőssége határozza meg a mintát, ami megfelel az országos szerkezetnek (KSH, 2024). Másodszor, az utódlási potenciál magas, de nem garantált: az alapítók 66,7 százaléka és az utódok 77,5 százaléka nyitott az utódlásra, ugyanakkor az utódok 22,5 százaléka nem kívánja folytatni a vállalkozást, ami az intergenerációs értékeltérések jelenlétét mutatja. Harmadszor, a kritikus időzítés problémája érzékelhető: az alapítók 91,1 százaléka még az első generációs vezetés keretei között működik, miközben az 1990-es évek alapítóinak jelentős része már az ötvenes-hatvanas éveiben jár – az elkövetkező öt-tíz év jelenti az utódlási ablakot. Negyedszer, az oktatási orientáció kettős: az utódok 60 százaléka szakterület-specifikus képzést választ, ugyanakkor az átvételi hajlandóság (77,5 százalék) ezt az arányt is meghaladja, ami arra utal, hogy az oktatási háttér nem az egyedüli felkészültségi tényező. Mindezen megállapítások alapot nyújtanak a két megye – Borsod-Abaúj-Zemplén és Győr-Moson-Sopron – regionális összehasonlításának empirikus vizsgálatához.

9. Esettanulmányok

Értekezésemben két esettanulmányt fogok bemutatni. Célom, hogy az eddigi elméleti megközelítéseim, valamint statisztikai elemzéseim emberi – alapítói és utód - közelségbe kerüljenek. Az adatok mögött mindig történetek, sorsok, családok boldogulása figyelhető meg. 15 éves konzultánsi tapasztalattal a hátam mögött több, mint 50 céggel kerültem kapcsolatba, amelyek közül 27 vállalat családi vállalkozás volt. Jellemzően több évig tartó együttműködésünk alatt nem csak a folyamatokat ismertem meg és támogattam sikerességüket, hanem mély emberi, sokszor baráti viszonyt sikerült kialakítanom számos nagyszerű emberrel. Jelen fejezet ezekbe a mindennapokba nyújt betekintést.

9.1. Egy kelet-magyarországi családi vállalkozás esettanulmánya

Jelen esettanulmány a kelet-magyarországi festék-kiskereskedelmi szegmens két családi vállalkozását – a sajószentpéteri Puskás Festékboltot és a kazincbarcikai Marex Festék Kft.-t – vizsgálja a családi vállalkozások működésének, versenyképességének és generációváltási folyamatainak szemszögéből. A festék-kiskereskedelmi szegmens azért bír különleges relevanciával, mert e területen a családi vállalkozások és a multinacionális barkácsáruház-láncok versenyében a kiskereskedői előnyök és hátrányok jól elkülöníthetők, továbbá a generációváltás kérdése az ágazat sajátos jellemzőivel – a szaktudás nélkülözhetetlen volta, a személyes ügyfélkapcsolatok meghatározó szerepe, a helyi piaci beágyazottság – együttesen értelmezhető. Az esettanulmány három szempontot mutat be: Milyen versenyelőnyökkel és hátrányokkal rendelkeznek a családi festékboltok a multinacionális barkácsáruházakkal szemben? Hogyan zajlik, illetve hogyan tervezhető a generációváltás a festék-kiskereskedelmi családi vállalkozásokban? Milyen külső és belső tényezők formálják e vállalkozások jövőjét az észak-kelet-magyarországi régióban?

A sajószentpéteri festékbolt története 1988-ig nyúlik vissza. Puskás János mester és kisiparos alapította, először betéti társaságként, azzal a céllal, hogy szobafestő vállalkozásának folyamatos anyagellátást biztosítson, mivel a festékkereskedelem akkoriban hatalmas ellátási gondokkal küzdött. Szobafestőként indult karrierje, de folyamatos fejlődéssel és kitartással a környék legnagyobb építési vállalkozójává vált, mert rengeteg épületet, iskolát és intézményt újítottak fel az évek során. 1990-től egyéni vállalkozásban folytatta a festékbolt tevékenységét, majd Puskás Jánosné néven üzemelt az üzlet – a nagymama már 1983-tól kereskedő volt. A kezdetekben mindössze 30 m² volt az eladótér, hasonló méretű raktárral. A korabeli festékválaszték mai szemmel nézve rendkívül szűk volt: Bécsi fehéres festés, oltott mész Emfix színezőpasztával, zománcfestékek és olajfestékek alkották az árukészletet. 1995-ben a Soltész házaspár átvette az üzlet közös vezetését. 1997 februárjában a korábbi butik helyett tapéta-szaküzletet nyitottak, amit folyamatos fejlődés követett. 1998-tól évente 1-1 eladóval bővítették a létszámot, ami mára 13 főre nőtt: hét eladó, három raktáros, a két üzletvezető (a szülők) és egy könyvelő. 2002-ben a szomszédos telek megvásárlásával és raktárbővítéssel robbanásszerűen nőtt a forgalom. 2006-ban új, 450 m² alapterületű üzletet építettek a nagyapa tervei alapján, tetőtér-beépítéssel, 120-120 m² eladótérrel és tapéta-bemutatóteremmel. 2008-ban a PPG Trilak Festékstúdió franchise-hálózat első tagjaivá váltak. 2014-ben nyílt lehetőség a Marex Festék Kft. megvételére, mivel az akkori tulajdonos nyugdíjba vonult. A cég a mai napig ezen a néven üzemel, különálló vállalkozásként – csupán a tulajdonosi kör változott, így nem kellett az engedélyeket módosítani. Kazincbarcikán nyolc alkalmazott dolgozik: a szülők, mint üzletvezetők, egy üzletvezető-helyettes, három eladó, egy raktáros, és a sajószentpéteri könyvelő ide is könyvel. A kazincbarcikai telephely 2000 m² telekterületen helyezkedik el, ebből 400 m² az eladótér, 150 m² a lemezcsarnok, a fennmaradó rész raktáraknak ad helyet. Mindkét cég tulajdonában van egy-egy furgon, így az ingyenes házhozszállítás is biztosított.

A két vállalkozás együttes említése azért indokolt, mert közös tulajdonosi kör, egységes üzletpolitika és összehangolt működés jellemzi őket, ugyanakkor eltérő piaci környezetben és vásárlói szegmensben tevékenykednek. Sajószentpéteren a helyi lakosság dominál a vásárlók között, és az egyetlen festékbolt a településen, míg Kazincbarcikán a vállalkozók, festők vásárolnak nagyobb számban, és két további festékbolt is található a városban. Beszélgetéseim alapján a családi festékboltok legfőbb versenyelőnye a szaktudáson alapuló személyes tanácsadás. A bolttulajdonosok egybehangzóan állítják, hogy a vásárlók sokkal jobban tudnak azonosulni a családias, közvetlen hangulattal, és kedvesebb, kompetensebb kiszolgálást kapnak, mint a multinacionális barkácsáruházakban. A festékszegmensben a szaktanácsadás különösen kritikus: egy rossz festékajánlás hatalmas anyagi károkat okozhat a vásárlónak, legyen szó fa-, fém- vagy homlokzati felületről. Tapasztalatok szerint egy eladó betanítása általában egy teljes évet vesz igénybe, mert elméletben egy ház felépítését kell tudnia az alapoktól a tetőig. A családi festékboltok legjelentősebb hátránya az online jelenlét korlátossága. Festéket, többkilós zsákos anyagokat rendelni az internetről nem a legcélszerűbb: a színeket élőben kell megtekinteni, a fokozottan tűzveszélyes anyagok szállítása körülményes és drága, az árrés könnyen „elveszhet" a szállítás költségein. Marketing-szempontból is hátrányban vannak: hirdetéseik kimerülnek a Facebook-posztokban, esetleg helyi újságban vagy rádióban történő megjelenésben, míg a multinacionális versenytársak TV-s reklámokkal és óriásplakátokkal érhetik el közönségüket. A munkaerő-toborzás a vidéki régiókban további nehézséget jelent. A szülők személyes tapasztalata szerint több héten keresztül nem érkeznek jelentkezők a meghirdetett pozíciókra. A versenyképes fizetés és a rendszeres szabadnapok biztosítása kulcsfontosságú a munkaerő megtartásához. Ez családias jellegű hozzáállás az alkalmazottak hosszú távú megtartását célozza, ami a kiskereskedelem munkaerőigényes szegmensében alapvető fontosságú.

A Puskás Festékbolt esetében a generációváltás természetes módon közelít: az alapító unokája, már egyetemi évei alatt is aktívan részt vett a családi vállalkozás működésében, és az egyetem és a szakmai gyakorlat befejezésével számára egyértelmű volt, hogy a kereskedelemben kíván hosszabb távon dolgozni. Az édesapa több évtizedes tapasztalattal rendelkezik, így a megszerzett kapcsolati rendszer az iparágban rendkívül értékes erőforrással bír. A Marex Festék Kft. 2014-es megvásárlása önmagában is generációváltási aktus volt: az előző tulajdonos nyugdíjba vonulásával a vállalkozás új, fiatalabb tulajdonosi kör kezébe került. A tulajdonos véleménye szerint a generációváltás sikeressége az üzlet volumenétől is függ. Kisebb, 1–2 fős céget a fiatalok nem szívesen vesznek át, mivel az állandó jelenlét kényszere visszatartó hatású. A mostani tulajdonosokra a szocializmus korának munkakultúrája hatott: ha valaki elment egy szakmába, akár egy munkahelyen dolgozta le egész életét. Manapság nem jellemző, hogy ilyen hosszú időt töltenek az emberek egy helyen – amint valamivel jobb fizetést kínálnak máshol, azonnal váltani szeretnének. Ezek a trendek az utód generációra is kihatnak, tovább nehezítve a generációváltás sikerét. Tapasztalatuk szerint, a generációváltás azoknál a cégeknél sikeres, ahol van alkalmas és motivált utód – viszont akadnak vállalkozások, amelyek „generációváltási vákuumban" vannak: vagy nincsenek utódok, vagy a gyermekek más területen helyezkedtek el, más tanulmányokat folytattak. Általános vélekedés, hogy a családon belüli átadás a legkedvezőbb forgatókönyv, de realistán látják, hogy ez nem mindig valósítható meg. A vállalkozók életének és a cégnek az összefonódása – hétvégi munka, napi 10–12 órás munkavégzés, a magán- és a céges vagyon közös kezelése – olyan terhet jelent, amelyet a fiatalabb generáció egyre kevésbé hajlandó vállalni. Az „én idő" kulturális trendje, a munka-magánélet egyensúlyának igénye és a földrajzi mobilitás mind olyan tényezők, amelyek a generációváltás sikerét negatívan befolyásolhatják. A családi vállalkozások számára a franchise-jellegű partnerkapcsolatok (mint a PPG Trilak Festékstúdió) jelentik a leghatékonyabb stratégiát a multinacionális versenytársakkal szembeni pozícionáláshoz. Ezek a partnerségek biztosítják a színkeverő gépek, a képzési programok és az arculati elemek rendelkezésre állását, miközben a családi működés előnyei – a személyes szaktanácsadás, a helyi kötődés, a rugalmasság – megmaradnak. A sajószentpéteri és kazincbarcikai üzletek esete bizonyítja, hogy ez a „hibrid"

modell – családi vállalkozás egy multinacionális gyártó franchise-hálózatában – életképes és fenntartható üzleti stratégiát képvisel a vidéki festék-kiskereskedelemben.
Az esettanulmány több fontos tanulsággal szolgál a családi vállalkozások működésére és generációváltására vonatkozóan a festék-kiskereskedelmi szektorban. Első tanulság, hogy a szaktudás és a személyes ügyfélkapcsolat olyan megkülönböztető versenyelőny, amelyet a multinacionális versenytársak nehezen tudnak reprodukálni. A festékszegmensben ez az előny különösen értékes, mivel a rossz szaktanácsadás közvetlen anyagi kárt okozhat a vásárlónak, és az eladók betanítása akár egy teljes évet is igénybe vehet. Második tanulság, hogy a folyamatos technológiai adaptáció – a színkeverő gépektől a digitális jelenlét kiépítéséig – a túlélés alapfeltétele. A Puskás Festékbolt története azt mutatja, hogy a 30 m²-es kezdetektől a 450 m²-es, franchise-partnerségben működő üzletig vezető út a folyamatos fejlesztésnek és a piaci igényekhez való alkalmazkodásnak köszönhető. A PPG Trilak Festékstúdió franchise-hálózat csatlakozás 2008-ban stratégiai fordulópont volt, amely professzionális arculatot, képzési lehetőségeket és gyári támogatást biztosított. Harmadik tanulság, hogy a munkaerő toborzása és megtartása a vidéki kiskereskedelemben a generációváltáshoz hasonlóan kritikus kihívás. A versenyképes fizetés, a rendszeres szabadnapok és a családias munkahelyi légkör együttesen képezik azt a megtartó erőt, amely nélkül a vidéki festékboltok működésképtelenné válhatnak. A nem családtag alkalmazottak közül is ki kell nevelni olyan vezetőt, aki képes a céget működtetni a tulajdonosok átmeneti távolléte esetén. Negyedik tanulság, hogy a generációváltás sikerességét az üzlet volumene és a helyi piaci pozíció jelentősen befolyásolja. Egy sajószentpéteri festékbolt, amely az egyetlen ilyen profilú üzlet a településen, vonzóbb átvételi célpont az utódok számára, mint egy olyan vállalkozás, amely erős helyi versenykörnyezetben működik. A Marex Festék Kft. megvétele 2014-ben azt is példázza, hogy a generációváltás nem feltétlenül vérségi kapcsolaton alapul: egy működő vállalkozás megvásárlása és továbbvitele – a családi értékek és üzletpolitika megtartása mellett – szintén sikeres utódlási formát képviselhet. Az esettanulmány rámutat arra is, hogy a kelet-magyarországi régió sajátos gazdasági helyzete – az alacsony keresetek, a korlátozott vásárlóerő, a munkaerőhiány – olyan kontextust teremt, amelyben a családi vállalkozások fennmaradása és generációváltása nem csupán vállalati, hanem regionális gazdaságpolitikai kérdés is. Az állami és uniós támogatások, a franchise-partnerségek és a helyi közösségi beágyazottság együttesen alkotják azt a támogató ökoszisztémát, amely nélkül a vidéki festék-kiskereskedelmi családi vállalkozások jövője bizonytalan lenne. A Puskás Festékbolt és a Marex Festék Kft. esete bizonyítja, hogy tudatos fejlesztéssel, stratégiai partnerségekkel és a családi értékek megőrzésével a vidéki kiskereskedelmi családi vállalkozások is képesek a tartós fennmaradásra és a sikeres generációváltásra.

9.2. Egy nyugat-magyarországi családi vállalkozás esettanulmánya

Második esettanulmányom a nyugat-magyarországi nyomdaipari szegmens egyik családi vállalkozását – a mosonmagyaróvári Fazekas Nyomdát – vizsgálja. A nyomdaipar ebben a régióban is erősen versengő, technológia-intenzív ágazat, ahol a kis családi vállalkozások egyszerre állnak versenyben nagyobb regionális nyomdákkal és az online nyomdai szolgáltatókkal, miközben a helyi beágyazottság és a személyes kapcsolatok itt is kulcsszerepet játszanak. A Fazekas Nyomda esete is a kelet-magyarországi festék-kiskereskedelmi esettanulmánynál már alkalmazott szempontok mentén kerül bemutatásra. Milyen versenyelőnyökkel és hátrányokkal rendelkezik a Fazekas Nyomda a nagyobb, nem családi tulajdonú nyomdákkal, illetve az online nyomdai szolgáltatókkal szemben? Hogyan zajlik, illetve hogyan tervezhető a generációváltás a nyomdaipari családi vállalkozásokban? Milyen külső és belső tényezők formálják e vállalkozás jövőjét a régióban, különös tekintettel a technológiai változásokra és a családi dinamikára?
Az esettanulmány kvalitatív módszertanra épül: mélyinterjúk készültek a vállalkozás alapítójával, Fazekas Andrással és az utód generáció képviselőjével, Fazekas Péterrel, amelyeket dokumentumelemzés és egy, 141 főt felölelő kvantitatív kérdőíves kutatás eredményei

egészítenek ki a hazai családi vállalkozásokra vonatkozóan. A cél a generációváltás kritikus sikertényezőinek feltárása, a folyamat során felmerülő nehézségek azonosítása, valamint a Fazekas Nyomda tapasztalatainak olyan módon való bemutatása, hogy azok összehasonlíthatóak legyenek az észak-kelet-magyarországi festék-kiskereskedelmi esettel.

A Fazekas Nyomda jogelődjét Fazekas András alapította az 1980-as években Mosonmagyaróváron autodidakta módon megszerzett papír- és műanyagfeldolgozói tudására, valamint erős vállalkozói attitűdjére támaszkodva. A kezdeti tevékenység papírfeldolgozásra és dobozkészítésre épült, amelyhez később szitanyomási technológiával megvalósított műanyagfeldolgozás társult, elsősorban iskolai szemléltető eszközök – órák, hőmérők, számegyenesek – gyártására. A termékek a PIÉRT bolthálózaton keresztül az ország szinte minden részébe eljutottak, ami a kezdeti mikrovállalkozás számára is országos piaci jelenlétet biztosított. A rendszerváltás időszakában az alapító a nyíló piaci lehetőségeket kihasználva fokozatosan bővítette a technológiát, és családtagjaival együtt már ofszetnyomtatási kapacitásra építve alakította át a tevékenységet klasszikus nyomdai vállalkozássá. A nyomdai vállalkozást 1992-ben jegyezték be önálló cégként, ekkorra a korábbi, erősen manuális papír- és műanyagfeldolgozás fokozatosan nyomdaipari profillá formálódott. A cég kezdetben egy fős vállalkozásként működött, majd időszakosan 1–2 alkalmazottat is foglalkoztatott, miközben a családtagok – különösen a két fiú– egyre erősebben bevonódtak a termelésbe. A Fazekas Nyomda hivatalosan papír- és műanyagfeldolgozó cégként van bejegyezve, a mindennapi gyakorlatban azonban nyomdaként működik, széles, de kifejezetten kis- és közepes példányszámokra optimalizált termékpalettával. Technológiai kapacitása kiterjed az ofszet és a színes/fekete-fehér digitális nyomtatásra, a színes nagyformátumú nyomtatásra, valamint a különböző kötészeti és papírfeldolgozó műveletekre – ragasztókötés, irkafűzés, kézi keménytábla-kötés, riccelés, stancolás, bégelés, hajtogatás, egyenesvágás stb. – amelyek együtt komoly rugalmasságot biztosítanak az egyedi megrendelések kiszolgálásában. A termékportfóliót elsősorban egyedi megrendelésre készülő, kis- és közepes példányszámú nyomtatványok alkotják: szórólapok, plakátok, névjegyek, címkék, termékismertetők, roll-upok, műanyag táblák és vászonképek. Az ügyfélkör összetétele vegyes: helyi önkormányzatok, művelődési házak, egyesületek, vállalkozások és magánszemélyek egyaránt rendszeres megrendelők, ami erősen lokális beágyazottságot eredményez. A gazdasági döntésekre az alacsony kockázatvállalási hajlandóság jellemző: a vállalkozás a fejlesztéseket hitelfelvétel nélkül, a megtermelt nyereség visszaforgatásával valósítja meg, elsősorban gép- és alapanyag-beruházások formájában. A Fazekas Nyomda legfontosabb versenyelőnyét a technológiai sokoldalúság és a személyre szabott kiszolgálás kombinációja jelenti, amely a helyi piacon nehezen reprodukálható szolgáltatási színvonalat biztosít. A kis példányszámokra, rugalmas határidőkre és személyes kapcsolattartásra épülő működési modell a nagyobb, tömegtermelésre optimalizált nyomdákkal szemben olyan piaci rést fed le, ahol a gyors reagálás és a megrendelői igények egyedi kezelése döntő. A családi jelleg tovább erősíti a versenyelőnyt: az ügyfelek közvetlenül ismerik a tulajdonosokat és a vállalkozásban dolgozó családtagokat, ami magas bizalmi szintet és hosszú távú kapcsolatok kialakulását segíti elő. Ugyanakkor hátrányt jelent a méretgazdaságosság korlátozottsága, az online nyomdák agresszív piaci magatartása, országos lefedettsége. A nyomdaipar gyors technológiai fejlődése – a digitális nyomtatás térnyerése, az online megrendelési felületek elterjedése – a családi vállalkozások számára folyamatos alkalmazkodást igényel. A Fazekas Nyomda esetében a generációváltás és a technológiai megújulás egymást erősítő folyamatként jelenik meg: az utód generáció nyitottabb az új eszközök, gépek és digitális megoldások bevezetésére, miközben az alapító tapasztalata és ügyfélismerete stabilitást biztosít a változások közepette.

Fazekas András profilja jól illeszkedik a kilencvenes években alakult magyar családi vállalkozások első generációs vezetőiről a szakirodalomban rajzolt képhez: férfi alapító, formális felsőfokú menedzsmentképzés nélkül, aki a cégvezetést tapasztalat útján sajátította el, és életműként tekint vállalkozására. Autodidakta módon szerezte meg papír- és

műanyagfeldolgozói tudását, és rövid időn belül országos szintű gyártóvá vált az iskolai szemléltető eszközök piacán. Vezetési stílusát céltudatosság, maximalizmus és erős munkamorál jellemzi, amely a családi vállalkozások első generációs alapítóinál általánosan megfigyelhető mintázat. Ugyanakkor Fazekas András viszonylag korán felismerte, hogy a vállalkozás jövőbeli fennmaradásához szükséges a gyerekek fokozatos bevonása és a generációváltás tudatos előkészítése, ami kedvezőbb képet mutat, mint a szakirodalomban gyakran leírt, „nem tud elengedni" típusú alapítói magatartás. A családi háttér meghatározó a Fazekas Nyomda működésében: a vállalkozás mindvégig szorosan kötődött a család mindennapjaihoz, a gyerekek már fiatal koruktól kezdve részt vettek a különböző munkafolyamatokban. A kilencvenes évektől a két fiú, Péter és Zoltán is aktívan bekapcsolódott a termelésbe, miközben tanulmányaikat is a nyomdaipari szakterülethez igazították. Az alapító tudatosan orientálta gyermekeit a vállalkozás profiljának megfelelő oktatási irányokba: az idősebb fiú, Péter a Könnyűipari Műszaki Főiskolán nyomdamérnök szakon szerzett diplomát, míg Zoltán nyomdaipari középiskolában végzett. Ez a tudatos humán-stratégia biztosította, hogy a generációváltásra felkészült, szakmailag kompetens utódok álljanak rendelkezésre. A Fazekas Nyomda generációváltási folyamata közelíti a szakirodalomban ideálisnak tartott modellt, amely szerint az utódlás a gyermek születésétől kezdve, fokozatos bevonással és felelősség-átadással zajlik. Az alapító 20–30 évvel a várható generációváltás előtt megkezdte fiai bevonását a cég mindennapi működésébe, a gyártási folyamatokba és a döntés-előkészítésbe. Az előkészítés több pilléren nyugodott: a gyerekek korai, operatív részvétele a termelésben; a formális oktatás nyomdaipari irányba terelése; a döntési jogkörök fokozatos átadása; a technológiai fejlesztésekhez kapcsolódó döntések delegálása; valamint a beszállítói és ügyfélkapcsolatok (CRM) fokozatos átruházása. E lépések együttesen járultak hozzá ahhoz, hogy az utódlást nem egyszeri „átadás-átvételi aktusként", hanem hosszú tanulási és közös munkafolyamat eredményeként kezeli. Az utód életútja jól példázza a sikeres utódláshoz vezető „külső tapasztalatszerzés – visszatérés" mintázatát. Gyermekkora óta, nagyjából 6–16 éves kora között az iskolai szünetekben és hétvégéken rendszeresen dolgozott édesapja mellett a nyomdában, így korán megismerte a szakma gyakorlati oldalát. Az alapító kifejezetten bátorította, hogy fiatal felnőttként nagyobb nyomdaipari környezetben is kipróbálja magát, aminek eredményeként 15 évnyi tapasztalatot szerzett nagyvállalati nyomdaipari környezetben, mielőtt visszatért a családi vállalkozáshoz. A külső cégnél szerzett tapasztalatok – a szervezeti működés, a nagyüzemi technológia, a minőségbiztosítási rendszerek ismerete – később értékes erőforrássá váltak a Fazekas Nyomda számára.

Az utódlás menedzselésének jelenlegi állapotában a termelési folyamatok operatív irányítását és az ügyviteli feladatok jelentős részét már az fiúk látták el, miközben az alapító napi szinten jelen maradt a vállalkozásban. Az alapító fizikai munkát (stancolás, dobozkészítés, csomagolás, kézi kötészeti műveletek) és ügyintézést (anyagbeszerzés, szervizelés szervezése) egyaránt végez, míg felesége az ellenőrzésben, tanácsadásban, a műszakok szervezésének támogatásában és a pénzügyi elemzésekben játszik szerepet. A döntéshozatalban is fokozatos eltolódás figyelhető meg: míg korábban az alapító hozta meg az összes stratégiai és operatív döntést, addig mára a technológiai fejlesztések irányáról, az új berendezések beszerzéséről és a digitális szolgáltatások bővítéséről egyre inkább az utód generáció dönt. Ugyanakkor az alapító szakmai tekintélye és ügyfélkapcsolati tőkéje miatt továbbra is fontos referenciapont marad az ügyfelek és a beszállítók szemében.

A Fazekas Nyomda esete jól illusztrálja a generációs szemléletbeli különbségeket, amelyek a családi vállalkozások generációváltásának egyik leggyakrabban említett kihívását jelentik. Az alapító gondolkodását a hitel nélküli, óvatos növekedés, a megszokott munkaritmushoz való ragaszkodás és a személyes, hosszú távú kapcsolatok dominanciája határozza meg, míg az utód generáció nyitottabb az új technológiákra, a digitalizációra és a modernebb kommunikációs formákra. A technológiai fejlődéshez való viszony különösen érzékeny terület: az ofszetnyomtatás és a hagyományos kötészeti eljárások szakértőjeként az alapító az új digitális technológiák elméleti részét átlátja, de gyakorlati alkalmazásukban nehézségeket tapasztal,

miközben az utód generáció számára ezek a megoldások természetes környezetet jelentenek. A mélyen beidegződött munkarutinok és döntéshozatali reflexek konfliktushelyzetekben felerősödhetnek, ami a családi vállalkozások jelentős részénél a generációváltás elakadásához vezet. Fazekas András az interjúk során őszintén beszélt arról, hogy bár szeretné teljes egészében átadni a vállalkozást fiainak, „teljesen elengedni" valószínűleg soha nem fogja tudni. Ez a kettősség – a tudatos átadási szándék és az érzelmi kötődésből fakadó nehézség – a családi vállalkozások generációváltásának szakirodalmában jól dokumentált jelensége. A nemzetközi szakirodalomban „nagyköveti" szerepként leírt kilépési forgatókönyv – amikor az alapító formális vezetői pozícióját átadja, de mentorként, tanácsadóként továbbra is a vállalat mellett marad – a Fazekas Nyomda esetében is reális pályának tűnik. A családon belüli bizalom és harmónia enyhíti annak a veszélyét, hogy az alapító folyamatos jelenléte aláássa az utód tekintélyét, ugyanakkor a kockázat – különösen a külső partnerek percepciójában – nem hagyható figyelmen kívül. A Fazekas Nyomda esete jól értelmezhető a szocio-emocionális vagyon (SEW) elméletének keretében, amely szerint a családi vállalkozás értéke nem pusztán pénzben mérhető, hanem a családi identitás, a felhalmozott tudás és a kapcsolati háló összességét is magában foglalja. Az alapító évtizedes tapasztalata, az ügyfélkör részletes személyes ismerete és a helyi közösségben betöltött szerep mind olyan immateriális javak, amelyek átadása a generációváltás során legalább olyan nagy kihívás, mint a tulajdonjog vagy a fizikai eszközök átruházása. A generációváltás folyamata egyúttal illeszkedik ahhoz a modellhez, amely szerint a sikeres utódlás hosszú, több évtizedes szocializációs és felelősség-átadási folyamat eredménye, nem pedig egyetlen, jogi aktushoz köthető esemény.

A Fazekas Nyomda esettanulmánya több olyan tanulsággal szolgál, amelyek jól összevethetők a kelet-magyarországi családi festékboltok tapasztalataival. Először is egyértelműen látható, hogy a sikeres generációváltás legkritikusabb tényezője az időben megkezdett, tudatos előkészítés: a gyermekek korai bevonása, a megfelelő szakmai képzés biztosítása és a döntési jogkörök fokozatos átadása. Másodszor, a külső tapasztalatszerzés – Péter nagyvállalati nyomdaipari gyakorlata – nem gyengíti, hanem erősíti a családi vállalkozás iránti elkötelezettséget, és olyan tudást hoz vissza a cégbe, amelyre egy tisztán belső szocializáció nem feltétlenül lenne képes. Harmadrészt a technológiai fejlesztés és a generációváltás szinergiája kulcsfontosságú: az új generáció által preferált digitális technológiák bevezetése és a családi értékek megőrzése együttesen teremtenek versenyképes, fenntartható működési modellt. Esettanulmányom rámutat arra is, hogy a családi harmónia, a kölcsönös tisztelet és bizalom nélkül még a legjobban megtervezett generációváltási folyamat is kudarcot vallhat. A Fazekas család példája azt mutatja, hogy a magyar családi vállalkozások számára létezik járható út a generációváltásban, ha az alapítók időben felismerik az utódlás szükségességét, tudatosan készítik fel az utódokat, és képesek elfogadni a szerepük fokozatos átalakulását. Ez a tanulság szervesen illeszthető a doktori értekezésben bemutatott kelet-magyarországi festék-kiskereskedelmi esettanulmány következtetései mellé, tovább erősítve a családi vállalkozások generációváltásáról alkotott átfogó képet.

Az esettanulmány-fejezetben bemutatott kelet- és nyugat-magyarországi családi vállalkozások tapasztalatai közös mintázatokra és markáns különbségekre egyaránt rámutatnak a hazai kkv-szektoron belül. A kelet-magyarországi festék-kiskereskedelmi példák – a sajószentpéteri Puskás Festékbolt és a kazincbarcikai Marex Festék Kft. – jól illusztrálják, hogy a szaktudásra épülő személyes tanácsadás, a helyi beágyazottság és a családias légkör olyan versenyelőny, amelyet a multinacionális barkácsáruház-láncok csak korlátozottan tudnak másolni. Ugyanakkor ezek a vállalkozások komoly kihívásokkal néznek szembe az online jelenlét, a professzionális marketing, a munkaerő-toborzás és a régió gyengébb vásárlóereje terén, ami a generációváltás sikerét is közvetlenül befolyásolja.

A Puskás Festékbolt és a Marex Festék Kft. példája azt mutatja, hogy a tudatos kapacitásbővítés, az üzletméret növelése, a franchise-jellegű együttműködések (PPG Trilak Festékstúdió) és a szolgáltatásbővítés – például az ingyenes házhozszállítás – lehetővé teszik, hogy a családi vállalkozás stabil piaci pozíciót építsen ki a multinacionális versenytársak mellett. A kelet-

magyarországi esettanulmány ugyanakkor rávilágít arra is, hogy a generációváltás sikere erősen függ az üzlet volumenétől, a helyi piaci monopólium vagy erős versenyhelyzet meglététől, illetve attól, hogy van-e motivált, szakmailag felkészült utód, aki hajlandó vállalni a családi vállalkozói életformával járó lemondásokat.
A nyugat-magyarországi Fazekas Nyomda esete ezzel szemben egy tudatosan, több évtizeden át előkészített generációváltási folyamatot mutat be, ahol az alapító már a gyermekek korai bevonásával, célzott szakmai képzéssel és fokozatos felelősség-átadással készítette elő az utódlást. A vállalkozás versenyelőnyét a technológiai sokoldalúság, az egyedi, kis és közepes példányszámú megrendelések rugalmas kiszolgálása, valamint a személyes, bizalmon alapuló ügyfélkapcsolatok kombinációja adja, amely jól pozícionálja a céget a nagy, tömegtermelésre optimalizált nyomdákkal és az online szolgáltatókkal szemben. A generációk közötti szemléletbeli különbségek – különösen a kockázatvállalás, a technológiai megújulás és a digitalizáció megítélésében – itt is jelen vannak, ugyanakkor a családi harmónia és a kölcsönös bizalom lehetővé teszi, hogy ezek a feszültségek konstruktív módon oldódjanak fel.
Az esettanulmányok közös tanulsága, hogy a sikeres generációváltás kulcsa az időben megkezdett, tudatos tervezés: a gyermekek korai, fokozatos bevonása, a cégprofilhoz illeszkedő formális képzés biztosítása, valamint a döntési jogkörök és ügyfélkapcsolatok lépésről lépésre történő átadása. Mindkét eset rámutat arra, hogy a technológiai és piaci változásokhoz való alkalmazkodás – a színkeverő gépek és franchise-rendszerek, illetve a digitális nyomtatás és online megoldások integrálása – csak akkor válik valódi versenyelőnnyé, ha a családi értékek, a személyes szaktanácsadás és a helyi kötődés megőrzése mellett valósul meg. A kelet- és nyugat-magyarországi példák együtt azt üzenik, hogy a családi vállalkozások fennmaradása és generációváltása nemcsak vállalati, hanem tágabb regionális gazdaságpolitikai kérdés is: a tudatos tulajdonosi stratégia, a megfelelő utódnevelés, a támogató intézményi környezet és a családi harmónia együttesen teremthetik meg a hosszú távon életképes, versenyképes magyar családi vállalkozások alapját.

10. Következtetések és javaslatok

Disszertációm alapfeltevése volt, hogy a kiskereskedelmi családi vállalkozások egyszerre gazdasági és társadalmi-közösségi szereplők, amelyek működését és utódlását nem lehet a regionális gazdasági pályáktól és a családi befolyás sajátos formáitól függetlenül értelmezni. Kutatásomban ezért több szinten vizsgáltam a kereskedelmi családi vállalkozások jellemzőit és tulajdonságait. Fogalmi-elméleti szinten a családi vállalkozás és a kereskedelmi családi vállalkozás definíciós kereteinek újragondolásával, makro-és mezoszinten a vármegyék KKV-szektorának és kiskereskedelmi mutatóinak összehasonlító elemzésével, országos szinten a GEM 2021–2023 adatbázisra épülő vállalkozói attitűdvizsgálattal, és mikroszinten saját kérdőíves felméréssel, illetve két esettanulmánnyal az utódlási folyamatokat. A különböző adatforrások és módszerek kombinációja lehetővé tette, hogy a generációváltást ne pusztán vállalatszintű HR-problémaként, hanem regionális versenyképességi és társadalmi fenntarthatósági kérdésként is értelmezzem. Hipotézisem igazolását tézisek formájában az alábbiakban mutatom be:

34. táblázat Hipotézisek-Tézisek összefoglaló táblája

	HIPOTÉZIS	TÉZIS	EREDMÉNY	Módszer
H1-T1	**A családi vállalkozók vállalkozói attitűdjei szignifikánsan nem térnek el az összes vállalkozó attitűdjeitől**	**A családi vállalkozók vállalkozói attitűdjei – az egyéni attitűd, a vállalkozói környezet és a vállalkozói lét megítélése – a vizsgált három évben (2021–2023) nem különböznek szignifikánsan az összes vállalkozó attitűdjeitől.**	IGAZOLVA	Leíró statisztika, t-próba, χ^2-próba
H1-T2	**A családi vállalkozók vállalkozói attitűdjei regionálisan eltérő mintázatot mutatnak**	**A családi vállalkozók vállalkozói attitűdjei regionálisan differenciált képet mutatnak: míg az egyéni vállalkozói attitűd tekintetében nincs szignifikáns regionális eltérés, a vállalkozói környezet és a vállalkozói lét megítélése szignifikánsan különbözik az egyes régiók között.**	RÉSZBEN IGAZOLVA	Konfidencia-intervallumok, regionális összehasonlítás
H1-T3	**A vállalkozás jellemzői (méret, ágazat, kor, teljesítmény) és gazdasági-társadalmi hatásai differenciáltan függnek össze a vállalkozói attitűdökkel a különböző régiókban**	**A vállalkozói attitűdök és a vállalkozás jellemzői, illetve gazdasági-társadalmi hatásai közötti összefüggések regionálisan kondicionáltak: az egyes régiókban más-más tényezők és más irányban függnek össze a vállalkozói attitűdökkel.**	IGAZOLVA	Pearson-korreláció, logisztikus regresszió
H1-T4	**A családi vállalkozók jellemzői alapján elkülöníthető klaszterek különböző vállalkozói attitűdprofillal rendelkeznek**	**A családi vállalkozók egyéni és vállalati jellemzői alapján elkülöníthető klaszterek léteznek, amelyek regionálisan is eltérő sajátosságokat mutatnak, és amelyek a célzott vállalkozásfejlesztési beavatkozások tervezésének alapjául szolgálhatnak.**	IGAZOLVA	Hierarchikus klaszteranalízis, k-közép klaszterezés
H1-T5	**A kereskedelmi családi vállalkozások a családi vállalkozások önálló, ágazatspecifikus alcsoportját alkotják, amelyet strukturális és működési sajátosságok különítenek el.**	**A kereskedelmi családi vállalkozások a családi vállalkozások önálló, jól körül határolható alcsoportját alkotják, amelyeket az operatív családi jelenlét, a lokális–regionális beágyazottság és a reputációs orientáció együttesen különít el más családi vállalkozásoktól.**	IGAZOLVA	Szakirodalmi áttekintés, fogalmi keret kritikai elemzése. Nemzetközi és hazai definíciók összehasonlító elemzése.
H1-T6	**A magyar kereskedelmi családi vállalkozásokra indokolt önálló, ágazatspecifikus fogalmi kategóriát meghatározni.**	**A magyar kereskedelmi családi vállalkozások definíciójába beépített ágazati, lokális és viselkedési kritériumok elméletileg megalapozottak, és illeszkednek a nemzetközi családi vállalkozás-definíciós irányzatokhoz.**	IGAZOLVA	Fogalmi modellalkotás, operacionalizálás. Kérdőíves felmérés, F-PEC skála alkalmazása, statisztikai összehasonlítás. Nemzetközi definíciós keretek összehasonlítása.

Forrás: saját szerkesztés

A családi vállalkozások definíciós áttekintése rámutatott, hogy sem a nemzetközi, sem a hazai irodalomban nem alakult ki egységesen elfogadott meghatározás, miközben a különböző megközelítése a családi befolyás eltérő dimenzióit emelik ki. A Chua–Chrisman–Sharma-féle viselkedés-alapú definíció a szándékot és a generációk közötti folytonosságot, az Astrachan–Klein–Smyrnios F-PEC skála a hatalom, tapasztalat és kultúra dimenzióiban mérhető „familiness" fokát, a Tagiuri–Davis háromkörös modell a család–tulajdon–vállalkozás alrendszereinek metszeteit, míg az Európai Bizottság ajánlása főként strukturális kritériumokat (többségi döntéshozatali jog, családi részvétel az irányításban) hangsúlyoz. A hazai keretek (KSH modell, Csákné Filep–Szirmai rendszere, GUESSS-megközelítés) ugyanakkor elsősorban statisztikai és oktatási célból operacionalizálják a családi jelleget, és kevésbé ragadják meg a viselkedési-intenciós és kulturális dimenziókat. E hiányosságokra reagálva olyan, többdimenziós definíciós keretet dolgoztam ki a magyar családi vállalkozásokra, amely a tulajdonosi, irányítási és viselkedési-intenciós dimenziókat egyaránt integrálja. Értelmezésemben családi vállalkozásnak tekinthető minden olyan gazdálkodó egység, ahol a szavazati jogok többsége egy család kezében van, legalább egy családtag aktívan részt vesz a stratégiai vagy operatív irányításban, és a család deklarált szándéka a vállalkozás családi jellegének megőrzése és továbbadása a következő generáció számára. Ez a megközelítés összhangba hozza a strukturális (tulajdon, irányítás) és a viselkedési-intenciós (utódlási szándék, értékközvetítés) elemeket, lehetővé téve, hogy a magyar empirikus kutatásokban konzisztensebb módon lehessen lehatárolni a családi vállalkozások univerzumát. A kereskedelmi családi vállalkozásokra javasolt definíció ezt a keretet tovább szűkíti egy hatkritériumos, ágazatspecifikus fogalmi kerettel, amely a magyar kiskereskedelmi kontextus sajátosságaihoz illeszkedik. A definíció a családi befolyás mellett figyelembe veszi a vállalkozás ágazati profilját (kiskereskedelem, vendéglátás, lakossági szolgáltatás), a tulajdonosi-irányítási koncentrációt, a kkv méretet, a lokális beágyazottságot és személyes vevőkapcsolatokat, a generációk közötti átörökítés szándékát, valamint a családi és helyi kulturális-hagyomány béli kötődést. E hat dimenzió kombinációja – empirikus teszteléssel alátámasztva – igazolja, hogy a kereskedelmi családi vállalkozások jól elkülöníthetők az általános családi vállalkozásoktól, mind működési logikájukban, mind utódlási kockázataikban és regionális szerepükben. A definíciós keret a későbbi empirikus vizsgálatok számára nem pusztán elméleti háttér, hanem konkrét operacionalizálási eszköz: segítségével a GEM-adatbázisban és a saját terepkutatásban is következetesen azonosíthatók azok a vállalkozások, amelyekben a családi befolyás valóban meghatározó és generációkon átívelően értelmezhető. Ezzel a hozzájárulással a dolgozat nemcsak a hazai családi vállalkozás-kutatás számára kínál új fogalmi keretet, hanem a gazdaságpolitika és a statisztikai adatgyűjtés finomításához is támpontot ad.

A Global Entrepreneurship Monitor 2021–2023 magyarországi adatfelvételeire épített elemzésem célja az volt, hogy feltárja, miben térnek el – ha egyáltalán eltérnek – a családi vállalkozók vállalkozói attitűdjei az összes vállalkozóéhoz képest, különös tekintettel a regionális különbségekre. A GEM felvétel országosan reprezentatív mintán, 18–64 éves lakosságra kiterjedő telefonos lekérdezéssel működik, így lehetővé teszi mind a vállalkozói aktivitás, mind az attitűdök és az ökoszisztéma-percepciók területi vizsgálatát. A családi vállalkozókat az a definíció azonosította, amely szerint azok tekinthetők családi vállalkozóknak, akik azzal a kijelentéssel, hogy „hogy folytassa a családi hagyományt", teljesen vagy inkább egyetértettek, amikor a vállalkozásindítás motivációit értékelték. Az eredmények alapján a 18–64 éves népességben a családi vállalkozók aránya 2021 és 2023 között 4–5 százalék között mozgott, és érdemben nem változott, ami a családi vállalkozói jelenlét stabil, de korlátozott súlyát jelzi a teljes felnőtt lakosságon belül. A vállalkozókon belül a családi vállalkozók aránya magasabb, 2023-ban mintegy 29 százalék volt, ami illeszkedik a nemzetközi tapasztalatokhoz, ugyanakkor elmarad a korábban gyakran hivatkozott, empirikus alap nélküli 70–90 százalékos becslésektől (állításom Kása és szerzőtársai 2019. kutatása is alátámasztja). A vállalkozói attitűdöket három kompozit index segítségével ragadtam meg: az egyéni vállalkozói attitűd index (önhatékonyság, kudarctól való félelem), a vállalkozói környezet megítélésének indexe és a vállalkozói lét

társadalmi megbecsültségét és vonzerejét mérő index. A kétváltozós elemzések és a logisztikus regressziós modellek egyaránt azt mutatták, hogy a családi és nem családi vállalkozók attitűdjei között sem országos szinten, sem a vizsgált régiók többségében nem azonosíthatók markáns, szisztematikus különbségek. A családi vállalkozók csak bizonyos években és régiókban tértek el szignifikánsan az attitűdindexek értékeiben, és ezek az eltérések nem rajzoltak ki minden évben és térségben konzisztens mintázatot, ami a családi jelleg attitűd-formáló hatásának korlátozott voltára utal. Ezzel összhangban a H4 hipotézis – mely szerint a családi vállalkozók attitűdjei nem térnek el szignifikánsan az összes vállalkozó attitűdjeitől – nagyrészt megerősítést nyert. Ugyanakkor az elemzések rámutattak arra is, hogy a percepciók és a vállalkozás teljesítménymutatói közötti kapcsolat régiónként eltérő irányú és erősségű. A Pearson-korrelációk alapján például Nyugat-Dunántúlon pozitív kapcsolat mutatkozott a vállalkozói környezet pozitív megítélése és a tervezett létszámbővítés között, míg Észak-Magyarországon ugyanez a mutató negatív előjellel jelent meg. Hasonló kettősség figyelhető meg az innovativitás, az exportorientáció és a digitális technológiák tervezett használata terén is, ami arra utal, hogy a vállalkozói attitűdök gazdasági és társadalmi kimenetei csak a helyi ökoszisztéma jellegzetességeivel együtt értelmezhetők. Kiemelem, hogy a vállalkozói attitűdök és háttérváltozók összefüggéseit vizsgáló elemzések szerint sem a demográfiai jellemzők (nem, életkor, iskolai végzettség, lakóhely típusa), sem a vállalkozás strukturális mutatói (méret, ágazat, életciklus, célkitűzés-orientáltság) nem mutattak következetes, erős és minden régióban azonos irányú kapcsolatot az attitűdindexekkel. Egyedül a vállalkozói „tehetségindex” bizonyult stabilan megkülönböztető tényezőnek: akik saját magukat tehetséges vállalkozónak minősítették, nagyobb valószínűséggel értékelték pozitívan mind az egyéni attitűdöt, mind a környezetet, mind a vállalkozói létet, függetlenül attól, hogy családi vagy nem családi vállalkozást vezettek. Ez a megállapítás arra utal, hogy a vállalkozói önpercepció inkább egyéni kompetencia- és önbizalomkérdés, mintsem a családi befolyás közvetlen következménye.

A KKV-szektor és a kiskereskedelmi mutatók vármegyei összehasonlító vizsgálata feltárta, hogy a családi – különösen a kereskedelmi családi – vállalkozások milyen eltérő strukturális feltételek mellett működnek Borsod-Abaúj-Zemplén (BAZ) és Győr-Moson-Sopron (GYMS) vármegyében. A Kocziszky–Szendi-féle komplex fejlettségi index, valamint a 2010–2024 közötti kiskereskedelmi adatsorok elemzése világosan kirajzolta a magyarországi kelet–nyugati lejtő és a kettős gazdasági struktúra fennmaradását. Míg BAZ vármegyében a fajlagos GDP és az egy főre jutó kiskereskedelmi forgalom nominálisan érdemben nőtt, addig a komplex fejlettségi index inkább stagnált vagy enyhén romlott, jelezve, hogy a gazdasági növekedés nem transzformálódott teljes mértékben infrastrukturális, jövedelmi és társadalmi jóléti javulássá. Ezzel szemben Győr-Moson-Sopron vármegyében a fajlagos GDP és a komplex fejlettségi index egyaránt növekvő pályán haladt, és a két mutató közötti rés a vizsgált időszakban jelentősen kitágult, ami a tartós regionális divergencia empirikus bizonyítékaként értelmezhető. A kiskereskedelmi forgalom éves átlagos növekedési üteme GYMS-ben 5,84 százalék volt 2010–2024 között, szemben BAZ 4,48 százalékos CAGR-jával; a forgalom szorzója 1,86-ról 2,21-szeresre nőtt Győr-Moson-Sopronban, míg Borsod-Abaúj-Zemplénben csupán 1,86-szoros bővülés történt. Az egy főre jutó kiskereskedelmi forgalom BAZ-ban 352 556 forintról 701 537 forintra emelkedett, míg GYMS-ben 654 128 forintról 1 384 769 forintra nőtt, vagyis a nyugati vármegye vásárlóereje a vizsgált időszak végére közel kétszerese lett a borsodinak. Strukturálisan mindkét vármegyében zajlott üzlethálózati konszolidáció, de annak intenzitása eltért: BAZ-ban az üzletszám 5340-ről 3610-re csökkent (–32,4 százalék), míg GYMS-ben 6856-ról 5320-ra (–22,4 százalék). Ez azt jelzi, hogy Borsod-Abaúj-Zemplénben a kis alapterületű, alacsony forgalmú egységek nagyobb arányban szorultak ki a piacról, miközben az egy üzletre jutó forgalom mindkét időpontban valamivel magasabb volt itt, mint Győr-Moson-Sopronban. A fajlagos teljesítmény javulása BAZ-ban ugyanakkor nem tudta ellensúlyozni a piacméretbeli és vásárlóerő hátrányokat, különösen annak fényében, hogy a népesség 2010 és 2024 között mintegy 6,6 százalékkal csökkent, míg GYMS-ben 4,7 százalékkal

nőtt. A Myrdal-féle kumulatív okság és a Krugman-féle új gazdaságföldrajz elméletei alapján a fenti mintázatok arra utalnak, hogy Győr-Moson-Sopronban a kedvező kezdeti adottságok (határ menti fekvés, ipari klaszterek, FDI-vonzó környezet) pozitív önmegerősítő spirált indítottak el, míg Borsod-Abaúj-Zemplénben a nehézipar leépülése, a tartós munkanélküliség és az elvándorlás negatív pályafüggést eredményezett. A kiskereskedelmi szektorban mindez abban testesül meg, hogy BAZ számos településén a családi vegyesboltok „utolsó ellátási pontként" működnek, elsősorban ellátási és közösségi funkciót betöltve, míg GYMS-ben a családi kereskedelmi vállalkozások egy része be tudott kapcsolódni a regionális értékláncokba mint beszállító, logisztikai szolgáltató vagy speciális szolgáltató. Ennek közvetlen következménye, hogy a generációváltás sikerességének kritériuma BAZ-ban sok esetben pusztán az üzlet fennmaradása és a helyi ellátás biztosítása, míg GYMS-ben reális opció a bővülés, a profildiverzifikáció és az innováció.

A saját kérdőíves felmérés a kiskereskedelmi családi vállalkozások utódlásmenedzsmentjének mikroszintű folyamatait vizsgálta, alapítók és utódok párhuzamos megkérdezésével. A nem valószínűségi, ismeretségi körön és online csatornákon alapuló mintavétel 45 alapítót és 40 utódot ért el, túlnyomórészt mikro- és kisvállalkozások körében, ami jól illeszkedik a hazai kiskereskedelmi szerkezethez. Az eredmények rámutattak, hogy az utódlási potenciál nominálisan magas: az alapítók 66,7 százaléka rendelkezik legalább egy potenciális családi utóddal, az utódok 77,5 százaléka pedig kifejezetten hajlandónak mutatkozik a vállalkozás átvételére. Ugyanakkor az utódlás tényleges megvalósulása jóval elmarad a potenciáltól: a megkérdezett vállalkozások mindössze 8,9 százalékánál történt már tényleges cégátadás, miközben az alapítók 24,4 százaléka a 61–75 éves, további 2,2 százaléka pedig a 76 év feletti korosztályba tartozik. Ez azt jelenti, hogy az elkövetkező 5–10 év kritikus „utódlási ablakot" jelent, amelynek elmulasztása számos kisbolt bezárásához, munkahelyek megszűnéséhez és helyi ellátási hiányhoz vezethet, különösen a periférikus településeken. A Handler-féle utódlási modell szempontjából a vállalkozások jelentős része még mindig az első generációs vezetés, illetve a „meghívás és kiegészítés" fázisában van, miközben az életkori struktúra a folyamat felgyorsításának szükségességére utal. Az alapítók 82,2 százaléka teljes bizalommal tekint az utód felkészültségére és képességeire, ami a szocioemocionális vagyon sikeres generációk közötti átörökítésére és az értékek hatékony transzferére utal. Az utódok oldaláról az elutasítás okai között domináns a „más életpálya-elképzelés" (55,6 százalék), illetve a „más helyen szeretnék élni" (22,2 százalék), ami a modern mobilitási mintákra, a nagyvárosi és külföldi karrierlehetőségek vonzerejére utal. Figyelemre méltó továbbá, hogy az elutasító utódok közel fele saját vállalkozás indítását ugyanakkor nem zárja ki, ami arra utal, hogy nem általában a vállalkozói létet, hanem kifejezetten az alapító cég folytatását utasítja el – ez a jelenség különösen a borsodi kontextusban értelmezhető a szűk helyi piac és a korlátozott növekedési kilátások fényében. Az oktatási orientáció kettőssége is kirajzolódott: az utódok mintegy 60 százaléka a családi vállalkozás profiljához szorosan kapcsolódó szakmai képzést választott, míg 40 százalékuk más szakterület felé orientálódott. Ez utóbbi csoportnál az interjúk alapján többféle stratégia azonosítható: vannak, akik tudatosan szélesebb körű kompetenciaportfóliót építenek, hogy később holisztikusabb szemléletet hozzanak a cégbe; mások inkább nyitva kívánják tartani mobilitási opcióikat, vagy egyáltalán nem terveznek vállalkozóvá válni. Mindez megerősíti, hogy az utódlási hajlandóságot nem lehet egyetlen tényező – például a tanulmányok szakterülete – alapján megérteni; a döntések mögött életpálya-stratégiák, értékváltások és regionális lehetőségek komplex kombinációja áll.

10.1. A disszertáció eredményeinek integrált értelmezése

- A különböző adatforrások – definíciós keretek, GEM-elemzés, vármegyei KKV-mutatók és saját utódláskutatás – összevetése alapján **a dolgozat egyik központi megállapítása, hogy a kiskereskedelmi családi vállalkozások utódlása nem értelmezhető tisztán mikroszintű, vagy tisztán makroszintű jelenségként.** A családi befolyás formái, az utódlási szándék és a

vállalkozói attitűdök csak a regionális gazdasági pályák, a helyi fogyasztói piacok és az intézményi környezet figyelembevételével érthetők meg. Borsod-Abaúj-Zemplén példája jól illusztrálja, hogy a negatív pályafüggés, a demográfiai apály és az alacsony vásárlóerő mellett a családi bolt fenntartása gyakran inkább közösségi felelősségvállalás, mint gazdasági racionalitás kérdése, ami a szocioemocionális vagyon sajátos, helyspecifikus formájára utal. Ezzel szemben Győr-Moson-Sopronban a magasabb fejlettségi szint, az ipari klaszterek és a jobb infrastrukturális adottságok egy olyan környezetet teremtenek, ahol az utódlás nem csupán a fennmaradás, hanem a növekedés, a profilváltás és az értéklánc-integráció esélyét is magában hordozza. Itt a szocioemocionális vagyon nem elsősorban az „utolsó bolt" etikai funkciójához, hanem a gazdasági teljesítményhez, az innovációhoz és a hálózati pozíciókhoz kapcsolódik, ami más típusú motivációs szerkezetet eredményez az alapítók és utódok számára. A GEM-eredmények által mutatott regionális attitűdkülönbségek – például a környezet és a vállalkozói lét eltérő megítélése a fejlett és kevésbé fejlett régiókban – jól illeszkednek ebbe a kettős struktúrába.

- **A hatkritériumos kereskedelmi családi vállalkozás definíció-keret ebben az értelemben nem pusztán fogalmi, hanem diagnosztikai eszközként is értelmezhető.** Segítségével beazonosíthatók azok a cégek, amelyek esetében a családi befolyás, a lokális beágyazottság és a generációk közötti átörökítés egyszerre jelen van, s amelyek utódlása ezért nemcsak vállalat-, hanem közösségszintű kérdés. A GEM-adatokból kirajzolódó kép – miszerint a családi vállalkozók attitűdjei alapvetően nem különböznek radikálisan a többi vállalkozóétól, ugyanakkor a régiók szerint eltérő mintázatok figyelhetők meg – azt is sugallja, hogy **a családi jelleg önmagában nem determinálja a vállalkozói gondolkodást, de a regionális ökoszisztémába ágyazva jelentősen módosíthatja az utódlási döntések kontextusát.**
- **Saját empirikus kutatásom eredményei a mikroszintű döntési logikát világítják meg: a magas bizalomszint és utódlási hajlandóság mellett a tényleges átadás elmaradása arra utal, hogy a generációváltás legnagyobb akadálya gyakran nem a családi viszonyokban, hanem a külső gazdasági-társadalmi feltételekben keresendő.** A fiatal generáció számára a mobilitási opciók – nagyvárosi vagy külföldi karrier, rugalmasabb életforma – sok esetben vonzóbbak, mint a napi 10–12 órás, hétvégéket is érintő boltvezetői életmód, különösen a kevésbé fejlett térségekben. Így a családi vállalkozás, mint karrieropció értékelése szorosan összefügg a regionális fejlettséggel és az alternatív lehetőségek kínálatával.
- Az eredmények alapján több gyakorlati ajánlás is megfogalmazható a családi vállalkozások, a gazdaságpolitika számára. A vállalkozói szféra szempontjából a Handler–Gersick–Decker modellek integrált alkalmazása – kiegészítve a szocioemocionális vagyon perspektívájával – olyan utódlásmenedzsment-keretet kínál, amely egyszerre veszi figyelembe a folyamat idődimenzióját, a család–tulajdon–vállalkozás alrendszereinek kölcsönhatását és az érzelmi-identitásbeli szempontokat. A gyakorló vállalkozások számára ez azt jelenti, hogy a generációváltásra nem egyszeri jogi-pénzügyi tranzakcióként, hanem több évtizedes felkészülési és bevonási folyamatsorként kell tekinteni, amelynek kulcseleme a transzparens kommunikáció, a kompetenciafejlesztés és a formális szabályozás (tulajdonosi szerződések, családi alkotmány, utódlási terv).
- Vállalkozás fejlesztői szempontból a disszertáció rámutat, hogy a kiskereskedelmi családi vállalkozások esetében az utódlási tanácsadásnak érzékenyen kell illeszkednie a regionális kontextushoz. Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyéhez hasonló, leszakadó térségekben a tanácsadói munka egyik kulcsfeladata a „realista utódlási forgatókönyvek" kidolgozása, amely figyelembe veszi a szűk helyi piacot, az „utolsó bolt" szerep társadalmi felelősségét és az alternatív exit-stratégiákat (üzletbezárás méltányos kezelése, eszközök értékesítése, közösségi boltmodellek keresése). Győr-Moson-Sopron vármegye típusú, fejlettebb térségekben ezzel szemben a hangsúly inkább a bővülés, digitalizáció, franchise-csatlakozás és értéklánc-integráció támogatásán lehet, ahol az utódlás a növekedési stratégia szerves részeként értelmezhető.

- Gazdaságpolitikai szinten a családi vállalkozások és különösen a kereskedelmi családi vállalkozások támogatása indokolja a definíciós keretek és a statisztikai adatgyűjtés finomítását. A KKV-szektor teljesítményére vonatkozó aggregált adatok nem teszik lehetővé a családi vállalkozások célzott támogatását; ehhez olyan adminisztratív és kérdőíves adatbázisokra van szükség, amelyek a családi befolyás dimenzióit (tulajdon, irányítás, generációk közötti szándék) is rögzítik. A helyalapú fejlesztéspolitika elvei alapján BAZ vármegyében a családi boltok ellátási funkcióinak megőrzésére, közösségi szerepük támogatására, míg GYMS vármegyében a családi vállalkozások innovációs és exportkapacitásának erősítésére érdemes fókuszálni.

10.2. Kutatásom korlátai

A kutatás eredményeinek értelmezésekor szükségesnek tartom megvilágítani a vizsgálat módszertani és koncepcionális korlátait. Először, a definíciós keretek javaslata bár kiterjedt hazai és nemzetközi szakirodalmi áttekintésre épül, végső soron normatív döntéseket is tartalmaz arról, hogy a családi befolyás mely dimenzióit és milyen küszöbértékekkel tekintjük relevánsnak. Más definíciós választások más vállalkozáskört eredményezhetnének, ahogyan azt Kása Róbert és szerzőtársai is demonstrálták, amikor különböző definíciók 22 és 83 százalék közötti családi vállalkozás-arányt adtak ugyanazon mintán. Ez a koncepcionális bizonytalanság azt jelenti, hogy a dolgozatban alkalmazott definíciók elsősorban egy jól körülírt magyar kiskereskedelmi kontextusban érvényesek, és más ágazatokban, illetve országokban adaptációra szorulhatnak.
Másodszor, a vármegyei KKV- és kiskereskedelmi elemzés olyan aggregált statisztikákon alapul, amelyek nem különítik el a családi és nem családi vállalkozásokat, így a családi vállalkozásokra vonatkozó következtetések ebben a részben szükségképpen közvetettek és következtetéseken alapulnak. A komplex fejlettségi index és a kiskereskedelmi mutatók a teljes vállalati populációt jellemzik, ezért a családi vállalkozásokra vonatkozó állítások azon a feltételezésen nyugszanak, hogy ezek a vállalkozások szerkezetileg és területileg hasonlóan oszlanak meg, mint a KKV-szektor egésze. E feltételezés részben megalapozott a Kása-féle eredmények alapján, de empirikus validálása továbbra is kutatási feladat. Harmadszor, a vizsgált időszakban bekövetkezett makrogazdasági sokkok – különösen a COVID–19-járvány, az inflációs sokk és az ellátási lánc-zavarok – torzíthatják az idősorokat, és nem feltétlenül tükrözik a hosszú távú trendeket. Negyedszer, a GEM-alapú vállalkozói attitűdvizsgálat keresztmetszeti adatfelvételre épül, amely korlátozza az oksági következtetések levonásának lehetőségét. A korrelációk és logisztikus regressziók alapján azonosíthatók ugyan statisztikai együtt járások az attitűdindexek és a magyarázó változók között, de ezek iránya és mechanizmusa nem bizonyítható egyértelműen: nem tudjuk például megmondani, hogy a pozitív attitűdök eredményeznek-e jobb vállalati teljesítményt, vagy éppen fordítva. További korlát, hogy a GEM-kérdőív által használt attitűdskálák főként önbevalláson és Likert-típusú tételeken alapulnak, amelyek érzékenyek lehetnek a társadalmilag kívánatos válaszadásra és az aktuális hangulati állapotra. Emellett a regionális bontásokban a családi vállalkozók részaránya néhány esetben alacsony elemszámot eredményez, ami csökkenti a statisztikai tesztek erejét és növeli a hibavalószínűséget. Ötödször, a saját empirikus utódláskutatás mintája nem valószínűségi, hanem hólabda- és kényelmi mintavételen alapul, ami komoly általánosíthatósági korlátokat jelent. Az ismeretségi körből és szakmai hálózatokból toborzott vállalkozások nagyobb valószínűséggel rendelkeznek magasabb iskolai végzettséggel, jobb digitális kompetenciákkal és erősebb tanácsadói kapcsolatokkal, mint a teljes populáció, ami felülreprezentálhatja az utódlásra tudatosabban készülő cégeket. Az online kérdőíves forma emellett eleve kizárhatja azokat a vállalkozókat, akik kevésbé jártasak az informatikai eszközök használatában, ami különösen az idősebb alapítók körében okozhat torzítást. Az utódok mintája kisebb az alapítókénál, ezért az utódspecifikus következtetések még óvatosabban kezelendők, különösen a részletesebb bontások esetén. Hatodszor, a kérdőíves adatgyűjtés szükségképpen leegyszerűsíti az utódlás komplex, érzelmi és interperszonális dimenzióit. Bár a kutatásomban rákérdeztem a motivációkra, az értékekre és a családi

dinamikára, a strukturált kérdések nem képesek teljes mélységükben megragadni a generációk közötti konfliktusokat, a hallgatólagos elvárásokat és a rejtett hatalmi viszonyokat. A két bemutatott esettanulmány részben pótolja ezt a hiányt, de nem helyettesíti egy kiterjedtebb kvalitatív vizsgálat – interjúk, megfigyelések, dokumentumelemzés – eredményeit. Hetedszer, a kutatás döntően a kínálati oldal, vagyis az alapítók és utódok perspektívájára koncentrál, miközben a vevői oldal – a helyi lakosság preferenciái, lojalitása, digitális csatornákhoz való viszonya – csak közvetve jelenik meg. Nyolcadszor, a vizsgálat térben két kiemelt vármegyére koncentrál, ami a mélyebb regionális összehasonlítást lehetővé tette, de egyben korlátozza az eredmények országos általánosíthatóságát. Borsod-Abaúj-Zemplén és Győr-Moson-Sopron vármegyék valóban a magyar regionális térszerkezet két ellentétes pólusát képviseli, de a közép- és dél-dunántúli, alföldi vagy közép-magyarországi családi vállalkozások sajátosságai ettől akár jelentősen eltérhetnek. Kilencedszer, a dolgozat időhorizontja elsősorban a 2010 utáni időszakra koncentrál, így a rendszerváltás utáni első évtizedek generációváltási tapasztalatai, illetve a hosszabb idősoros összehasonlítások csak korlátozottan jelennek meg. Tizedszer, a dolgozat nem foglalkozott mélyrehatóan a nemi szerepek, a női utódok és az interkulturális családi mintázatok (pl. vegyes házasságok, diaszpórakapcsolatok) kérdéseivel, noha a szakirodalom egyre nagyobb hangsúlyt helyez ezekre a dimenziókra.

A fenti korlátok egyben a további kutatási irányok kijelölését is segítik. Egyrészt indokolt lenne a kiskereskedelmi családi vállalkozások reprezentatív, valószínűségi mintán alapuló országos felmérése, amely lehetővé tenné a definíciós keretek szélesebb körű tesztelését, valamint a különböző ágazatok és régiók összehasonlítását. Másrészt érdemes lenne longitudinális, paneljellegű vizsgálatokat indítani, amelyek az utódlási folyamatot nemcsak egy adott időpillanatban, hanem a felkészülés, az átadás és a stabilizáció fázisaiban követik nyomon, kombinálva kvantitatív és kvalitatív módszereket. Harmadrészt a GEM-alapú elemzések továbbfejlesztése irányulhatna arra, hogy a vállalkozói attitűdöket adminisztratív vállalati adatokkal (árbevétel, foglalkoztatás, export, beruházás) összekapcsolva vizsgáljuk, így pontosabban feltárható lenne az attitűdök és teljesítmény közötti kapcsolat természete. Negyedrészt a kiskereskedelmi családi vállalkozások digitalizációs stratégiáinak, e-kereskedelmi adaptációjának és többcsatornás működésének elemzése új perspektívát nyithat az utódlásvizsgálatokban, különösen annak fényében, hogy a fiatalabb generáció digitális kompetenciái sok esetben meghaladják az alapítókét. Ötödrészt a női utódok szerepének, a gender-mintázatoknak és a nemi sztereotípiák lebomlásának vizsgálata külön alprojektként is indokolt, tekintettel arra, hogy nemzetközi eredmények szerint a női utódok bevonása növelheti az utódlás sikerességét és a szervezeti professzionalizáció szintjét. Végezetül, a regionális gazdaságtani keret tovább gondolása –más, különböző fejlettségű és gazdasági szerkezetű vármegyék bevonásával – hozzájárulhat ahhoz, hogy a helyalapú fejlesztéspolitika a családi vállalkozásokra, mint endogén erőforrásokra építve dolgozzon ki differenciált beavatkozási eszköztárat. A kiskereskedelmi családi vállalkozások generációváltása nem csupán egyéni és családi döntések sorozata, hanem olyan területi folyamat, amely alapvetően befolyásolja a vidéki térségek gazdasági vitalitását, ellátottságát és társadalmi kohézióját. Az értekezés célja az volt, hogy e komplex összefüggésrendszert elméleti-fogalmi, statisztikai és empirikus eszközökkel egyszerre tegyen láthatóvá, és ezáltal hozzájáruljon egy tudatosabb, adat- és helyalapú utódlásmenedzsment- és fejlesztéspolitikai gondolkodás kialakításához a magyarországi kiskereskedelmi családi vállalkozások körében.

11. Összefoglalás

A disszertáció központi témája a magyarországi kiskereskedelmi családi vállalkozások utódlása, amelyet a dolgozat egyszerre értelmez gazdasági, társadalmi és regionális fejlesztéspolitikai kérdésként. A téma aktualitását az adja, hogy a családi vállalkozások jelentős részét az első generáció alapította a rendszerváltás körüli években, így a következő évtizedben tömegesen válik időszerűvé a generációváltás.

A téma indoklását erősíti, hogy sem a nemzetközi, sem a hazai szakirodalomban nem alakult ki egységesen elfogadott definíciója a családi vállalkozásnak, miközben a különböző megközelítések a családi befolyás eltérő dimenzióit hangsúlyozzák. A viselkedésalapú definíciók a generációk közötti folytonosságot és a szándékot, más modellek a hatalom, tapasztalat és kultúra dimenzióiban mérhető „familiness" fokát emelik ki, míg az Európai Bizottság ajánlása elsősorban strukturális kritériumokra épít. A hazai gyakorlatban jellemző definíciók többnyire statisztikai és oktatási célból operacionalizálják a családi jelleget, és kevésbé ragadják meg a viselkedési-intenciós és kulturális elemeket. A dolgozat ezért a témaindoklás részeként amellett érvel, hogy a családi vállalkozások, és azon belül a kereskedelmi családi vállalkozások sajátos szerepük miatt önálló, többdimenziós fogalmi keretet igényelnek, amely egyaránt képes megragadni a tulajdonosi, irányítási és viselkedési-intenciós dimenziókat.

A kutatás megközelítése több szinten és több módszertani eszközzel vizsgálja a kiskereskedelmi családi vállalkozások világát. Fogalmi-elméleti szinten kritikusan áttekinti a családi vállalkozásokra vonatkozó nemzetközi és hazai definíciós kereteket, és ezek alapján olyan saját definíciót dolgoz ki, amely a magyar kontextushoz illeszkedik, és külön alcsoportként azonosítja a kereskedelmi családi vállalkozásokat. Makro- és mezoszinten a vármegyék KKV-szektorának és kiskereskedelmi mutatóinak összehasonlító elemzése történik, különös tekintettel Borsod-Abaúj-Zemplén és Győr-Moson-Sopron vármegyékre, amelyek a magyar regionális térszerkezet két ellentétes pólusát képviselik. Országos szinten a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2021–2023 közötti magyarországi adatfelvételére támaszkodó vállalkozói attitűdvizsgálat járul hozzá annak megértéséhez, hogy miben különböznek – ha egyáltalán különböznek – a családi vállalkozók attitűdjei az összes vállalkozó attitűdjeitől. Mikroszinten saját kérdőíves felmérés, valamint két esettanulmány vizsgálja a kiskereskedelmi családi vállalkozások utódlásmenedzsmentjének folyamatait, az alapítók és az utódok nézőpontjának párhuzamos bevonásával.

Az alkalmazott módszertani eszköztár ennek megfelelően vegyes: a definíciós keret kialakítása széleskörű szakirodalmi elemzésre és fogalmi modellalkotásra épül, a GEM-adatok elemzése leíró statisztikát, t-próbát, khi-négyzet-próbát, konfidencia-intervallumokat, Pearson-korrelációt és logisztikus regressziót alkalmaz. A vármegyei KKV- és kiskereskedelmi elemzés idősoros statisztikákra, komplex fejlettségi indexekre és növekedési rátákra támaszkodik, külön vizsgálva az üzletszám-változás, a fajlagos forgalom, az egy főre jutó kiskereskedelmi forgalom és a demográfiai trendek összefüggéseit. A saját empirikus kutatás nem valószínűségi, hólabda- és kényelmi mintavétellel 45 alapítót és 40 utódot ért el, döntően mikro- és kisvállalkozások körében, strukturált kérdőíves felmérés, valamint félig strukturált interjúk segítségével.

A fogalmi-definíciós munka egyik fő eredménye egy többdimenziós családi vállalkozás-definíció és egy hatkritériumos kereskedelmi családi vállalkozás-fogalom kialakítása. A dolgozat értelmezésében családi vállalkozásnak tekinthető minden olyan gazdálkodó egység, ahol a szavazati jogok többsége egy család kezében van, legalább egy családtag aktívan részt vesz a stratégiai vagy operatív irányításban, és a család deklarált szándéka a vállalkozás családi jellegének megőrzése és továbbadása. A kereskedelmi családi vállalkozásokra kidolgozott, hatdimenziós fogalom ezt a keretet tovább szűkíti az ágazati profil, a lokális beágyazottság, a személyes vevőkapcsolatok, a kkv-méret, a generációk közötti átörökítés szándéka és a családi-helyi kulturális kötődés figyelembevételével.

A GEM-adatokra épülő vállalkozói attitűdvizsgálat egyik kulcsmegállapítása, hogy a családi vállalkozók attitűdjei – az egyéni vállalkozói önbizalom, a vállalkozói környezet megítélése és a vállalkozói lét társadalmi megbecsültsége – országos szinten nem térnek el szignifikánsan az összes vállalkozó attitűdjeitől. A három kompozit attitűdindexet felhasználó elemzések csak bizonyos években és régiókban mutattak ki statisztikailag szignifikáns eltéréseket, amelyek nem rajzoltak ki stabil, minden térségben megjelenő mintázatot. Ez arra utal, hogy a „családi jelleg" önmagában nem determinálja a vállalkozói gondolkodást, és az attitűdök különbségei erősebben függnek az egyéni kompetenciáktól és az ökoszisztéma jellemzőitől, mint a tulajdonosi struktúrától. Ugyanakkor a regionális bontások rámutattak arra, hogy a percepciók és a

vállalkozás teljesítménymutatói közötti összefüggések térségenként eltérő irányúak és erősségűek, ami megerősíti, hogy a családi vállalkozások attitűdjei és gazdasági hatásai csak a regionális kontextus figyelembevételével értelmezhetők.
A vármegyei KKV- és kiskereskedelmi mutatók összehasonlító elemzése Borsod-Abaúj-Zemplén és Győr-Moson-Sopron példáján keresztül jól kirajzolta a magyar gazdaság kelet–nyugati lejtőjét és a kettős gazdasági struktúra fennmaradását. Győr-Moson-Sopronban a fajlagos GDP, a komplex fejlettségi index és az egy főre jutó kiskereskedelmi forgalom egyaránt dinamikusan növekedett, miközben a népesség is bővült, ami a kedvező kezdeti adottságok önmegerősítő hatására utal. Borsod-Abaúj-Zemplénben ugyanakkor a nominális forgalomnövekedés ellenére a komplex fejlettségi index stagnált, a népesség csökkent, és az üzletszám visszaesése jóval erőteljesebb volt.
A saját kérdőíves felmérés és esettanulmányok a mikroszintű utódlási döntéseket világítják meg. Az eredmények szerint az utódlási potenciál nominálisan magas: az alapítók jelentős része rendelkezik potenciális családi utóddal, és az utódok többsége nyitott az átvételre. Ennek ellenére a tényleges cégátadások aránya alacsony, miközben az alapítók jelentős hányada már a nyugdíjközeli vagy afeletti korosztályba tartozik, ami szűk „utódlási ablakot” jelez a következő 5–10 évre. A magas bizalomszint és utódlási hajlandóság mellett az átadás elmaradása arra utal, hogy a generációváltás akadályai sok esetben nem a családi viszonyokban, hanem a külső gazdasági-társadalmi feltételekben keresendők.
A kutatás integrált következtetése, hogy a kiskereskedelmi családi vállalkozások utódlása nem érthető meg pusztán mikroszinten – családi döntések sorozataként –, de nem is redukálható makrogazdasági folyamatokra. A családi befolyás formái, az utódlási szándék, a vállalkozói attitűdök és a gazdasági kimenetek a regionális gazdasági pályák, a helyi fogyasztói piacok és az intézményi környezet kölcsönhatásában alakulnak.
Gazdaságpolitikai szinten a dolgozat amellett érvel, hogy a családi – különösen a kereskedelmi családi – vállalkozások önálló kategóriaként való azonosítása indokolja a definíciós keretek és a statisztikai adatgyűjtés finomítását. Olyan adminisztratív és kérdőíves adatbázisokra van szükség, amelyek explicit módon rögzítik a családi befolyás dimenzióit, és lehetővé teszik a célzott, helyalapú fejlesztéspolitikai eszközök kialakítását. Összességében az értekezés rámutat arra, hogy a kiskereskedelmi családi vállalkozások generációváltása egyszerre gazdasági, társadalmi és területi folyamat, amelynek tudatos kezelése nélkülözhetetlen a magyar vidéki térségek hosszú távú fenntarthatósága szempontjából.

12. Summary

The central focus of this dissertation is the succession of retail family businesses in Hungary, examined as an economic, social, and regional development issue. The topic is highly relevant because a large share of Hungarian family businesses was founded around the political and economic transition of the early 1990s, meaning that generational change is becoming an urgent and increasingly widespread challenge. In the retail sector, especially in rural and peripheral areas, these firms often play a role that goes far beyond business activity, as they contribute to local service provision, employment, and community cohesion. The dissertation therefore aims to explore this complex phenomenon and to provide conceptual, empirical, and practical insights that can support more conscious and place-sensitive succession management. The justification for the research is strengthened by the fact that neither the international nor the Hungarian literature offers a universally accepted definition of a family business. Different approaches emphasize different dimensions of family influence: some focus on continuity and intention across generations, others on the dimensions of power, experience, and culture, while the European Commission’s recommendation is based mainly on structural criteria. In Hungarian practice, definitions are often designed for statistical or educational purposes and tend to pay less attention to behavioral and cultural aspects. For this reason, the dissertation argues that family

businesses, and especially retail family businesses, require a multidimensional conceptual framework that captures ownership, management, and behavioral-intentional characteristics in an integrated way. The research applies to a multi-level and mixed-method approach. At the conceptual level, it critically reviews international and Hungarian definitional frameworks and develops a definition adapted to the Hungarian context, identifying retail family businesses as a distinct subgroup. At the macro- and meso-levels, it compares SME and retail indicators across counties, with special emphasis on Borsod-Abaúj-Zemplén and Győr-Moson-Sopron, which represent two contrasting poles of Hungary's regional structure. At the national level, the dissertation uses Hungarian data from the Global Entrepreneurship Monitor between 2021 and 2023 to examine whether the attitudes of family entrepreneurs differ from those of entrepreneurs in general. At the micro level, an original questionnaire survey and two case studies investigate succession processes in retail family businesses by incorporating the perspectives of both founders and successors. The methodological toolkit reflects this complexity. The conceptual framework is based on an extensive literature review and conceptual model building. The analysis of GEM data uses descriptive statistics, t-tests, chi-square tests, confidence intervals, Pearson correlation, and logistic regression. The county-level SME and retail analysis relies on time-series data, composite development indices, and growth rates, with particular attention to changes in the number of shops, specific turnover, per capita retail turnover, and demographic trends. The original empirical research reached 45 founders and 40 successors through non-probability snowball and convenience sampling, mainly among micro and small enterprises, using structured questionnaires and semi-structured interviews. One of the dissertation's key conceptual results is the development of a multidimensional definition of family business and a six-criteria concept of retail family business. According to the proposed definition, a family business is an economic entity in which many voting rights are held by one family, at least one family member actively participates in strategic or operational management, and the family has an explicit intention to preserve and transfer the family character of the business. The concept of retail family business further refines this framework by incorporating sectoral profile, local embeddedness, personal customer relationships, SME size, intergenerational transfer intention, and family-local cultural ties. A central finding of the entrepreneurial attitude analysis based on GEM data is that, at the national level, family entrepreneurs do not differ significantly from entrepreneurs overall in terms of entrepreneurial self-confidence, perceptions of the entrepreneurial environment, or the social prestige of entrepreneurship. Statistically significant differences appear only in certain years and regions, without forming a stable nationwide pattern. This suggests that family ownership alone does not determine entrepreneurial attitudes; instead, such differences are influenced more strongly by individual competencies and the characteristics of the entrepreneurial ecosystem. At the same time, regional analyses show that the relationship between perceptions and business performance varies across regions, confirming that the attitudes and economic effects of family businesses can only be interpreted properly within their regional context. The comparative analysis of county-level SME and retail indicators, especially through the cases of Borsod-Abaúj-Zemplén and Győr-Moson-Sopron, clearly demonstrates the persistent east-west divide within the Hungarian economy. In Győr-Moson-Sopron, specific GDP, the composite development index, and per capita retail turnover all increased dynamically, accompanied by population growth. In contrast, Borsod-Abaúj-Zemplén experienced population decline, a stronger reduction in the number of shops, and stagnation in the composite development index despite nominal growth in turnover. These results indicate that retail family businesses operate under substantially different regional conditions, which strongly shape their opportunities for renewal, succession, and long-term survival. The original survey and case studies provide insight into succession decisions at the micro level. The results show that succession potential is nominally high: many founders have a possible family successor, and many successors are open to taking over the business. Nevertheless, the actual rate of transfer remains low, while a considerable share of founders is already close to retirement age or older, indicating a narrow succession window over the next five to ten years. This suggests that the

barriers to generational change are often rooted not primarily in family relations, but in wider socio-economic conditions. The integrated conclusion of the dissertation is that the succession of retail family businesses cannot be understood solely as a sequence of family-level decisions, nor can it be reduced to macroeconomic processes. Family influence, succession intention, entrepreneurial attitudes, and business outcomes are shaped by the interaction of regional development paths, local consumer markets, and the institutional environment. At the level of economic policy, the dissertation argues for more refined definitional frameworks and statistical data collection systems that explicitly capture the dimensions of family influence. Overall, the dissertation demonstrates that the generational renewal of retail family businesses is simultaneously an economic, social, and territorial process, and that its conscious management is essential for the long-term sustainability of rural Hungary.

Irodalomjegyzék

Acs, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B., & O'Connor, A. (2017): The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. Small Business Economics, 49(1), 1–10.

Aiginger, K. (2006): Competitiveness: From a dangerous obsession to a welfare creating ability with positive externalities. Journal of Industry, Competition and Trade, 6(2), 161-177.

Aiginger, K., & Vogel, J. (2015): Competitiveness: from a misleading obsession to a supply chain for innovative policy. Competitiveness Review, 25(2), 167-187.

Ambrus, R. A. és Széles, Zs. (2017): Az elektronikus adóügyintézés fejlesztése és gyakorlata', *Pénzügyi Szemle*, 2017(4), 462–475.

Annoni, P., & Dijkstra, L. (2019): The EU Regional Competitiveness Index 2019. European Commission Joint Research Centre.

Arthur, M. B. és Rousseau, D. M. (1996): The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. Oxford: Oxford University Press.

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003): Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. Family Business Review, 16(3), 211–219.

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002): The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. Family Business Review, 15(1), 45–58.

Astrachan, J.H. és Zellweger, T. (2008): Performance of family firms: A review of the prior literature and directions for future research. Journal of Family Business Strategy, 19(1), 1–31.

Barca, F., McCann, P. és Rodríguez-Pose, A. (2012): The case for regional development intervention: place-based versus place-neutral approaches. Journal of Regional Science, 52(1), 134–152.

Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.

Baros-Tóth, Á. (2023): A szocio-emocionális vagyon és a családi vállalkozások fenntarthatóságának összefüggésrendszere. Taylor, 11(1), 45–67.

Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schønea, P. (2005): Family ownership and productivity: the role of owner-management. Journal of Corporate Finance, 11(1–2), 107–127.

Berrone, P., Cruz, C. és Gómez-Mejía, L. R. (2012): Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. Journal of Family Business Strategy, 3(2), 88–99.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013): Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471-482.

Birley, S. (2001): Owner-manager attitudes to family and business issues: A 16 country study. Journal of Small Business and Enterprise Development, 8(4), 386–406.

Bogdány, E. (2019): Családi vállalkozások utódlási jellemzői és az életciklus-modell. Vezetéstudomány, 50(2), 72–85.

Boschma, R. (2015): Towards an evolutionary perspective on regional resilience. Regional Studies, 49(5), 733–751.

Boschma, R. és Lambooy, J. (1999): Evolutionary economics and economic geography. Journal of Evolutionary Economics, 9(4), 411–429.

Bristow, G. (2005): Everyone's a 'winner': problematising the discourse of regional competitiveness. Journal of Economic Geography, 5(3), 285-304.

Budapest LAB (2022): Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2022. Magyarországi jelentés. Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest.

Cavallo, A., Ghezzi, A., Balocco, R. (2018): Entrepreneurial ecosystem research: present debates and future directions. International Entrepreneurship and Management Journal, 14(4), 1-31.

Christopher, M., & Peck, H. (2004): Building the resilient supply chain. The International Journal of Logistics Management, 15(2), 1-14.

Chikán Attila-Czakó Erzsébet-Zoltayné Paprika Zita(2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó
Chikán Attila-Czakó Erzsébet (2009): Versenyben a világgal. A vállalatok versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó.
Chua, J. H., Chrisman, J. J. és Sharma, P. (2003): Succession and non-succession concerns of family firms. Family Business Review, 16(2), 137–148.
Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999): Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), 19–39.
Chua, J. H., Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1996): Defining the Family Business as Behavior. Paper presented at the Administrative Sciences Association of Canada Conference, Ottawa, Canada.
Csákné Filep, J. (2012): Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás. PhD értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
Davis, P. S., & Tagiuri, R. (1982): Bivalent Attributes of the Family Firm. Working Paper, Harvard Business School, Boston, MA.
Decker, C. et al. (2017): What do we know about succession in family businesses? A state-of-the-art review and research agenda. Family Business Review, 30(2), 190–213.
Distelberg, B. és Blow, A. J. (2010): Economic pressure and family dynamics as context for intergenerational family entrepreneurship. Family Relations, 59(4), 467–486.
Dyer, J. H., & Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of Management Review, 23(4), 660-679.
Dyer, W. G. (1986): Cultural Change in Family Firms. San Francisco: Jossey-Bass.
Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000): Dynamic capabilities: what are they? Strategic Management Journal, 21(10-11), 1105-1121.
Enyedi, Gy. (1996): Regionális folyamatok Magyarországon. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
European Commission (2003): Transfer of Businesses – Continuity through a New Beginning. Brussels: European Commission.
European Commission (2009): Final Report of the Expert Group: Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. Brussels: European Commission, DG Enterprise and Industry.
Filep, J. és Szirmai, P. (2006): A generációváltás kihívásai a magyar KKV szektorban. Vezetéstudomány, 37(6), 16–24.
Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005): The governance of global value chains. Review of International Political Economy, 12(1), 78-104.
Gersick, K. E. et al. (1997): Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Boston: Harvard Business School Press.
Görcsi, G. és Széles, Zs. (2018): Vállalati életciklusok és döntéstámogatás. Controller Info, 6(4), pp. 41-46.
Grant, R. M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, 17(S2), 109-122. Gómez-Mejía, L.R. et al. (2007): Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms. Administrative Science Quarterly, 52(1), 106–137.
Handler, W. C. (1989): Methodological issues and considerations in studying family businesses. Family Business Review, 2(3), 257–276.
Handler, W. C. (1991): Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms. Journal of Small Business Management, 29(3), 21–32.
Heckscher, E. (1919): The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income. Ekonomisk Tidskrift, 21, 497-512.
Horváth, Á., Kovács, S. és Élla, S. (2019): A magyar kkv szektor aktuális helyzete és finanszírozási lehetőségei. ResearchGate. [Online] Elérhető: https://www.researchgate.net/publication/348398692 [Hozzáférés: 2026. március 23.].

Isenberg, D. J. (2010): How to start an entrepreneurial revolution. Harvard Business Review, 88(6), 40-50. Jánossy, F. (1966): A gazdasági fejlődés trendvonaláról. Közgazdasági Szemle, 13(1), 1–14.
Kasza, L. (2025a): A vezetői attitűdök hatása a szervezetek versenyképességére. Acta Carolus Robertus, 15 (1), pp. 100-119.
Kasza, L. (2025b): Investigation of relationships between entrepreneurial attitude and business performance in regional comparison. Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek, 22(2), pp. 64-75.
Kasza, L. és Lipták, K. (2022): Analysis of the Entrepreneurial Environment and Attitudes in Hungary. In: UÇAN, Okyay Discussions Between Economic Agents: Global Problems. Ankara, Törökország: IKSAD International Publishing House, pp. 73-93.
Kellermanns, F.W. és Eddleston, K.A. (2004): Feuding families: When conflict does a family firm good. Entrepreneurship Theory and Practice, 28(3), 209–228.
Kocziszky, Gy. és Szendi, D. (2021): A magyar megyék gazdasági fejlődési pályáinak összehasonlító vizsgálata. Pénzügyi Szemle, 66(Különszám 2), 7–30. doi:10.35551/PSZ_2021_k_2_1.
Konczosné Szombathelyi, M., Koloszár, L., Kökény, L., & Czeglédy, T. (2018): Családi vállalatok regionális beágyazódása és nemzetköziesedése. Prosperitas, V. évfolyam, 3. szám, 77–96.
Kopátsy, S. (2011): A fejlettség kulturális gyökerei. In: Kopátsy, S.: Magyarország és a piacgazdaság. Budapest: Kairosz.
Krugman, P. (1991): Increasing returns and economic geography. Journal of Political Economy, 99(3), 483–499.
Krugman, P. R. (1994): Competitiveness: A dangerous obsession. Foreign Affairs, 73(2), 28-44. Kállay, L., & Szabó, K. (2023): A családi gazdasági társaságok azonosítása és fő teljesítménymutatóinak összehasonlító elemzése Magyarországon. Közgazdasági Szemle, LXX. évfolyam, október, 1108–1130. Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2019): Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. Statisztikai Szemle, 97(2), 146–174.
KSH (2024): 22.1.1.1. A működő vállalkozások száma – Stadat. [Online] Elérhető: https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0001.html [Hozzáférés: 2026. március 23.]. Kállay, L. (2010): KKV-szektor: versenyképesség, munkahelyteremtés, szerkezetátalakítás. Műhelytanulmány, 58. sz. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest. Kása, R., Radácsi, L. és Csákné Filep, J. (2019): Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. Statisztikai Szemle, 97(2), 146–174. doi:10.20311/stat2019.2.hu0146.
Lall, S. (2001): Competitiveness indices and developing countries: an economic evaluation of the global competitiveness report. World Development, 29(9), 1501-1525.
Lansberg, I. (1988): The succession conspiracy. Family Business Review, 1(2), 119–143.
Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014): Industry 4.0. Business & Information Systems Engineering, 6(4), 239-242.
Lengyel, I. (2003): Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon. JATEPress, Szeged.
Lengyel, I. (2012): Regional innovation policies in Central and Eastern Europe. London: Routledge.
Lengyel, I. és Bajmóczy, Z. (2013): Regionális innovációs rendszerek és egyetemi tudásáramlás. Tér és Társadalom, 27(2), 1–25.
Lengyel, I. és Szőnyi, G. (2023): Regionális gazdasági szerkezet és versenyképesség Magyarországon. Területi Kutatások, 8(1), 45–67.
Lengyel, Imre (2006): A regionális versenyképesség értelmezése és piramismodellje. TERÜLETI STATISZTIKA, 46 (2). pp. 131-147.

Lengyel, Imre (2016): A megyék versenyképességének néhány összefüggése a megújult piramismodell alapján. In: Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása. JATEPress Kiadó, Szeged, pp. 143-161.
Levinson, H. (1974): Conflicts that plague family businesses. Harvard Business Review, 49(3), 90–98.
Lipták, K. (2013): A globalizáció hatása a regionális munkaerőpiacokra - kiegyenlítődés vagy leszakadás? doktori értekezés, Miskolci Egyetem, 201 p.
Litz, R.A. (1995): The family business: Toward definitional clarity. Family Business Review, 8(2), 71–81. Lágner, R. és Bodnár, M. (2024): E-kereskedelem Magyarországon – 2024. évi jelentés. Budapest: ELTK.
Mandl, I. (2008): Overview of Family Business Relevant Issues – Final Report. Vienna: Austrian Institute for SME Research.
Martin, R. (2010): Roepke Lecture in Economic Geography—Rethinking regional path dependence: Beyond lock-in to evolution. Economic Geography, 86(1), 1–27.
Melin, L., & Nordqvist, M. (2007): The reflexive dynamics of institutionalization: the case of the family business. Strategic Organization, 5(3), 321–333.
Miller, D. és Le Breton-Miller, I. (2005): Managing for the Long Run. Boston: Harvard Business School Press.
Miller, D., Steier, L. és Le Breton-Miller, I. (2003): Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. Journal of Business Venturing, 18(4), 513–531.
Myrdal, G. (1957): Economic Theory and Under-developed Regions. London: Duckworth.
NKFIH (2021): Nemzeti versenyképességi stratégia 2021-2030. Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal.
Nagy, Z. (2018): Az észak-magyarországi városok lakónépességének alakulása a rendszerváltás óta', in Dabasi-Halász, Zs. és Orosz, D. (szerk.) A fiatalok nemzetközi mobilitási attitűdjének vizsgálata Magyarországon és az Európai Unióban. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 33–39.
Nagy, Z. és Lipták, K.: A szolidáris gazdaság jellemzői a posztszocialista perifériákon. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Világ- és Regionális Gazdaságtan Intézet. Elérhető: https://nemzetkozi-gazdalkodas.hu/files/13368/15.pdf
North, D.C. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press.
Ohlin, B. (1933): Interregional and international trade. Harvard University Press.
Pike, A., Rodríguez-Pose, A. és Tomaney, J. (2006): Local and Regional Development. London: Routledge.
Porter, M. E. (1979): How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 57(2), 137-145.
Porter, M. E. (1985): Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Free Press.
Porter, M. E. (1990): The competitive advantage of nations. Free Press.
Porter, M. E. (1998): Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review, 76(6), 77-90.
Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011): Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.
Poza, E. J. (2007): Family Business. 3. kiadás. Mason, OH: Thomson South-Western.
Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.
Ricardo, D. (1817): On the principles of political economy and taxation. John Murray.
Rodríguez-Pose, A. (2018): The revenge of the places that don't matter (and what to do about it). Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 11(1), 189–209.
Romer, P. M. (1986): Increasing Returns and Long-Run Growth. Journal of Political Economy, 94(5), 1002–1037.

Rostow, W.W. (1960): The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto. Cambridge: Cambridge University Press.
Rugman, A. M., & D'Cruz, J. R. (2000): Multinationals as flagship firms: Regional business networks. Oxford University Press.
Sachs, J.D., Mellinger, A.D. és Gallup, J.L. (1999): The geography of poverty and wealth. Scientific American, 284(3), 70–75.
Schumpeter, J.A. (1934): The Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press.
Schwab, K. (2019): The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum.
Sen, A. (1987): On Ethics and Economics. Oxford: Blackwell.
Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996): Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics. Family Business Review, 9(2), 107–119.
Sharma, P., Chrisman, J. J. és Chua, J. H. (2003): Succession planning as planned behaviour: Some empirical results. Journal of Small Business Management, 41(1), 3–19.
Smith, A. (1776): An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. W. Strahan and T. Cadell.
Spigel, B. (2017): The relational organization of entrepreneurial ecosystems. Entrepreneurship Theory and Practice, 41(1), 49-72.
Stam, E. (2015): Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. European Planning Studies, 23(9), 1759-1769.
Stam, E., & Spigel, B. (2016): Entrepreneurial ecosystems. USE Discussion Paper Series, 16(13).
Szentes, T. (2011): Fejlődésgazdaságtan. Budapest: Akadémiai Kiadó.
Sáfrányné Gubik, A. (2023): Kutatási eredmények a családi vállalkozások definíciója tükrében. Miskolci Egyetem/Széchenyi István Egyetem.
Sáfrányné Gubik, A. et al. (2022): Hallgatók vállalkozói szándékai családi háttér szerint. GUESSS Visegrádi elemzés. Vállalkozásfejlesztés és Kisvállalkozások, 17(2), 45-67.
Szűcsné Markovics, K. (2019): A hazai kis- és közepes vállalatok társadalmi problémák iránti érzékenysége egy kérdőíves felmérés tapasztalatai alapján. Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek, 16(1), pp. 59-75.
Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996): Bivalent Attributes of the Family Firm. Family Business Review, 9(2), 199–208.
Varga, A. (2009): University-industry linkages, regional innovation systems and regional economic development. The Annals of Regional Science, 43(4), 853-855.
Varga, A. (2017): Regional innovation systems and economic development. In: Handbook of Regions and Networks. Edward Elgar Publishing.
Venkataraman, S. (2004): Regional transformation through technological entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 19(2), 153-167.
Wang, Y., Ahmed, P., & Farquhar, S. (2007): Founders versus descendants: the profitability, growth and efficiency characteristics comparison in the UK small and medium sized family businesses. Journal of Entrepreneurship, 16(2), 173–195.
Weber, M. (1924): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. Tübingen: Mohr.
Westhead, P., & Cowling, M. (1997): Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 3(1), 30–52.
Wieszt, A. (2018): Családi vállalkozások Magyarországon: Utódlási jellemzők és stratégiai orientáció. Budapest: MTA KRTK.
Wieszt, A., Martos, T. és Sallay, V. (2021): Succession in Hungarian family firms: Empirical findings and theoretical implications. Vezetéstudomány, 52(3), 88–107.
World Bank (2020): World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. Washington, DC: World Bank.

Ábra és Táblázat jegyzék

1. ábra A disszertáció folyamatábrája 6
2. ábra A regionális versenyképesség piramismodellje 9
3. ábra Porteri gyémántmodell 12
4. ábra Regionális kontextus, vállalati működés kölcsönhatása és utódlási döntések hatása .. 19
5. ábra A családi vállalkozások fogalmának Handler-féle kategóriái 27
6. ábra A Familiness – Power, Experience, Culture (F-PEC) skála 29
7. ábra 3 Circle Modell 30
8. ábra Gersick Three- Circle Modell 41
9. ábra A kiskereskedelmi családi vállalkozások keretrendszere 46
10. ábra A családi vállalkozók aránya a teljes népesség körében, az összes vállalkozó körében és a különböző fázisban lévő vállalkozások körében, 2021, 2022, 2023 (%, 95% CI) 50
11. ábra Egyszerűsített elemzési koncepció 51
12. ábra Egy főre jutó bruttó hazai termék, ezer Ft, régiók szerint, 2000–2023 52
13. ábra A családi vállalkozók motivációi régiónként, 2021–2023 (%, 95% CI) 59
14. ábra Az egyéni vállalkozói attitűd összetevőinek értékelése a családi vállalkozók körében, 2021, 2022, 2023 62
15. ábra A vállalkozói környezet index összetevőinek megítélése a családi vállalkozók körében, 2021, 2022, 2023 63
16. ábra A vállalkozói lét index összetevőinek megítélése a családi vállalkozók körében, 2021, 2022, 2023 64
17. ábra A vállalkozói attitűdök index megoszlása a családi vállalkozók körében, 2021, 2022, 2023 65
18. ábra Vállalkozói attitűdök pozitív megítélése a családi vállalkozók körében, régiók szerint. Az állításokkal egyetértők aránya, 2021–2023 együtt (%, 95% CI) 66
19. ábra Vállalkozói attitűdök értékelése a családi vállalkozók demográfiai jellemzői szerint, 2021, 2022, 2023 67
20. ábra Vállalkozói attitűdök értékelése demográfiai jellemzők szerint az adott régióban élő családi vállalkozók körében (%, 95% CI) 68
21. ábra Vállalkozói attitűdök értékelése a családi vállalkozók vállalkozási motivációi szerint, 2021, 2022, 2023 71
22. ábra Vállalkozói attitűdök értékelése a családi vállalkozók vállalkozási motivációi szerint, az egyes régiókban élő családi vállalkozók körében (%, 95% CI) 72
23. ábra Vállalkozói attitűdök értékelése a vállalkozói jellemzők szerint a családi vállalkozók körében, 2021, 2022, 2023 75
24. ábra Vállalkozói attitűdök a családi vállalkozók vállalkozói jellemzői szerint, régiónként76
25. ábra Vállalkozói attitűdök a családi vállalkozók vállalkozási jellemzői szerint, ... 79
26. ábra Vállalkozói attitűdök a családi vállalkozók vállalkozási jellemzői szerint, régiónként81
27. ábra Vállalkozói attitűdök nagyon pozitív értékelését esélyesítő tényezők (esélyhányados, 95% CI) 87
28. ábra Az egyéni jellemzőket és vállalati mutatókat leíró változók klaszterezése hasonlósági mátrix alapján, dendogram 88
29. ábra A végső klaszterközpontok értéke adott változónál, háromklaszteres megoldás 90
32. ábra Az alapítók korcsoportos megoszlása (N=45) 102
33. ábra Vállalkozások alapítási időszak szerint(N=84) 102
34. ábra Az utódok korcsoportos megoszlása (N=40) 104
35. ábra utódlási perspektívák összehasonlítása 106

1. táblázat Komplex fejlettségi index – BAZ.vs. GYMS 21
2. táblázat Az elméleti keret összefüggései vármegyei összehasonlításban 21
3. táblázat Kiskereskedelmi adatok összehasonlítása Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye és Győr-Moson-Sopron vármegye viszonylatában (2010–2024) 25
4. táblázat Azonosságok a definíciók között 33
5. táblázat Különbségek a definíciók között 34
6. táblázat A kiskereskedelmi családi vállalkozások fogalmi keretrendszere 37
7. táblázat További kutatási irányjavaslatok 39
8. táblázat A családi vállalkozások utódlási kudarcainak főbb okai és kategóriái 42
9. táblázat utódlási modellek összehasonlítása 44
10. táblázat Vállalkozói attitűd indexeket alkotó kérdések 53
11. táblázat Az egyéni jellemzők, mint magyarázó változók 54
12. táblázat A vállalkozásra jellemző mutatók, mint magyarázó változók 54
13. táblázat A családi vállalkozások gazdasági és társadalmi hatásai 55
14. táblázat A vállalkozók megoszlása demográfiai jellemzőik szerint, 2021, 2022, 2023 56
15. táblázat A vállalkozók megoszlása a vállalkozói jellemzők szerint, %, 2021-2023 58
16. táblázat A vállalkozók megoszlása a vállalkozás mutatói szerint, %, 2021, 2022, 2023 .. 60
17. táblázat A vállalkozók megoszlása a vállalkozásuk hatása szerint, %, 2021-2023 61
18. táblázat Adott régióban, adott indexszel pozitívan, illetve negatívan összefüggő magyarázó változók (Pearson korreláció, szignifikáns kapcsolatok, p=0,005 szignifikancia szinten) 83
19. táblázat Adott régióban, adott indexszel pozitívan, illetve negatívan összefüggő a vállalkozás hatásait jellemző változók (Pearson korreláció, szignifikáns kapcsolatok, p=0,005 szign. szinten) 85
20. táblázat A fejlett és kevésbé fejlett régiókban élő családi vállalkozók profilja 89
21. táblázat Vállalkozás demográfia (működő vállalkozások száma) vármegye és régió szerint 92
22. táblázat Vállalkozások teljesítménymutatói 93
23. táblázat A statisztikai mutatók összefoglalása 95
24. táblázat BAZ és GYMS vármegyék kiskereskedelmi mutatóinak összehasonlítása 96
25. táblázat Kiskereskedelmi üzlet tízezer lakosra 2000-2024 97
26. táblázat Az elemzés összefüggéseinek logikai kerete 99
27. táblázat A családi vállalkozások gazdasági társasági formáinak megoszlása (N=84) 101
28. táblázat A vállalkozások alkalmazotti létszám szerinti megoszlása (N=84) 103
29. táblázat A cégátadás aktuális státusza (N=45) 103
30. táblázat Az alapítók bizalma az utódok felkészültségében (N=45) 104
31. táblázat Az utódok oktatási orientációja (N=40) 105
32. táblázat Az utódok cégátvételi hajlandósága (N=40) 105
33. táblázat Az utódlás elutasításának okai (N=9) 105

A szerző publikációi

Kasza Lajos
A vezetői attitűdök hatása a szervezetek versenyképességére
ACTA CAROLUS ROBERTUS 15: 1 pp. 100-119., 20 p. (2025)

Kasza Lajos
Investigation of relationships between entrepreneurial attitude and business performance in regional comparison
ÉSZAK-MAGYARORSZÁGI STRATÉGIAI FÜZETEK 22: 2 pp. 64-75., 12 p. (2025)

Kasza Lajos
Az interregionális együttműködés hatékonyságának mérési lehetősége
HANTOS PERIODIKA 5: 1 pp. 94-106., 13 p. (2024)

Kasza, Lajos; Kozák, Tamás, Németh, Patrícia: Gig-economy, mint digitális munkavégzés platform és üzleti modell (2024)
Konferencia előadás, Kutatói Nap 2024, Pénzügypolitikai kihívások, Konferencia Ábel István és Losoncz Miklós professzorok 70. születésnapjának tiszteletére, BGE, Budapest, 2024.05.29.,

Kasza, Lajos; Németh, Patrícia: A vezetői attitűd – alkalmazotti attitűd vizsgálata (2024)
Konferencia előadás, FENNTARTHATÓ GAZDASÁG – FENNTARTHATÓ TÁRSADALOM, NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA, DEBRECENI EGYETEM, MAGYAR NEMZETI BANK, Debrecen, 2024.05.16-17.

Kasza, Lajos; Németh, Patrícia:
A körforgásos gazdaság és a soproni hulladékfeldolgozó stratégiája: The Circular Economy and Waste Management
In: OBÁDOVICS, Csilla; RESPERGER, Richárd; SZÉLES, Zsuzsanna; TÓTH, Balázs István (szerk.) TÁRSADALOM – GAZDASÁG – TERMÉSZET: SZINERGIÁK A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSBEN (Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából): KONFERENCIAKÖTET
Sopron, Magyarország: Soproni Egyetem Kiadó (2023) 593 p. pp. 444-452., 9 p.

Kozák, Tamás; Kasza, Lajos; Németh, Patrícia
A gig-economy hatásának vizsgálata, mint újabb kihívás az ellátási láncok stratégiájában
LOGISZTIKAI TRENDEK ÉS LEGJOBB GYAKORLATOK IX.: 1 pp. 25-29., 5 p. (2023)

Kozák, Tamás; Kasza, Lajos; Németh, Patrícia:
Examining the impact of the gig-economy, as a new challenge for supply chain strategy
JOURNAL OF BUSINESS AND RETAIL MANAGEMENT RESEARCH 18: 1 Paper: ART-01, 8 p. (2023)

Kasza Lajos
A Gig-economy, mint fenntarthatóbb gazdálkodási forma
In: Resperger, Richárd (szerk.) FENNTARTHATÓSÁGI ÁTMENET: KIHÍVÁSOK ÉS INNOVATÍV MEGOLDÁSOK - Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: Programfüzet és előadáskivonatok
Sopron, Magyarország: Soproni Egyetem Kiadó (2023) 148 p. pp. 113-113., 1 p.

Kasza Lajos
Vállalkozói attitűd és a versenyképesség összefüggései

HANTOS PERIODIKA 4: 1 pp. 134-146., 13 p. (2023)

Kasza, Lajos; Lipták, Katalin
Analysis of the Entrepreneurial Environment and Attitudes in Hungary
In: UÇAN, Okyay Discussions Between Economic Agents: Global Problems
Ankara, Törökország: İksad Publishing House (2022) pp. 73-93., 21 p.

Ásványi, Katalin; Kasza-Kelemen, Kata; Kasza, Lajos; Kovács, Ildikó; Németh, Patrícia
A fenntarthatóság oktatásának hatásmérése egyetemek együttműködésében: Szekció: A felelős oktatás hatékonysága (2022)
Konferencia előadás, Előadás. "Beyond Financial Reporting" – Fenntarthatóság: Integrált gondolkodás és integrált vállalati jelentés konferencia, 2022. november 10., Budapest,

Németh, Patrícia; Kasza, Lajos:
A jövő vezetőinek társadalmi felelősségvállalási attitűd vizsgálata; In: Obádovics, Csilla; Resperger, Richárd; Széles, Zsuzsanna (szerk.) PANDÉMIA – FENNTARTHATÓ GAZDÁLKODÁS – KÖRNYEZETTUDATOSSÁG: Konferenciakötet (Lektorált tanulmányok)
Sopron, Magyarország: Soproni Egyetemi Kiadó (2022) 485 p. pp. 20-3., 12 p.

Németh, Patrícia; Kasza, Lajos
A körforgásos gazdaság és a hulladékgazdálkodás
In: Resperger, Richárd (szerk.) TÁRSADALOM – GAZDASÁG – TERMÉSZET: SZINERGIÁK A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSBEN (Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából) - Programfüzet és előadáskivonatok
Sopron, Magyarország: Soproni Egyetemi Kiadó (2022) 155 p. pp. 126-126., 1 p.

Kasza Lajos
How to prepare the organization for the future? Strategy changes at a waste management company (STKH Ltd.) (2022)
Konferencia előadás, New Trends and Challenges in Management – Special Focus on Industry 4.0 conference, Debreceni Egyetem Műszaki Kar, Debrecen, 2022.

Éder, Andrea; Kasza, Lajos
Hogyan készítsük fel a szervezetet a jövőre? A hulladékgazdálkodás kihívásai az STKH (Sopron és Térsége Környezetvédelmi és Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft.) tükrében
In: Resperger, Richárd (szerk.) PANDÉMIA – FENNTARTHATÓ GAZDÁLKODÁS – KÖRNYEZETTUDATOSSÁG: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: PROGRAMFÜZET ÉS ELŐADÁSKIVONATOK
Sopron, Magyarország: Soproni Egyetemi Kiadó (2021) 92 p. pp. 38-38., 1 p.

Németh, Patrícia; Kasza, Lajos; Kozák, Tamás; Békési, Gábor
Bevezetés a kereskedelmi és szolgáltató vállalkozások gazdaságtanába (2020)
A megvalósítás formája: SkillToolkit Virtuális Tanulási Környezet E-tananyag, Kiadó: Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest,

Németh, Patrícia; Kasza, Lajos
CSR ATTITUDE OF THE FUTURE MANAGERS – WHAT ARE THE STUDENTS THINKING OF THE SOCIAL RESPONSIBILITY?
In: Georgiana, Grigore; Alin, Stancu (szerk.) The 6th International Conference on Social Responsibility, Ethics, and Sustainable Business
Bukarest, Románia: Editura ASE (2017) 48 p. p. 41

Németh, Patrícia; Kasza, Lajos
A jövő menedzsereinek CSR attitűdje: Mit gondolnak a hallgatók a társadalmi felelősségvállalásról? (2017)
Előadás. Konferencia: Sport-Gazdaság-Turizmus Széchenyi István Egyetem Győr, 2017. június 8.

Németh, Patrícia; Kasza, Lajos
Az egyetemista generáció CSR attitűdje
In: Vágány, Judit; Polák-Weldon, Réka; Fenyvesi, Éva (szerk.) Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok. 9.: Tudományos Szimpózium: Absztrakt füzet
Budapest, Magyarország: Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar (2017) 206 p. pp. 92-93., 2 p.

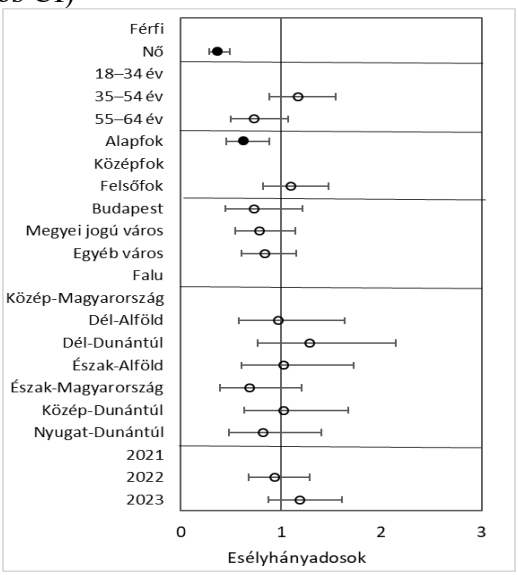
Melléklet

M1. táblázat: A családi vállalkozók aránya a 18-64 éves népesség és a népesség egyes demográfiai csoportjai körében, 2021, 2022, 2023 (%; 95%-os CI)

	2021	2022	2023
Együtt (n=2014)	4,0% (3,2%–4,9%)	3,9% (3,1%–4,8%)	4,9% (4,0%–5,9%)
Férfi (n=990)	5,7% (4,2%–7,1%)	5,4% (4,0%–6,8%)	7,3% (5,7%–9,0%)
Nő (n=1024)	2,4% (1,5%–3,3%)	2,5% (1,5%–3,4%)	2,5% (1,6%–3,5%)
18–34 év (n=698)	3,5% (2,1%–4,8%)	3,3% (1,9%–4,7%)	6,3% (4,5%–8,2%)
35–54 év (n=869)	4,7% (3,3%–6,1%)	4,3% (3,0%–5,6%)	5,7% (4,1%–7,2%)
55–64 év (n=447)	3,5% (1,8%–5,2%)	4,1% (2,2%–5,9%)	1,3% (0,3%–2,4%)
Alapfok (n=748)	3,3% (2,0%–4,6%)	3,0% (1,6%–4,3%)	3,8% (2,2%–5,3%)
Középfok (n=676)	4,0% (2,5%–5,5%)	4,4% (2,8%–5,9%)	5,1% (3,5%–6,6%)
Felsőfok (n=590)	5,0% (3,2%–6,7%)	4,3% (2,8%–5,7%)	5,7% (3,9%–7,4%)
Budapest (n=364)	1,9% (0,5%–3,4%)	3,8% (1,8%–5,8%)	6,6% (4,1%–9,2%)
Megyei jogú város (n=438)	4,3% (2,4%–6,1%)	3,4% (1,7%–5,2%)	4,7% (2,7%–6,8%)
Egyéb város (n=630)	4,0% (2,5%–5,6%)	3,8% (2,3%–5,2%)	4,8% (3,2%–6,5%)
Falu (n=582)	5,1% (3,3%–6,9%)	4,5% (2,8%–6,1%)	4,0% (2,4%–5,7%)
Közép Magyarország (n=605)	2,7% (1,4%–4,0%)	4,0% (2,5%–5,6%)	6,3% (4,4%–8,2%)
Dél-Alföld (n=260)	3,1% (1,0%–5,2%)	2,8% (0,6%–5,1%)	7,0% (3,6%–10,3%)
Dél-Dunántúl (n=189)	6,3% (2,8%–9,8%)	3,1% (0,7%–5,5%)	7,2% (3,6%–10,8%)
Észak-Alföld (n=300)	5,3% (2,8%–7,9%)	4,0% (1,1%–6,8%)	3,4% (0,7%–6,0%)
Észak-Magyarország (n=236)	3,5% (1,2%–5,9%)	3,4% (1,1%–5,8%)	2,4% (0,4%–4,3%)
Közép-Dunántúl (n=222)	5,5% (2,4%–8,5%)	6,0% (3,3%–8,6%)	2,7% (0,8%–4,5%)
Nyugat-Dunántúl (n=203)	4,1% (1,3%–6,8%)	3,2% (1,0%–5,3%)	4,1% (1,7%–6,6%)

Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Megjegyzés: CI=konfidencia intervallum. Saját szerkesztés

M1. ábra: A családi vállalkozói létet esélyesítő tényezők a teljes 18–64 éves népesség körében, (esélyhányadosok és 95%-os CI)



Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Megjegyzés: a referencia kategóriák az X=1 tengelyen. Saját szerkesztés

M2. táblázat: A családi vállalkozók aránya az egyes demográfiai csoportokban, régiónként 2021–2023 (%, elemszám és 95% CI)

		Magyarország	Közép Magyarország	Dél-Alföld	Dél-Dunántúl
	Együtt	24,9% (N=1040; 22,3%–27,5%)	21,9% (N=362; 17,6%–26,2%)	25,7% (N=115; 17,6%–33,8%)	30,1% (N=110; 21,3%–38,8%)
Nem	Férfi	27,8% (N=659; 24,4%–31,3%)	22,9% (N=231; 17,4%–28,4%)	28,3% (N=73; 17,7%–38,8%)	38,0% (N=63; 25,7%–50,3%)
	Nő	19,8% (N=381; 15,8%–23,9%)	20,2% (N=132; 13,2%–27,1%)	21,1% (N=42; 8,2%–34,0%)	19,2% (N=46; 7,4%–31,0%)
Életkor	18–34 év	29,7% (N=297; 24,5%–34,9%)	33,4% (N=111; 24,4%–42,3%)	23,3% (N=35; 8,5%–38,1%)	27,9% (N=21; 7,2%–48,5%)
	35–54 év	24,2% (N=540; 20,6%–27,9%)	19,3% (N=187; 13,6%–25,0%)	29,5% (N=59; 17,5%–41,5%)	35,2% (N=66; 23,3%–47,1%)
	55–64 év	19,6% (N=202; 14,1%–25,2%)	9,8% (N=65; 2,3%–17,2%)	19,0% (N=21; 0,9%–37,0%)	17,2% (N=23; 0,3%–34,2%)
Iskolai végzettség	Alapfok	29,0% (N=221; 23,0%–35,0%)	29,5% (N=45; 15,7%–43,4%)	35,9% (N=29; 17,2%–54,6%)	27,8% (N=29; 10,4%–45,3%)
	Középfokú	25,4% (N=375; 21,0%–29,8%)	21,7% (N=128; 14,5%–29,0%)	25,8% (N=42; 12,0%–39,7%)	34,7% (N=33; 17,5%–51,9%)
	Felsőfok	22,4% (N=444; 18,6%–26,3%)	20,2% (N=189; 14,4%–26,0%)	19,0% (N=45; 7,1%–30,9%)	28,3% (N=48; 15,0%–41,5%)
Település típus	Budapest	21,1% (N=214; 15,6%–26,6%)	21,1% (N=214; 15,6%–26,6%)		
	Megyei város	24,1% (N=218; 18,4%–29,8%)	0,0% (N=1; 0,0%–0,0%)	22,0% (N=34; 7,4%–36,5%)	18,1% (N=39; 5,5%–30,7%)
	Egyéb város	25,0% (N=325; 20,2%–29,7%)	21,0% (N=102; 13,0%–29,1%)	29,4% (N=54; 16,9%–42,0%)	39,9% (N=25; 19,3%–60,5%)
	Falu	28,3% (N=282; 23,0%–33,6%)	28,3% (N=45; 14,6%–42,0%)	22,9% (N=27; 5,9%–39,8%)	35,0% (N=45; 20,6%–49,5%)
		Észak-Magyarország	Észak-Alföld	Közép-Dunántúl	Nyugat-Dunántúl
Nem	Férfi	24,9% (N=67; 14,3%–35,6%)	30,9% (N=64; 19,3%–42,5%)	33,3% (N=77; 22,5%–44,1%)	28,3% (N=84; 18,4%–38,1%)
	Nő	16,3% (N=33; 2,9%–29,6%)	26,5% (N=36; 11,4%–41,6%)	23,4% (N=55; 11,8%–35,0%)	9,6% (N=38; -0,3%–19,4%)
Életkor	18–34 év	18,1% (N=33; 4,3%–32,0%)	40,7% (N=36; 23,8%–57,7%)	31,2% (N=31; 13,9%–48,4%)	23,0% (N=30; 7,1%–38,8%)
	35–54 év	24,6% (N=46; 11,6%–37,6%)	23,6% (N=46; 10,8%–36,3%)	25,1% (N=70; 14,7%–35,5%)	22,0% (N=67; 11,8%–32,2%)
	55–64 év	22,9% (N=21; 3,2%–42,6%)	22,0% (N=19; 1,6%–42,4%)	36,9% (N=30; 18,5%–55,3%)	23,1% (N=24; 4,7%–41,5%)
Iskolai végzettség	Alapfok	20,1% (N=23; 2,4%–37,8%)	28,6% (N=34; 12,7%–44,5%)	34,0% (N=25; 13,9%–54,2%)	26,5% (N=36; 11,4%–41,6%)
	Középfokú	23,6% (N=41; 10,0%–37,3%)	34,7% (N=37; 18,5%–50,9%)	25,0% (N=61; 13,8%–36,2%)	22,6% (N=34; 7,7%–37,4%)
	Felsőfok	21,6% (N=36; 7,4%–35,7%)	23,6% (N=30; 7,4%–39,7%)	32,3% (N=46; 18,2%–46,4%)	19,5% (N=51; 8,2%–30,7%)
Település típus	Budapest				
	Megyei város	18,9% (N=33; 4,9%–32,9%)	27,7% (N=34; 11,9%–43,5%)	33,7% (N=48; 19,9%–47,5%)	21,3% (N=28; 5,1%–37,6%)
	Egyéb város	8,0% (N=28; -2,6%–18,6%)	27,8% (N=35; 12,1%–43,5%)	23,5% (N=37; 9,1%–37,9%)	30,1% (N=44; 16,1%–44,2%)
	Falu	35,5% (N=38; 19,5%–51,5%)	32,7% (N=32; 15,5%–49,9%)	29,0% (N=46; 15,4%–42,6%)	16,1% (N=49; 5,5%–26,8%)

Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját számolás.

M3. táblázat: A családi vállalkozók jellemzése az egyéni vállalkozói jellemzők szerint, régiónként, 2021–2023 (%, N, 95% CI)

	Magyarország	Közép Magyarország	Dél-Alföld	Dél-Dunántúl
Tehetséges vállalkozó	32,3% (N=259; 26,6%–38,1%)	31,3% (N=79; 20,9%–41,7%)	19,2% (N=30; 4,1%–34,3%)	30,2% (N=33; 13,7%–46,8%)
Tulajdonos	68,5% (N=259; 62,8%–74,2%)	65,3% (N=79; 54,5%–76,0%)	69,3% (N=30; 51,7%–87,0%)	69,7% (N=33; 53,1%–86,3%)
Első generációs	80,6% (N=259; 75,8%–85,5%)	82,1% (N=79; 73,5%–90,7%)	78,6% (N=30; 62,9%–94,3%)	87,3% (N=33; 75,3%–99,3%)
Dolgozik	36,5% (N=259; 30,6%–42,4%)	39,7% (N=79; 28,7%–50,7%)	32,1% (N=30; 14,2%–49,9%)	34,9% (N=33; 17,7%–52,1%)
Önfoglalkoztató	58,0% (N=259; 52,0%–64,1%)	54,6% (N=79; 43,4%–65,8%)	50,8% (N=30; 31,6%–69,9%)	62,4% (N=33; 44,9%–79,8%)
Nem dolgozik	5,5% (N=259; 2,7%–8,3%)	5,7% (N=79; 0,5%–10,9%)	17,2% (N=30; 2,7%–31,6%)	2,7% (N=33; -3,1%–8,6%)
	Észak-Alföld	Észak-Magyarország	Közép-Dunántúl	Nyugat-Dunántúl
Tehetséges vállalkozó	41,6% (N=30; 22,7%–60,5%)	32,1% (N=22; 10,9%–53,3%)	33,0% (N=38; 17,4%–48,6%)	41,4% (N=27; 21,7%–61,2%)
Tulajdonos	70,6% (N=30; 53,2%–88,1%)	75,5% (N=22; 56,0%–95,1%)	58,8% (N=38; 42,5%–75,1%)	81,7% (N=27; 66,1%–97,2%)
Első generációs	74,6% (N=30; 58,0%–91,3%)	72,6% (N=22; 52,3%–92,8%)	89,0% (N=38; 78,7%–99,4%)	71,4% (N=27; 53,3%–89,6%)
Dolgozik	26,8% (N=30; 9,8%–43,7%)	32,5% (N=22; 11,2%–53,7%)	50,9% (N=38; 34,3%–67,5%)	27,0% (N=27; 9,2%–44,8%)
Önfoglalkoztató	70,1% (N=30; 52,6%–87,7%)	60,5% (N=22; 38,2%–82,7%)	45,8% (N=38; 29,2%–62,3%)	73,0% (N=27; 55,2%–90,8%)
Nem dolgozik	3,1% (N=30; -3,5%–9,8%)	7,1% (N=22; -4,6%–18,7%)	3,4% (N=38; -2,6%–9,3%)	0,0% (N=27; 0,0%–0,0%)

Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját számolás.

M4. táblázat: A családi vállalkozók jellemzése a vállalkozás mutatói szerint, régiónként, 2021–2023 (%, N, 95% CI)

	Magyarország	Közép Magyarország	Dél-Alföld	Dél-Dunántúl
Korai szakaszban lévő vállalkozás tulajdonosa/irányítója	55,8% (N=259; 49,7%–61,8%)	65,7% (N=79; 55,0%–76,4%)	58,8% (N=30; 40,0%–77,6%)	56,9% (N=33; 39,1%–74,8%)
Bejáratott vállalkozás tulajdonosa/irányítója	46,7% (N=259; 40,6%–52,8%)	36,6% (N=79; 25,8%–47,5%)	41,2% (N=30; 22,4%–60,0%)	48,1% (N=33; 30,1%–66,2%)
Létszám: 0 fő	28,1% (N=259; 22,6%–33,7%)	32,0% (N=79; 21,6%–42,5%)	29,9% (N=30; 12,4%–47,4%)	37,0% (N=33; 19,6%–54,4%)
Létszám: 1-5 fő	40,5% (N=259; 34,5%–46,6%)	28,4% (N=79; 18,2%–38,5%)	43,2% (N=30; 24,2%–62,1%)	40,5% (N=33; 22,8%–58,2%)
Létszám: 6+ fő	15,7% (N=259; 11,2%–20,1%)	17,1% (N=79; 8,7%–25,6%)	11,6% (N=30; -0,7%–23,9%)	10,4% (N=33; -0,6%–21,4%)
Gazdálkodási	17,3% (N=259; 12,6%–21,9%)	7,4% (N=79; 1,5%–13,3%)	16,6% (N=30; 2,4%–30,9%)	28,6% (N=33; 12,3%–44,9%)
Ipar, szállítás, raktározás	16,8% (N=259; 12,2%–21,4%)	7,8% (N=79; 1,8%–13,9%)	14,2% (N=30; 0,9%–27,6%)	14,5% (N=33; 1,8%–27,2%)
Üzleti	16,0% (N=259; 11,5%–20,5%)	11,1% (N=79; 4,0%–18,1%)	19,4% (N=30; 4,3%–34,5%)	12,4% (N=33; 0,5%–24,3%)
Fogyasztói	49,7% (N=259; 43,5%–55,8%)	72,8% (N=79; 62,7%–82,8%)	49,8% (N=30; 30,6%–68,9%)	44,5% (N=33; 26,6%–62,4%)
Van célkitűzés meghatározva	32,3% (N=129; 24,1%–40,4%)	46,0% (N=32; 27,6%–64,4%)	13,6% (N=12; -9,7%–36,8%)	32,0% (N=19; 9,2%–54,9%)

	Észak-Alföld	Észak-Magyarország	Közép-Dunántúl	Nyugat-Dunántúl
Korai szakaszban lévő vállalkozás tulajdonosa/irányítója	57,5% (N=30; 38,6%–76,5%)	47,7% (N=22; 25,0%–70,4%)	59,5% (N=38; 43,2%–75,8%)	21,3% (N=27; 4,9%–37,8%)
Bejáratott vállalkozás tulajdonosa/irányítója	42,5% (N=30; 23,5%–61,4%)	55,6% (N=22; 33,0%–78,2%)	45,9% (N=38; 29,4%–62,5%)	78,7% (N=27; 62,2%–95,1%)
Létszám: 0 fő	28,1% (N=30; 10,9%–45,3%)	17,3% (N=22; 0,1%–34,4%)	23,8% (N=38; 9,7%–38,0%)	18,9% (N=27; 3,2%–34,6%)
Létszám: 1-5 fő	49,8% (N=30; 30,7%–69,0%)	49,4% (N=22; 26,7%–72,2%)	35,3% (N=38; 19,5%–51,2%)	63,3% (N=27; 44,0%–82,7%)
Létszám: 6+ fő	17,2% (N=30; 2,7%–31,6%)	10,9% (N=22; -3,3%–25,0%)	20,4% (N=38; 7,1%–33,8%)	17,8% (N=27; 2,4%–33,1%)
Gazdálkodási	33,1% (N=30; 15,1%–51,1%)	24,3% (N=22; 4,8%–43,7%)	17,5% (N=38; 4,9%–30,0%)	9,8% (N=27; -2,1%–21,7%)
Ipar, szállítás, raktározás	16,5% (N=30; 2,3%–30,7%)	27,5% (N=22; 7,2%–47,8%)	9,2% (N=38; -0,4%–18,8%)	50,9% (N=27; 30,8%–71,0%)
Üzleti	23,0% (N=30; 6,9%–39,1%)	5,1% (N=22; -4,9%–15,1%)	27,3% (N=38; 12,5%–42,1%)	16,5% (N=27; 1,6%–31,4%)
Fogyasztói	27,4% (N=30; 10,3%–44,5%)	43,1% (N=22; 20,6%–65,7%)	46,0% (N=38; 29,5%–62,6%)	22,9% (N=27; 6,0%–39,7%)
Van célkitűzés meghatározva	33,7% (N=21; 11,8%–55,5%)	23,3% (N=13; -3,4%–50,0%)	22,2% (N=20; 2,4%–42,1%)	38,5% (N=12; 7,1%–70,0%)

Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját számolás.

M5. táblázat: A családi vállalkozók jellemzése a vállalkozás gazdasági hatása szerint, régiónként, 2021–2023 (%, N, 95% CI)

	Magyarország	Közép Magyarország	Dél-Alföld	Dél-Dunántúl
Export intenzitás: 25% +	7,5% (N=259; 4,2%–10,7%)	11,1% (N=79; 4,0%–18,2%)	3,0% (N=30; -3,5%–9,5%)	9,5% (N=33; -1,1%–20,0%)
Innovatív vállalkozás	31,4% (N=259; 25,7%–37,1%)	30,2% (N=79; 19,9%–40,6%)	20,4% (N=30; 5,0%–35,9%)	39,9% (N=33; 22,2%–57,5%)
Létszámnövekedésre számít: 6+ fő	12,8% (N=259; 8,7%–16,9%)	19,9% (N=79; 10,9%–28,8%)	0,0% (N=30; 0,0%–0,0%)	0,0% (N=33; 0,0%–0,0%)
Országos/nemzetközi piaci ügyfelek	72,0% (N=259; 66,5%–77,5%)	84,1% (N=79; 75,8%–92,3%)	64,5% (N=30; 46,2%–82,9%)	55,4% (N=33; 37,5%–73,3%)
Több digitális technológia következő hat hónapban	31,3% (N=259; 25,6%–37,0%)	38,4% (N=79; 27,4%–49,3%)	18,5% (N=30; 3,6%–33,3%)	26,1% (N=33; 10,3%–42,0%)
Üzleti növekedési elvárás magasabb, mint egy éve	30,8% (N=259; 25,1%–36,4%)	29,6% (N=79; 19,3%–39,8%)	19,4% (N=30; 4,3%–34,5%)	14,9% (N=33; 2,0%–27,7%)

	Észak-Alföld	Észak-Magyarország	Közép-Dunántúl	Nyugat-Dunántúl
Export intenzítás: 25% +	4,3% (N=30; -3,5%–12,0%)	7,1% (N=22; -4,6%–18,7%)	1,7% (N=38; -2,6%–6,0%)	11,0% (N=27; -1,5%–23,6%)
Innovatív vállalkozás	30,2% (N=30; 12,6%–47,8%)	41,7% (N=22; 19,3%–64,1%)	27,2% (N=38; 12,4%–41,9%)	35,6% (N=27; 16,4%–54,9%)
Létszámnövekedésre számít: 6+ fő	18,5% (N=30; 3,6%–33,4%)	29,8% (N=22; 9,0%–50,6%)	2,7% (N=38; -2,7%–8,2%)	16,2% (N=27; 1,4%–31,0%)
Országos/nemzetközi piaci ügyfelek	77,4% (N=30; 61,4%–93,4%)	83,0% (N=22; 65,9%–100,1%)	57,1% (N=38; 40,7%–73,5%)	70,9% (N=27; 52,7%–89,2%)
Több digitális technológia következő hat hónapban	20,2% (N=30; 4,8%–35,6%)	38,1% (N=22; 16,0%–60,2%)	39,0% (N=38; 22,8%–55,2%)	26,8% (N=27; 9,0%–44,5%)
Üzleti növekedési elvárás magasabb, mint egy éve	44,4% (N=30; 25,4%–63,4%)	35,8% (N=22; 14,0%–57,6%)	34,9% (N=38; 19,1%–50,7%)	41,4% (N=27; 21,6%–61,2%)

Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021–2023. Saját számolás.

M6. táblázat: A vállalkozói attitűd-összetevők régiónként, 2021–2023 (%, N, 95% CI)

	Magyarország (N=259)	Közép Magyarország (N=79)	Dél-Alföld (N=30)	Dél-Dunántúl (N=33)
Vállalkozói ismeretek	77,7% (72,6%–82,8%)	76,3% (66,8%–85,9%)	73,3% (56,4%–90,3%)	86,8% (74,7%–99,0%)
Nem kudarckerülő	68,9% (63,3%–74,6%)	69,1% (58,7%–79,5%)	53,3% (34,2%–72,4%)	63,6% (46,3%–80,9%)
Tudatosság	74,4% (69,1%–79,8%)	79,0% (69,8%–88,1%)	77,2% (61,2%–93,3%)	73,9% (58,0%–89,7%)
Üzleti lehetőségek nyílnak	33,8% (28,0%–39,6%)	39,5% (28,5%–50,5%)	26,7% (9,8%–43,7%)	24,7% (9,2%–40,3%)
Könnyű indítás	53,8% (47,7%–59,9%)	56,7% (45,6%–67,8%)	55,0% (36,0%–74,1%)	45,9% (27,9%–63,8%)
Jó karrierlehetőség	53,4% (47,2%–59,5%)	51,4% (40,1%–62,6%)	63,0% (44,6%–81,5%)	31,1% (14,4%–47,8%)
Magas státus	51,4% (45,3%–57,6%)	54,8% (43,7%–66,0%)	58,2% (39,4%–77,1%)	36,6% (19,2%–54,0%)
Nagy médiafigyelem	58,7% (52,6%–64,7%)	58,0% (46,9%–69,1%)	53,6% (34,5%–72,7%)	54,7% (36,7%–72,6%)

	Észak-Alföld (N=30)	Észak-Magyarország (N=22)	Közép-Dunántúl (N=38)	Nyugat-Dunántúl (N=27)
Vállalkozói ismeretek	76,2% (59,9%–92,5%)	93,3% (81,9%–104,7%)	72,9% (58,2%–87,7%)	71,1% (52,9%–89,3%)
Nem kudarckerülő	76,2% (59,9%–92,5%)	78,3% (59,6%–97,0%)	63,0% (47,0%–79,0%)	84,9% (70,5%–99,3%)
Tudatosság	75,8% (59,4%–92,2%)	66,1% (44,6%–87,6%)	70,7% (55,6%–85,8%)	69,2% (50,6%–87,7%)
Üzleti lehetőségek nyílnak	45,2% (26,1%–64,2%)	23,5% (4,3%–42,8%)	28,8% (13,8%–43,9%)	38,8% (19,2%–58,4%)
Könnyű indítás	63,4% (45,0%–81,9%)	41,5% (19,1%–63,9%)	40,6% (24,3%–56,8%)	72,0% (54,0%–90,0%)
Jó karrierlehetőség	64,6% (46,3%–82,9%)	51,5% (28,8%–74,2%)	71,8% (56,9%–86,8%)	38,8% (19,3%–58,4%)
Magas státus	50,5% (31,4%–69,7%)	68,2% (47,0%–89,3%)	44,4% (27,9%–60,8%)	49,5% (29,4%–69,6%)
Nagy médiafigyelem	66,7% (48,7%–84,8%)	61,8% (39,8%–83,9%)	55,3% (38,8%–71,7%)	64,5% (45,3%–83,7%)

Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021–2023. Saját számolás.

M7. táblázat: A vállalkozói környezetet, a vállalkozói légkört és a vállalkozói létet, illetve ezen indexek összetevőit pozitívan értékelők aránya az egyes régiókban, 2021, 2022, 2023, %

		2021	2022	2023			2021	2022	2023			2021	2022	2023
Egyéni attitűd megítélése nagyon pozitív	Magyarország	**65,2 %**	**57,7 %**	**51,7 %**	**Vállalkozói környezet megítélése nagyon pozitív**	Magyarország	**21,0%**	**9,3%**	**22,5%**	**Vállalkozói lét megítélése nagyon pozitív**	**Magyar-ország**	**21,5%**	**20,1%**	**27,2%**
	Közép-M.	59,5%	64,6%	52,0%		Közép-M.	27,7%	17,0%	30,2%		**Közép M.**	17,7%	33,9%	27,5%
	Dél-Alföld	53,4%	60,3%	36,2%		Dél-Alföld	8,7%	0,0%	17,1%		**Dél-Alföld**	26,9%	10,8%	53,0%
	Dél-Dunántúl	70,6%	41,9%	56,8%		Dél-Dunántúl	7,9%	0,0%	17,0%		**Dél-Dunántúl**	13,6%	0,0%	0,0%
	Észak-Alföld	79,9%	48,2%	34,2%		Észak-Alföld	45,8%	22,9%	7,0%		**Észak-Alföld**	28,6%	33,9%	21,6%
	Észak-M.	79,0%	76,8%	66,0%		Észak-M.	0,0%	0,0%	15,3%		**Észak-M.**	49,6%	0,0%	15,3%
	Közép-Dunántúl	58,0%	52,7%	31,3%		Közép-Dunántúl	15,7%	8,1%	19,2%		**Közép-Dunántúl**	16,9%	18,2%	38,3%
	Nyugat-Dunántúl	48,1%	48,1%	83,8%		Nyugat-Dunántúl	19,6%	0,0%	25,4%		**Nyugat-Dunántúl**	0,0%	12,5%	27,5%
Rendelkezik egy új vállalkozás indításához szükséges ismeretekkel	Magyar-ország	**75,6 %**	**77,9 %**	**79,3 %**	Ismer minimum egy vállalkozót	Magyar-ország	**72,1 %**	**66,1 %**	**82,9 %**	Vállalkozás: kívánatos karrier lehetőség	**Magyar-ország**	**46,2 %**	**60,5%**	**53,5%**
	Közép-M.	63,9%	84,7%	76,2%		Közép M.	60,1%	80,6%	85,8%		**Közép M.**	33,5%	56,8%	55,4%
	Dél-Alföld	80,3%	88,9%	63,4%		Dél-Alföld	73,2%	73,0%	81,1%		**Dél-Alföld**	48,7%	44,5%	78,0%
	Dél-Dunántúl	70,6%	100,0 %	94,2%		Dél-Dunántúl	63,7%	72,1%	82,8%		**Dél-Dunántúl**	19,3%	86,0%	16,8%
	Észak-Alföld	88,1%	63,2%	61,0%		Észak-Alföld	83,3%	53,9%	82,7%		**Észak-Alföld**	54,1%	82,8%	69,8%
	Észak-M.	91,4%	100,0 %	86,5%		Észak-M.	87,6%	20,0%	100,0 %		**Észak-M.**	76,3%	41,5%	28,8%
	Közép-Dunántúl	74,4%	59,8%	100,0 %		Közép-Dunántúl	72,8%	69,8%	69,6%		**Közép-Dunántúl**	64,7%	83,0%	57,5%
	Nyugat-Dunántúl	62,3%	63,4%	83,8%		Nyugat-Dunántúl	68,4%	60,6%	76,3%		**Nyugat-Dunántúl**	34,5%	12,5%	62,3%
A kudarctól való félelem nem tartja vissza a vállalkozásalapítástól.	Magyar-ország	**77,8 %**	**68,6 %**	**62,0 %**	Jó lehetőségek vállalkozás-alapításra a lakóhelyén	Magyar-ország	**41,8 %**	**22,9 %**	**36,0 %**	Jelentős státusz és tisztelet övezi a vállalkozókat	**Magyar-ország**	**41,6 %**	**51,2%**	**59,6%**
	Közép-M.	83,1%	68,1%	63,9%		Közép-M.	51,7%	21,3%	46,1%		**Közép-M.**	41,5%	53,7%	61,2%
	Dél-Alföld	53,4%	71,4%	45,9%		Dél-Alföld	21,8%	21,8%	31,3%		**Dél-Alföld**	26,9%	73,4%	68,4%
	Dél-Dunántúl	76,5%	41,9%	62,6%		Dél-Dunántúl	28,7%	21,9%	22,8%		**Dél-Dunántúl**	52,2%	0,0%	40,0%
	Észak-Alföld	91,7%	66,3%	48,2%		Észak-Alföld	63,7%	31,4%	14,0%		**Észak-Alföld**	42,4%	61,3%	58,8%
	Észak-M.	79,0%	76,8%	79,5%		Észak-M.	37,2%	0,0%	36,8%		**Észak-M.**	62,0%	76,8%	65,1%

	Közép-Dunántúl	77,0%	67,9%	31,3%		Közép-Dunántúl	22,3%	37,6%	19,2%		**Közép-Dunántúl**	30,9%	42,4%	68,7%
	Nyugat-Dunántúl	65,5%	84,7%	100,0 %		Nyugat-Dunántúl	51,2%	11,5%	50,1%		**Nyugat-Dunántúl**	34,5%	51,9%	59,2%
					Itt könnyű vállalkozást indítani.	Magyar-ország	**41,8 %**	**22,9 %**	**36,0 %**	Médiában/ interneten gyakran szerepelnek vállalkozói történetek	**Magyar-ország**	**60,1 %**	**58,4%**	**57,7%**
						Közép-M.	51,7%	21,3%	46,1%		**Közép-M.**	51,5%	60,2%	59,4%
						Dél-Alföld	21,8%	21,8%	31,3%		**Dél-Alföld**	35,6%	66,3%	57,8%
						Dél-Dunántúl	28,7%	21,9%	22,8%		**Dél-Dunántúl**	53,9%	69,8%	48,7%
						Észak-Alföld	63,7%	31,4%	14,0%		**Észak-Alföld**	74,3%	59,4%	55,9%
						Észak-M.	37,2%	0,0%	36,8%		**Észak-M.**	73,3%	62,0%	44,6%
						Közép-Dunántúl	22,3%	37,6%	19,2%		**Közép-Dunántúl**	74,0%	39,5%	62,6%
						Nyugat-Dunántúl	51,2%	11,5%	50,1%		**Nyugat-Dunántúl**	48,1%	75,9%	68,3%

Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját számolás. Elemszámok 2021-ben, 2022-ben, 2023-ban: Közép Magyarország (N=16, 25, 39); Dél-Alföld (N=8, 6, 15); Dél-Dunántúl (N=12, 6, 15); Észak-Alföld (N=16, 7, 6); Észak-Magyarország (N=8, 8, 6); Közép-Dunántúl (N=12, 18, 8); Nyugat-Dunántúl (N=8, 8, 11); Magyarország (N=81, 79, 99).

M8. táblázat: A vállalkozói attitűdök értékelése demográfiai jellemzők szerint az egyes régió-csoportokban, 2021, 2022, 2023

	2021		2022		2023	
	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió
Egyéni vállalkozói attitűd pozitív						
Férfi	65,9% (n=23; 45,2%–86,6%)	74,6% (n=33; 58,8%–90,4%)	60,4% (n=35; 43,3%–77,5%)	61,5% (n=19; 37,3%–85,6%)	49,5% (n=44; 34,1%–65,0%)	46,7% (n=30; 27,7%–65,7%)
Nő	39,5% (n=13; 8,9%–70,1%)	66,3% (n=12; 34,1%–98,5%)	51,8% (n=16; 24,4%–79,3%)	49,7% (n=9; 9,1%–90,2%)	72,2% (n=14; 45,2%–99,3%)	48,3% (n=12; 15,1%–81,5%)
18–34 év	58,6% (n=11; 23,9%–93,4%)	79,4% (n=13; 54,3%–104,5%)	55,1% (n=13; 24,1%–86,0%)	71,7% (n=9; 34,1%–109,2%)	48,1% (n=30; 29,0%–67,3%)	34,9% (n=13; 4,2%–65,5%)
35–54 év	60,2% (n=19; 35,6%–84,7%)	66,4% (n=22; 45,1%–87,7%)	60,9% (n=25; 40,5%–81,3%)	63,5% (n=13; 33,8%–93,2%)	56,9% (n=25; 35,8%–78,0%)	51,3% (n=27; 31,1%–71,5%)
55–64 év	43,1% (n=7; -6,3%–92,4%)	77,3% (n=9; 42,1%–112,5%)	54,0% (n=12; 21,4%–86,6%)	23,5% (n=6; -26,2%–73,1%)	100,0% (n=3; 100,0%–100,0%)	64,4% (n=2; -198,3%–327,1%)
Alapfok	39,2% (n=8; -5,2%–83,5%)	49,0% (n=17; 22,1%–75,8%)	54,7% (n=11; 19,7%–89,7%)	36,9% (n=7; -13,3%–87,0%)	68,3% (n=12; 38,3%–98,4%)	57,2% (n=9; 18,0%–96,3%)
Középfok	48,2% (n=11; 13,9%–82,4%)	81,9% (n=15; 60,3%–103,6%)	66,5% (n=16; 41,0%–92,0%)	50,1% (n=13; 18,8%–81,4%)	59,6% (n=23; 37,8%–81,4%)	44,6% (n=16; 17,1%–72,1%)
Felsőfok	69,7% (n=17; 45,6%–93,8%)	92,7% (n=12; 75,4%–109,9%)	52,9% (n=23; 31,1%–74,8%)	86,5% (n=8; 56,6%–116,4%)	42,8% (n=22; 20,4%–65,1%)	43,9% (n=17; 17,2%–70,6%)
Budapest	87,2% (n=7; 54,2%–120,2%)		63,6% (n=14; 34,3%–92,9%)		42,8% (n=24; 21,7%–63,9%)	
Megyei város	72,7% (n=7; 30,8%–114,7%)	85,9% (n=11; 61,5%–110,2%)	55,9% (n=8; 10,9%–100,9%)	57,9% (n=6; 1,8%–114,0%)	33,5% (n=7; -14,2%–81,2%)	55,6% (n=13; 24,6%–86,6%)
Kisváros	36,7% (n=12; 4,3%–69,1%)	67,7% (n=14; 39,2%–96,2%)	46,8% (n=20; 22,5%–71,2%)	41,0% (n=5; -26,4%–108,3%)	69,9% (n=12; 39,8%–100,1%)	38,9% (n=19; 14,9%–63,0%)

	2021		2022		2023	
	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió
Falu	45,9% (n=10; 8,9%–82,9%)	68,0% (n=19; 45,2%–90,9%)	72,5% (n=10; 38,4%–106,5%)	62,5% (n=17; 36,8%–88,3%)	74,0% (n=14; 47,7%–100,4%)	51,8% (n=10; 13,1%–90,6%)
Vállalkozói környezet megítélése pozitív						
Férfi	22,4% (n=23; 4,2%–40,6%)	19,5% (n=33; 5,1%–33,9%)	4,8% (n=35; -2,7%–12,2%)	8,9% (n=19; -5,2%–23,1%)	27,5% (n=44; 13,7%–41,3%)	15,8% (n=30; 1,9%–29,7%)
Nő	20,9% (n=13; -4,5%–46,4%)	22,4% (n=12; -6,0%–50,8%)	24,7% (n=16; 1,1%–48,4%)	0,0% (n=9; 0,0%–0,0%)	28,6% (n=14; 1,3%–55,9%)	14,1% (n=12; -9,0%–37,2%)
18–34 év	31,3% (n=11; -1,4%–64,0%)	31,1% (n=13; 2,4%–59,8%)	11,3% (n=13; -8,4%–31,0%)	6,0% (n=9; -13,8%–25,8%)	21,6% (n=30; 5,8%–37,4%)	17,5% (n=13; -6,9%–42,0%)
35–54 év	24,6% (n=19; 3,0%–46,2%)	17,3% (n=22; 0,3%–34,4%)	13,2% (n=25; -1,0%–27,3%)	0,0% (n=13; 0,0%–0,0%)	29,6% (n=25; 10,1%–49,0%)	12,5% (n=27; -0,9%–25,8%)
55–64 év	0,0% (n=7; 0,0%–0,0%)	11,2% (n=9; -15,3%–37,7%)	6,5% (n=12; -9,6%–22,7%)	19,8% (n=6; -26,9%–66,4%)	67,1% (n=3; -41,6%–175,8%)	35,6% (n=2; -227,1%–298,3%)
Alapfok	16,6% (n=8; -17,2%–50,4%)	25,5% (n=17; 2,1%–48,9%)	13,5% (n=11; -10,5%–37,5%)	8,7% (n=7; -20,6%–37,9%)	37,7% (n=12; 6,4%–69,0%)	17,8% (n=9; -12,4%–48,0%)
Középfok	0,0% (n=11; 0,0%–0,0%)	24,4% (n=15; 0,2%–48,5%)	0,0% (n=16; 0,0%–0,0%)	8,5% (n=13; -9,0%–25,9%)	18,9% (n=23; 1,5%–36,3%)	19,1% (n=16; -2,6%–40,9%)
Felsőfok	38,7% (n=17; 13,2%–64,3%)	7,7% (n=12; -10,0%–25,4%)	17,7% (n=23; 1,0%–34,5%)	0,0% (n=8; 0,0%–0,0%)	31,2% (n=22; 10,3%–52,1%)	10,3% (n=17; -6,0%–26,6%)
Budapest	43,1% (n=7; -5,8%–92,1%)		13,3% (n=14; -7,4%–34,1%)		28,6% (n=24; 9,3%–47,8%)	
Megyei város	16,6% (n=7; -18,5%–51,7%)	25,0% (n=11; -5,3%–55,2%)	0,0% (n=8; 0,0%–0,0%)	0,0% (n=6; 0,0%–0,0%)	36,9% (n=7; -11,9%–85,7%)	0,0% (n=13; 0,0%–0,0%)
Kisváros	13,8% (n=12;	9,7% (n=14;	12,0% (n=20;	23,0% (n=5;	33,8% (n=12;	18,1% (n=19;

	2021		2022		2023	
	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió
	-9,4%–37,0%)	-8,3%–27,7%)	-3,8%–27,9%)	-34,6%–80,5%)	2,7%–64,9%)	-0,9%–37,1%)
Falu	20,3% (n=10; -9,5%–50,2%)	25,0% (n=19; 3,8%–46,2%)	14,9% (n=10; -12,3%–42,1%)	3,1% (n=17; -6,1%–12,4%)	16,4% (n=14; -5,8%–38,7%)	30,8% (n=10; -5,0%–66,6%)
Vállalkozói lét megítélése pozitív						
Férfi	9,7% (n=23; -3,2%–22,6%)	33,6% (n=33; 16,5%–50,8%)	22,9% (n=35; 8,2%–37,5%)	9,2% (n=19; -5,1%–23,6%)	26,8% (n=44; 13,1%–40,5%)	22,6% (n=30; 6,7%–38,5%)
Nő	20,2% (n=13; -5,0%–45,3%)	13,0% (n=12; -9,9%–35,9%)	29,2% (n=16; 4,3%–54,2%)	15,8% (n=9; -13,8%–45,3%)	35,9% (n=14; 6,9%–64,9%)	29,8% (n=12; -0,6%–60,1%)
18–34 év	8,3% (n=11; -11,2%–27,7%)	39,5% (n=13; 9,2%–69,9%)	40,1% (n=13; 9,6%–70,6%)	7,8% (n=9; -14,5%–30,1%)	35,6% (n=30; 17,3%–54,0%)	33,2% (n=13; 2,9%–63,5%)
35–54 év	17,2% (n=19; -1,7%–36,2%)	28,2% (n=22; 7,9%–48,4%)	19,9% (n=25; 3,2%–36,6%)	0,0% (n=13; 0,0%–0,0%)	25,1% (n=25; 6,6%–43,6%)	19,7% (n=27; 3,6%–35,8%)
55–64 év	11,4% (n=7; -20,3%–43,1%)	11,2% (n=9; 15,3%–37,7%)	18,7% (n=12; -6,8%–44,2%)	42,4% (n=6; -15,5%-100,4%)	0,0% (n=3; 0,0%–0,0%)	35,6% (n=2; -227,1%–298,3%)
Alapfok	27,4% (n=8; -13,1%–68,0%)	34,5% (n=17; 9,0%–60,0%)	21,3% (n=11; -7,5%–50,1%)	17,4% (n=7; -22,0%–56,7%)	23,0% (n=12; -4,2%–50,3%)	15,8% (n=9; -13,0%–44,6%)
Középfok	0,0% (n=11; 0,0%–0,0%)	27,8% (n=15; 2,6%–53,0%)	36,7% (n=16; 10,7%–62,8%)	15,4% (n=13; -7,2%–38,0%)	32,1% (n=23; 11,4%–52,8%)	40,9% (n=16; 13,7%–68,1%)
Felsőfok	15,9% (n=17; -3,2%–35,1%)	20,2% (n=12; 6,4%–46,8%)	18,2% (n=23; 1,3%–35,1%)	0,0% (n=8; 0,0%–0,0%)	29,2% (n=22; 8,6%–49,7%)	14,2% (n=17; -4,5%–33,0%)
Budapest	30,4% (n=7; -15,1%–75,8%)		29,5% (n=14; 1,7%–57,3%)		24,5% (n=24; 6,1%–42,8%)	
Megyei város	8,7% (n=7; -17,9%–35,2%)	30,2% (n=11; 1,9%–62,3%)	0,0% (n=8; 0,0%–0,0%)	0,0% (n=6; 0,0%–0,0%)	22,5% (n=7; -19,7%–64,7%)	15,9% (n=13; -6,9%–38,7%)

	2021		2022		2023	
	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió
Kisváros	6,8% (n=12; -10,1%–23,7%)	22,6% (n=14; 2,9%–48,1%)	38,6% (n=20; 14,9%–62,4%)	36,3% (n=5; -29,5%-102,2%)	40,6% (n=12; 8,3%–72,8%)	34,8% (n=19; 11,3%–58,3%)
Falu	12,8% (n=10; -12,0%–37,6%)	31,1% (n=19; 8,5%–53,8%)	11,0% (n=10; -12,9%–34,9%)	7,9% (n=17; -6,5%–22,3%)	30,1% (n=14; 2,5%–57,7%)	16,6% (n=10; -12,3%–45,4%)

Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját számolás.

M9. táblázat: A vállalkozói attitűdök értékelése demográfiai jellemzők szerint az egyes régió-csoportokban, 2021, 2022, 2023

	2021		2022		2023	
	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió
Egyéni vállalkozói attitűd pozitív						
Lényegese t tegyen	60,1% (N=22; 37,5%–82,6%)	70,5% (N=24; 50,8%–90,3%)	66,5% (N=27; 47,7%–85,4%)	61,9% (N=21; 39,3%–84,5%)	56,9% (N=28; 37,1%–76,6%)	43,5% (N=24; 22,1%–64,9%)
Megélheté sért	55,8% (N=26; 35,3%–76,2%)	71,8% (N=39; 57,2%–86,5%)	53,5% (N=30; 34,5%–72,5%)	51,9% (N=19; 26,9%–76,8%)	55,3% (N=55; 41,8%–68,9%)	43,3% (N=37; 26,5%–60,1%)
Vagyonért	42,3% (N=7; -8,1%–92,7%)	71,2% (N=9; 35,1%–107,3%)	47,5% (N=17; 20,8%–74,1%)	60,4% (N=12; 27,1%–93,8%)	51,5% (N=47; 36,6%–66,4%)	43,3% (N=38; 26,7%–59,9%)
Vállalati környezet értékelése pozitív						
Lényegese t tegyen	29,7% (N=22; 8,7%–50,7%)	28,4% (N=24; 8,9%–47,9%)	5,4% (N=27; -3,6%–14,5%)	8,0% (N=21; -4,6%–20,6%)	20,5% (N=28; 4,4%–36,6%)	21,3% (N=24; 3,6%–38,9%)
Megélheté sért	19,0% (N=26; 2,9%–35,1%)	20,1% (N=39; 7,0%–33,2%)	6,1% (N=30; -3,0%–15,3%)	6,2% (N=19; -5,8%–18,2%)	26,6% (N=55; 14,6%–38,7%)	11,6% (N=37; 0,7%–22,5%)
Vagyonért	8,7% (N=7; -20,1%–37,5%)	20,0% (N=9; -11,9%–51,9%)	8,9% (N=17; -6,3%–24,0%)	5,0% (N=12; -9,9%–19,9%)	23,6% (N=47; 10,9%–36,2%)	14,7% (N=38; 2,8%–26,5%)
Vállalkozói lét értékelése pozitív						
Lényegese t tegyen	20,1% (N=22; 1,6%–38,5%)	33,9% (N=24; 13,4%–54,4%)	25,3% (N=27; 7,9%–42,7%)	11,5% (N=21; -3,3%–26,3%)	28,6% (N=28; 10,6%–46,6%)	33,2% (N=24; 12,9%–53,5%)

Megélhetésért	16,6% (N=26; 1,3%–31,9%)	25,5% (N=39; 11,3%–39,7%)	31,4% (N=30; 13,7%–49,1%)	13,8% (N=19; -3,4%–31,1%)	30,3% (N=55; 17,7%–42,8%)	25,7% (N=37; 10,9%–40,5%)
Vagyonért	20,4% (N=7; -20,7%–61,5%)	31,3% (N=9; -5,7%–68,3%)	35,4% (N=17; 9,9%–60,9%)	10,9% (N=12; -10,3%–32,1%)	32,2% (N=47; 18,3%–46,1%)	23,1% (N=38; 9,0%–37,1%)

Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját számolás.

M10. táblázat: A vállalkozói attitűdök értékelése vállalkozói jellemzők szerint az egyes régió-csoportokban, 2021, 2022, 2023

	2021		2022		2023	
	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió
Egyéni vállalkozói attitűd pozitív						
Kevésbé tehetséges	52,0% (N=24; 30,5%-73,5%)	67,1% (N=34; 50,5%-83,8%)	44,8% (N=37; 27,9%-61,7%)	50,3% (N=21; 26,7%-73,8%)	47,9% (N=35; 30,5%-65,2%)	27,0% (N=24; 8,0%-45,9%)
Nagyon tehetséges	65,1% (N=12; 34,2%-96,0%)	90,4% (N=10; 68,2%-112,5%)	91,3% (N=14; 74,4%-108,1%)	78,2% (N=7; 38,9%-117,5%)	66,4% (N=22; 45,0%-87,7%)	75,2% (N=18; 52,7%-97,6%)
Résztulajdonos	45,1% (N=10; 8,7%-81,5%)	44,2% (N=11; 8,8%-79,5%)	65,6% (N=21; 43,5%-87,6%)	32,0% (N=6; -19,0%-82,9%)	49,9% (N=17; 23,1%-76,6%)	52,2% (N=16; 24,7%-79,8%)
Tulajdonos	61,0% (N=26; 40,9%-81,0%)	81,6% (N=33; 67,7%-95,5%)	52,1% (N=30; 33,0%-71,2%)	65,2% (N=22; 43,3%-87,0%)	57,1% (N=41; 41,2%-73,0%)	44,0% (N=26; 23,5%-64,5%)
Nem első generációs	21,9% (N=8; -16,0%-59,8%)	70,2% (N=13; 41,6%-98,7%)	67,7% (N=12; 35,8%-99,6%)	76,4% (N=5; 22,5%-130,4%)	49,7% (N=7; -1,1%-100,4%)	46,2% (N=5; -16,7%-109,0%)
Első generációs	65,7% (N=29; 47,3%-84,2%)	73,4% (N=31; 56,9%-89,9%)	54,8% (N=39; 38,5%-71,0%)	53,1% (N=23; 30,8%-75,4%)	55,7% (N=51; 41,6%-69,9%)	47,3% (N=36; 30,3%-64,3%)
Alkalmazott	60,5% (N=11; 25,3%-95,7%)	52,0% (N=12; 19,6%-84,3%)	51,9% (N=22; 29,2%-74,6%)	59,0% (N=12; 25,6%-92,4%)	41,5% (N=26; 21,1%-61,9%)	60,8% (N=12; 28,3%-93,3%)
Önfoglalkoztató	54,8% (N=26; 34,2%-75,3%)	79,9% (N=31; 64,9%-94,9%)	54,0% (N=24; 32,4%-75,6%)	48,9% (N=12; 15,2%-82,6%)	65,2% (N=31; 47,4%-82,9%)	43,3% (N=27; 23,4%-63,3%)
Vállalkozói környezet megítélése pozitív						

	2021		2022		2023	
	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió
Kevésbé tehetséges	9,4% (N=24; -3,1%-21,9%)	13,0% (N=34; 1,1%-24,9%)	12,6% (N=37; 1,3%-23,8%)	2,8% (N=21; -5,0%-10,6%)	22,9% (N=35; 8,3%-37,5%)	5,2% (N=24; -4,3%-14,7%)
Nagyon tehetséges	46,1% (N=12; 13,8%-78,4%)	44,8% (N=10; 7,4%-82,2%)	7,2% (N=14; -8,2%-22,6%)	14,9% (N=7; -19,0%-48,9%)	35,4% (N=22; 13,8%-57,0%)	29,4% (N=18; 5,7%-53,1%)
Résztulajdonos	21,8% (N=10; -8,4%-52,1%)	21,1% (N=11; -8,0%-50,1%)	4,0% (N=21; -5,1%-13,2%)	9,2% (N=6; -22,4%-40,7%)	33,6% (N=17; 8,3%-58,8%)	2,7% (N=16; -6,3%-11,7%)
Tulajdonos	21,9% (N=26; 4,9%-38,9%)	20,0% (N=33; 5,7%-34,3%)	16,1% (N=30; 2,1%-30,2%)	5,1% (N=22; -5,0%-15,2%)	25,3% (N=41; 11,4%-39,3%)	23,1% (N=26; 5,7%-40,4%)
Nem első generációs	20,8% (N=8; -16,4%-58,0%)	29,0% (N=13; 0,6%-57,3%)	0,0% (N=12; 0,0%-0,0%)	0,0% (N=5; 0,0%-0,0%)	14,5% (N=7; -21,2%-50,2%)	0,0% (N=5; 0,0%-0,0%)
Első generációs	22,2% (N=29; 6,0%-38,3%)	16,6% (N=31; 2,7%-30,4%)	14,3% (N=39; 2,9%-25,8%)	7,5% (N=23; -4,3%-19,2%)	29,5% (N=51; 16,5%-42,6%)	17,6% (N=36; 4,6%-30,6%)
Alkalmazott	16,9% (N=11; -10,0%-43,9%)	23,9% (N=12; -3,7%-51,5%)	0,0% (N=22; 0,0%-0,0%)	0,0% (N=12; 0,0%-0,0%)	21,1% (N=26; 4,2%-38,0%)	25,4% (N=12; -3,6%-54,3%)
Önfoglalkoztató	23,9% (N=26; 6,3%-41,5%)	16,4% (N=31; 2,5%-30,3%)	20,1% (N=24; 2,7%-37,4%)	14,4% (N=12; -9,3%-38,1%)	33,8% (N=31; 16,2%-51,5%)	12,5% (N=27; -0,8%-25,8%)
Vállalkozói lét megítélése pozitív						
Kevésbé tehetséges	15,2% (N=24; -0,2%-30,6%)	28,6% (N=34; 12,6%-44,6%)	25,7% (N=37; 10,9%-40,5%)	9,8% (N=21; -4,2%-23,8%)	30,3% (N=35; 14,3%-46,2%)	22,0% (N=24; 4,3%-39,8%)
Nagyon tehetséges	10,0% (N=12; -9,4%-29,5%)	27,0% (N=10; -6,4%-60,4%)	22,7% (N=14; -2,2%-47,7%)	15,7% (N=7; -18,9%-50,3%)	27,0% (N=22; 6,9%-47,0%)	28,3% (N=18; 4,9%-51,8%)
Résztulajdonos	8,7% (N=10; -11,9%-29,3%)	19,1% (N=11; -8,9%-47,1%)	38,6% (N=21; 16,0%-61,2%)	18,3% (N=6; -23,9%-60,6%)	36,4% (N=17; 10,6%-62,1%)	15,1% (N=16; -4,7%-34,8%)

	2021		2022		2023	
	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió
Tulajdonos	15,3% (N=26; 0,5%-30,1%)	31,2% (N=33; 14,6%-47,8%)	15,1% (N=30; 1,4%-28,7%)	9,3% (N=22; -4,0%-22,6%)	26,0% (N=41; 11,9%-40,0%)	30,6% (N=26; 11,6%-49,6%)
Nem első generációs	9,2% (N=8; -17,3%-35,6%)	26,6% (N=13; -1,0%-54,2%)	10,7% (N=12; -10,4%-31,8%)	13,9% (N=5; -30,0%-57,8%)	30,9% (N=7; -16,0%-77,7%)	0,0% (N=5; 0,0%-0,0%)
Első generációs	14,6% (N=29; 0,9%-28,3%)	29,0% (N=31; 12,0%-45,9%)	29,0% (N=39; 14,2%-43,8%)	10,7% (N=23; -3,1%-24,6%)	28,8% (N=51; 15,8%-41,7%)	28,4% (N=36; 13,0%-43,7%)
Alkalmazott	14,0% (N=11; -10,9%-39,0%)	21,5% (N=12; -5,1%-48,1%)	24,7% (N=22; 5,1%-44,3%)	5,0% (N=12; -9,8%-19,8%)	42,6% (N=26; 22,1%-63,0%)	24,6% (N=12; -4,0%-53,3%)
Önfoglalkoztató	13,2% (N=26; -0,8%-27,1%)	31,8% (N=31; 14,4%-49,3%)	22,2% (N=24; 4,2%-40,3%)	22,1% (N=12; -5,9%-50,1%)	18,4% (N=31; 4,0%-32,8%)	20,6% (N=27; 4,4%-36,9%)

Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját számolás.

M11. táblázat: A vállalkozói attitűdök értékelése vállalkozás jellemzői szerint az egyes régió-csoportokban, 2021, 2022, 2023

	2021		2022		2023	
	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió	Fejlett régió	Kevésbé fejlett régió
Egyéni vállalkozói attitűd pozitív						
Nem korai	38,6% (N=18; 13,3%–63,8%)	78,9% (N=22; 60,1%–97,6%)	43,1% (N=24; 21,9%–64,2%)	51,3% (N=11; 17,1%–85,5%)	56,5% (N=22; 34,0%–78,9%)	56,1% (N=17; 30,1%–82,0%)
Korai	73,0% (N=19; 51,0%–95,0%)	66,3% (N=23; 45,2%–87,4%)	71,3% (N=26; 52,8%–89,8%)	62,1% (N=17; 35,9%–88,2%)	54,1% (N=35; 36,8%–71,4%)	40,8% (N=24; 19,8%–61,8%)
Nem bejáratott	69,0% (N=17; 44,1%–93,9%)	68,5% (N=22; 47,4%–89,6%)	71,3% (N=26; 52,8%–89,8%)	62,1% (N=17; 35,9%–88,2%)	56,4% (N=34; 38,9%–74,0%)	43,8% (N=23; 21,7%–65,8%)
Bejáratott	46,0% (N=20; 22,1%–7,0%)	76,3% (N=22; 57,1%–95,5%)	43,1% (N=24; 21,9%–64,2%)	51,3% (N=11; 17,1%–85,5%)	52,9% (N=24; 31,2%–74,7%)	51,2% (N=19; 26,5%–75,8%)

0 fő	43,6% (N=6; -13,2%–100,4%)	44,6% (N=5; -23,8%–113,0%)	69,9% (N=8; 30,7%–109,0%)	0,0% (N=4; 0,0%–0,0%)	66,4% (N=17; 41,5%–91,3%)	54,3% (N=12; 21,0%–87,7%)
1-5 fő	54,7% (N=19; 29,8%–79,5%)	81,7% (N=20; 62,9%–100,5%)	57,3% (N=18; 31,7%–83,0%)	61,5% (N=14; 32,8%–90,2%)	50,8% (N=17; 24,2%–77,4%)	33,6% (N=18; 9,3%–58,0%)
6+ fő	68,3% (N=4; -26,8%–163,5%)	90,3% (N=7; 61,5%–119,2%)	52,3% (N=16; 25,2%–79,4%)	100,0% (N=2; 100,0%–10,0%)	62,1% (N=6; 7,8%–116,3%)	68,3% (N=5; -1,0%–137,5%)
Gazdálkodás	53,1% (N=8; 9,6%–96,7%)	65,1% (N=16; 38,7%–91,6%)	20,9% (N=4; -51,1%–92,8%)	55,2% (N=9; 14,2%–96,2%)	66,1% (N=3; -89,8%–221,9%)	34,6% (N=5; -34,3%-103,6%)
Ipar, szállítás	50,3% (N=7; 0,5%–100,1%)	77,2% (N=12; 49,9%–104,6%)	49,0% (N=9; 9,5%–88,5%)	63,1% (N=2; -5114,7%–5241,0%)	75,9% (N=7; 34,1%–117,6%)	80,5% (N=6; 34,9%–126,1%)
Üzleti szolgáltatások	41,7% (N=13; 10,0%–73,4%)	69,1% (N=12; 39,3%–98,9%)	61,7% (N=7; 10,4%–113,1%)	0,0% (N=1; 0,0%–0,0%)	39,9% (N=5; -35,2%–115,0%)	57,2% (N=4; -27,4%–141,9%)
Fogyasztó orientált	84,5% (N=8; 52,2%–116,7%)	100,0% (N=4; 100,0%–10,0%)	32,7% (N=3; -97,0%–162,4%)		32,6% (N=7; -14,1%–79,4%)	21,1% (N=4; -52,3%–94,6%)
Nincs célkitűzés	51,5% (N=28; 31,9%–71,1%)	69,3% (N=40; 54,3%–84,3%)	64,8% (N=6; 9,6%–119,9%)	41,2% (N=2; -962,5%–944,9%)	74,6% (N=6; 25,5%–123,7%)	70,4% (N=6; 14,8%–126,0%)
Van célkitűzés	73,3% (N=8; 34,8%–111,9%)	100,0% (N=4; 100,0%–10,0%)	36,6% (N=7; -9,2%–82,4%)	76,8% (N=5; 23,6%–129,9%)	75,7% (N=8; 37,9%–113,6%)	32,1% (N=8; -9,5%–73,7%)
Vállalkozói környezet megítélése pozitív						
Nem korai	13,2% (N=18; -4,4%–30,8%)	17,7% (N=22; 0,1%–35,2%)	10,9% (N=24; -2,4%–24,3%)	10,1% (N=11; -10,5%–30,8%)	24,1% (N=22; 4,7%–43,5%)	14,5% (N=17; -3,9%–32,9%)
Korai	29,9% (N=19; 7,2%–52,5%)	22,7% (N=23; 4,0%–41,4%)	11,2% (N=26; -1,7%–24,1%)	3,2% (N=17; -6,3%–12,6%)	30,0% (N=35; 14,1%–45,9%)	15,9% (N=24; 0,3%–31,5%)
Nem bejáratott	30,7% (N=17; 5,8%–55,5%)	23,4% (N=22; 4,2%–42,7%)	11,2% (N=26; -1,7%–24,1%)	3,2% (N=17; -6,3%–12,6%)	31,3% (N=34; 14,9%–47,8%)	17,1% (N=23; 0,4%–33,8%)

Bejáratott	14,6% (N=20; -2,3%–31,5%)	17,1% (N=22; 0,1%–34,1%)	10,9% (N=24; -2,4%–24,3%)	10,1% (N=11; -10,5%–30,8%)	22,6% (N=24; 4,4%–40,8%)	13,2% (N=19; -3,5%–3,0%)
0 fő	0,0% (N=6; 0,0%–0,0%)	0,0% (N=5; 0,0%–0,0%)	10,1% (N=8; -15,6%–35,8%)	29,9% (N=4; -57,9%–117,8%)	13,0% (N=17; -4,7%–30,7%)	7,2% (N=12; -10,1%–24,6%)
1-5 fő	27,1% (N=19; 4,9%–49,3%)	17,8% (N=20; -0,8%–36,4%)	5,8% (N=18; -6,3%–17,9%)	0,0% (N=14; 0,0%–0,0%)	34,0% (N=17; 8,8%–59,2%)	21,6% (N=18; 0,4%–42,8%)
6+ fő	36,7% (N=4; -61,9%-135,2%)	44,2% (N=7; -4,2%–92,7%)	14,0% (N=16; -4,8%–32,8%)	21,8% (N=2; -206,3%-249,8%)	25,2% (N=6; -23,3%–73,7%)	0,0% (N=5; 0,0%–0,0%)
Gazdálkodás	18,9% (N=8; -15,3%–53,0%)	18,2% (N=16; -3,2%–39,7%)	20,9% (N=4; -51,1%–92,8%)	6,6% (N=9; -13,9%–27,0%)	0,0% (N=3; 0,0%–0,0%)	0,0% (N=5; 0,0%–0,0%)
Ipar, szállítás	9,3% (N=7; -19,6%–38,2%)	15,7% (N=12; -8,0%–39,4%)	8,6% (N=9; -13,5%–30,7%)	36,9% (N=2; -5141,0%–5214,7%)	24,1% (N=7; -17,6%–65,9%)	42,1% (N=6; -14,7%–98,9%)
Üzleti szolgáltatások	5,7% (N=13; -9,2%–20,5%)	33,1% (N=12; 2,7%–63,5%)	15,5% (N=7; -22,7%–53,7%)	0,0% (N=1; 0,0%–0,0%)	27,8% (N=5; -40,9%–96,5%)	0,0% (N=4; 0,0%–0,0%)
Fogyasztó orientált	54,4% (N=8; 10,1%–98,8%)	0,0% (N=4; 0,0%–0,0%)	0,0% (N=3; 0,0%–0,0%)		18,9% (N=7; -20,1%–57,9%)	0,0% (N=4; 0,0%–0,0%)
Nincs célkitűzés	16,8% (N=28; 2,1%–31,5%)	16,1% (N=40; 4,2%–28,1%)	0,0% (N=6; 0,0%–0,0%)	0,0% (N=2; 0,0%–0,0%)	15,7% (N=6; -25,3%–56,8%)	0,0% (N=6; 0,0%–0,0%)
Van célkitűzés	39,2% (N=8; -3,3%–81,8%)	57,1% (N=4; -21,6%-135,8%)	31,3% (N=7; -12,7%–75,4%)	0,0% (N=5; 0,0%–%)	51,0% (N=8; 6,9%–95,2%)	16,4% (N=8; -16,6%–49,4%)
Vállalkozói lét megítélése pozitív						
Nem korai	12,0% (N=18; -4,9%–28,8%)	31,0% (N=22; 9,8%–52,3%)	21,6% (N=24; 4,0%–39,1%)	10,1% (N=11; -10,5%–30,8%)	30,7% (N=22; 9,8%–51,6%)	21,9% (N=17; 0,3%–43,6%)
Korai	14,8% (N=19; -2,8%–32,3%)	25,6% (N=23; 6,1%–45,1%)	27,9% (N=26; 9,6%–46,2%)	12,2% (N=17; -5,5%–29,8%)	27,9% (N=35; 12,4%–43,5%)	26,6% (N=24; 7,8%–45,5%)

Nem bejáratott	16,9% (N=17; -3,3%–37,1%)	23,2% (N=22; 4,0%–42,4%)	27,9% (N=26; 9,6%–46,2%)	12,2% (N=17; -5,5%–29,8%)	29,2% (N=34; 13,0%–45,3%)	28,6% (N=23; 8,5%–48,6%)
Bejáratott	10,5% (N=20; -4,2%–25,3%)	33,3% (N=22; 12,0%–54,5%)	21,6% (N=24; 4,0%–39,1%)	10,1% (N=11; -10,5%–30,8%)	28,8% (N=24; 9,1%–48,5%)	20,0% (N=19; 0,3%–39,8%)
0 fő	0,0% (N=6; 0,0%–%)	21,9% (N=5; -35,0%–78,7%)	10,5% (N=8; -15,7%–36,7%)	49,3% (N=4; -46,6%–145,3%)	13,8% (N=17; -4,4%–31,9%)	26,0% (N=12; -3,3%–55,4%)
1-5 fő	17,9% (N=19; -1,2%–37,0%)	31,0% (N=20; 8,5%–53,5%)	24,8% (N=18; 2,4%–47,2%)	4,7% (N=14; -7,8%–17,2%)	27,3% (N=17; 3,6%–50,9%)	27,4% (N=18; 4,4%–50,3%)
6+ fő	0,0% (N=4; 0,0%–%)	31,5% (N=7; -13,8%–76,8%)	27,1% (N=16; 3,0%–51,2%)	0,0% (N=2; 0,0%–%)	65,6% (N=6; 12,5%–118,7%)	0,0% (N=5; 0,0%–%)
Gazdálkodás	15,1% (N=8; -16,2%–46,4%)	18,7% (N=16; -2,9%–40,3%)	0,0% (N=4; 0,0%–%)	6,6% (N=9; -13,9%–27,0%)	66,1% (N=3; -89,8%–221,9%)	15,3% (N=5; -36,9%–67,5%)
Ipar, szállítás,	12,9% (N=7; -20,5%–46,3%)	49,7% (N=12; 17,1%–82,4%)	20,4% (N=9; -11,4%–52,3%)	36,9% (N=2; -5141,0%–5214,7%)	24,1% (N=7; -17,6%–65,9%)	26,7% (N=6; -24,2%–77,6%)
Üzleti szolgáltatások	12,0% (N=13; -8,9%–33,0%)	21,8% (N=12; -4,9%–48,5%)	51,2% (N=7; -1,6%–104,1%)	0,0% (N=1; 0,0%–0,0%)	27,8% (N=5; -40,9%–96,5%)	17,6% (N=4; -47,6%–82,9%)
Fogyasztó orientált	15,5% (N=8; -16,7%–47,8%)	19,0% (N=4; -67,4%-105,4%)	0,0% (N=3; 0,0%–0,0%)		13,7% (N=7; -20,6%–48,1%)	18,3% (N=4; -51,2%–87,8%)
Nincs célkitűzés	17,3% (N=28; 2,5%–32,2%)	26,8% (N=40; 12,4%–41,2%)	0,0% (N=6; 0,0%–0,0%)	0,0% (N=2; 0,0%–0,0%)	11,4% (N=6; -24,4%–47,1%)	13,1% (N=6; -28,0%–54,2%)
Van célkitűzés	0,0% (N=8; 0,0%–%)	41,5% (N=4; -36,9%-119,8%)	26,1% (N=7; -15,6%–67,9%)	0,0% (N=5; 0,0%–0,0%)	33,3% (N=8; -8,3%–74,8%)	27,8% (N=8; -12,1%–67,7%)

Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját számolás.

M12. táblázat: Pearson korrelációs együtthatók, a vállalkozói attitűdök és az egyéni/vállalkozói jellemzők között, régiónként, 2021–2023

	Magyarország			Közép Magyarország			Dél-Alföld			Dél-Dunántúl		
	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét
N=	259	259	259	79	79	79	30	30	30	33	33	33
Férfi	0,054	-0,024	0,011	-,227*	-0,189	0,001	0,241	0,304	0,128	0,134	0,117	-0,140
Nő	-0,054	0,024	-0,011	,227*	0,189	-0,001	-0,241	-0,304	-0,128	-0,134	-0,117	0,140
18-34 éves	-0,020	0,106	0,119	-0,093	0,108	0,144	0,010	0,350	0,135	-0,149	0,039	0,108
55-64 éves	-0,020	0,033	-0,115	0,059	0,038	-,223*	0,163	-0,076	-,380*	-0,160	-0,069	-0,102
Alapfokú	-0,036	0,009	-0,023	-0,149	-0,002	,226*	0,205	-0,248	-0,297	-0,281	0,040	-0,181
Középfokú	0,027	-0,018	0,099	0,015	-0,010	-0,001	-0,108	,407*	0,232	-0,001	-0,196	-0,119
Felsőfokú	0,005	0,009	-0,078	0,097	0,011	-0,169	-0,101	-0,171	0,066	0,246	0,155	0,273
Nagyvárosi	-0,004	0,097	0,120	0,068	0,044	0,145	-0,154	0,220	0,339	0,035	0,176	0,252
Kisvárosi	0,067	-0,076	-0,039	0,134	-0,102	-0,158	0,270	-0,323	-0,136	0,232	0,132	-0,137
Falu	-0,010	0,043	-0,060	-0,099	-0,004	-0,142	0,149	0,251	-0,231	-,378*	-0,081	-0,030
Lényegeset tegyen	0,037	0,004	0,106	0,018	-0,142	0,069	0,043	0,041	0,203	0,160	0,249	0,019
Vagyonért	-0,085	-0,060	,134*	-0,112	-0,125	0,138	-0,318	0,051	0,230	0,040	0,306	-0,139
Megélhetésért	-0,078	-0,060	0,098	-0,061	-0,044	0,191	-0,147	0,042	-0,012	-0,204	-0,248	-0,061
Tehetséges	,235**	,158*	-0,037	0,188	0,118	0,002	0,110	,556**	0,239	0,260	0,051	-0,248
Tulajdonos	,126*	0,057	0,019	0,171	0,003	-0,005	0,083	,380*	0,305	0,220	0,150	-0,112
Első generációs	-0,003	,129*	,140*	0,077	0,219	0,145	0,147	0,288	,436*	-0,194	-0,158	-0,127
Alkalmazott	-0,067	-0,118	0,078	-,254*	0,010	0,070	0,282	-0,095	-0,151	-0,240	0,102	0,139
Önfoglalkoztató	0,028	,158*	-0,094	0,161	0,009	-0,088	-0,214	0,181	0,086	0,193	-0,017	-0,052
Korai vállalkozás	0,043	0,005	0,061	0,029	0,012	0,019	0,225	0,022	0,076	-0,305	-0,003	0,048
Bejáratott vállalkozás	-0,057	-0,020	-0,068	0,009	-0,049	-0,021	-0,225	-0,022	-0,076	0,223	0,062	-0,076
Létszám: 0 fő	0,014	-0,101	-0,085	0,099	-0,137	-,317**	0,081	0,218	-0,080	-0,308	-,383*	0,055
Létszám: 1-5 fő	-0,007	0,010	-0,027	0,098	0,010	0,075	-0,056	-0,130	0,105	0,168	0,227	-0,171
Létszám: 6+ fő	0,066	0,072	0,002	0,081	-0,070	0,207	-0,137	-0,040	-0,325	0,261	0,104	0,123
Ipari	0,067	0,071	0,031	-0,134	-0,028	0,100	0,165	0,116	0,040	0,315	0,160	-0,234
Üzleti	-0,037	-0,033	-0,057	0,106	0,127	0,091	-0,046	-0,294	-,438*	0,041	-0,235	-0,263
Fogyasztó orientált	0,024	-0,017	0,027	0,015	-0,106	-0,125	0,014	0,018	0,221	-0,167	0,175	0,297
Célkitűzés	0,053	0,119	-0,003	0,142	0,165	-0,132	0,228	,384*	-0,014	-0,146	0,244	0,169
Technológia igényes	0,039	0,083	-0,078	-0,036	0,081	0,040	0,325	-0,051	-0,168	0,076	,365*	-0,206

	Észak-Alföld			Észak-Magyarország			Közép-Dunántúl			Nyugat-Dunántúl		
	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét
N=	30	30	30	22	22	22	38	38	38	27	27	27
Férfi	0,089	0,156	-0,042	-0,310	-0,155	0,189	,505**	-0,143	-0,010	-0,026	0,068	0,114
Nő	-0,089	-0,156	0,042	0,310	0,155	-0,189	-,505**	0,143	0,010	0,026	-0,068	-0,114
18-34 éves	0,234	0,131	-0,314	0,186	-,522*	0,112	0,015	0,012	0,283	-0,215	0,188	0,163
55-64 éves	-0,344	0,055	,450*	0,118	0,300	-0,403	-0,036	0,101	0,007	-0,011	0,123	-0,242
Alapfokú	-0,053	0,186	-0,038	-0,422	0,144	0,376	0,222	-0,031	-0,085	0,105	-0,027	-0,359
Középfokú	-0,116	0,103	0,162	0,162	-0,106	-0,218	0,278	-0,173	0,196	-0,078	-0,070	,482*
Felsőfokú	0,193	-0,325	-0,147	0,192	-0,013	-0,095	-,468**	0,200	-0,125	-0,032	0,092	-0,093
Nagyvárosi	0,071	0,089	-0,026	-0,146	0,271	-0,327	-0,152	0,208	0,264	0,238	-,431*	-0,125
Kisvárosi	-0,226	-0,266	0,156	-0,041	-0,087	-0,029	0,082	-0,014	0,000	-0,179	0,362	0,257
Falu	0,252	,373*	-0,219	-0,144	0,141	,520*	0,178	-0,130	0,014	-0,217	0,060	-,421*
Lényegeset tegyen	-0,045	-0,035	0,189	-0,283	-0,209	0,043	0,055	0,081	0,163	0,211	0,246	-0,090

	Észak-Alföld			Észak-Magyarország			Közép-Dunántúl			Nyugat-Dunántúl		
	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét
N=	30	30	30	22	22	22	38	38	38	27	27	27
Vagyonért	-0,076	-0,211	-0,027	-0,138	-0,236	0,141	-0,111	-0,154	0,288	0,226	-0,100	0,251
Megélhetésért	-0,110	-0,128	0,167	-0,247	0,079	-0,293	-0,239	-0,250	0,233	,410*	0,244	0,121
Tehetséges	0,309	0,213	-0,016	0,234	-0,230	0,072	,326*	0,171	-0,134	0,196	0,238	-0,257
Tulajdonos	0,253	-0,163	-0,233	0,293	0,194	0,211	0,016	0,048	0,091	-0,343	-0,169	-0,111
Első generációs	-0,070	0,044	0,080	0,172	-0,093	-0,082	-0,131	,321*	0,296	-0,001	0,269	0,180
Alkalmazott	0,119	-0,003	0,209	-0,371	-0,120	0,052	0,313	-,427**	0,063	-0,236	-,514**	0,312
Önfoglalkoztató	-0,163	-0,082	-0,216	0,276	0,335	-0,081	-,375*	,460**	-0,084	0,236	,514**	-0,312
Korai vállalkozás	0,101	0,089	0,002	-0,231	-,473*	0,085	,490**	0,121	0,207	-0,119	0,183	-0,021
Bejáratott vállalkozás	-0,101	-0,089	-0,002	0,014	,527*	0,007	-,494**	-0,189	-0,254	0,119	-0,183	0,021
Létszám: 0 fő	-0,182	0,010	0,151	0,009	0,220	,518*	0,201	-,348*	-0,030	0,127	-0,018	-0,049
Létszám: 1-5 fő	-0,106	-0,288	-0,017	-0,053	0,207	-,517*	-0,284	-0,134	-0,008	-0,064	0,274	-0,062
Létszám: 6+ fő	0,265	,390*	-0,284	0,191	0,103	0,310	-0,026	,387*	-0,302	-0,049	-0,327	0,128
Ipari	0,177	0,096	-0,340	-0,149	0,348	,737**	0,286	-0,012	-,325*	-0,242	-0,043	0,310
Üzleti	0,114	0,217	0,268	0,127	0,185	-0,223	-,418**	-0,159	-0,078	0,129	-0,183	-0,137
Fogyasztó orientált	-0,110	-0,281	0,113	0,156	-,631**	-0,340	0,262	0,293	0,235	0,213	0,289	-0,207
Célkitűzés	-0,068	-0,103	0,070	0,219	-0,383	0,087	-0,199	0,231	-0,041	0,173	0,042	0,219
Technológia igényes	0,133	0,031	-0,168				-0,104	-0,097	-0,160	0,143	0,050	-0,122

*Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját számolás. Csak azok a vállalkozói csoportok, amelyek körében volt legalább egy szignifikáns összefüggés. **. A korreláció szignifikáns p=0,01 szinten (2-tailed). *. A korreláció szignifikáns p=0,05 szinten.*

M13. táblázat: Pearson korrelációs együtthatók a vállalkozói attitűdök és gazdasági, társadalmi hatások között, 2021–2023

	Magyarország			Közép Magyarország			Dél-Alföld			Dél-Dunántúl		
	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét
N=	259	259	259	79	79	79	30	30	30	33	33	33
Létszám-növekedés: 5+ fő	0,023	0,006	0,094	-0,058	-0,094	0,121						
Export: 25% +	0,008	-0,006	-0,011	-0,121	0,097	-0,070	0,169	0,083	-0,112	0,248	0,000	0,262
Üzleti növekedési elvárás	0,080	0,077	0,072	0,160	0,125	,237*	-0,046	-,541**	-,438*	0,136	-0,302	-0,106
Innovatív vállalkozás	-0,013	0,027	0,102	-,243*	-0,085	0,149	0,035	0,143	0,167	0,041	0,096	0,116
Országos/ nemzetközi ügyfelek	0,004	0,071	0,091	-0,162	0,082	-0,041	0,061	0,093	0,203	0,132	-0,130	0,236
Több digitális technológia	-0,035	0,016	,143*	-0,057	-0,042	-0,027	0,272	0,220	-0,080	-0,094	0,153	0,154
Társadalmi környezeti prioritás	-0,084	-0,040	0,074	-0,063	-0,045	0,091	0,006	0,041	0,150	-0,195	0,157	0,007

	Észak-Alföld			Észak-Magyarország			Közép-Dunántúl			Nyugat-Dunántúl		
	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét	Egyéni attitűd	Vállalkozói környezet	Vállalkozói lét
N=	30	30	30	22	22	22	38	38	38	27	27	27
Létszám-növekedés: 5+ fő	0,339	0,203	-0,116	-0,045	-0,441*	0,423*	-0,085	-0,079	0,052	-0,233	,456*	-0,075
Export: 25% +	0,150	0,261	-0,190	0,151	-0,420	0,060	0,118	0,247	0,184	-0,324	-,649**	0,064
Üzleti növekedési elvárás	0,116	0,325	-0,042	-0,044	-0,011	0,406	-0,127	0,286	0,237	0,195	0,248	-0,267
Innovatív vállalkozás	0,123	0,118	0,038	-0,061	0,159	0,153	-0,187	0,058	0,143	0,538**	-0,001	-0,014
Országos/nemzetközi ügyfelek	-0,241	0,192	-0,036	0,021	-0,155	0,226	0,090	0,077	0,105	0,116	0,079	-0,022
Több digitális technológia	-0,009	-0,119	0,271	-0,086	-0,136	0,352	-0,025	0,221	,357*	-0,323	-0,102	0,454*
Társadalmi környezeti prioritás	-0,103	0,066	0,294	-0,326	-0,331	0,200	-0,015	0,010	0,141	-0,131	-0,167	-0,491**

*Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját számolás. **. A korreláció szignifikáns p=0,01 szinten (2-tailed). *. A korreláció szignifikáns p=0,05 szinten.*

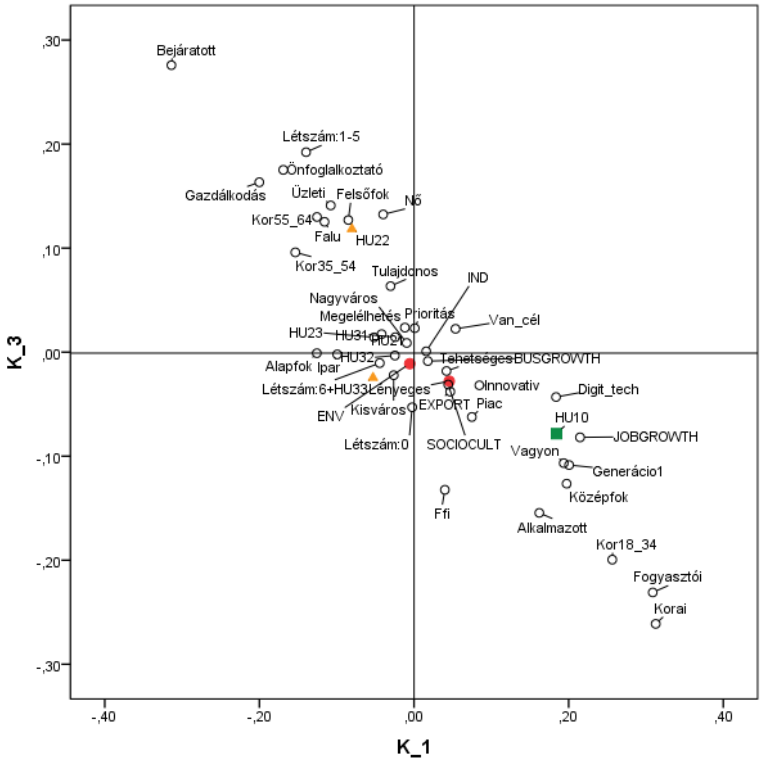
M14. táblázat: Logisztikus regressziós együtthatók (esélyhányadosok), a vállalkozó attitűdök, illetve az egyéni jellemzők és vállalkozói mutatók összefüggése, régiónként, 2021–2023

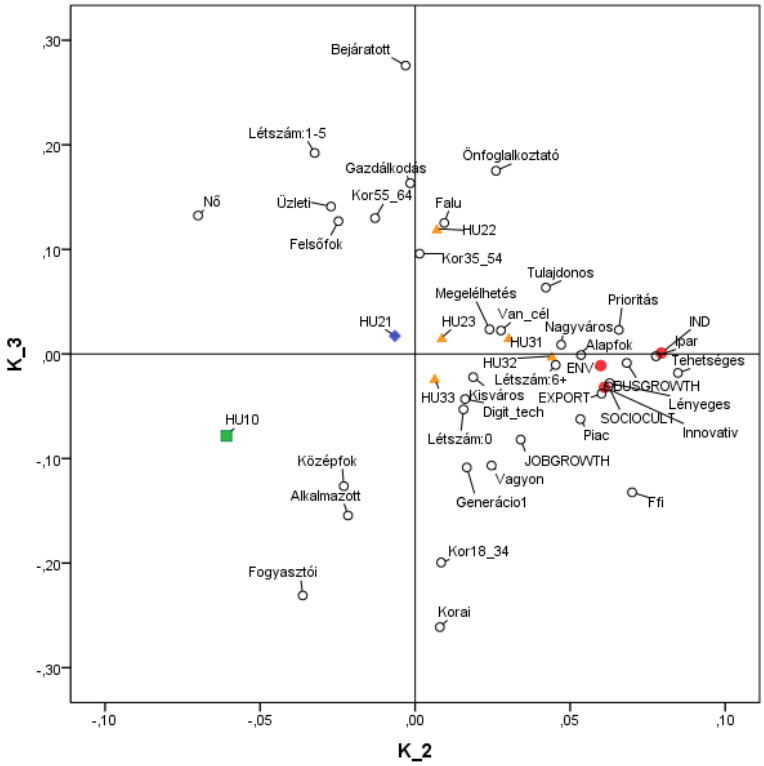
Függő változók / Magyarázó változók	Egyéni attitűd pozitív értékelése			Vállalkozói környezet pozitív értékelése			Vállalkozói lét pozitív értékelése		
	OR	95% CI		OR	95% CI		OR	95% CI	
		alsó	felső		alsó	felső		alsó	felső
Lényegeset tegyen	1,156	0,880	1,519	0,696	0,469	1,035	0,991	0,709	1,385
Vagyonért	0,874	0,639	1,196	0,750	0,481	1,171	1,191	0,818	1,734
Megélhetésért	1,041	0,762	1,422	0,677	0,438	1,047	1,442	0,965	2,154
Tehetséges	**2,874**	2,135	3,868	**2,407**	1,625	3,566	1,045	0,741	1,474
Tulajdonos	**1,570**	1,147	2,148	1,575	0,979	2,534	1,013	0,694	1,477
Első generációs	0,842	0,544	1,303	0,776	0,411	1,468	1,214	0,692	2,131
Önfoglalkoztató	**1,683**	1,235	2,293	1,065	0,683	1,659	1,157	0,791	1,693
Egyéb aktivitás	1,248	0,692	2,251	0,478	0,172	1,325	0,850	0,405	1,783
Korai	1,042	0,732	1,482	**1,950**	1,122	3,391	1,233	0,783	1,943
Létszám: 0 fő	1,413	0,900	2,217	0,571	0,296	1,098	0,915	0,526	1,591
Létszám. 1_5 fő	1,052	0,671	1,649	0,783	0,422	1,453	0,892	0,520	1,533
Létszám: 6+ fő	**2,772**	1,499	5,126	0,942	0,430	2,066	1,300	0,664	2,543
Gazdálkodás	1,264	0,405	3,950	**0,455**	0,105	1,982	0,402	0,098	1,654
Ipar	1,533	0,510	4,606	**0,408**	0,102	1,627	0,495	0,131	1,867
Üzleti szolgáltatás	1,157	0,399	3,360	0,366	0,094	1,427	0,621	0,170	2,270
Fogyasztó orientált	1,483	0,496	4,432	0,288	0,069	1,196	0,448	0,117	1,715
Célkitűzés van	**1,793**	1,225	2,625	1,214	0,722	2,042	0,654	0,402	1,065
Munkahelynövekedés	0,893	0,553	1,444	1,248	0,684	2,277	1,574	0,942	2,630
Export orientált	0,975	0,583	1,631	1,136	0,579	2,226	1,630	0,951	2,796
Üzleti növekedés	1,090	0,797	1,491	**1,801**	1,190	2,727	1,357	0,950	1,940
Innovatív vállalkozás	1,021	0,751	1,389	0,873	0,563	1,354	1,104	0,765	1,593
Országos, nemzetközi piac	0,961	0,711	1,299	**1,605**	1,002	2,573	1,348	0,916	1,983
Több digitális technológia	1,118	0,817	1,531	1,331	0,864	2,052	1,157	0,799	1,676

Környezeti, társadalmi prioritás	0,843	0,638	1,112	0,978	0,657	1,458	**1,648**	1,181	2,299
-2LL 0 / -2LL modell	1454,4 / 1317,9			811,0 / 736,4			1033,9 / 972,2		
Sign.	0,000			0,001			0,011		
Nagelkerke R Square	16,2%			12,7%			9,1%		

Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját számolás. Kontroll alatt tartva a vállalkozok demográfiai jellemzői, lakóhely régiója és kutatás éve. Fékövér: adott tényező szignifikáns eséllyel növeli az attitűd pozitív értékelésének esélyét.

M2. ábra: A mutatók végső klaszterközpontoktól számolt távolságainak térbeli elhelyezése, három klaszteres megoldás, klaszter2 és klaszter3, illetve klaszter1 és klaszter3 dimenziók által kifeszített terek





Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021-2023. K-Means klaszter elemzés alapján számolt klaszter-távolság mátrixok.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A disszertáció bevezető részében lett volna ildomos köszönetet nyilvánítanom. Doktori Iskolám alaki-és formai követelményei szerint ezt most itt tehetem meg. Legelősorban családomnak köszönöm a támogatást. Feleségemnek, aki minden lehetséges módon támogatott és segített, hogy befejezhessem tanulmányaim. Fiaimnak, akik bíztattak és lelkesítetek ezen ez úton. Két barátomnak - Juhász Péternek és Szabó Péternek -, akik kérdéseikkel és meglátásaikkal inspiráltak a disszertációm elkészítésében. Köszönettel tartozom Dr. Kozák Tamás és Dr. Németh Patrícia Tanszéki kollégáimnak. Közös kutatásaink mellett ők voltak azok, akik az elmúlt években bátorítottak, segítettek nekem abban, hogy elkötelezett legyek a tudomány mellett. Külön köszönöm témavezetőmnek, Dr. Lipták Katalinnak a megértést, a töretlen kitartást és szakmai igényességet. Hálával tartozom professzoraimnak – különösen Prof. Dr. Kocziszky György és Prof. Dr. Balaton Károly uraknak – akik mérhetetlen nagy tudásukkal megmutatták nekem, hogy lehet és még érdemes senior doktoranduszként is tanulni, új ismereteket elsajátítani. Köszönöm Prof. Dr. Nagy Zoltán Intézetvezető úrnak, hogy kollégáival együtt befogadott tanulmányaim alatt és egyengették tudományos munkásságom. Köszönöm, a BGE Budapest LAB vezetőjének és project menedzserének Tímár Giginek és Borsodi Zsófiának, hogy rendelkezésemre bocsátották a GEM kutatás adatbázisát.