Generációváltás és utódlás menedzsment a kiskereskedelmi családi vállalkozásokban vármegyei összehasonlításban

Phd értekezés tézisei

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

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés 3
1.1. Kutatási célok és kérdésfelvetések 3
1.2. Hipotézisek 4
1.3. A disszertáció felépítése és módszertani keretei 4
SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS 6
2. Versenyképesség 6
2.1. A versenyképesség fogalmának általános megközelítése 6
2.2. A szervezeti versenyképesség elméleti kerete és értelmezése 7
2.3. A versenyképességi elméletek kritikája és korlátai 8
3. A regionális gazdaságtan elméleti háttere 9
3.1. A kereskedelem regionális gazdaságtani értelmezése 10
4. A családi vállalkozások definíciós meghatározása 11
4.1. Javasolt definíció magyar családi vállalkozásokra 12
4.2. Javasolt definíció a kiskereskedelmi családi vállalkozásokra 12
5. A családi vállalkozások utódlásmenedzsmentjének elméleti háttere 15
5.1. A kiskereskedelmi családi vállalkozások sajátosságai az utódlás szempontjából 16
KUTATÁSI EREDMÉNYEK 18
6. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2021-2022-2023 kutatás alapján 18
végzett regionális vállalkozói attitűd elemzés 18
6.1. Az elemzés módszertani háttere 18
6.2. Az eredmények bemutatása 21
7. A kis- és középvállalkozások (kkv szektor) helyzete vármegyei 25
összehasonlításban (Borsod-Abaúj-Zemplén-és Győr-Moson-Sopron vármegye) 25
8. Empirikus kutatás a kiskereskedelmi családi vállalkozások 27
utódlásmenedzsment helyzetéről 27
8.1. Kutatás módszertana 27
8.2. A kutatás eredményei 27
8.3. Következtetések 30
9. Esettanulmányok 30
10. Következtetések és javaslatok 31
ÖSSZEFOGLALÁS 35
SUMMARY 35
Irodalomjegyzék 36
A disszertáció témaköréből megjelent szerzői publikációk 38
Ábra és táblázat jegyzék 40

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. 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.

1.1. 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.

1.2. 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.

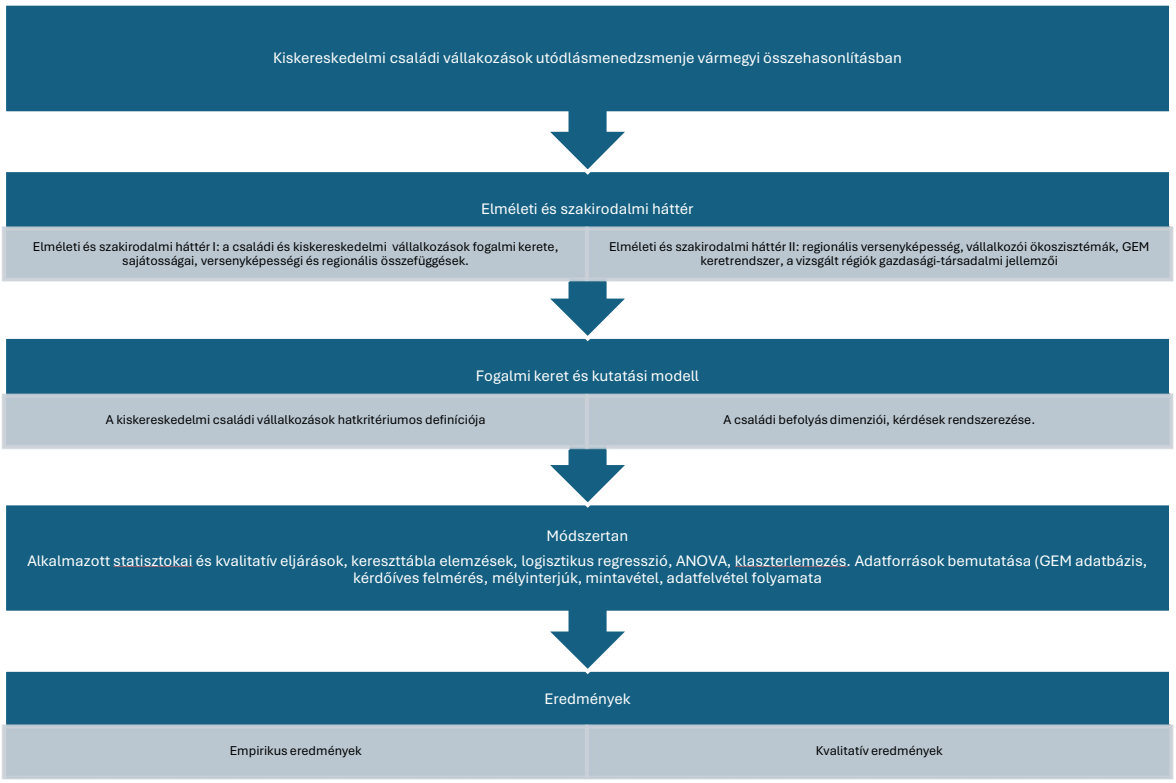
H5 A kereskedelmi családi vállalkozások a családi vállalkozások önálló, ágazatspecifikus alcsoportját alkotják, amelyet strukturális és működési sajátosságok különítenek el.
H6 A magyar kereskedelmi családi vállalkozásokra indokolt önálló, ágazatspecifikus fogalmi kategóriát meghatározni.

1.3. 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

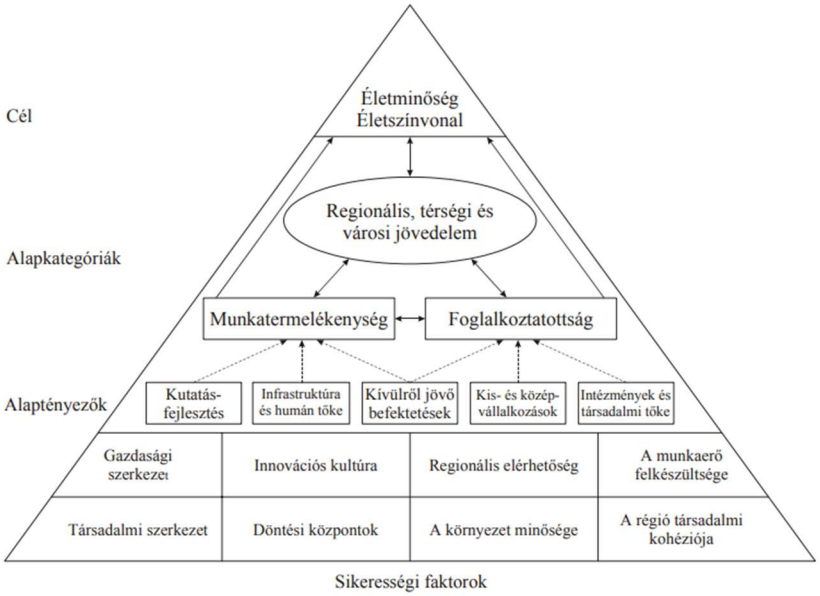
Számtalan értelmezésben találkozunk a versenyképesség fogalmával nem ritkán olyan összefüggésekben is, amikor a hozzá kapcsolt fogalmi meghatározás nem fejezi ki az eredeti szándékot, torzítja azt, vagy félrevezető magyarázatot ad. Az 1980-as évek elején kezdődött a versenyképesség tudományos meghatározása, 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

2.2. A szervezeti versenyképesség elméleti kerete és értelmezése

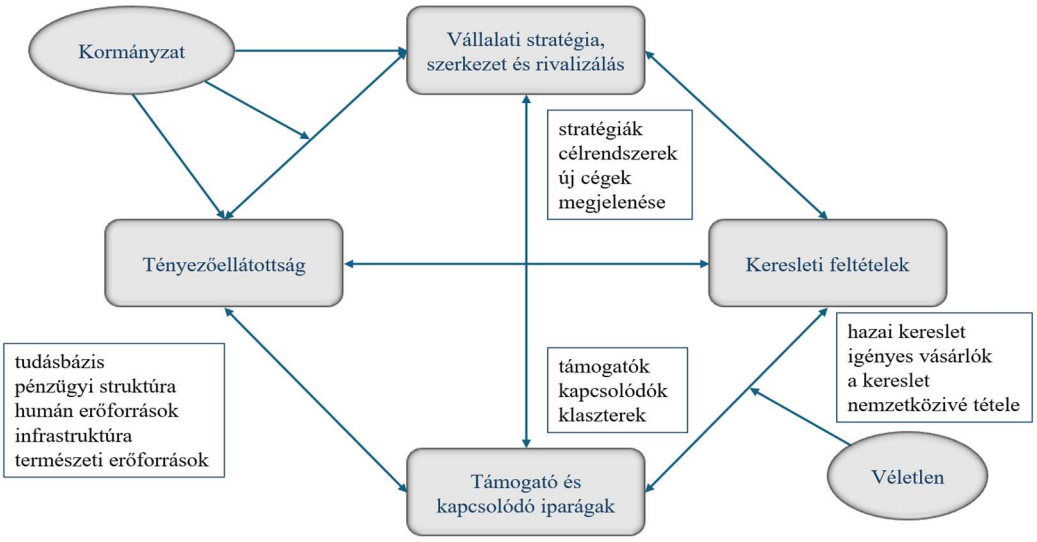
A versenyképesség a modern gazdaságtudományi diskurzus egyik legösszetettebb fogalma, amelynek értelmezése alapvetően függ a vizsgált adatok agregációs szintjétől. A szakirodalom hagyományosan nemzetgazdasági, regionális, iparági és szervezeti dimenziókat különít el, amelyek bár szoros kölcsönhatásban 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 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).

3. ábra Porteri gyémántmodell



Forrás: Porter (1990) alapján saját szerkesztés

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.

2.3. 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.

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.

A doktori kutatásom szempontjából ez a regionális keret kettős jelentőségű. Egyrészt lehetővé teszi, hogy a Borsod-Abaúj-Zemplén (BAZ) és Győr-Moson-Sopron (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.

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.

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

3.1. 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.

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-Szendi (2021) alapján saját szerkesztés

4. A családi vállalkozások definíciós meghatározása

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.

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.
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).

4.1. Javasolt definíció magyar családi vállalkozásokra

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.

4.2. Javasolt definíció a kiskereskedelmi családi vállalkozásokra

A 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.

4. táblázat A kiskereskedelmi családi vállalkozások fogalmi keretrendszer

	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.

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.

5. 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 többdimenziós keret teremti meg az empirikus vizsgálatok alapját, lehetővé téve a magyarországi kiskereskedelmi családi vállalkozások utódlási folyamatai mögött álló mintázatok mélyebb megértését.

6. 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, menedzsment-váltás, 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.

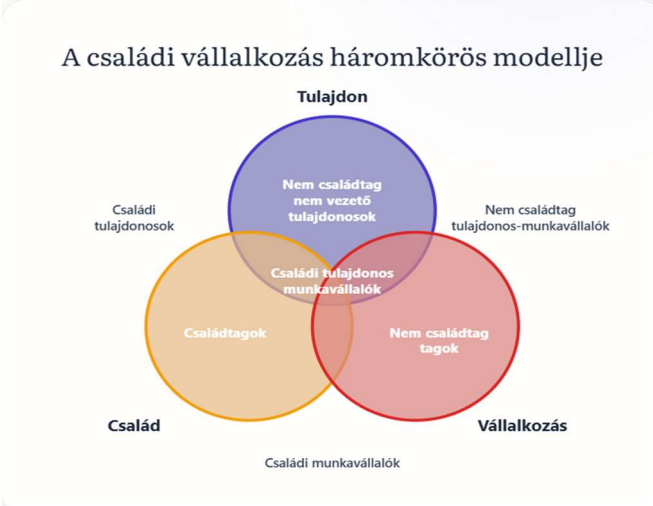
Decker és munkatársai ötfázisú modellje	Az utódlás jól elkülöníthető, egymásra épülő fázisokra bontása, diagnosztikai céllal.	Folyamat- és döntésorientáltság, kritikus döntési pontok (utódkiválasztás, átmenet) kommunikáció és kompetenciafejlesztés szerepe.	1. Felkészülés, 2. Utód kiválasztása, 3. Megvalósítás (transition), 4. Elől 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 szocioemocionális 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

5.1. 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.

4. 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. 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.

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 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)

6.1.Az elemzés módszertani háttere

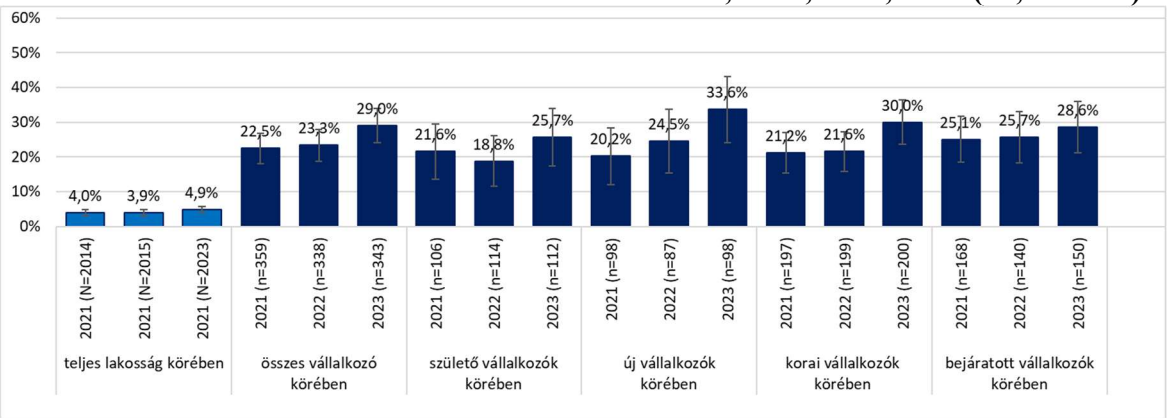
A fejezetben feldolgozott adatok forrása a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) survey felvétel. A GEM a világ legnagyobb vállalkozáskutatása: 1999 óta zajlik; Magyarországon pedig 2020 óta. Kutatási kérdései közé tartozik a vállalkozói aktivitás és a vállalkozási ökoszisztéma helyzetértékelése.

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.

6.1.1. 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.)

5. 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)



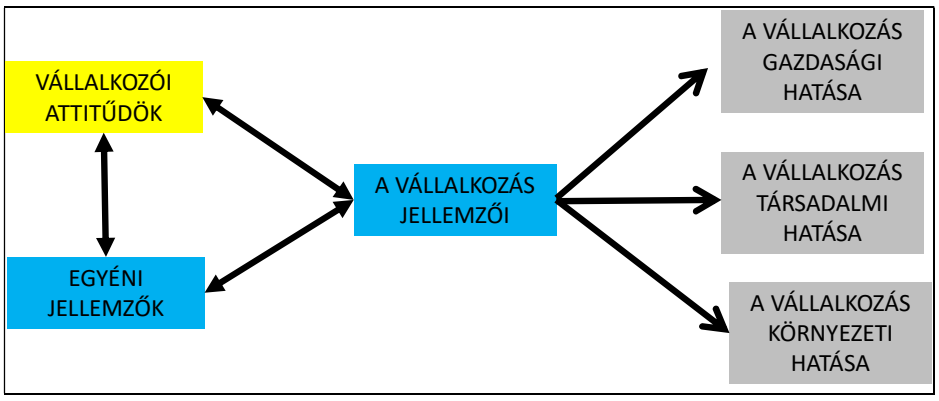
Forrás: GEM kutatás, Magyarország, 2021, 2022, 2023. Saját szerkesztés
Megjegyzés: zárójelben az adott csoporthoz tartozó népesség létszáma. CI: konfidencia intervallum.

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.

6.1.2. 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 függnek össze a vállalkozói attitűdökkel?

6. ábra Egyszerűsített elemzési koncepció



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

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). 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.

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.

6.1.3. 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 (6. 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%).

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

Tipus	Demográfia	Családi vállalkozók			Összes vállalkozó		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023
Nem	Férfi	**69,5%**	**68,1%**	**74,0%**	63,1%	62,9%	64,1%
	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.

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).

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

8. 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%

		Családi vállalkozók			Összes vállalkozó		
		2021 (n=81)	2022 (n=79)	2023 (n=99)	2021 (n=359)	2022 (n=338)	2023 (n=343)
	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%
Gazdasági aktivitás	Dolgozik	29,0%	46,9%	37,9%	30,0%	39,1%	36,2%
	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

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

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.
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;).
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;).

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. 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.
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.

9. táblázat 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 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.

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

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. 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).

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)

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.

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. 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.

10. 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

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. 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.

8. Empirikus kutatás a kiskereskedelmi családi vállalkozások utódlásmenedzsment helyzetéről

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. 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).

8.2. A kutatás eredményei

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.

11. táblázat Kiskereskedelmi üzlet tízezer lakosra 2000-2024

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

Az alapítók korcsoportos megoszlásának vizsgálata rávilágít arra, hogy a családi vállalkozások vezetőinek meghatározó hányada az aktív korosztályhoz tartozik.
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.

12. 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.

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

14. 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.

15. táblázat Utódlási hajlandóság (N=40)

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

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.

16. 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

8.3. 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 mutatok be. 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.
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:

17. 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 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.

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.

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 kiskereskedelmi ágazatban – különösen a vidéki, perifériku s térségekben – ezek a vállalkozások gyakran „utolsó ellátási pontként” működnek, egyszerre biztosítva a helyi lakosság alapvető ellátását, munkahelyeket és közösségi teret. Ebben az értelemben az utódlás sikere vagy kudarca túlmutat az egyes vállalkozások szintjén, és közvetlenül hat a vidéki térségek gazdasági vitalitására, ellátottságára és társadalmi kohéziójára. A dolgozat célja e komplex összefüggésrendszer feltárása és olyan fogalmi, empirikus és gyakorlati keretek kidolgozása, amelyek támogatják a tudatosabb, adat- és helyalapú utódlásmenedzsmentet a magyar kiskereskedelmi családi vállalkozások körében.

SUMMARY

The central theme of this dissertation is the succession of retail family businesses in Hungary, interpreted through an integrated lens of economic, social, and regional development policy. The relevance of the topic is underscored by the fact that a significant portion of family businesses were established by the first generation during the transition to a market economy around 1990; consequently, generational change will become a mass phenomenon in the coming decade. In the retail sector, particularly in rural and peripheral areas, these businesses often function as the "last points of supply," simultaneously providing essential services to the local population, creating jobs, and serving as community spaces. In this sense, the success or failure of succession extends beyond the level of individual firms, directly impacting the economic vitality, service provision, and social cohesion of rural areas. The objective of this thesis is to explore this complex system of interrelations and to develop conceptual, empirical, and practical frameworks that support more conscious, data-driven, and place-based succession management among Hungarian retail family businesses.

Irodalomjegyzék

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

Earl Babbie: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata (2016). Balassi Kiadó

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.

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.

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.

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.

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.

Gersick, K. E. et al. (1997): Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Boston: Harvard Business School Press.

Handler, W. C. (1989): Methodological issues and considerations in studying family businesses. Family Business Review, 2(3), 257–276.

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.].

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.

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.

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.
Lengyel, I. (2003): Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon. JATEPress, Szeged.
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.
Lipták, K. (2013): A globalizáció hatása a regionális munkaerőpiacokra - kiegyenlítődés vagy leszakadás? doktori értekezés, Miskolci Egyetem, 201 p.
Mandl, I. (2008): Overview of Family Business Relevant Issues – Final Report. Vienna: Austrian Institute for SME Research.
Myrdal, G. (1957): Economic Theory and Under-developed Regions. London: Duckworth.
NKFIH (2021): Nemzeti versenyképességi stratégia 2021-2030. Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal.
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. (1990): The competitive advantage of nations. Free Press.
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.
Rugman, A. M., & D'Cruz, J. R. (2000): Multinationals as flagship firms: Regional business networks. Oxford University Press.
Sen, A. (1987): On Ethics and Economics. Oxford: Blackwell.
Smith, A. (1776): An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. W. Strahan and T. Cadell.
Szentes, T. (2011): Fejlődésgazdaságtan. Budapest: Akadémiai Kiadó.

A disszertáció témaköréből megjelent szerzői publikációk

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.

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.

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. 20-31. , 12 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.

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

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.

Ábra és táblázat jegyzék

1. ábra A disszertáció folyamatábrája 5
2. ábra A regionális versenyképesség piramismodellje 7
3. ábra Porteri gyémántmodell 8
4. ábra A kiskereskedelmi családi vállalkozások keretrendszere 17
5. ábra A családi vállalkozók aránya a teljes népesség körében, az összes vállalkozó körében és a különböző fázisban lévő vállalkozások körében, 2021, 2022, 2023 (%, 95% 19
6. ábra Egyszerűsített elemzési koncepció 19

1. táblázat Komplex fejlettségi index – BAZ.vs. GYMS 10
2. táblázat Az elméleti keret összefüggései vármegyei összehasonlításban 10
3. táblázat Kiskereskedelmi adatok összehasonlítása Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye és Győr-Moson-Sopron vármegye viszonylatában (2010–2024) 11
4. táblázat A kiskereskedelmi családi vállalkozások fogalmi keretrendszer 12
5. táblázat További kutatási irányjavaslatok 14
6. táblázat Utódlási modellek összehasonlítása 15
7. táblázat A vállalkozók megoszlása demográfiai jellemzőik szerint, 2021, 2022, 2023 21
8. táblázat A vállalkozók megoszlása a vállalkozói jellemzők szerint, %, 2021-2023 22
9. táblázat Fejlett és kevésbé fejlett régiókban élő családi vállalkozók profilja 24
10. táblázat Kiskereskedelmi üzlet tízezer lakosra 2000-2024 26
11. táblázat Kiskereskedelmi üzlet tízezer lakosra 2000-2024 28
12. táblázat A cégátadás aktuális státusza (N=45) 28
13. táblázat Az alapítók bizalma az utódok felkészültségében (N=45) 28
14. táblázat Az utódok oktatási orientációja (N=40) 29
15. táblázat Utódlási hajlandóság (N=40) 29
16. táblázat Az utódlás elutasításának okai (N=9) 30
17. táblázat Hipotézisek-Tézisek összefoglaló táblája 31