

Generációváltás a családi vállalkozásokban  
konferencia fő szervezője és megvalósítója:



KNOWHOUSE  
CONSULTING

# Szervezeti érettség és professionalizáció – Mit tanulhatunk a hazai családi cégek fejlődési útjaiból?

*Generációváltás a családi vállalkozásokban  
konferencia*

*Budapest 2025. szeptember 22.*

**Dr. Drótos György** központvezető egyetemi docens  
Budapesti Corvinus Egyetem, Családi Vállalatok Központ



# A magyarországi családi vállalati szegmens jellemzői

- A nyugati, de részben a volt keleti blokk országaihoz képest is **eltérő pályát** futottak be.
- **A 90-es évek körüli indulásuk típusai:**
  - újrakezdéssel (vagyon visszaszerzése)
  - folytatólagosan (pl. kisipari vagy N/GMK előzmény)
  - „zöldmezősen” (start-up)
  - „barnamezősen”(privatizáció)
- Még ha sikeresek is, **vállalatvezetési gyakorlatuk jellemzően elmarad** a velük azonos méretű nyugati cégekhez képest.
- Az **utódlásuk összességében megkésett** az alapítók életkorát tekintve: csak kisebb mértékben zajlott le, jelentős részben még várat magára a váltás.



# Becslés a magyarországi családi vállalatok számosságára

- Csak a **többségi magyar magántulajdonban** álló vállalkozásokat tekintjük, az **egyéni és mikro**vállalkozások **nélkül** (utóbbi több százezres nagyságrendű lenne).
- **Mindkét kritérium**, tehát az árbevétel (minimum 2 millió EUR) és a létszám (legalább 10 fő) **szerint is legalább** **kisvállalkozásnak minősülő cégek száma: 9.933 (2024)**
- Az előbbi kettő közül egy tekintetben kisvállalkozásnak minősülő cégek száma: **további 23.515 (2024)**
- Különböző időben és módszertannal végzett vizsgálatok a **családi cégek arányát ebben a körben 70-90%-ra** számították.
- **Ez alapján a mikro**vállalkozások **szintjét meghaladó magyarországi családi cégek száma 23-30.000 közé** tehető. **Döntő többségük még 2025-ben is kisvállalkozás, a közép- és nagyvállalatok aránya kb. 10-20%.**
- „Az elmúlt három évben [2020-23] a családi vállalkozások voltak a legnagyobb vesztesek”, **számuk 15%-kal csökkent.\*** Lehetséges okok: KATA kivezetése, pandémia, recesszió, utódlás elmaradása.

\* Az [Opten számításai alapján](#), a családi mikrovállalkozásokkal együtt.



# Konklúzió

A magyarországi családi vállalati szektor ha számosságban nem is marad el más országoktól, **döntően mikro- és kisvállalkozásokból áll.**

Még a családi közép- és nagyvállalatokkal együtt **sem éri el azt a szintet a rendszerváltást követő 4. évtized közepén, hogy a nemzetgazdaság gerincét (Backbone, Mittelstand) képezzék.**

A szektor ráadásul **törékeny, számos belső problémával küzd** (a minden szereplőt érő negatív környezeti hatásokon túl is), **belső szolidaritása sem elég erős, és társadalmi megítélése is ambivalens.**

# A 2020/21-es reprezentatív felmérésünk (n=301) a családi vállalatok utódlásáról

Bár a cégek túlnyomó többsége (**95%**) családon belüli utódlást szeretne:

- de csak **83%** tervezi/tudja ezt megvalósítani;
- ráadásul csak **65%-nál** van legalább potenciális utód;
- eddig az ügyvezetés átadása csak **19%-nál**, a tulajdon átadása **12%-nál** valósult meg;
- a minta körülbelül **20%-ánál** elakadt az utódlás.



# Mik a magyar családi vállalatok utódlási problémáinak főbb okai?

1. Az utódlási kényszer **tömegesen** jelentkezik, **előzmény** pedig jellemzően **nincs**.
2. Az utódlásban a tulajdonosi pozíciók mellett a **top vállalatvezetői szerepek is** érintettek, akár több is.
3. Gyakran családon belül is **kicsi az alkalmazott merítési bázis az utódkeresésnél**.
4. Az utódlás **tervezésének és az utód felkészítésének hiányosságai**.
5. Az alternatív **utódlási opciók nem eléggé ismertek, vagy az alapítók nem bíznak bennük**.
6. Alapítói hajlandóság - **személyes jövőkép hiánya**.
7. „**Professzionalizációs deficit**” jellemzi a családi vállalkozásokat.



# 7) „Professzionizációs deficit” jellemzi a családi vállalkozásokat

## A probléma kibontása

- A magyar családi cégek működésének és vezetésének szakmai színvonala legtöbbször **a náluk egy kategóriával kisebb cégek elvárt szintjének** felel meg.
- 2024-es vizsgálatunk is megerősítette, hogy számottevő **professzionizációs deficit** jellemzi a magyar családi cégeket.
- A lemaradás a **kulturális** dimenzióban a **legkisebb** (önbevallás alapján), a **személyi és tárgyi dimenzióban közepes**. A legnagyobb lemaradás **a család és vállalkozás kapcsolatának** professzionális működtetésében van.
- **A nemzetközi piacokon is jelen lévő** cégek általában jobban teljesítenek a professzionizációs értékelésben, ami egyaránt lehet ok vagy okozat.

## Lehetséges megoldások

- A professzionizáció szintjének rendszeres mérése, nemcsak a magyar családi vállalati populáció egésze szintjén, de az egyedi vállalatok esetében is.
- Célzott felzárkóztató programok indítása, esetleg külső (kormányzati) támogatási sémát kidolgozása.



# A kutatás alapját képező koncepció

## „Kulturális” dimenzió

**Professzionális üzleti és munkakultúra:** külső megjelenés és kommunikáció, nemzetközi kapcsolatok, teljesítményelv, adatvezérelt működés stb.

## „Személyi” dimenzió

**A vezetők és a munkaerő professzionálissá válása:** családtagok és munkatársak képzése, külső szakemberek és profi vezetők felvétele, tanácsadók megbízása stb.

## „Vezetési rendszerek” dimenzió

**A vállalatirányítás, az üzleti és funkcionális területek professzionálissá válásának részterületei:** dokumentált stratégia; szabályozott szervezet; fejlett pénzügyi, controlling, marketing, HR stb. megoldások; integrált vállalatirányítási rendszer stb.

**A családi vállalatok professzionálissá válásának részterületei**

**A tulajdonos család és a vállalat kapcsolatának professzionálissá válása:** családi alkotmány, családi tanács, utódlási terv stb.

## „Családi” dimenzió

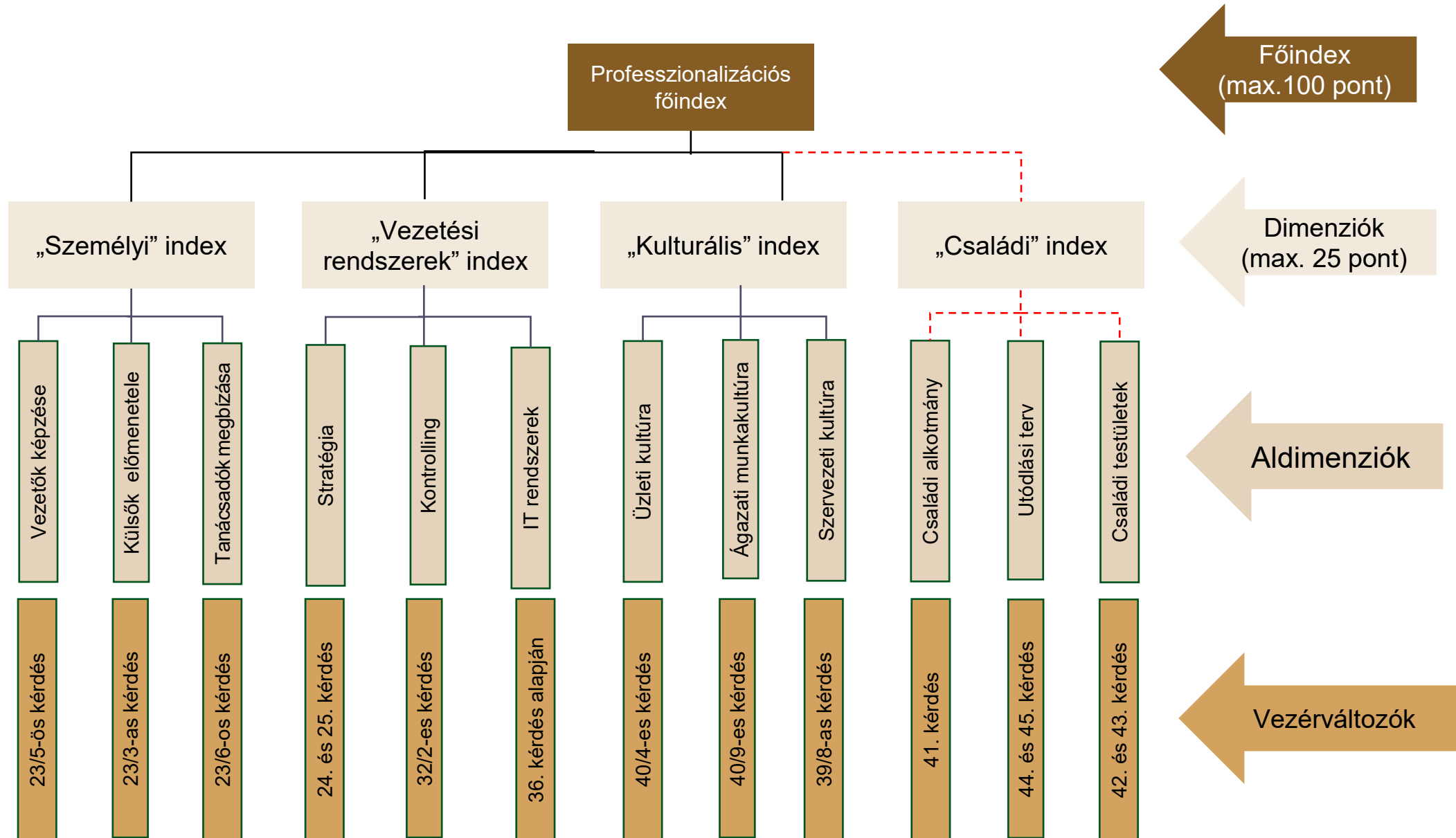
Téves felfogás, hogy a professzionalizáció a sikeres utódlás következménye – sokkal inkább feltétele.

A professzionalizációnak nemcsak a vállalkozásra, de a tulajdonos és vállalkozás kapcsolatára is ki kell terjednie.

# Kutatásmódszertan

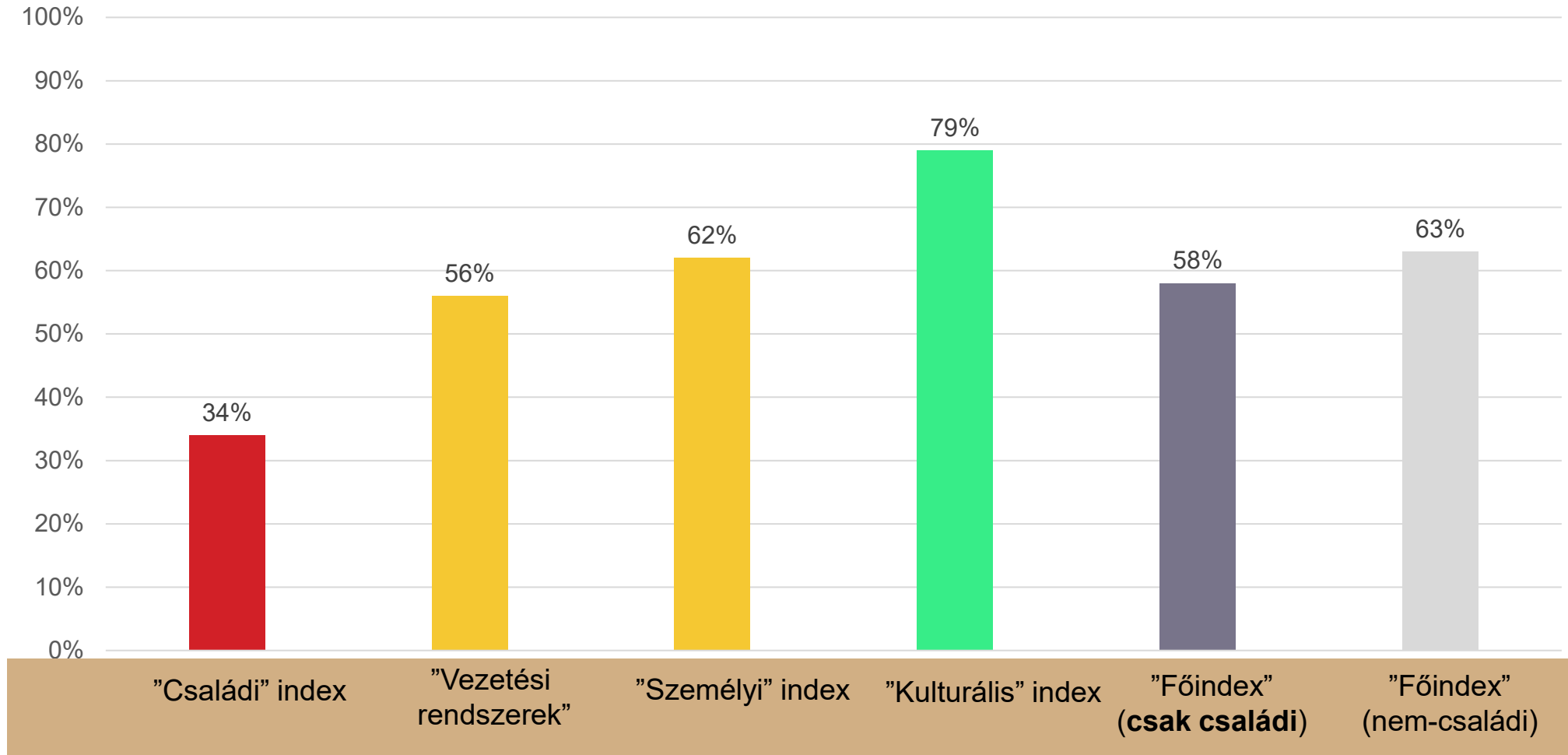
- Az adatfelvétel **MS Forms alkalmazásban** készített online kérdőíven keresztül történt **2024. március 4. és április 16. között.**
- Az **50 szakmai kérdést** tartalmazó kérdőívet a vonatkozó tudományos szakirodalom és gyakorlati vállalatelemzési tapasztalatok alapján állítottuk össze.
- Az adatfelvétel alanyai:
  - azok a **Magyarországon bejegyzett és többségi hazai tulajdonú magánvállalkozások,**
  - amelyek már **mikrovállalkozás felettinek** számítanak (legalább 2 millió EUR ábevétel es/vagy minimum 10 fő létszám);
  - **összesen 33.448 cég** (a teljes sokaság kiértékelésre került).
- Családi vállalatok esetében külön kértük, hogy legalább a család és vállalkozás kapcsolatára vonatkozó kérdéssort **tulajdonos, vezető vagy alkalmazott családtag, vagy a család képviselője** töltsse ki.
- Az **önkitöltős és anonim** kérdőív megválaszolása teljes mértékben **önkéntes** volt.
- 159 kitöltött kérdőív érkezett be (0,5%-os válaszadási arány), amelyből az szükséges adattisztítást követően **145 került elemzésre.**

# A professzionizációs index számításának módszertana

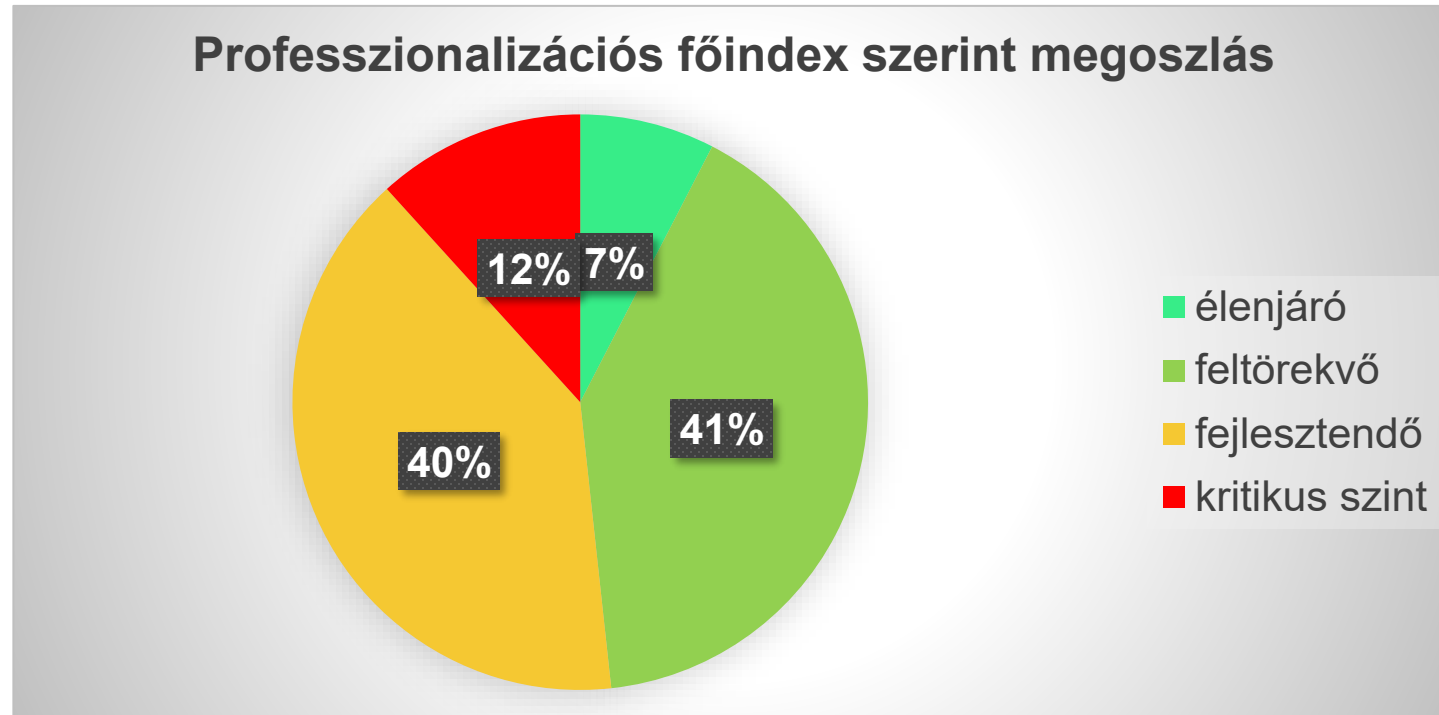


# Professzionizációs indexek a minta egészére

A minta vállalatainak átlagos professzionizációs indexei  
dimenzióként és összesítve



# Az „élenjáró”, „feltörekvő”, „fejlesztendő” és „kritikus szintű” vállalkozások aránya összesítve\*



**A professzionizációs főindex a fentiek alapján: a minta vállalatainak négyötöde a középső két kategória (feltörekvő és fejlesztendő) valamelyikébe került (41 és 40%), míg az élenjáró kategóriába 7% tartozik, kritikus szinten pedig 12% áll. Ezek a számok azt mutatják, hogy a mintavállalatok több mint felében intenzív fejlesztés szükséges a professzionizáció érdekében, de szerencsére élenjáró példák is léteznek, amelyek utat mutathatnak a többiek számára.**

# Következtetések, javaslatok

- **A családi tulajdonú cégeknél az egyik legfontosabb feladat a család és a vállalkozás kapcsolatának egyértelmű tisztázása és szabályozása.** Ez magában foglalja a vállalkozói és a családi vagyont, valamint a különböző testületek (pl. családi és vállalati) szétválasztását, a cég és a család jövőképeinek meghatározását, valamint a családon belüli utódlási lehetőségek és a részleges vagy teljes exit stratégiák mérlegelését. Ezzel párhuzamosan fontos kidolgozni a családi alkotmányt és a tulajdonosi, illetve vezetői utódlási terveket. E feladatok elvégzéséhez pénzügyi, jogi, vezetési, szervezési és akár családterápiás szakemberek bevonása is szükséges lehet.
- **A professzionalizáció érdekében folytatni kell a vállalati stratégia, folyamatok, szervezet, szabályozás, vezetési rendszerek és IT fejlesztését, valamint a vezetők és munkavállalók képzését,** illetve a külső kompetencia behozatalát (további szakemberek felvétele, tanácsadók megbízása). E területek párhuzamos fejlesztése azért fontos, mivel a professzionalizáció vezetési rendszerek és személyi dimenziója egymástól elválaszthatatlan. A tárgyi feltételek biztosításához a pályázati lehetőségek kihasználása és a már létező jó gyakorlatok megismerése, illetve adaptálása segíthet.
- **A vállalkozás kulturális dimenziójának fejlesztése különösen akkor indokolt, ha a cég piacvezető szerepre tör, fiatal, tehetséges szakemberek bevonására van szükség, illetve külpiaci jelenlétét építi vagy bővíti.**

# Tanulmányaink a témában

- Hogyan professzionalizáljuk a vállalkozásunkat? Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai egy hazai közepes méretű családi vállalkozás példáján keresztül | Vezetéstudomány / Budapest Management Review
- Professzionizációs érettség a hazai családi vállalatok körében | Vezetéstudomány / Budapest Management Review
- Hosszú életű japán családi vállalkozások – Mit tanulhatunk tőlük? - Világgazdaság
- Családi vállalkozások és digitális kiválóság – nem ellentétes, szinergikus - Világgazdaság
- Cégalapítók utóélete – ezért sem halad az utódlás? – Világgazdaság



# Köszönöm a figyelmet!

[gyorgy.drotos@uni-corvinus.hu](mailto:gyorgy.drotos@uni-corvinus.hu)

Generációváltás a családi vállalkozásokban  
konferencia fő szervezője és megvalósítója:



KNOWHOUSE  
CONSULTING

# BACKUP

# A magyarországi családi vállalatok mérete és gazdasági súlya

- Az előbbieket értelmessé (vagyis mikrovállalkozás feletti) családi cégek döntő többsége kisvállalkozás, a **közép- és nagyvállalatok aránya együttesen 10-20% körüli.**
- **Az Opten adatai szerint** ugyanakkor a **1 milliárd Ft (kb. 2,5 millió EUR) éves árbevétel feletti cégek száma dinamikusán nő**, 2023. októberében **2.748** volt belőlük.
- A bővös 1 milliárd EUR körüli éves árbevételt ugyanakkor továbbra is csak **3 magyar családi cégcsoport** éri el vagy közelíti meg. Összevetésként: Németország (lakossága kilencszer nagyobb) **259 ilyen családi céggel rendelkezett** 2018-ban, de Ausztria is (lakossága kicsit kisebb) **kb. 20-szal.**
- Ha a Magyarországon működő, árbevétel szempontjából legnagyobb cégeket nézzük (pénzintézetek nélkül), **2022-ben magyar családi cég nem volt az első 30-ban**, többgenerációs családi cég az első 50-ben sem.
- A University of St. Gallen **2023-as statisztikája szerint** a világ 500, árbevétel szerint legnagyobb családi cégéből 78 német, 16 svájci, 6 osztrák székhelyű. A fentiek alapján nem meglepő, hogy **Magyarországról, de a volt keleti blokk többi országából sincs szereplő a listán.**



# 1) Tömegesen jelentkezik az utódlási kihívás, előzmény pedig jellemzően nincs

## A probléma kibontása

- A 90-es évek vállalkozásalapítói **többségében meghaladták a nyugdíjkorhatárt**, de még jellemzően ők vezetik/tulajdonolják a céget.
- Az Opten Kft. 2017-ben **12 ezerre** tette azon **100 millió forintnál** magasabb árbevételű hazai magánvállalkozások számát, amelyekben a tulajdonos már elérte (ez az érintett vállalkozások egyharmada) vagy a következő 10 évben eléri (ez az érintett vállalkozások kétharmada) **a 65. életévét**.
- Generációváltási tapasztalat tehát általában nincs a cégeken belül, de **országosan is kevés a jó minta**.
- Kontraszt: **Ausztriában** a családi cégeken belül **az elsőgenerációs vezetők aránya már 2013-ban is csak 50 %-os volt** – 20%-ban második generációs, 12%-ban harmadik generációs, 8%-ban negyedik vagy még többedik generációs vezetővel a csúcspozícióban. 10%-ban több generáció tagjai együtt vezették a céget. (Ziniel-Voithofer, 2016, 31. old.)

## Lehetséges megoldások

- Piaci vagy CSR alapú edukációs programok (pl. K&H Bank Családi Vállalati Klub, NextGen képzés, Kürt Akadémia).
- Mentorálás, bizalmi alapú tapasztalattmegosztás (pl. CSVOE, FBN-H).
- Kormányzati háttérű programok (pl. SEED).
- A szektor professzionális szolgáltatóinak (bankárok, tranzakciós szakértők, ügyvédek, vezetési tanácsadók stb.) szolgáltatásai.
- A pénzügyi, jogi, szervezési tanácsadók képzése, érzékenyítése (pl. Grémium az Utódlásért Egyesület).
- Nemzetközi tapasztalatcsere.
- Pszichológiai tanácsadás, családterápia.

## 2) Az utódlásban a tulajdonosi pozíciók mellett a top vállalatvezetői szerepek is érintettek, akár több is

### A probléma kibontása

- **A gyakorlati utódlási útmutatók** egy része (pl. a németországiak) részletesek és kiválóak, viszont **inkább csak a tulajdonosi képviselők cseréjére korlátozódnak**. Ezek a többgenerációs cégeknél remekül követhetők, a magyar elsőgenerációs cégeknél viszont csak nagyon korlátozottan alkalmazhatók.
- **A döntési helyzet emiatt komplexebb, bár ez több lehetőséget is tartogat** (vezetői és tulajdonosi utódlás szétválasztása, akár családon kívüli szereplők bevonása)
- Gyakori eset, hogy az alapító szülők, testvérek stb. operatív vállalatvezetői funkciókat is betöltenek, és közel egy időben mennének nyugdíjba. Fel kell készülni, hogy ilyen esetekben nem egy személynek, hanem **egy új vezetői és tulajdonosi team-nek** kell átvennie többféle funkciót.

### Lehetséges megoldások

- Tananyag és gyakorlati útmutatók kidolgozása első generációs cégek utódlására.
- (Őszinte, hiteles) esettanulmányok sikeres és kevésbé sikeres utódlási tapasztalatokról.
- Döntési fa kidolgozása, hogy milyen helyzetben milyen megoldások optimálisak a vezetői és a tulajdonosi dimenzióban külön-külön.
- Az utódkeresésnek a „mindentudó fiatal hős” megtalálása helyett gyakran egy együttműködésre képes, komplementer kompetenciákkal bíró csapat összeállítására kellene összpontosítania.

# 3) Gyakran családon belül is kicsi az alkalmazott merítési bázis az utódkeresésénél

## A probléma kibontása

A 2020-21-es reprezentatív vizsgálatunk eredményei:

- Az utódok átlagéletkora: **30,5 év** (a legidősebb 58 éves).
- Az utódok **50%-a a tulajdonos elsőszülött gyermeke**
- **A férfi utódok aránya 71%, míg a nőké csak 23%** (6% nem válaszolt)

Kontraszt:

- **Ausztria:** „Ma a családi vállalkozások vezetőinek jelentős része nő. Ha egynél több személy vezet egy családi vállalkozást, általában az egyik személy nő. Az esetek felében egy férfi és egy nő osztozik az irányításon. Így a vezetői pozíciókhoz való hozzáférés könnyebbnek tűnik, mint más vállalatoknál.” (Ziniel-Voithofer, 2016, 31. old.)
- **Magyarország korábban:** Az eddigi legnagyobb magyar családi céget, az akkori magyarországi GDP 10%-ért felelős Weiss Manfréd Műveket az alapító vejeként 1925-ben Chorin Ferenc teljesítette ki és vitte tovább.

## Lehetséges megoldások

- Érzékenyítés, sikeres gyakorlatok bemutatása.
- Coach-olás, külső közreműködők részvétele a lehetséges utódjelöltek feltárásában.
- Pozitív diszkrimináció külső megerősítése.
- Az illetékmentességi jogszabály esetleges kiterjesztésének kezdeményezése.

# 4) Az utódlás tervezésének és az utód felkészítésének hiányosságai

## A probléma kibontása

- 2024-es vizsgálatunk szerint **a magyar családi cégek 12-20% körüli arányban rendelkezett írott családi alkotmánnyal, illetve utódlási tervvel** (korábban utóbbira csak 8,7%-ot mértünk).
- Vizsgálatunk azt is kimutatta, hogy ezen formális mechanizmusok mellett talán még fontosabb lenne **az előd és a utódjelölt közötti felkészítési dialógus** („**kölcsönös egyeztetés**”) hosszabb folyamatának tudatos, akár kívülről is megtámogatott végzése.

## Lehetséges megoldások

- Konfliktusmenedzsment ismeretek átadása.
- Képzés, coach-olás.
- Pszichológiai tanácsadás, családterápia
- Tudatosítás és szakmai tanácsadás a családi alkotmány és utódlástervezés kapcsán.



# 5) Az alternatív utódlási opciók nem eléggé ismertek vagy az alapítók nem eléggé bíznak bennük

## A probléma kibontása

- A családi vállalatok tulajdonosainak gyakran **hiányzik a tudásuk/bizalmuk egyes lehetséges utódlási opciókkal kapcsolatban** (pl. nem egyenesági rokon bevonása, bizalmi vagyonkezelés, menedzsment kivásárlás stb.).
- Ennek az is oka, hogy **a konstrukciók egy része új, még kevés tapasztalattal bír** (pl. családi alapítvány), vagy éppen változik az aktuális szabályozás (bizalmi vagyonkezelés),
- Az alapítók **nem ritkán érzelmi alapon, szélsőségesen viszonyulnak a kérdéshez** („ha a fiam nem viszi tovább, akkor bezárom a céget”).
- Az is jellemző minta, hogy **egy sikertelen utódlási kísérlet után évekig tabu a téma újbóli felvetése.**

## Lehetséges megoldások

- Egy-egy utódlási opció reklámozása helyett elfogulatlan és szakmailag alapos térkép és leírás készítése az utódlási opciókról, azok előnyeiről, hátrányairól/kockázatairól, alkalmazási feltételeiről.
- Legjobb gyakorlatot tükröző esettanulmányokkal alátámasztani az egyes opciók megvalósításának útmutatóit.



## 6) Alapítói hajlandóság – személyes jövőkép hiánya

### A probléma kibontása

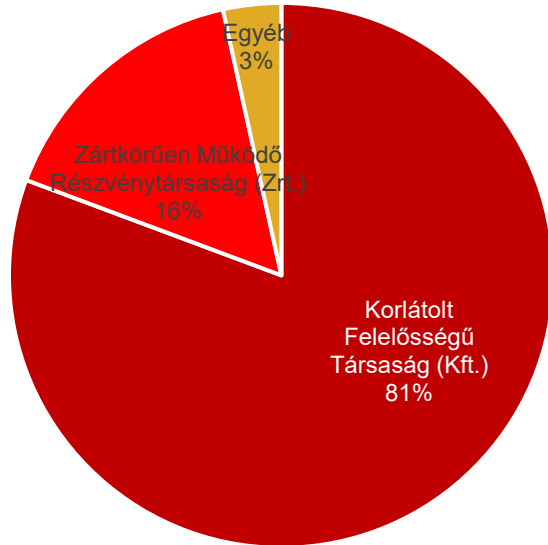
- Az alapítók gyakran **el sem tudják képzelni az életüket** a cégük nélkül.
- Azoktól a „hősöktől”, akik a rendszerváltáskor gyakran mindent egy lapra feltéve, egy rendkívül bizonytalan környezetben cégalapításra szánták rá magukat, majd az elmúlt 3-4 évtized változatos kihívásainak megválaszolása során szinte egybeforrtak a vállalkozásukkal, **nem igazán várható el, hogy időskorukat ettől a vállalkozástól függetlenül éljék le, vagy ott legfeljebb jelentéktelen munkát végezzenek.**
- Utódlási kutatásunk mélyinterjúinak alanyai (idősebb cégalapítók és családtajaik) **rendre az „elmúlás”, sőt a „halál” metaforáját társították ahhoz**, ha az alapító egyszer megválnak a cégétől.
- Mindez az utódlás komoly **pszichológiai gátját** képezheti.

### Lehetséges megoldások

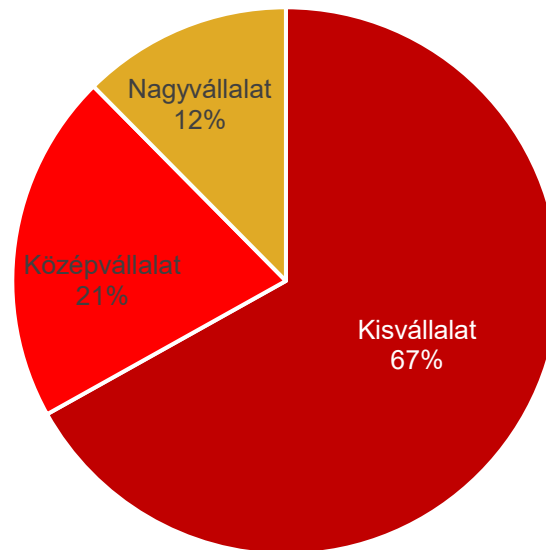
- Képzés és életviteli tanácsadás.
- A következő – jelentőségteli, de az utódot nem korlátozó – szerepek ajánlhatók az alapítók „utóéletére”:
  - Szerepvállalás az igazgatóságban/felügyelőbizottságban.
  - Rendszeres informális jellegű egyeztetések az utóddal.
  - „Nagyköveti” szerep: a cég és a márkanev képviselése.
  - Kulcsjelentőségű partnerkapcsolatok ápolása.
  - Harmadik generáció szocializálása.
  - Magas szintű kapcsolattartás szakképző intézményekkel.
  - Új belépők felkészítésében szerepvállalás.
  - Cég- és ipartörténeti kutatásokban való közreműködés.
  - Jótékonyági, társadalmi felelősség témák képviselése.
  - Más vállalkozások utódlási folyamatának segítése.

# A minta megoszlása alapjellelmezők szerint (társasági forma, méret, ágazat, régió)

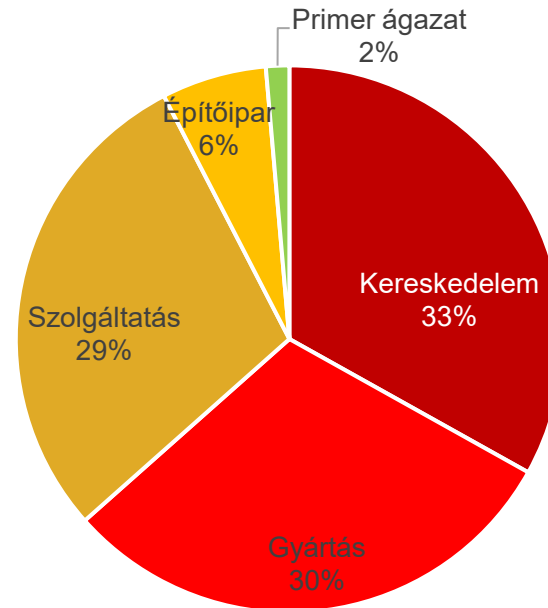
**Milyen társasági formában működik?**



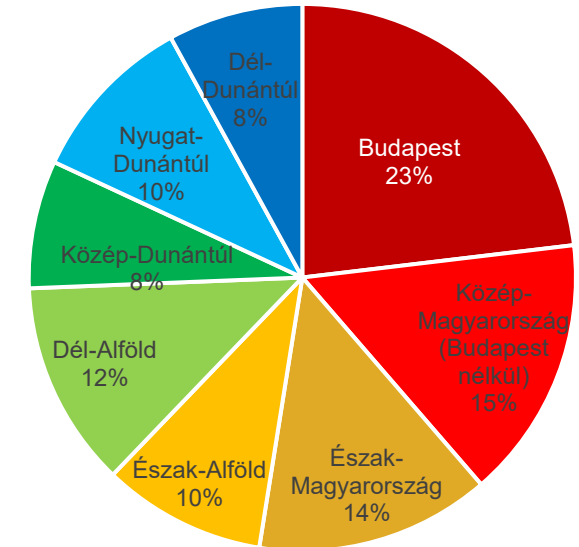
**Mekkora a mérete az EU besorolása szerint?**



**Fő profilja melyik ágazatba helyezi?**



**Mely régió(k)ban van székhelye vagy telephelye?**



# A professzionálizációs index számításának módszertana

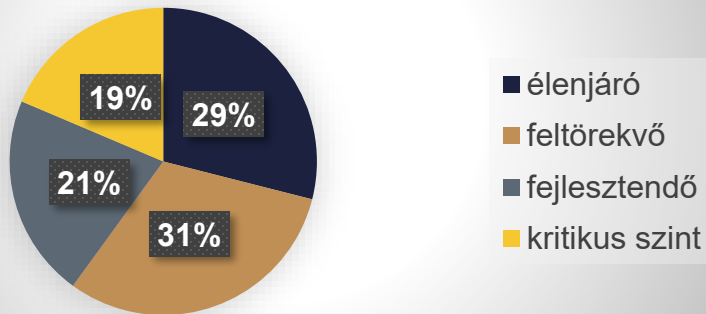
- Dimenzióként három ún. „vezérváltozót” választottunk ki, amelyek egyrészt leképezik az adott dimenzió aldimenziót, másrészt reprezentálják az így kimaradó kérdéseket is (feltételezésünk: ha az összes változóra számítanánk az indexet, akkor nem lenne jelentősen más az eredmény).
- A vezérváltozók legtöbbször a kérdőív valamely 1-7-es skálán mért kérdései (változtatás nélkül), vagy kisebb összevonásokkal képzett mutatók 1-7-es skálára transzformálva (lásd az ábrán).
- A három vezérváltozóra kapott pontszámokat összeadtuk, majd 25 pontos skálára transzformáltuk.

Főindex	Minősítés
80 (60) pont felett	<i>Élenjáró</i>
60 (45) pont felett	<i>Feltörekvő</i>
40 (30) pont felett	<i>Fejlesztendő</i>
40 (30) pont alatt	<i>Kritikus szintű</i>

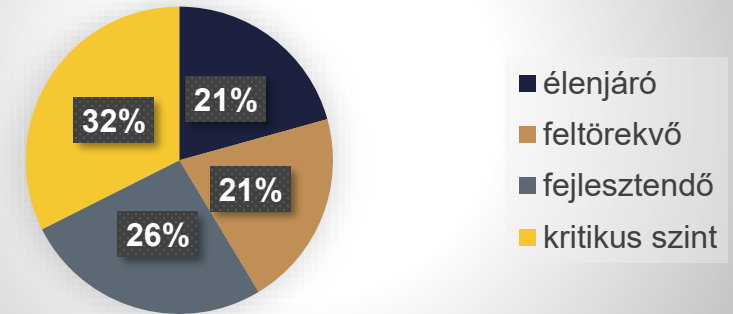
Dimenziók	Minősítés
20 pont felett	<i>Élenjáró</i>
15 pont felett	<i>Feltörekvő</i>
10 pont felett	<i>Fejlesztendő</i>
10 pont alatt	<i>Kritikus szintű</i>

# A vizsgált vállalkozások prrofessionalizációs szintjeinek arányai a 4 dimenzióban\*

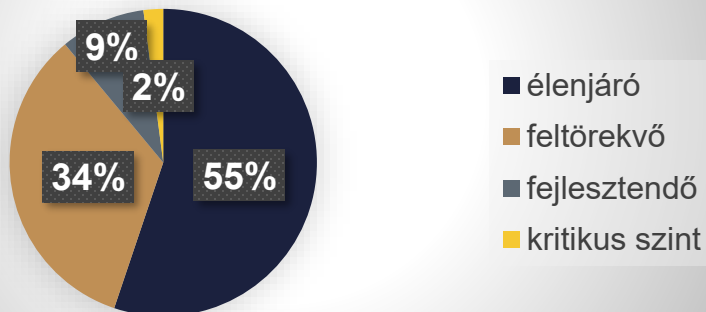
„Személyi” index szerinti megoszlás



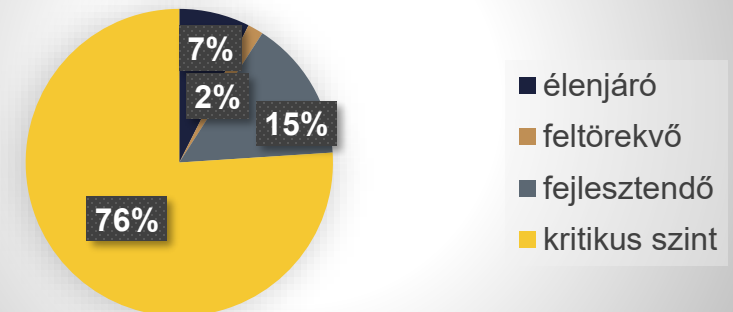
„Vezetési rendszerek” index szerinti megoszlás



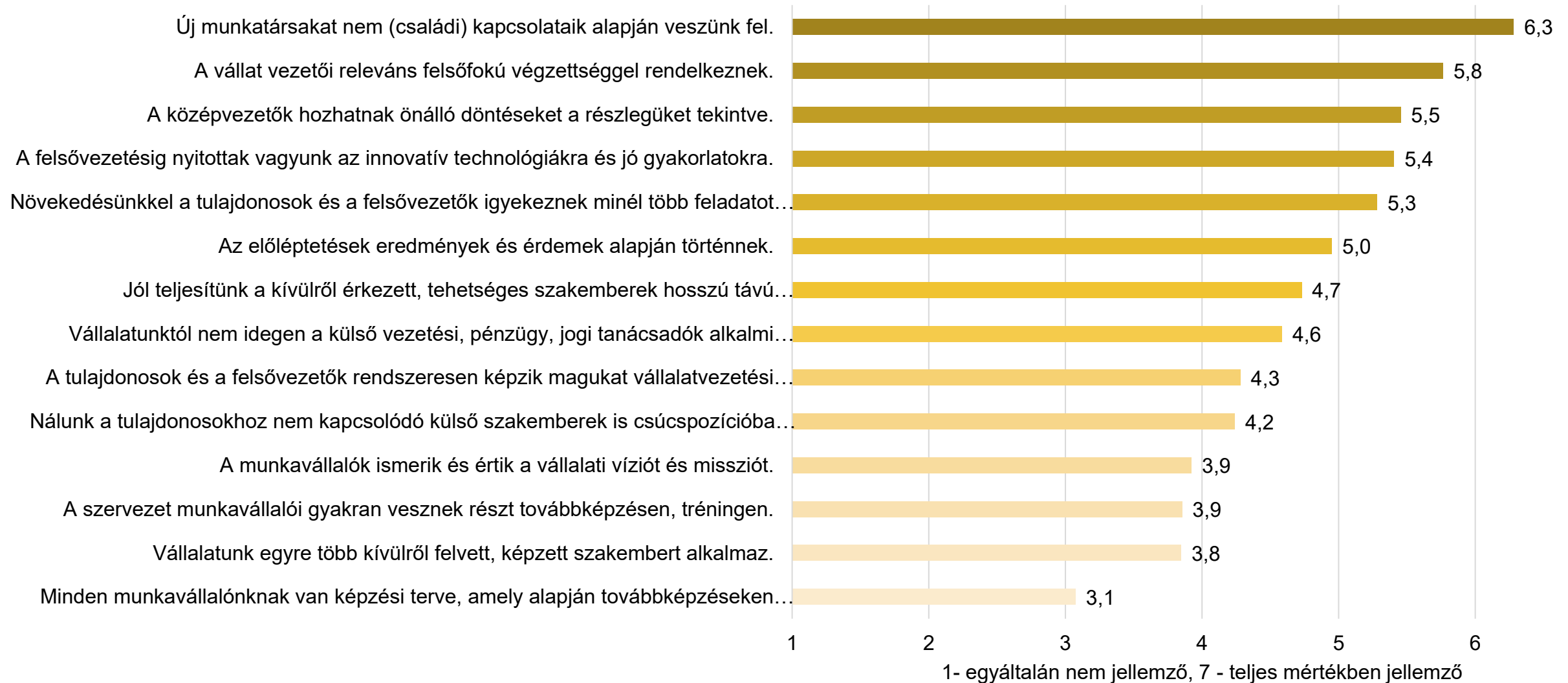
„Kulturális” index szerinti megoszlás



„Családi” index szerinti megoszlás



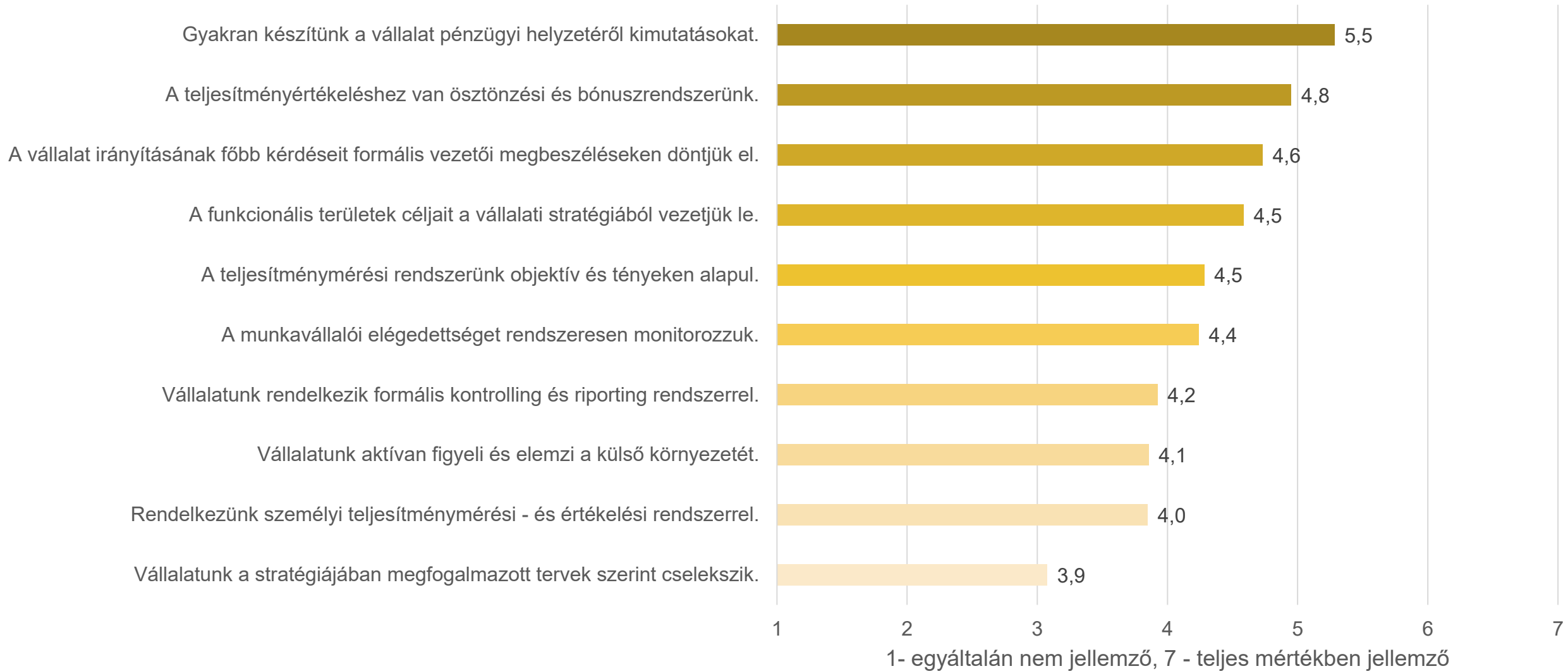
# A professzionalizáció „személyi” dimenziójának egyes összetevőire adott válaszok átlaga a teljes mintában



## A „személyi” dimenzióra adott válaszok értékelése

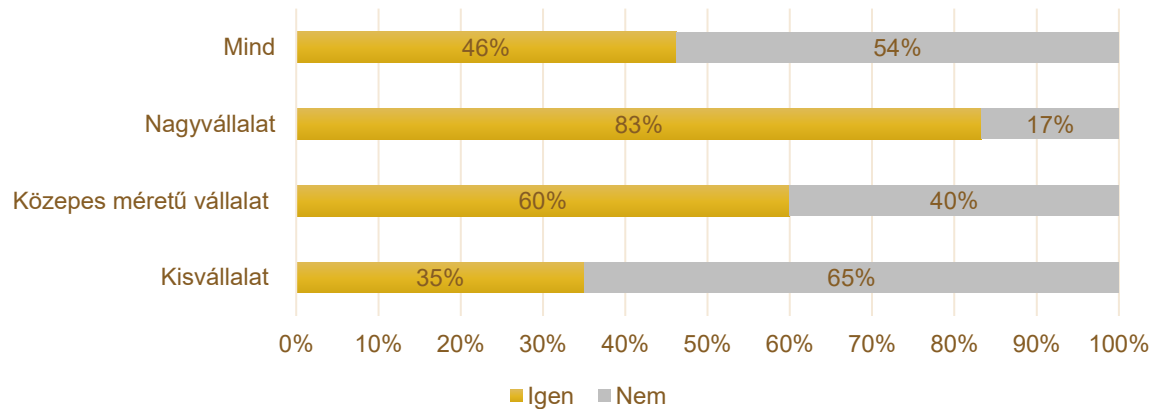
- A professzionalizáció „személyi” dimenziójának 14 kérdésére adott válaszok átlaga meglehetősen nagy eltéréseket mutat: 3,1 a legalacsonyabb, míg 6,3 a legmagasabb átlag a hétfokozatú skálán.
- Az egész kérdőívben kimagasló érték, a 6,3 arra az állításra adódott, hogy „új munkatársakat nem (családi) kapcsolataik alapján veszünk fel”, emellett szintén a lista első részébe került „az előléptetések eredmények és érdemek alapján történnek”. Tekintve, hogy a minta 90%-a családi cég, a válaszadók mintha demonstrálni kívánták volna, hogy semmilyen nepotizmus nem fordulhat náluk elő.
- E válaszok különösen annak fényében érdekesek, hogy egy másik kérdésre (Hány nem családtag van a felsővezetésben?) a válaszadó családi cégek közel fele nyilatkozott úgy, hogy „egy sem”. A külső utánpótlás relatív gyengeségére utal az is, hogy a lista második felében szerepelnek a következő tételek: „vállalatunk egyre több kívülről felvett, képzett szakembert alkalmaz”, illetve a „nálunk a tulajdonosokhoz nem kapcsolódó külső szakemberek is csúcspozícióba kerülhetnek”.
- A lista első felében végeztek a jelenlegi vezetőket minősítő tételek (végzettség, nyitottság, önállóság, delegálás), egy kivétellel, amely a tulajdonosok és a vezetők rendszeres képzésére vonatkozik.
- A továbbképzésre vonatkozó válaszok átlagai általában is alacsonyabbak a rangsorban, így a képzéseken való részvétel gyakorisága, illetve az „egyéni szintű képzési tervek rendelkezésre állása” is – utóbbi kapta a legalacsonyabb értéket.
- Figyelemreméltó még, hogy a lista utolsó négy helyen szereplő tétele mind a munkavállalókkal kapcsolatos.

# Egyes vállalati területek szakmai színvonalára vonatkozó válaszok átlaga a teljes mintában

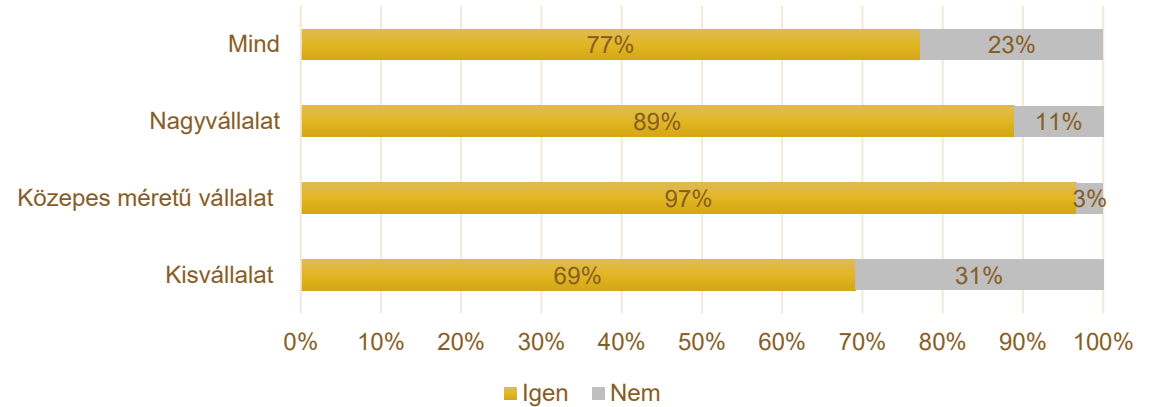


# Formális tervezés és szabályozás a teljes mintában, illetve vállalati méret szerint

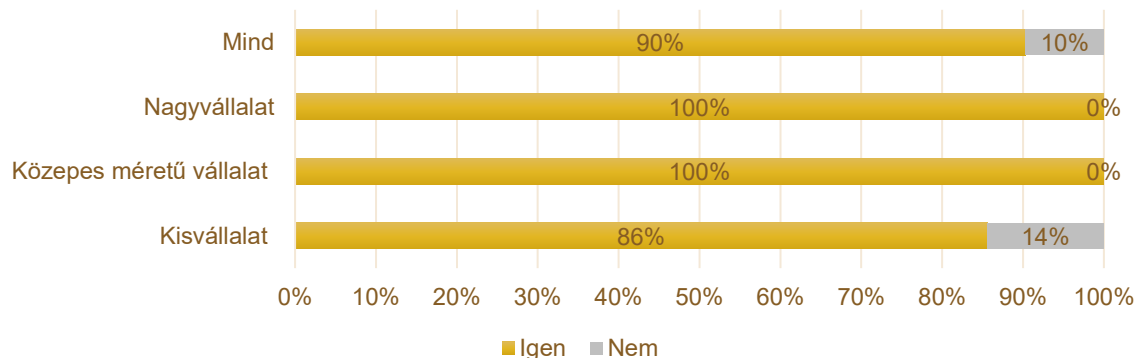
## Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?



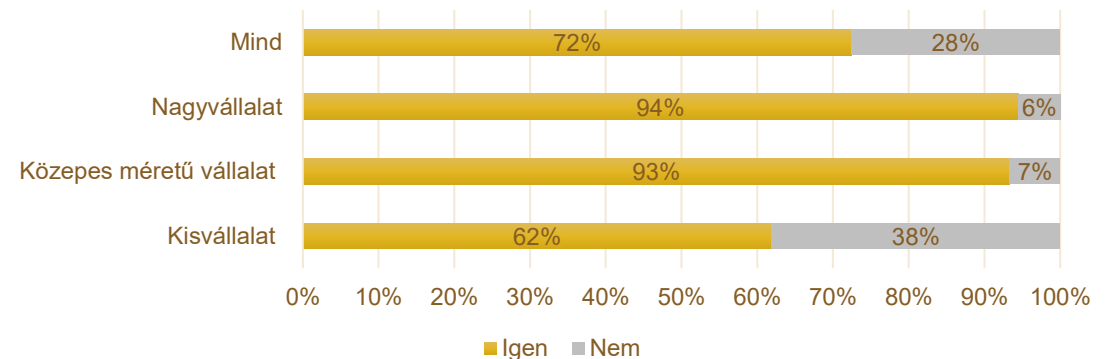
## Rendelkezik-e a vállalat SZMSZ-szel és egyéb szakmai szabályzatokkal?



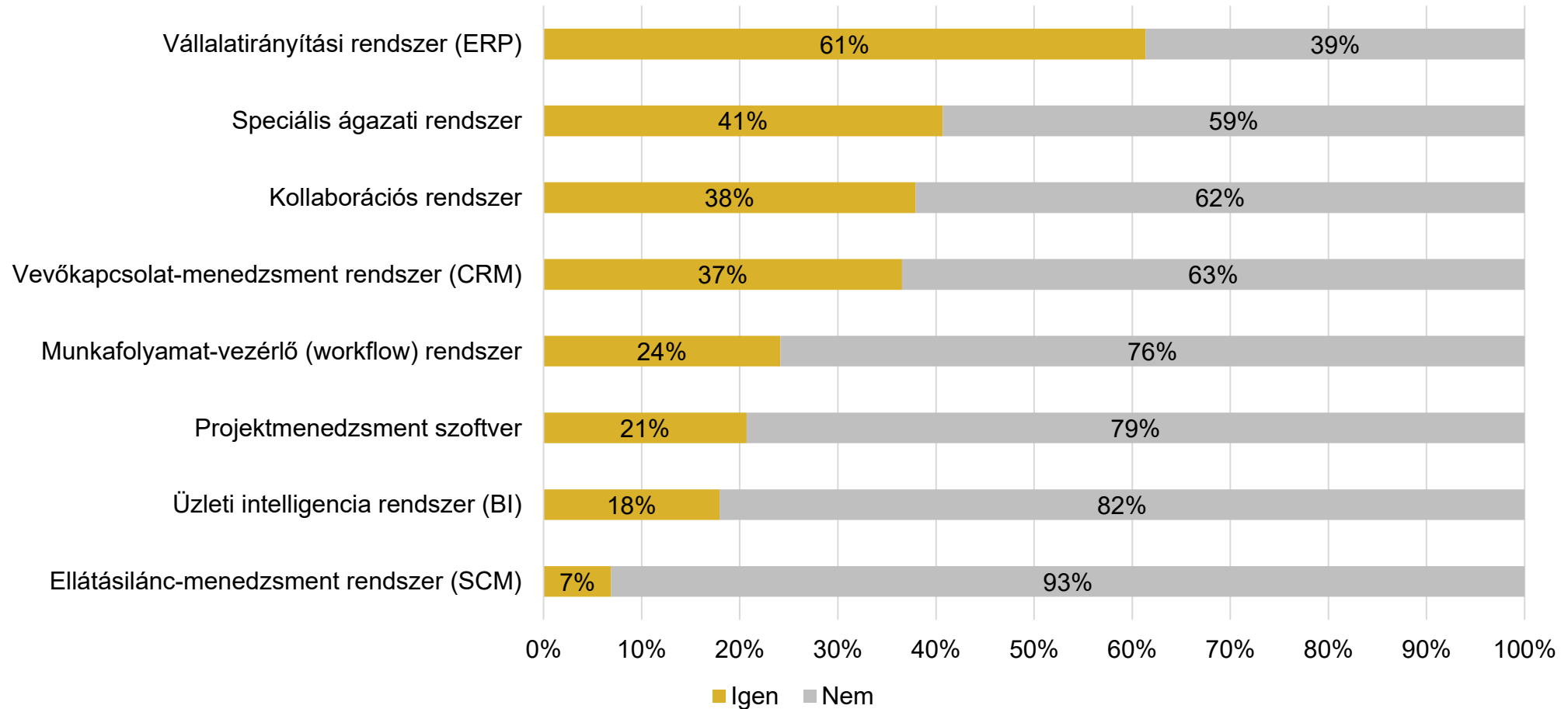
## Rendelkezik-e a vállalat munkaköri leírásokkal (feladatkörök, hatáskörök, felelősség)?



## Rendelkezik-e a vállalat szervezeti ábrával, amely minden munkavállaló számára megismerhető?



# A legfontosabb üzleti informatikai alkalmazások használatának mértéke a teljes mintában



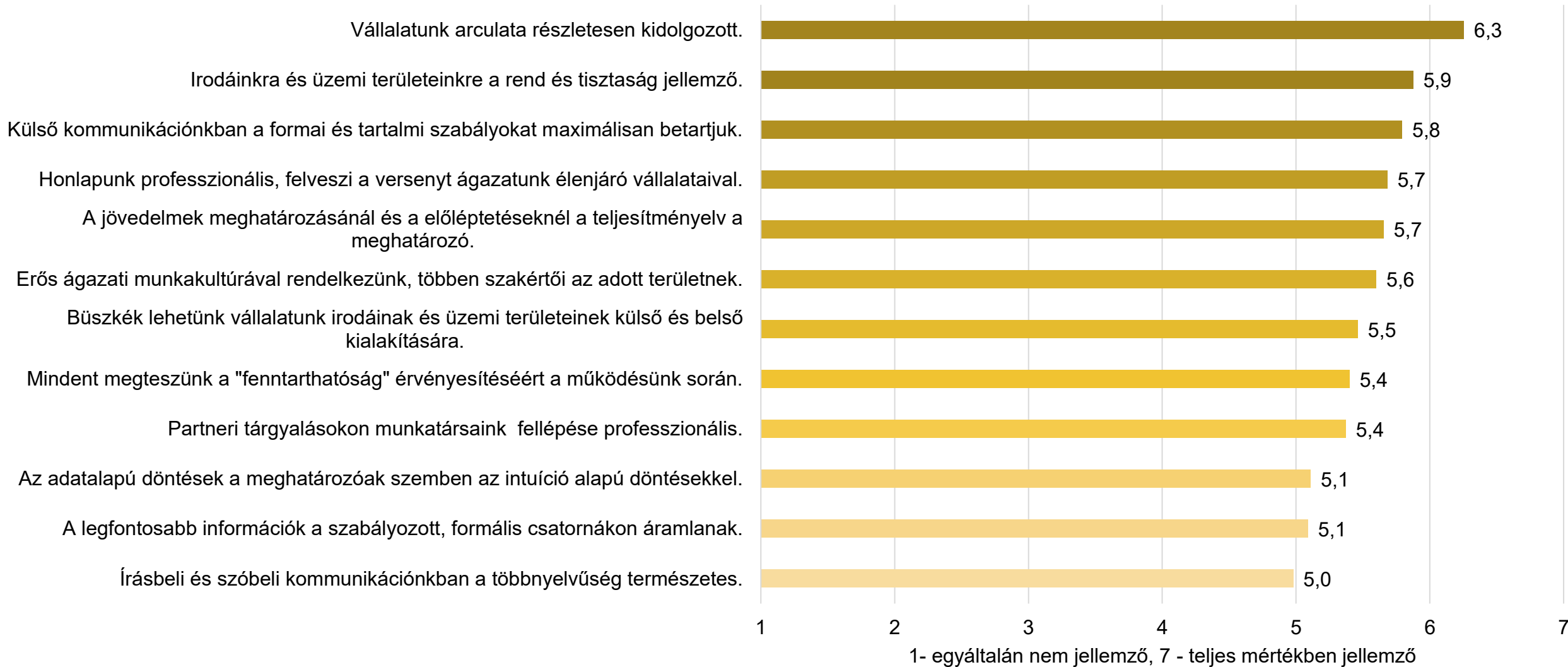
A minta 37%-a rendelkezik legalább három rendszertípussal a fentiek közül.

A minta 21% tervezi „teljes mértékben”, hogy használja a mesterséges intelligenciát egy éven belül.

# A „tárgyi” dimenzióra adott válaszok értékelése

- A professzionalizáció „tárgyi” dimenzióján belül a stratégiára és teljesítménymenedzsmentre vonatkozó 10 kérdés válaszainak átlaga kevésbé szór: 3,9 a legalacsonyabb, míg 5,5 a legmagasabb átlag a hétfokozatú skálán.
- Professzionalizációs deficitre utal, hogy bár a „pénzügyi kimutatások gyakori készítése” relatíve magas értéket kapott, de a „formális kontrolling és riporting rendszer rendelkezésre állása” jóval alacsonyabbat.
- Szintén előremutató az „ösztönzési és bónuszrendszerre” adódó aránylag magas érték, ugyanakkor az ezt megalapozó „egyéni teljesítménymérési és -értékelési rendszer” a lista utolsóelőtti helyére került.
- Úgy tűnik, hogy a minta vállalatai inkább az operatív végrehajtásban jeleskednek, míg a stratégiai irányításban kevésbé: a „vállalatunk aktívan figyeli és elemzi a külső környezetét” és a „vállalatunk a stratégiájában megfogalmazott tervek szerint cselekszik” tételek szintén a lista alján szerepelnek. Ezt az állítást erősíti meg egy másik kérdésre adott válasz is, mely szerint a minta vállalatainak nagyobb része (54%-a) nem folytat semmilyen formalizált stratégiai tervezést.
- A formalizált stratégiai tervezés gyakorisága egyenletesen nő a közép- és a nagyvállalatok felé haladva. Szabályozottágban (szervezeti ábra, SZMSZ, szakmai szabályzatok) ugyanakkor inkább csak a kisvállalatok szintjén van elmaradás, kb. 30-40%-os arányban. Az egyes méretkategóriákon belül a családi cégek mintái nem térnek el a nem családiakétól.
- Az üzleti informatikai rendszerek használati arányát tekintve nem meglepő módon az ERP vezet, de a 61%-os penetráció elmarad a várakozástól. Fájóan alacsony a professzionális vállalatirányításhoz szinte már nélkülözhetetlen üzleti intelligencia rendszerek 18%-os rendelkezésre állása.
- A rendszertípusok halmozott jelenléte (legalább három rendszertípus) a minta valamivel több, mint egyharmadára jellemző. Mesterséges intelligenciát csak minden ötödik válaszadó vállalat tervez használni egy éven belül, ami most, a technológiát övező hatalmas várakozások idején szintén negatív meglepetés.

# Az üzleti, szervezeti és szakmakultúrával kapcsolatos kérdésekre adott válaszok átlaga a teljes mintában



# Bizalom és etikus működés mértéke a teljes mintában



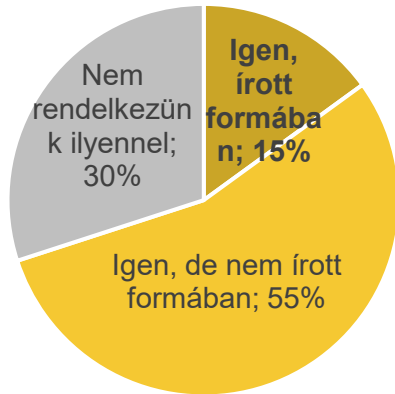
A minta 41%-a rendelkezik etikai kódex-szel

## A „kulturális” dimenzióra adott válaszok értékelése

- A professzionalizáció „kulturális” dimenziójának kérdéseire adott válaszok átlagértékei bizonyultak a legmagasabbnak és egyben a legegységesebbnek a hétfokozatú skálán.
- A minta vállalatai különösen jól teljesítenek a külső megjelenésben (vállalati arculat, honlap, logó stb., illetve a tárgyi környezet rendje és tisztasága).
- Relatíván kisebb értéket kapott viszont a „formális kommunikációs csatornák” elsőbbsége az informálissal szemben és a „tárgyalásokon való professzionális fellépés”. A nyelvtudás (kétnyelvűség) pedig a lista utolsó helyén végzett.
- A két nemzetközileg is meghatározó trend, vagyis „a fenntarthatóságra törekvés”, illetve „az adatalapú döntéshozatal” bár szintén aránylag magas értéket kapott, de a lista második felében végzett.
- A válaszadók értékelése alapján a minta vállalatait nagyon magas etikai standardok jellemzik és erős a bizalom a munkaszervezetben belül.
- Érdekes, hogy a bizalmi és etikai kérdések válaszainak rangsorát ismét olyan tételek zárják, amelyek kifejezetten a munkavállalókra vonatkoznak (a „személyi” dimenzióval is hasonlóval találkoztunk).

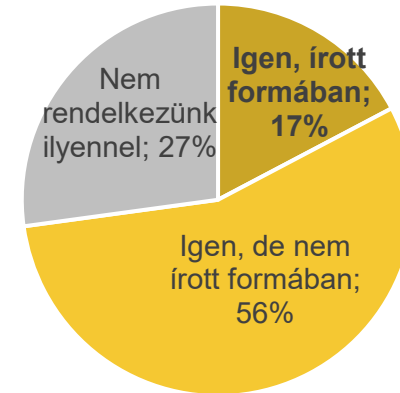
# Utódlási terv az ügyvezetésre és a tulajdonra

Van-e terv az **ügyvezetés** átadására?

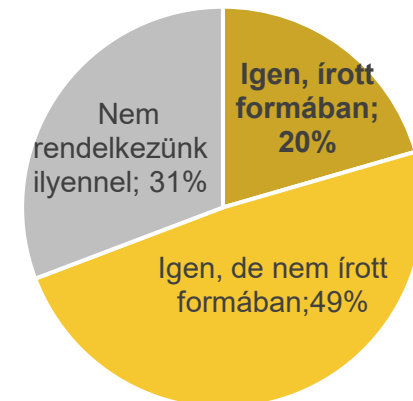
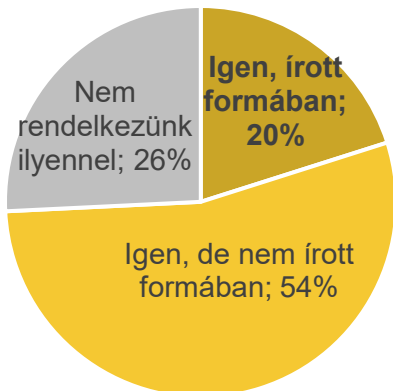


**Még nem volt utódlás az ügyvezetésben az elmúlt 15 évben**

Van-e terv a **tulajdonrészek** átadására?



**Már volt utódlás az ügyvezetésben az elmúlt 15 évben**

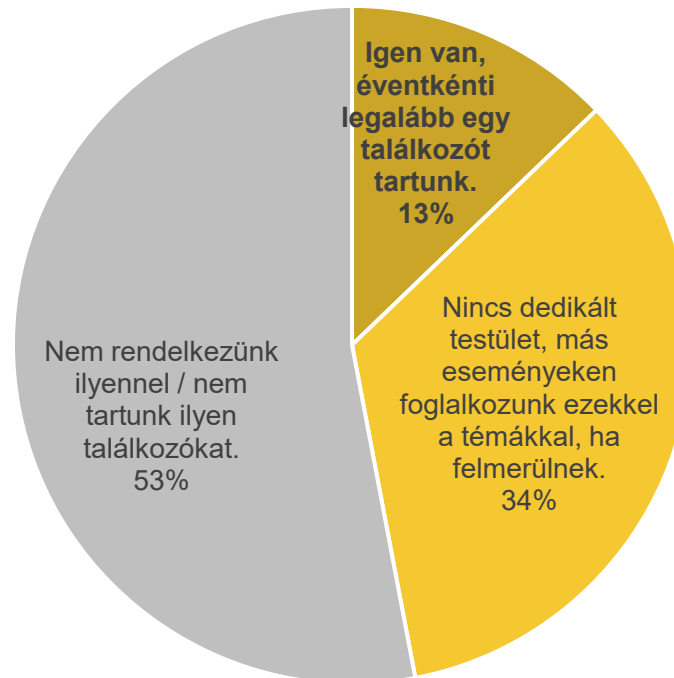


# Formális mechanizmusok a család és vállalkozás kapcsolatában

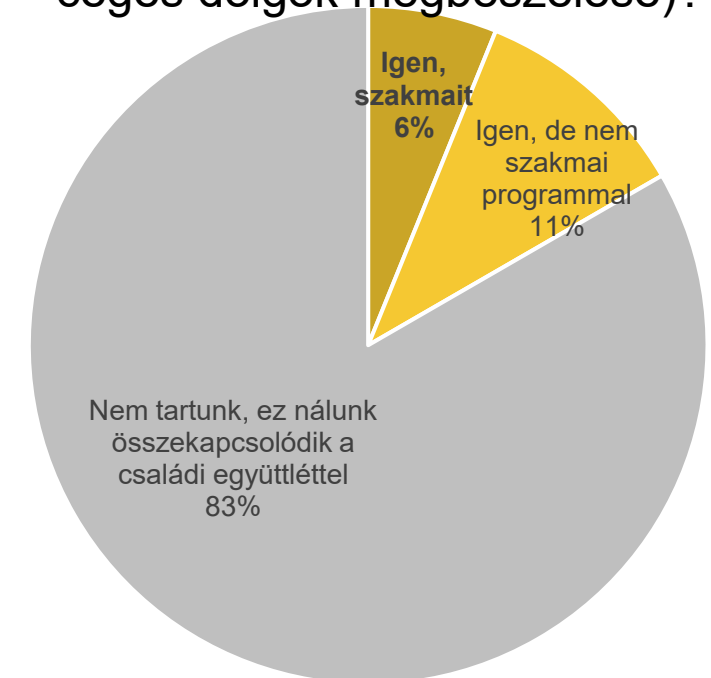
Van-e a tulajdonos család(ok)nak **Családi Alkotmánya**, vagy olyan családtagi megállapodása, amely a család és a cég kapcsolódását szabályozza?



Van-e a családnak **Családi Tanácsa**, vagy olyan testülete, amely a család és a cég működésével és tulajdonlásával kapcsolatos témákkal foglalkozik?



Tart-e a család **Családi Fórumot**, vagy olyan rendszeres rendezvényt, amelynek célja a családi egység fenntartása a vállalkozásban (tehát nem a céges dolgok megbeszélése)?



# A „családi” dimenzióra adott válaszok értékelése

- A professzionalizáció „családi” dimenziójának kérdéseire adott válaszokat annak figyelembevételével érdemes értékelni, hogy ezt csak a családi cégek képviselői töltötték ki (a minta 90%-a), illetve, hogy egy másik kérdésre adott válasz alapján e cégek szintén kb. 90%-a – kizárólagosan vagy legalábbis meghatározó módon – családon belüli utódlást tervez.
- Az előbbiekhöz képest meglepő, hogy több vagy kevesebb részletezettségű, de mindenképp írásban rögzített utódlási terv a minta kevesebb mint 20%-ánál fordul elő. Ebben nem differenciál az sem, hogy történt-e már utódlás az elmúlt 15 évben vagy nem. Az ügyvezetés, illetve a tulajdon átadására vonatkozó tervek rendelkezésre állásában sincs igazán különbség.
- Az utódlási tervhez kapcsolódó, azt akár hosszú távon megalapozó írásos Családi Alkotmány (akár részletes és aláírt, akár kevésbé részletes és aláírások nélküli) még kisebb arányban, a minta 12%-ánál készült.
- Szintén 10% körüli gyakorisággal léteznek és működnek a tulajdonos családot összefogó intézmények, vagyis a Családi Tanács és a Családi Fórum (vagy bármilyen, ezeknek megfelelő testület).
- A fenti adatok megalapozzák azt a hipotézist, hogy a minta vállalataiban (illetve akár a hazai családi vállalati szegmens egészében) a „családi” dimenzió, vagyis a család és a vállalkozás kapcsolatának tisztázása és formalizálása lehet a professzionalizáció Achilles-sarka, vagyis az az összetevő, amely leginkább elmarad az elvárásokhoz képest, és így hosszabb távon a többi professzionalizációs dimenzió fejlődését is akadályozhatja.