

CSALÁDI VÁLLALATOK PROFESSZIONALIZÁLÓDÁSA – SZISZTEMATIKUS SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

PROFESSIONALIZATION OF FAMILY FIRMS – A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

A családi vállalkozások elemzéséről szóló szakirodalmak száma az elmúlt években jelentősen megnövekedett, ezzel is mutatva a téma kiemelt jelentőségét. Egy nemzetgazdaság életében a családi vállalkozások előkelő helyet foglalnak el, mind a gazdasághoz való hozzájárulásukat, mind pedig az általuk megtermelt hozzáadott értéket tekintve. Kevesebb figyelem fordult azonban eddig a családi vállalkozások professzionizálására, és az ezzel kapcsolatos szakirodalom feltárására és bemutatására. A családi vállalkozások kontextusában a professzionizálódás kezdetben nem jelentett mást, mint egy külső, nem családtag vezető felvételét. Azonban mára a professzionizálódás jelentéstartalma kibővült, és egy multidimenziális modellé fejlődött. A tanulmány célja, hogy bemutassa a professzionizálódással kapcsolatosan megjelent legfontosabb nemzetközi szakirodalmakat, és egy széles körű áttekintést adjon az eddig megjelent tanulmányokról. A szakirodalmi áttekintés elsősorban az elmúlt húsz évben és a hozzájuk szorosan kapcsolódó cikkek eredményeit összegzi.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, professzionizálódás, előnyök, nehézségek, multidimenziális modell

The number of literatures on the analysis of family businesses has increased significantly in recent years, showing the pressing relevance of the topic. In the life of a national economy, family businesses occupy a prominent place, both in terms of their contribution to the economy and the added value they produce. However, less attention has been paid to the professionalization of family businesses and to the exploration and presentation of the related literature. In this context, professionalization initially meant nothing more than hiring someone outside of family as a manager. Yet, the content of professionalization has expanded, and a multidimensional model has evolved; the aim of this study is to present the most important international literature on professionalization and to provide a comprehensive overview of the studies that have been published. The literature review mainly summarizes the results of the last twenty years and closely related articles.

Keywords: family businesses, professionalization, impetuses, impediments, multidimensional model

Finanszírozás/Funding:

A tanulmány elkészítése a Családi Vállalatok Központ támogatásával valósult meg, amelyért a szerző köszönetet mond. The author is grateful for the supporting of the Corvinus Center of Family Business.

Szerző/Author:

Kárpáti Zoltán, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (zoltan.karpati@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2021.01.10-én, javítva: 2021.02.17-én, elfogadva: 2021.03.03-án.

This article was received: 10. 01. 2021, revised: 17. 02. 2021, accepted: 03. 03. 2021.

A családi vállalkozások egy gazdaság életében fontos szerepet töltenek be. Az elmúlt évek kutatásai alapján ma már tudjuk, hogy a családi cégek hozzájárulása a gazdasághoz jelentős, a világ GDP-jének 40-70%-át adják (Zellweger, 2017), és Magyarországon is jelentős szerepet töltenek be, hiszen a hazai vállalatok fele családi vállalat (Csákné Filep, 2012; Wieszt & Drótos, 2018). Ezáltal kiemelt figyelmet kell fordítanunk arra, hogy ezen vállalatok az idő elteltével hogyan fejlődnek, milyen változásokon mennek keresztül annak érdekében, hogy növekedj-

nek és hatékonyabbá, versenyképesebbé váljanak. Számos hazai publikáció foglalkozott a kis- és középvállalkozásokkal (Salamonné Huszthy, 2006), valamint a családi vállalatokkal (Málovics & Vajda, 2012; Kása, Radácsi & Csákné Filep, 2017; Wieszt & Drótos, 2018), melyek közül több a Vezetéstudományban jelent meg (Noszkay, 2017; Szépfalvi & Bogdány, 2019), és járult hozzá a családi vállalkozásokról szóló szakirodalom minőségi bővüléséhez és javulásához. Az elmúlt években a családi vállalkozások professzionizálódása kiemelt figyelmet kapott a nemzet-

közi szakirodalomban (Stewart & Hitt, 2012; Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire, & Mercken, 2013; Dekker, Lybaert, Steijvers, & Depaire, 2015; Camfield & Franco, 2019), de jelent meg hazai publikáció is ezen a téren (Németh & Németh, 2018).

A professzionizálódás mint vizsgálati fókusz hosszú múltra tekint vissza a családi vállalkozások kutatásában, mivel a családi cégeket rendszerint szakszerűtlennek, vagy elavult szervezeteknek tüntették fel (Chandler, 1977). A családi vállalkozásokkal kapcsolatos szakirodalmon belül a professzionizálódás egy egyre érdekesebb jelenség a tudományos kutatás számára (Stewart & Hitt, 2012; Madison, Daspit, Turner, & Kellermans, 2018). Ahogy egy vállalkozás méretét tekintve növekszik, úgy van szükség egyre több munkavállalóra és vezetőre a vállalat működéséhez. A családi vállalatok esetében ez gyakran jelenti egy külső menedzser felvételét és integrálását a vállalatba (Dyer, 1989; Klein & Bell, 2007; Zhang & Ma, 2009; Stewart & Hitt, 2012). A korai publikációk (Klein & Bell, 2007; Zhang & Ma, 2009) a professzionizációt a családi vállalatokban csupán egy külső vezető felvételével azonosították. Ezzel szemben a később született tanulmányok (Stewart & Hitt, 2012; Dekker et al., 2013; Dekker et al., 2015) alapján a professzionizálódás valójában egy multidimenziós perspektíva, azaz, nem csupán külső menedzserek felvételét jelenti, hanem megjelenik a formalizált rendszerek létrehozásában, legyen szó pénzügyi kontroll-, irányítási vagy humán erőforrás-rendszerekről (Gimeno & Parada, 2014). Erre a gondolatra erősít rá Polat (2020) tanulmánya is, amely a szakirodalmi források elemzése alapján a családi vállalatok professzionizációját egy tágabb koncepciónak tekinti és a külső menedzserek felvételén kívül tartalmaz olyan vezetési megoldásokat, mint a testületek és tanácsok, hivatalos pénzügyi és embererőforrás-ellenőrzési mechanizmusok, vagy a formális stratégiai tervezés. Ennek ellenére a legtöbb kutatásban a professzionizálódás továbbra is egy vagy több külső menedzser felvételével azonosul, ezáltal szűkebb nézetet képviselve. Hall és Nordqvist (2008) szintén foglalkozik azzal a sztereotípiával, hogy a családi vezetőket gyakran tekintik olyan nem professzionális menedzsereknek, akik örökölték ezt a szerepet, függetlenül a háttérüktől és kapcsolatuktól a vállalattal. A nem családi vállalati vezetőkkel kapcsolatosan pedig pont az ellenkezője szokott felmerülni, ők természetüktől fogva professzionálisnak tűnnek függetlenül attól, hogy milyen kapcsolatuk fűződik a vállalathoz.

Tanulmányom célja, hogy egyrészt a vonatkozó nemzetközi szakirodalom áttekintésével és összefoglalásával bemutassa a családi vállalatok professzionizációjával kapcsolatosan született meghatározásokat, elemzéseket és eredményeket, másrészt a témát elhelyezem a hazai tudományos vizsgálódás fókuszterületei között, ezzel is elősegítve és megalapozva a későbbi kutatások előkészítését. Továbbá a meglévő kutatások azt sugallják, hogy a családi vállalkozások eltérnek a professzionizálódásuk tekintetében (Madison et al., 2018). Ezáltal a téma hazai megjelenítése hozzájárulhat a családi vállalatok működésének és heterogenitásának mélyebb megértéséhez, valamint

gyakorló vállalatvezetők számára is gyakorlatorientált tanácsokkal, tapasztalatokkal szolgálhat, hogy mit is jelent a professzionizálódás egy családi vállalkozás életében.

Szakirodalmi áttekintésemben bemutatom a professzionizálódás fogalmi meghatározását, milyen előnyei, illetve hátrányai vannak a családi vállalkozások esetén, valamint milyen módjai vannak mind az elméleti szakirodalmi, mind pedig az empirikus kutatásokat tekintve. Az áttekintést követően egy táblázatban foglalom össze tanulmányom fő eredményeit az áttekintett publikációk alapján, különös figyelmet fordítva a professzionizálódás dimenzióira.

A kutatómódszertan bemutatása

Tanulmányom a szakirodalmi áttekintés módszertanát követi. Egy alapos szakirodalmi áttekintés bemutatja a kutatási téma aktuális „ügyeit” (Hart, 2018), rámutatva arra, hogy mi az, ami nemzetközi szinten is újdonságnak számít akadémiák körében. A témakört érintő szakirodalmak felkutatásával és azok áttekintésével nemcsak a témát lehet összefoglalni, hanem kutatási kérdések formálására is lehetőséget ad (Rowley & Slack, 2004). Mindemellett a szakirodalmi elemzés stabil alapot nyújt a későbbi empirikus kutatáshoz is, felfedve a még feltárandó, ismeretlen területeket (Webster & Watson, 2002). A szakirodalmi áttekintés a szakirodalmak összegyűjtése utáni lépés, ami a pontos szempontok szerint leszűrt és kiválasztott folyóiratcikkek és egyéb tudományos művek adott kutatási kérdés mentén történő elemzését, kritikus értékelését és szintetizálását foglalja magába (Hart, 2018). A szakirodalom keresése és feldolgozása során kevert módszertant (Grant & Booth, 2009) alkalmaztam. Első körben kulcsszavas keresést, ezt követően pedig a hivatkozási jegyzékekre támaszkodva célzatos keresést, illetve az úgynevezett hólabdamódszert alkalmaztam. A kulcsszavas keresés során előzetes ismereteimre támaszkodva olyan az EBSCO, a JSTOR és a Science Direct adatbázisokban található folyóiratcikkekre szűrtem, amelyek címében, kulcsszavaiban vagy absztraktjaiban szerepelt: (1) a „*family business*” vagy a „*family firm*”, (2) a „*professionalization*” vagy a „*professional management*”, (3) illetve a „*performance*” kifejezés. A „*performance*” kulcsszót azért emeltem be a keresési találatok közé, mert számos szerző vizsgálta a professzionizálódás hatását a teljesítményre (lásd Dekker et al., 2015).

A keresés során az üzleti és menedzsment-adatbázisokban kerestem, azaz kizártam az egyéb tudományterületeken (pl.: orvostudomány) megjelent publikációkat. Ezt követően további szakmai és tartalmi szempontok alapján is szelektáltam: csak tudományos és „peer reviewed” folyóiratokat állítottam be, valamint limitáltam a keresést angol nyelvre, teljes szövegre és 2000, valamint 2020 között megjelent publikációkra. A keresés adatbázisonként a következő találatokat eredményezte: EBSCO esetében 44, JSTOR esetében 212, a Science Direct esetében pedig 144 darab. Az eltérések annak okán figyelhetők meg, hogy az EBSCO adatbázisaiban pontosabb keresést lehetett megvalósítani. A keresés során a tanulmányok között átfed-

seket találtam, így áttekintésüket követően kiszűrtem a duplikációkat és a vizsgált téma szempontjából a címük és absztraktjuk alapján nem releváns tanulmányokat. A témakör alapját meghatározó két tanulmány az idézettségük szerint Stewart és Hitt szerzőpáros 2012-es cikke, valamint Dekker és szerzőtársai 2013-as tanulmánya, így az ő munkásságukat külön is áttekintettem. Végül a szűrések eredményeként hetven darab kapcsolódó folyóiratcikket vagy kézikönyvben megjelent tanulmányt dolgoztam fel teljes terjedelmében. A publikációk feldolgozása az alábbi kutatási kérdések mentén zajlott:

- a. *Milyen eredmények, modellek találhatók az elmúlt időszakban végzett kutatások alapján a családi vállalatok professzionalizálódásával kapcsolatosan?*
- b. *A szakirodalom hogyan értelmezi a professzionalizálódást a családi vállalatokat illetően?*

Az azonosított, releváns szakirodalmakat minden esetben átolvastam és a kutatási kérdésekhez kapcsolódó legfőbb eredményeket táblázatos formában feldolgoztam, ahol a táblázat tartalmazza a publikáció megjelenésének évét, címét, a szerzők nevét, a folyóiratot, ahol a tanulmány megjelent, milyen elméletet alkalmaz (amennyiben ez megtalálható), milyen módszertani megközelítést folytat (kvalitatív, kvantitatív vagy teoretikus) és mik a tanulmány legfontosabb eredményei. A talált, releváns szakirodalmak feldolgozása addig tartott, míg a témakörben el nem értem a telítettségi határt, azaz, amikor már nem találtam új információt a professzionalizálódás fogalmáról. Tanulmányom terjedelmi korlátai okán nem célozom a teljes táblázat beemelése, azonban a fogalom meghatározásával kapcsolatos dimenziókat és a legfőbb eredményeket hivatott szintetizálni a tanulmány végén található összefoglaló táblázat.

Kutatásom során összesen több mint hetven darab kapcsolódó folyóiratot, vagy kézikönyvben megjelent cikket tanulmányoztam. Tanulmányomban megjelennek majd a vizsgált perióduson kívül eső publikációk is, ezeket a jelentőségük, a téma mélyebb bemutatása és ismertetése, valamint idézettségük miatt emeltem be a szakirodalmi áttekintés keretébe.

A professzionalizálódás fogalmi meghatározása

A családi vállalatok professzionalizációjának tartalmi bemutatása előtt érdemes röviden áttekintenünk, hogy pontosan mit értünk a *professzionalizálódás* mint fogalom alatt. A klasszikus menedzsment-szakirodalomban egy cég professzionalizálódása a szervezeti életciklusán keresztül fejlődésre utal, és olyan komplex menedzsment-rendszerek alkalmazását jelenti, mint a formális tervezés, a rendszeresen ütemezett vezetői találkozók, a meghatározott felelősség- és hatáskörök, a teljesítményértékelési rendszerek, a formális képzés, a menedzsment fejlesztése és a hivatalos irányító testületek és kontrollrendszerek (Flamholtz & Randle, 2007). További kiegészítése volt a szerzőpárosnak, hogy a professzionalizációhoz kell sorolni a döntéshozatali hatáskör átruházását a középveze-

tőkhöz, a formális kontrollrendszerek implementációját, a döntéshozatali mechanizmusok megváltoztatását és a szervezeti struktúra lehetséges átalakítását. A megbízó-ügynök elmélet szemléletén keresztül a családi vállalatoktól elvárható a professzionalizálódás azokban az esetekben is, amikor olyan tipikus ügynöki problémákkal szembesülnek, mint a szülői önzetlenség, az önkontroll, vagy a nepotizmus. Annak érdekében, hogy ezeket a problémákat megoldják, a családi cégek adaptálhatnak olyan költség-ellenőrzési mechanizmusokat, mint a formális vállalatirányítási rendszerek, a menedzsmentkontroll-rendszerek (El Masri, Tekathen, Mangan, & Boulianne, 2017), és ösztönözhetik a nem családtagok bevonását a vállalat menedzsmentjébe, ezzel is elősegítve a professzionalizációs folyamatot (Dekker et al., 2013).

Stewart és Hitt (2012) alapján a *professzionalizálódásnak* nem létezik egyértelmű, egyszeri jelentése a tudományos vagy közbeszédben. A legegyszerűbb megközelítés alapján nem jelent mást, csupán a munkavállalók teljes munkaidőben történő foglalkoztatását. Egy egyszerű kiegészítéssel a családi vállalkozásokra vonatkozóan, a professzionalizálódás a teljes munkaidőben történő foglalkoztatást és „külső” – azaz nem családtag – munkavállalók felvételét jelenti, jellemzően valamilyen menedzszeri hatáskörrel. Számos, a családi vállalatok kutatásával kapcsolatos publikációban a professzionalizálódás nem is jelent ennél többet (lásd Gedajlovic, Lubatkin, & Schulze, 2004; Chittoor & Das, 2007; Klein & Bell, 2007; Zhang & Ma, 2009). Chandler (1990, idézi Stewart & Hitt, 2012) állítása alapján a professzionalizálódás egy fajtája, annak a szervezeti struktúrájának a meghatározása, amelyben a menedzserek dolgoznak a munkájuk koordinálása érdekében, így a professzionalizálódás mint fogalom implicit vagy explicit maga után vonz egyéb más olyan dimenziókat, mint a formális tréning, a meritokratikus értékek, a formalizált struktúrák vagy a független igazgatók.

Astrachan, Waldkirch, Michiels, Pieper és Bernhard (2020) kutatási riportjukban megkülönböztetik a *családi vállalkozás professzionalizációját* (*family business professionalization*) hasonlóan, ahogy az előbb említett kutatók is teszik (Stewart & Hitt, 2012; Dekker et al., 2013), valamint a *vállalkozó család professzionalizációját* (*business family professionalization*). Míg az előbbi a professzionalizálódás multiparadigmikus jelensége mellett érvel, amely a családi vállalkozás intézményesítésének és strukturálásának folyamata, amelyet a külső szakértők felvétele, a formális irányítási rendszerek fejlesztése, illetve a hivatalos kontrollrendszerek megvalósítása vezérelhet annak érdekében, hogy objektivitást és átláthatóságot garantáljon. Az utóbbi a család mint csoport szakszerű működését állítja a középpontba, ahol a tagok célja, hogy az üzlet hosszú távon is fennmaradjon, tudatosan és szándékosan kezeljék a család és a vállalkozás kereszteződését, valamint a családon belüli szerepeket, felelőségeket és kapcsolatokat.

Dekker és szerzőtársai (2013, p. 84) alapján szintetizálható, hogy a professzionalizáció mint jelenség nem szűkíthető le csupán a külső menedzserek felvételére, hanem együtt jár a:

1. *hatékony vállalatirányítási rendszerek* kialakításával mint igazgatóságok és testületek létrehozása (Songini, 2006; Flamholtz & Randle, 2007; Chrisman, Chua, De Massis, Minola, & Vismara, 2016; Howorth, Wright, Westhead, & Allcock, 2016),
2. *a menedzsment fejlesztésével* mint külső, valamint nem családtagok behozatalával (Songini, 2006; Lin & Hu, 2007; Yildirim-Öktem & Üsdiken, 2010; Stewart & Hitt, 2012),
3. *a kontroll* mint vezetési funkció *delegálásával*, valamint *a hatáskörök decentralizálásával* (Chua, Chrisman, & Bergiel, 2009),
4. *a formális pénzügyi kontrollmechanizmusok* kialakításával (Songini, 2006; Flamholtz & Randle, 2007; Chua et al., 2009; Hiebl & Mayleitner, 2019), és
5. *a formális humánerőforrás-rendszerek* kialakításával (De Kok, Thurik & Uhlaner, 2006; Tsui-Auch, 2004; Dyer, 2006; Madison et al., 2018).

A szerzők kiemelik, hogy e jellemzőket nem lehet önálló dimenzióknak tekinteni, mivel a különböző jellemzők összefügghetnek, illetve közös dimenziót is alkothatnak. Az elmúlt évek publikációi közül taláunk olyat, amelyek elismerték Dekker és szerzőtársai (2013) meghatározását a professzionalizációval kapcsolatosan és annak multidimenzióális mibenlétét, ám további kiegészítéseket tettek. Basco (2013) tanulmányában két új elemet javasolt beemlíni a koncepcióval kapcsolatosan, a (1) *döntéshozatal irányultságát*, valamint (2) *a professzionalizálódás következményeit*. Érvelésében rámutat arra, hogy a döntéshozatal irányultságát azért szükséges beemlíni, mert a professzionalizálódás menedzsmentdimenziójának figyelembe kell vennie a család és az üzlet kapcsolatát is, mivel az a döntéshozatalhoz kapcsolódik. A professzionalizálódás következményeit pedig annak tükrében kell figyelembe venni, hogy a család mennyiben valósítja meg sikeresen az általa kitűzött célokat és feladatokat. Ezt a nézetet erősíti Gimeno és Parada (2014) is, miszerint a professzionalizálódás szorosan köthető a döntéshozatalhoz, ahol a felső vezetők rosszul strukturált problémákkal és bizonytalan dinamikus környezettel szembesülnek, amelyekben nagy nyomás alatt az idővel versenyezve kell döntéseket hozniuk.

A professzionalizálódás előnyei és kiváló tényezői

A családi vállalkozás professzionalizálásának kérdése az, amivel a legtöbb – ha nem az összes – növekvő családi cég vezetőinek valamikor meg kell birkóznuk (Dyer, 1989, p. 233). Számos szerző érvel amellett, hogy a családi vállalatoknak azért van szükségük a professzionalizációra, hogy az olyan gyengeségeik, mint az opportunizmus vagy a nepotizmus gyengüljenek (Dyer, 1989; Basco, 2013), valamint a professzionális menedzserek és a formális vállalatirányítási rendszerek hiánya háttérbe szoruljon (Martínez, Stöhr, & Quiroga, 2007; Sciascia & Mazzola, 2008; Randøy et al., 2009; Dekker et al., 2013).

Schulze, Lubatkin, Dino és Buchholtz (2001) kutatása egy 1376 elemből álló, amerikai családi vállalatokon

végzett mintán arra az eredményre jutott, hogy azon családi vállalatok, amelyek kialakítottak formális vállalatirányítási mechanizmusokat, pénzügyileg jobban teljesítettek, mint ahol hiányoztak e mechanizmusok. Martínez és szerzőtársai (2007) azt vizsgálták, hogy a család által irányított vállalatok (family-controlled firms), amelyek a tőzsdén jegyzettek, vajon miért teljesítenek jobban, mint a nem családi vállalatok a ROE, ROA és a hozzáadottérték-előállítás (Tobin Q) tekintetében. Kutatásukban, ahol 75 nem családi céget hasonlítottak össze 100, család által irányított vállalattal, arra jutottak, hogy abban az esetben, amikor a család által irányított vállalat professzionalizálja a menedzsmentjét és a vállalati irányító testületeket, érzik a piaci nyomást és elszámoltathatók a kisebbségi tulajdonosokkal szemben, abban az esetben felül tudnak kerekedni a hagyományos gyengeségeiken és ki tudják használni az erősségeiket annak érdekében, hogy sikereket érjenek el (Martínez et al., 2007, p. 93). Ezt arra vezették vissza, hogy a családi vállalkozások általában hosszabb távra terveznek és hosszabb befektetési perspektívákban gondolkodnak, mint a nem családi befektetők. A családi vállalatokról általánosságban elmondható, hogy hosszú távon gondolkodnak a stratégiai befektéseikkel kapcsolatosan, hogy fenntartható képességeket fejlesszenek (Le Breton-Miller & Miller, 2006).

Dyer (1989) szerint három fő oka lehet annak, amiért egy családi vállalkozás professzionalizálódni kíván:

- a. *a menedzsmenttudás hiánya a családon belül*: ilyen tudás lehet a marketing-, a pénzügy-, vagy a számviteli tudás; ahogy növekszik a vállalkozás, valószínűtlen, hogy minden kulcspozícióra megfelelő képességű családtagot tudnak delegálni, így szükségyszerűen külső segítséget kell igénybe venniük,
- b. *a normák és értékek megváltoztatása a családi vállalkozáson belül*: a családon belüli feltétlen szeretet és aggodás gyakran ellentétben áll a profitabilitással és hatékonysággal,
- c. *felkészülés a vezetés átadására, az utódlásra*: amennyiben az alapító családtag a közeljövőben szeretne nyugdíjba vonulni és nem biztos abban, hogy a vállalatnál dolgozó családtagoknak megvan a szükséges tudása a vállalat irányításához, szükségük lehet előzetes képzésekre. A másik eset lehet az, amikor az alapító úgy érzi, hogy nincs olyan családtag, aki bírna azokkal a képességekkel, amik szükségesek a vállalat irányításához, így dönthet külső menedzser felvétele mellett. A külső menedzserek felvétele objektivitást hozhat a vállalat döntéshozatali mechanizmusába, mint a stratégiai tervezés vagy az utódlás megtervezése és menedzselése (Ibrahim, Soufani, & Lam, 2001).

További tényezők is motiválják, hogy egy család a professzionalizálódás mellett döntsön. A családi vállalkozás professzionalizációja nem feltétlenül az alapító tulajdonosokon megy keresztül, a változást irányíthatják professzionális menedzserek is. A környezeti és szervezeti komplexitás növekedésével szükségessé válik, hogy egy vállalat egyre inkább formalizált felelősségi és hatásköröket ha-

tárazzon meg, és a különböző tevékenységek felelősségét az egyes szervezeti részlegekért felelős vezetőkre ruházza át. Ilyen esetben a vállalat teljesítménye egyaránt a következménye annak, hogy az egyes vezetők, hogyan képesek megbirkózni a külső, valamint a belső környezet kihívásaival, valamint a felső vezetés azon képessége, hogy olyan megfelelő mechanizmusokat használjon, mint a teljesítményértékelési rendszerek, a költségvetés-tervezés, és minden olyan értékelő rendszer, amely a társaság tevékenységeinek mérésére szolgál, összhangban a vállalat általános céljaival (Gnan & Songini, 2003). Néhány esetben a professzionalizációra tekinthetnek a családi vállalatok mint stratégiai lehetőségre, hogy tartós versenyelőnyt érjenek el (Chua, Chrisman & Bergiel, 2009; Fang, Memili, Chrisman, & Welsh, 2012) és könnyebben férjenek hozzá erőforrásokhoz, javuljon a termelőképességük, ezáltal növekedni tudjanak (Craig & Moores, 2005; Chua et al., 2009). A professzionalizációs folyamat eredményeként a külső vagy belső professzionális menedzserek által behozott diverz perspektívák segíthetnek a családi vállalatok számára megragadni a lehetőségeket, miközben kezelni tudják az őket körülvevő dinamikus környezet kockázatait, kikövezve egy jobb útját a stratégiaalkotásnak (Polat, 2020).

Zhang és Ma (2009) intézményi szempontból vizsgálta a kínai családi vállalatokat és három fő tényezőt azonosítottak, amelyek alapján a professzionalizálódás útjára léphetnek: (1) a piac „parancsoló” ereje kényszeríti a vállalatokat, hogy lépést tartsanak a növekvő piacmérettel és gazdasággal, (2) intézményi erők, mint a szabályozások, jogszabályok vagy a szükséges oktatás (Gedajlovic, Lubatkin, & Schulze, 2004), valamint (3) a kulturális hagyományok, a kínai családi vállalatok kevésbé bíznak a külső professzionális menedzserekben, így nem is tudnak fejlődni és modern vállalattá válni. Fejlett gazdaságokban a családi vállalkozás professzionalizációja a társadalom elvárása lehet, ahol a folyamat részeként a család új normákat alakít ki, és elhagyja azon hagyományokat, amelyek nem felelnek meg az új professzionális iránynak (Parada, Nordqvist, & Gimeno, 2010). Fejlődő gazdaságokban viszont a professzionalizálódás a tartós versenyelőny alapját képezheti a családi vállalatok esetében (Fang et al., 2012).

A professzionalizálódás nehézségei

A szakirodalom jelentős része érvel amellett, hogy miért érdemes a családi vállalatoknak professzionalizálódniuk, és ez milyen előnyökkel jár számukra. Ám olyan kutatásokat és eseteket is találunk, amikor nem minden esetben célszerű ezt az utat választaniuk a családi vállalkozásoknak.

Schein (1983 idézi Dyer, 1989, p. 223) a professzionális menedzsment és a családi vállalatok menedzsmentjének alapvető különbségeire, mint képzések és értékek vezet vissza, hogy miért nem is olyan egyszerű a családi vállalatok számára a professzionalizálódás. Míg a családi vállalatok alapítói jellemzően *karizmatikus vezetők*, akik egy *meghatározott cél és vízió* szellemében vezetik a vállalatukat, hajlamosak *intuitív* lenni a döntéshozatalban, és a

hatalmuk forrása a *tulajdonlásra* vezethető vissza, addig a professzionális menedzserek hatalmi forrása nem a tulajdon, hanem a *pozíció*, valamint a döntéshozatali mechanizmusaik is mások, kevésbé ösztönalapúak, több *logikai és racionális elemzés* előzi meg a döntéseiket, továbbá a családi vezetőkkel ellentétben, az interperszonális kapcsolataikban meglehetősen *személytelenek*.

A családi vállalkozások gyakran vonakodnak a nem családtag vezetők felvételétől, abból az okból, hogy az alapító tulajdonos arra összpontosít, hogy megtartsa a saját vállalkozása felett az ellenőrzést (Vandekerckhof, Steijvers, Voordeckers, & Hendriks, 2011; Dekker et al., 2013; De Massis, Di Minin, & Frattini, 2015). A család *szocio-emocionális vagyonának* (SEW) megőrzése és a megbízó-ügynök költségek csökkentése is fontos szerepet játszhat abban, amiért egy család rezisztens lehet a külső menedzser bevonásával kapcsolatban (De Massis et al., 2015; Fang, Memili, Chrisman, & Penney, 2017). Egy külső független vezető bevonása, nagy valószínűséggel csökkenteni fogja a család kontrollját a stratégiai döntések felett (Gomez-Meija, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011). Még abban az esetben is, ha a családi cégek készen állnak a professzionalizálódás kihívásaira, és úgy döntenek, hogy külső menedzser felvétele útján professzionalizálódjanak, hiányozhatnak a megfelelő pénzügyi források, hogy magasan képzett szakembereket vonzzanak és tartsanak meg (Songini, 2006; Tsao, Chen, Lin, & Hyde, 2009), és felismerjék a szükséges strukturális változások megvalósításának szükségességét a vállalaton belül (Songini, 2006).

Előfordul olyan eset is, amikor maguk az alapítók jelentik a professzionalizálódás gátját, amit nem ismernek fel időben (Németh & Németh, 2018). Az alapító és az utód céljai és elképzelései lehetnek közösek, de a megvalósítás során számos konfliktus merülhet fel. Egy alkalommal egy családi vállalkozás alapítójának fiát az Egyesült Államok egyik leghíresebb egyetemére küldte, hogy ott szerezzen Master of Business Administration (MBA) képzésen diplomát, majd ezt követően csatlakozzon a családi vállalatához. A potenciális utód a képzés elvégzését követően csatlakozott is családi vállalatukhoz, ám hamar világossá vált számára, hogy azon ötletei, amelyeket a tanulmányai során sajátított el, nem találnak meghallgatásra, ezáltal rövid időn belül el is hagyta a vállalkozást (Dyer, 1989, pp. 229-230).

Lien és Li (2013) mutatott rá arra, hogy érett családi vállalatok esetén a professzionális menedzsment behozatala erőteljes megbízó-ügynök problémákhoz vezethet és komoly fenyegetést jelenthet a vállalat vezetésére. Ezt támasztja alá Waldkirch, Melin, és Nordqvist (2017) *párhuzamos professzionalizálódás* koncepciója is. A párhuzamos professzionalizálódás koncepciójában a család és a vállalat professzionalizációja egymástól nem elválasztható, hanem egy szorosan és bonyolultan összefonódott, komplex jelenség. Tanulmányukban egy svéd családi vállalatot vizsgáltak longitudinális esettanulmányos módszerrel, több mint tíz éven keresztül. Ez idő alatt a vállalat több külső menedzsert is megpróbált integrálni a vállalat élére, akik a saját – professzionális – képükre

kívánták formálni a szervezetet, komoly konfliktusokat okozva mind a vállalaton, mind pedig a családon belül. A nem családtag vezetők rövid idő alatt új vállalatkezelési rendszereket vezettek be, így a vállalaton belül egyszerre volt jelen az alapító általi informális interakciók és gyors döntéshozatalok normája, valamint az új vezetők által behozott formalizáltság és kontroll kultúrája. Ez végül arra vezetett, hogy a vállalat élén álló új külső vezető fellázadt a család ellen. Habár a család és a vállalat túl tudott jutni a krízisen, az eset jól rámutat arra, amikor az új menedzserek nem ismerik és nem tudnak – vagy nem akarnak – beilleszkedni a család által meghatározott normákba, milyen konfliktusokat okozhat az elhamarkodott professzionalizálódás.

További gátja lehet a professzionalizációnak, hogy a családi vállalatok inkább használják informális kontrollrendszereket és folyamatokat (Daily & Dollinger, 1992; Jorissen, Laveren, Martens, & Reheul, 2002; Songini, Morelli, Gnan, & Vola, 2015; Diéguez-Soto, Duréndez, García-Pérez-de-Lema, & Ruiz-Palomo, 2016), mert az erős interperszonális kapcsolatok szolgálnak ellenőrzési mechanizmusként, valamint a családtagok vonakodnak egymás ellenőrzésétől, értékelésétől és szankcionálásától (Dyer, 2006).

A professzionalizálódás módjai

Láthattuk, hogy számos esetben azonosítják a családi vállalatok professzionalizálódását csupán azzal, hogy egy külső vezetőt vesznek fel (Klein & Bell, 2007; Randøy, Dibrell, & Craig, 2009; Zhang & Ma, 2009). Egy nem családtag felvétele a menedzsmentbe csak egy módja a professzionalizálódásnak a családi vállalatok számára. Dyer (1989) három lehetséges irányt határozott meg, amelyen keresztül egy családi vállalkozás professzionalizálódhat:

- a. *a családtagok képzése*: első feltétel, hogy legyenek olyan családtagok, akik képesek és hajlandók is megszerezni a szükséges menedzsmenttudást, valamint továbbra is a vállalkozáson belül szeretnének dolgozni. Második, hogy a vállalat kulturális közegét meg kell őrizni és tovább kell vinni (a családi jelleget). Továbbra is a családnak kell az első számú tulajdonosnak lennie és irányítania a céget. Utolsó feltételként azt szabta, hogy ebben az esetben a vállalat stratégiai iránya nem változik meg a közeljövőben.
- b. *a vállalkozásban dolgozó nem családtagok képzése*: akkor érdemes ezzel foglalkozni, ha kevés olyan családtag van, aki a családi vállalkozásban kíván dolgozni. Feltétele ennek az iránynak, hogy a nem családtagok kellően motiváltak legyenek a szükséges készségek elsajátítására és a családi és nem családi munkavállalók között a bizalom mértéke kellően nagy legyen. A család megkívánja őrizni a családi értékeket, egyúttal a stratégiai irány fókuszát is megtartja.
- c. *külső menedzser felvétele*: akkor érdemes ezt az irányt választani, ha nem áll rendelkezésre olyan családtag, vagy nem családtag, aki rendelkezik a

szükséges képességekkel és motivációval, hogy tovább vigye a vállalkozást. Feltétele, hogy a vállalkozás értékeit és stratégiai irányát meg kell változtatni. Klein és Bell (2007) további érveket hoz a külső menedzser felvétele mellett:

- i. a külső menedzser generációváltás esetén egyfajta interim menedzserként hidat képezhet az átadó és az átvevő generáció között,
- ii. krízisen kell átsegíteni a vállalatot,
- iii. segít elkerülni az interperszonális konfliktusokat és problémákat a tulajdonló családon belül,
- iv. egyes családi vállalkozásokban kizárólag külső menedzserek vehetik át a menedzsmentfunkciót.

Míg az a), illetve b) lehetőség egy inkrementális változás, mely lassan, több év alatt megy végbe, addig a c) egy radikális, szignifikáns változás a vállalat életében, mind működésben, mind pedig a vállalati kultúrát tekintve.

Cromie, Stephenson és Monteith (1995) egy Nagy-Britanniában végzett kutatásuk alapján arra az eredményre jutottak, hogy még a kis családi cégek is alkalmazzák a professzionalizálódás egyes elemeit, mint a formalizált szervezeti struktúra, vagy a külső szakértői források, olyan esetekben amikor stratégiát alkotnak vagy fontos döntéseket kell hozniuk. Kutatásuk ráerősít Dyer 1989-es eredményeire, melyek alapján egy családi vállalkozás számára a professzionalizálódás egyik módja, ha a családtagokat képezik azt megelőzően, hogy csatlakoznának a családi vállalkozáshoz. Cromie és szerzőtársai úgy találták, hogy csak olyan családtagokat alkalmaznak a kutatásukba bevont vállalatok, akik kompetensek, azaz képesek és hajlandók is a vállalat irányítására, valamint egyetértenek a vállalat stratégiai irányvonalában.

Westhead, Cowling és Howorth (2001) kutatásukban, amelyben 73 brit családi és nem családi céget hasonlítottak össze, arra a következtetésre jutottak, hogy a családi vállalkozások tulajdonosai arra töreksznek, hogy biztosítsák a vállalkozás feletti független tulajdonlást és tovább örökössék azt a következő generáció számára. Kutatásukban további megállapításokat is tettek, melyek ellentmondanak annak a paradigmának, hogy egy családi vállalkozás kizárólag külső menedzser felvétele útján professzionalizálódhat. Tanulmányukban rámutattak arra, hogy a családi vállalkozások tulajdonosai alapvetően „befelé fordulók” és annak ellenére sem bíznak abban, hogy egy kívülálló menedzser segíthet megvédeni a vállalkozás családi vagyonát, ha szakképzett. Fang és szerzőtársai (2012, p. 14) is cáfolták azt a nézetet, hogy egy családi vállalkozás kizárólag külső menedzser felvétele útján professzionalizálódhat. Habár elismerik, hogy egy külső nem családtag vezető felvétele elegendő lehet, nézetük szerint ez egy felesleges feltétel, hiszen a családi vállalatok a saját maguk erején is képesek professzionalizálódni azáltal, hogy az alapító, az örökös és a többi családtag „elhagyja a családi normákat és professzionális normákat kezd el követni”. Egyes kutatások azt feltételezik, hogy a családi vállalkozások vezetői kevésbé képzettek, mint a nem családi cégek vezetői, egyetértenek Fang és szerzőtársai (2012) eredményeivel, miszerint a családi vállalatok meg-

követelhetik a családtagoktól, hogy képezzék magukat és olyan képességekre tegyenek szert, amelyek meghaladják a potenciálisan elérhető családon kívüli menedzserek képességeit (Chrisman, Chua, Le Breton - Miller, Miller, & Steier, 2018).

Megállapíthatjuk, hogy a családi vállalkozások számára nem csupán egy külső menedzser felvételével valósulhat meg a professzionalizálódás. Azonban természetesen a külső vezetők fontos szerepet töltenek be egy családi vállalkozás életében, fontos végrehajtói a szervezeti akcióknak és feladatoknak, valamint a kontrollt gyakorló család belátását is reprezentálják (Chua, et al., 2009). A nem családi vezetők objektivitása előnyökkel járhat a professzionalizálódás szempontjából (Brumana, Cassia, De Massis, Cruz, & Minola, 2015), mert jobb hozzáférésük van a pénzügyi és munkaerőpiacokhoz (Zhang & Ma, 2009), valamint javasolhatják olyan formális vállalatirányítási elemek létrehozását, mint a családi tanács (Suess, 2014).

Stewart és Hitt (2012) a professzionalizálódás hat módját különböztette meg a családi vállalatok esetén. Tanulmányukban kihangsúlyozzák, hogy ez egy *ideális tipológia* a szakirodalomból levezetve, nem pedig empirikus kutatásokon alapuló eredmény. A következőkben e módokat fejtem ki részletesebben, a legkevésbé professzionalizálttól a legfejlettebbig:

- a. *a minimálisan professzionális családi cégek*: azon vállalatok, akiknél hiányzik a professzionalizálódás átfogó képessége, korlátozottak a professzionalizálódás több dimenziójában is. A professzionalizálódás képességének hiánya fakadhat kognitív, kulturális, emocionális vagy menedzsmenti korlátokból.
- b. *zártan működő magán családi vállalatok (wealth-dispensing private family firms)*: egyes családi vállalkozások képesek lehetnek külső vezetőt vagy tőkéket bevonni és tőzsdére lépni – esetleg mindkettőt –, így használva ki az eléjük táruló növekedési lehetőségeket. Azonban e családi cégek alapítói és vezetői kevésbé lelkesedhetnek a független igazgatóságokért és az egyéb professzionális vállalatkezelési mechanizmusokért. Ennek oka lehet, hogy az olyan előnyeikre, mint a magánélet, a nem gazdasági előnyöknek tulajdonított értékek és a privilegizált hozzáférésük az egyedi erőforrásokkal szemben, e külső felelőségek fenyegetést jelenthetnek.
- c. *vállalkozásként működtetett családi cégek (entrepreneurially operated family firms)*: azon vállalatok, amelyek kihasználják az informális működésben rejlő előnyöket, a formalizáltság és a standardizáltság elemeit csupán limitált mennyiségben használják. A szerzőpáros négy érvet hoz, amelyek okán egy családi vállalkozás jobban teljesíthet egy vállalkozóval az élen, mint professzionális menedzsmenttel: (1) az informális szociális kapcsolatok elősegítik a koordinációt és a tudásmegosztást a vállalatban belül, (2) a családi vállalatok informális és sajátos módszerei felülmúlhatják a formalizálást és a standardizálást e módszerek gyakorlati megjelenése miatt, (3) a vállalkozó alkalmazottak informális módszerei

felülmúlhatják az elfogadottabb, formálisabb professzionális módszereket, és (4) a családi vállalatok egyedi lehetőségeket biztosítanak a vállalkozói magatartásra.

- d. *vállalkozó családi vállalatcsoportok (entrepreneurial family business groups)*: azon vállalatok, amelyek a kapcsolt vállalkozásaikban rejlő lehetőségeket használják ki. Gyenge piaci szabályozás esetén (kereskedelem, értékpapír) számos piaci megegyezést a közös tulajdonban lévő és a rokonokkal összekapcsolt vállalkozások hálózatai váltanak fel.
- e. *pszeudo-professzionális, nyilvános családi vállalkozások*: az olyan álprofesszionális szervezetek, amelyek családi vállalkozásnak álcázzák magukat, de a valós érdekeik mögött nem a családi vállalatok értékei jelennek meg. A döntéseket és a stratégiai kontrollt valójában nem a családtagok gyakorolják.
- f. *hibrid professzionális családi vállalkozások*: az olyan professzionális irányított családi vállalatok, amelyek a professzionalizálódás előnyeit keresik, miközben megtartják a családi befolyást a vállalat felett. A szerzőpáros tipológiájában ez felel meg leginkább a professzionális családi vállalkozásnak.

Empirikus kutatási eredmények és összefüggések

A professzionalizálódás multidimenzionális modellje

Az ideális tipológia mellett fontosnak tartom bemutatni a professzionalizálódással kapcsolatosan megjelent *empirikus kutatásokat* is, a továbbiakban ezek közül mutatom be a legjelentősebbeket.

Dekker és szerzőtársai (2013) a professzionalizálódás nagyságát kívánták megvizsgálni a családi vállalatok esetén, azonban az addig felállított elméletek nem definiálták, hogy a professzionalizációt hogyan is lehet mérni. Egy exploratív faktoranalízis segítségével azonban definiáltak öt fontos elemet, amelyet a professzionalizálódás független dimenzióiként azonosítottak: (1) a *pénzügyi ellenőrzési rendszerek*, hogy mennyire használnak a családi vállalatok olyan elemeket mint a költségvetés – tervezés, pénzügyi tervek, építettek-e teljesítménymérési rendszereket, (2) a *nem családtagok részvétele a vállalatirányítási rendszerekben* (Gedajlovic, Lubatkin, & Schulze, 2004; Öktem & Üsdiken, 2010), hogy a vállalat vezetésének mekkora részét teszik ki a család, illetve a nem családtagok, (3) *humán erőforrás-ellenőrzési rendszerek* mint toborzás, kiválasztás és javadalmazási rendszerek, (4) a *hatáskörök decentralizálása* mint a döntéshozatal delegálása, és (5) a *vállalat felső vezetésének aktivitása*, azaz, hogy mennyire aktívan kommunikálja a vállalat felső vezetése a céljait, értékeit. Fontos megjegyezni, hogy Dekker és szerzőtársai az azonosított dimenziókat már függetlennek tekintik a korábbiaktól eltérően, azaz egy családi vállalkozás növelheti professzionalizálódásának szintjét akár egy dimenzió keresztlül is. Annak érdekében, hogy a dimenziókat validálják, kvantitatív kutatást végeztek egy 532 elemből álló belga kis- és középvállalati családi

mintán, és egy klaszteranalízis segítségével a vállalatokat négy klaszterbe sorolták (Dekker et al., 2013):

- a. *autokrácia*: a klasszikus, jellemzően tulajdonosok által irányított családi vállalatok klasztere. Olyan családi vállalkozásokat tartalmaz, amelyek kevés számú formális pénzügyi kontrollrendszert használnak és a nem családtagok részvétele a vállalatirányításban alacsony. Továbbá nem igazán rendelkeznek formális humánerőforrás-rendszerekkel, a vállalatirányításban betöltött vezetői grémiumok szerepe is inkább csak a jogi megfelelés okán valósul meg, nem a tényleges vállalatirányításban betöltött szerepe miatt. Összességében elmondható, hogy ezek a családi vállalatok a professzionizálódás minden dimenziójában alacsony pontszámokat szereztek, a kontroll magas centralizáltsága miatt az irányítás a család kezében összponosul, a vállalat teljesítményének ellenőrzése is inkább informális csatornákon keresztül valósul meg, semmint kialakított formális rendszereken át. Dyer (1989) alapján e vállalatok, ahol a paternalista kultúra a domináns, a kapcsolatok hierarchikusan rendeződnek és a vezető megőrzi az összes kulcsfontosságú információt és a döntéshozatali jogkört. Ez a klaszter a Stewart és Hitt szerzőpáros (2012) minimális professzionizálódott családi vállalkozások tipizálásához hasonlítható. A mintában található családi vállalatok 42,67%-a tartozik ebbe a klaszterbe.
- b. *„hazai” konfiguráció*: a második klaszter számára nevet találni kihívó feladat, az eredeti cikkben, mint „domestic configuration” szerepel (lásd Dekker et al., 2013, p. 91). A „hazai” elnevezés arra utal, hogy továbbra is nagyon limitált a külső menedzserek megjelenése a vállalat irányításában, a menedzsment tagjai továbbra is jellemzően a család tagjai. Olyan családi vállalkozások tartoznak ide, akik nagyszámú formális pénzügyi kontrollrendszert alkalmaznak, mint a teljesítményértékelési rendszerek vagy a formális pénzügyi és kerettervezés. Továbbra is a családi irányítás és kontroll a meghatározó, hasonlóan az első klaszterhez, azonban a teljesítményértékelés már nem informális csatornákon keresztül valósul meg. A második legnagyobb elemszámú klaszter, a mintában szereplő családi vállalatok 41,35%-a tartozik ide.
- c. *adminisztratív hibrid*: a családi kontroll szerepe a vállalatirányításban az ide tartozó családi vállalkozásokban az előző klaszterekhez képest alacsonyabb, ahogy a delegálás és a decentralizáció is magasabb szinteken van jelen. E mellett átlagosan nagy számú formális pénzügyi és humán erőforrás kontrollrendszerrel rendelkeznek. A családtagok és nem családtagok egyaránt megjelennek a vállalatirányításban, közösen irányítják ezeket a vállalatokat – erre utal a „hibrid” jelző –, formalizált kontroll- és teljesítményértékelési rendszereken keresztül. Azzal, hogy kialakítottak pénzügyi kontrollrendszereket, e vállalatok támaszkodhat-

nak a pénzügyi tervezésre, teljesítményértékelési rendszereikre, hasonlóan a „hazai” konfiguráció vállalataihoz. Összességében elmondható, hogy az ide tartozó családi vállalkozások típusa *reprezentálja a legmagasabb szintű professzionizációt*, összehasonlítva a többi klaszter családi vállalataival. A második legkisebb klaszter, a mintában található családi vállalatok 11,2%-a tartozik ide. A klaszter a Stewart és Hitt szerzőpáros (2012) hibrid professzionális családi vállalkozások tipizálásához hasonlítható.

- d. *összeszorító hibrid*: hasonlóan a második klaszter névadásához, a negyedik klaszter elnevezése is igen kihívó feladat, az eredeti publikációban, mint „clench hybrid” (lásd Dekker et al., 2013, p. 91) néven találjuk meg. A négy közül a legkisebb elemszámú klaszter, ahol a család részvétele a vállalatirányításban lényegesen alacsonyabb és a külső nem családtagok nagy számban képviseltetik magukat. A vizsgálat alapján azonosítható, hogy habár ezek a vállalatok egyaránt alkalmaznak külső menedzsereket és családtagokat a vállalatirányításban, a vállalat kontrollrendszerei nem alkalmazkodtak még ehhez az új helyzethez. Nincsenek egyértelműen definiált kontrollmechanizmusok, a kontrollt, mint vezetési funkciót informális csatornákon keresztül töltik be. A professzionizálódás e családi vállalatok értelmezésében a család szerepének csökkentése a vállalatirányításban, és a külső, nem családtagok szerepének növelése. A legkisebb elemszámú klaszter, mindösszesen a vállalatok 4,70%-a tartozott ide.

Amellett, hogy Dekker és szerzőtársai (2013) hozzájárulnak a családi vállalkozásokkal kapcsolatos professzionizálódás szakirodalmához, fontos, a menedzserek számára a gyakorlatban is alkalmazható megállapításokat tesznek. A családi vállalatok professzionizációja egy külső menedzser felvételével szükséges, ám nem elégséges feltétel, és nem az egyetlen járható út. Egy családi vállalkozás, miközben megtartja a családi vezetést, elérheti a professzionizálódás magasabb szintjét egyéb más dimenziókon keresztül, ilyen lehet például a formális vállalatirányítási rendszerek kialakítása, formális kontrollrendszerek implementálása, így biztosítva a vállalat működésének objektivitását és átláthatóságát.

Két évvel későbbi kutatásuk, amelyet 523 belga családi vállalkozáson végeztek el, igazolta az azonosított dimenziókat. Tanulmányukban arra az eredményre jutottak, hogy ha egy családi vállalkozás a professzionizáción keresztül kívánja pozitívan befolyásolni a teljesítményét, akkor csökkentenie kell a család részvételét a vállalatirányítási rendszerekben, és növelnie kell a formális humán erőforrás kontrollrendszerek használatát, amelyek segíthetnek a családnak túljutni a nepotizmussal vagy a családi altruizmussal kapcsolatos problémákon, valamint a szervezet növekedésével decentralizálnia kell a szervezeti hatásköröket (Dekker et al., 2015).

A professzionalizáció multidimenzionális modelljének kiegészítése

Camfield és Franco (2019) 249 portugál családi vállalatot elvégzett kutatásában megerősítette a Dekker és szerzőtársai által definiált dimenzióit a professzionalizációnak és további három új dimenzió beemelését javasolták: (6) *a család részvételét a menedzsmentrendszerekben*: a korábbi kutatások eredményeivel párhuzamosan (Dyer, 1989; Gnan & Songini, 2003; Hall & Nordqvist, 2008; Chrisman et al., 2018) a vállalkozás professzionalizációja nem egy külső, professzionális menedzsment behozásával kezdődik, hanem a családtagok képzésével, akik szintén megszerezhetik az ehhez szükséges képességeket, (7) *a kulturális aspektusokat*, amelyek legalább annyira fontosak mint a pénzügyi szempontok (Gnan & Songini, 2009; Waldkirch et al., 2017; Polat, 2020) és a (8) *szervezetfejlesztést* így kiegészítve a családi vállalatok professzionalizációját egy nyolc dimenzióból álló multidimenzionális modellé.

A professzionalizálódás elméleti és gyakorlati dimenzióit foglalja össze a következő táblázat a korábban említett kiegészítésekkel (Dyer, 1989; Songini, 2006; Dekker et al., 2013; Basco, 2013; Gimeno & Parada, 2014) és új feltárásokkal (Suess, 2014; Madison et al., 2018; Camfield & Franco, 2019; Polat, 2020). A kiegészített modell magába foglalja a professzionalizálódás eddig feltárt tartalmi dimenzióit a teoretikus, valamint az empirikus elemzések alapján. A feltárt elemek mind fontos és releváns elemei a professzionalizációnak, így a jelenséggel kapcsolatos további kutatásoknak kiemelt figyelmet kell fordítaniuk az azonosított dimenziókra.

A korábbi multidimenzionális modellek túl sok tényezővel foglalkoznak, illetve keverik a tartalmi és folyamat

témaköröket. Emellett elfogultságot mutatnak a személyes vagy az anyagi tényezők felé. A modell innovációja, hogy:

- világosan meghatározott, csak tartalmi tényezőket tartalmaz,
- egyszerűsített, mert a dimenziókat négy típusba sorolja,
- kiegyensúlyozott, mivel a „soft” és a „hard” tényezők azonos hangsúlyt kapnak.

Az 1. táblázat az egyéni, a menedzsment és a szervezeti feltételeket integráltan egy helyen, a kulturális aspektusokat, amelyek az előző kettő keverékei, külön, valamint nemcsak a vállalkozásra, hanem utolsó dimenzióként a családra vonatkozó tényezőket is külön kezeli.

Összefoglalás – Kutatási irányok

Láthattuk, hogy a családi vállalatok professzionalizálódása egy komplex, multidimenzionális jelenség, amelyet nem azonosíthatunk kizárólag annyival, hogy a család csökkenti a részvételét a vállalatirányításban azzal, hogy külső, nem családtag vezetőket vesz fel. A szakirodalomban a professzionalizálódás mint fogalom egy *dinamikus fejlődésen* ment keresztül, a kezdeti, csupán egy külső menedzser felvétel történő azonosítást (Klein & Bell, 2007; Zhang & Ma, 2009) felváltotta a jelenség multidimenzionális kiterjesztése (Dekker et al., 2013; Gimeno & Parada, 2014; Dekker et al., 2015; Camfield & Franco, 2019; Polat, 2020). Tanulmányomban a nemzetközi szakirodalom elmúlt húsz évének legfontosabb munkái alapján mutattam be a családi vállalatok professzionalizálódását, a fogalom kezdeti jelentését, majd ennek a kibővülését, hogy mi

1. táblázat

A professzionalizálódás típusai és dimenziói

Professzionalizálódás típusa	A professzionalizálódás dimenziója	Szerző(k)
A menedzsment és a munkavállalók professzionalizációja	A nem családtagok részvétele a menedzsmentben Hatáskörök delegálása és decentralizálása Testületek, igazgatói tanácsok professzionalizációja Családtag és nem családtag vezetők továbbképzése Munkatársak továbbképzése	Dekker et al., 2013 Dekker et al., 2013 Dekker et al., 2013 Dyer 1989; Polat, 2020 Dyer, 1989; Polat, 2020 Dyer, 1989
A szervezeti struktúra, folyamatok és működés professzionalizációja	Stratégiai tervezés Formális szervezeti és működési struktúra Formális kontrollmechanizmusok Szervezetfejlesztés Formális humán erőforrás-rendszerek, mint a teljesítmény-értékelési és ösztönző rendszerek	Songini, 2006 Polat, 2020 Songini, 2006; Dekker et al., 2013 Camfield & Franco, 2019 Madison et al., 2018
A munkakörnyezet és a szervezeti kultúra professzionalizációja	Kulturális aspektusok: • Szervezeti kultúra • Üzleti kultúra • Technológiai kultúra	Camfield & Franco, 2019; Polat, 2020 alapján saját tipológia
A vállalkozó család professzionalizációja	Hatékony vállalatirányítási mechanizmusok, mint a családi tanács, vagy a családi alkotmány A családi tanács és a vállalatirányítási testületek közötti együttműködés formalizálása Utódlási terv	Dekker et al., 2013; Suess, 2014 Basco, 2013; Gimeno & Parada, 2014 Polat, 2020

Forrás: Polat (2020) alapján saját szerkesztés

lyen érvek szólnak mellette, illetve ellene, valamint milyen lehetőségei, módjai vannak egy családi vállalkozásnak, amennyiben professzionalizálódni kíván. A releváns szakirodalom alapján tanulmányom végén egy táblázatban foglaltam össze, hogy melyek a professzionalizálódás főbb dimenziói, amelyeket a jövőbeni kutatásokra való tekintettel integráltan érdemes vizsgálni mind kvalitatív, mind kvantitatív módon.

Korábban nem készült még átfogó szakirodalmi áttekintés a családi vállalatok professzionalizációjával kapcsolatosan, és habár tanulmányom terjedelmi korlátja miatt nem célom, hogy az idézett kutatásokat teljes egészében részletezzem, bízom benne, hogy a jelenség bemutatásával és áttekintésével sikerült átfogó képet nyújtanom a téma iránt érdeklődő gyakorló vezetők és szakemberek számára, valamint minden, a családi vállalkozásokkal kapcsolatosan érdeklődő olvasó számára.

A professzionalizációnak azonosított típusok és dimenziók természetesen szorosan összekapcsolódnak a szervezeten belül, így például a külső vezetők felvételével kapcsolatosan több kérdés is felmerül, amely a professzionalizálódás több típusát is érinti. Ilyen a külső menedzserek ráhatása a család hosszú távú céljaira, valamint milyen módon értékeli a nem családtagok teljesítményét az említett vállalatok (Daspit, Chrisman, Sharma, Pearson, & Long, 2017). Ez a kutatási irány egyszerre érinti a menedzsment professzionalizációját, valamint a szervezeti struktúra, a folyamatok és a működés professzionalizációja típusát is. További kutatások alapját képezheti az a hipotézis, hogy megközelítem alapján elképzelhető csupán az egyes dimenziókon keresztül professzionalizálódás is, azonban nem „maradhatnak le” nagyon egymástól az egyes főbb típusok. A második szint esetében elképzelhető, hogy egy vállalat nagyobb figyelmet fordít a humán erőforrás-rendszerek kialakítására, mint példának okáért a menedzsmentkontroll-rendszerek fejlesztésére és azon keresztül professzionalizálódik, ám a főbb típusok szintjén követniük kell egymást, különben hiába vannak jelen az egyes alkotóelemei a professzionalizálódásnak, a szervezet nem fogja elérni a kívánt teljesítményt.

A vállalat növekedésével (Miller, Minichilli & Corbetta, 2013), a külső környezet megváltozásával, vagy az alapító családtagok nyugdíjba vonulásával – amely már itthon is esedékes a 90-es években alapított családi vállalkozások esetén (Wieszt & Drótos, 2018) – a professzionalizálódás elkerülhetetlenné válik. Minél jobban megértjük ezt a jelenséget a magyar mintán, az itthoni családi cégek esetében, hogy a professzionalizálódás mely elemeit alkalmazzák, hogyan és miért döntenek a professzionalizálódás mellett vagy ellen, annál inkább tudunk a gyakorló vezetők és szakemberek számára hasznos tanácsokkal szolgálni, és hozzájárulni a magyar családi vállalatok fejlődéséhez, eredményességéhez és fenntartásukhoz.

Felhasznált irodalom

- Astrachan, C., Waldkirch, M., Michiels, A., Pieper, T., & Bernhard, F. (2020). *Professionalizing The Business Family Research Report The Five Pillars Of Competent, Committed, And Sustainable Ownership*. Family Firm Institute.
- Bogdány, E., Szépfalvi, A., & Balogh, Á. (2019). Hogyan tovább családi vállalkozások? - Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány*, 50(2), 72-85.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.06>
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.003>
- Brumana, M., Cassia, L., De Massis, A., Cruz, A. D., & Minola, T. (2015). Transgenerational professionalization of family firms: the role of next generation leaders. In P. Sharma, N. Auletta, R.-L. DeWitt, M. J. Parada, & M. Yusof, *Developing Next Generation Leaders for Transgenerational Entrepreneurial Family Enterprises* (pp. 99-126). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Camfield, C., & Franco, M. (2019). Professionalisation of the Family Firm and Its Relationship with Personal Values. *The Journal of Entrepreneurship*, 28(1), 144-288.
<https://doi.org/10.1177/0971355718810291>
- Chandler, A. (1977). *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge, Mass.: Belknap.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance—A Vital Linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Minola, T., & Vismara, S. (2016). Management processes and strategy execution in family firms: from “what” to “how”. *Small Business Economics*, 47, 719-734.
<https://doi.org/10.1007/s11187-016-9772-3>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Le Breton - Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance Mechanisms and Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 171-186.
<https://doi.org/10.1177/1042258717748650>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00294.x>
- Craig, J., & Moores, K. (2005). Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms. *Family Business Review*, 18(2), 105-122.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00035.x>
- Cromie, S., Stephenson, B., & Monteith, D. (1995). The Management of Family Firms: An Empirical Investigation. *International Small Business Journal*, 13(4), 11-34.
<https://doi.org/10.1177/0266242695134001>
- Csákné Filep J. (2012). *Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás* (PhD-értekezés). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne_Filep_Judit_dhu.pdf

- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00117.x>
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Long, R. G. (2017). A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 6-29. <https://www.jstor.org/stable/45176532>
- De Kok, J.M.P., Uhlaner, L.M. & Thurik, A.R. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00181.x>
- De Massis, A., Di Minin, A., & Frattini, F. (2015). Family-Driven Innovation: Resolving the Paradox in Family Firms. *California Management Review*, 58(1), 5-19.
<https://doi.org/10.1525/cmr.2015.58.1.5>
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.
<https://doi.org/10.1177/0894486512445614>
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>
- Diéguez-Soto, J., Duréndez, A., García-Pérez-de-Lema, D., & Ruiz-Palomo, D. (2016). Technological, management, and persistent innovation in small and medium family firms: The influence of professionalism. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(4), 332-336.
<https://doi.org/10.1002/cjas.1404>
- Dyer, W. J. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, 2(3), 221-236.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x>
- Dyer, W. J. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4) 253-273.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>
- El Masri, T., Tekathen, M., Magnan, M., & Boulianne, E. (2017). Calibrating management control technologies and the dual identity of family firms. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(2), 1-50.
<https://doi.org/10.1108/qram-05-2016-0038>
- Fang, H., Memili, E., Chrisman, J. J., & Penney, C. (2017). Industry and Information Asymmetry: The Case of the Employment of Non-Family Managers in Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 632-648.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12267>
- Fang, H., Memili, E., Chrisman, J. J., & Welsh, D. H. (2012). Family Firm’s Professionalization: Institutional Theory and Resource-Based View Perspectives. *Small Business Institute Journal*, 8(2), 12-34.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2007). *Growing Pain - Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the Threshold from Founder Management To Professional Management: A Governance Perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899-912.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00459.x>
- Jimeno, A., & Parada, M. J. (2014). Professionalization of the family business: decision-making domains. In P. Sharma, P. Sieger, R. S. Nason, A. C. González L., & K. Ramachandran, *Exploring Transgenerational Entrepreneurship - The Role of Resources and Capabilities* (pp. 42-62). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Gnan, L., & Songini, L. (2003). The Professionalization of Family Firms: The Role of Agency Cost Control Mechanisms. *FBN Proceedings*. https://www.researchgate.net/profile/Lucrezia-Songini/publication/228590523_The_Professionalization_of_Family_Firms_The_Role_of_Agency_Cost_Control_Mechanisms/links/02e7e52445a798c8fa000000/The-Professionalization-of-Family-Firms-The-Role-of-Agency-Cost-Control-Mechanisms.pdf
- Gnan, L., & Songini, L. (2009). Women, Glass Ceiling, and Professionalization in Family SMEs. A Missed Link. *Journal of Enterprising Culture*, 17(4), 497-525.
<https://doi.org/10.1142/s0218495809000461>
- Gnan, L., Montemerlo, D., & Huse, M. (2015). Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 355-381.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12070>
- Gomez-Meija, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91-108.
<https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review* 21(1), 51-69.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>
- Hart, C. (2018). *Doing a Literature Review: Releasing the Research Imagination* (SAGE Study Skills Series). London: Sage Publications.
- Hiebl, M. R., & Mayrleitner, B. (2019). Professionalization of management accounting in family firms: the impact of family members. *Review of Managerial Science*, 13(5), 1037-1068.
<https://doi.org/10.1007/s11846-017-0274-8>
- Howorth, C., Wright, M., Westhead, P., & Allcock, D. (2016). Company metamorphosis: professionalization

- waves, family firms and management buyouts. *Small Business Economics*, 47(3), 803-817.
<https://doi.org/10.1007/s11187-016-9761-6>
- Ibrahim, A., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A Study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review*, 14(3), 245-258.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00245.x>
- Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., & Reheul, A.-M. (2002). *Differences Between Family and Non-Family Firms - The impact of different research samples with increasing elimination of demographic sample differences*. Working Papers 2002037, University of Antwerp, Faculty of Business and Economics, Antwerp. <https://repository.uantwerpen.be/docman/irua/dc09b0/63bf83d9.pdf>
- Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2017). *Családi vállalkozások Magyarországon*. Working Paper Series(4). Budapest: BGE. <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2018/04/WP-4-2017.pdf>
- Klein, S. B., & Bell, F.-A. (2007). Non-Family Executives in Family Businesses - A Literature Review. *Electronic Journal of Family Business Studies* 1(1), 19-37. Retrieved from <https://www.jyu.fi/jsbe/en/entrepreneurship/ejfb>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>
- Lien, Y.-C., & Li, S. (2013). Professionalization of Family Business and Performance Effect. *Family Business Review*, 27(4), 346-364.
<https://doi.org/10.1177/0894486513482971>
- Lin, S.-h., & Hu, S.-y. (2007). A Family Member or Professional Management? The Choice of a CEO and Its Impact on Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(6), 1348-1362.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00650.x>
- Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K., & Kellermans, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84(March), 327-336.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.021>
- Málovics, É., & Vajda, B. (2012). Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. In *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság* (pp. 378-393). Szeged: JATEPress.
- Martínez, J. I., Stöhr, B. S., & Quiroga, F. B. (2007). Family Ownership and Firm Performance: Evidence From Public Companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83-94.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00087.x>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>
- Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is Family Leadership Always Beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5), 553-571.
<https://doi.org/10.1002/smj.2024>
- Németh, K., & Németh, S. (2018). Professzionizálódo családi vállalkozások Magyarországon. *Prosperitas*, 2018(3), 25-47.
https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_2
- Noszkay, E. (2017). Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány*, 48(6-7), 64-72.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2017.06.08>
- Öktem, Ö. Y., & Üsdiken, B. (2010). Contingencies Versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries. *British Journal Of Management*, 21(1), 115-130.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00663.x>
- Parada, M. J., Nordqvist, M., & Gimeno, A. (2010). Institutionalizing the Family Business: The Role of Professional Associations in Fostering a Change of Values. *Family Business Review*, 23(4), 355-372.
<https://doi.org/10.1177/0894486510381756>
- Polat, G. (2020). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0020>
- Randøy, T., Dibrell, C., & Craig, J. B. (2009). Founding Family Leadership and Industry Profitability. *Small Business Economics*, 32(4), 397-407.
<https://doi.org/10.1007/s11187-008-9099-9>
- Rowley, J. & Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management Research News*, 27(6), 31-39.
- Salamonné Huszthy, A., (2006). Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, 5(1), 51-68.
<https://doi.org/10.21845/comp/2006/1/3>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
<https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
<https://doi.org/10.1177/08944865080210040105>
- Songini, L. (2006). The professionalization of family firms: theory and practice. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrniotis, & S. B. Klein (Eds.), *Handbook of Research on Family Business* (pp. 269-297). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
<https://doi.org/10.4337/9781847204394.00026>
- Songini, L., Morelli, C., Gnan, L., & Vola, P. (2015). The Why and How of Managerialization of Family Businesses: Evidences from Italy. *Rivista Piccola Impresa/ Small Business*, 86-118.
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001>

- Stewart, A., & Hitt, MA. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
<https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Tsao, C.-W., Chen, S.-J., Lin, C.-S., & Hyde, W. (2009). Founding-Family Ownership and Firm Performance: The Role of High-Performance Work Systems. *Family Business Review*, 22(4), 319-332.
<https://doi.org/10.1177/0894486509339322>
- Tsui-Auch, L. (2004). The Professionally Managed Family-ruled Enterprise: Ethnic Chinese Business in Singapore. *Journal of Management Studies*, 41(4), 693-723.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00450.x>
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Voordeckers, W., & Hendriks, W. (2011). Professionalization of TMT in Private Family Firms - the Danger of Institutionalism. In *Proceedings of the 7th European Conference on Management Leadership and Governance*. Hasselt, Belgium: Hasselt University.
- Waldkirch, M., Melin, L., & Nordqvist, M. (2017). When the Cure Turns Counterproductive: Parallel Professionalization in Family Firms. In *Proceedings of the Seventy-seventh Annual Meeting of the Academy of Management* (pp. 6). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.50>
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), 13-23.
- Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369-385.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00369.x>
- Wieszta, A., & Drótos, G., (2018). Családi vállalkozások Magyarországon. In *Társadalmi riport 2018* (pp. 233-247). Budapest: Társi.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business - Theory and Practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Zhang, J., & Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 119-139.
<https://doi.org/10.1007/s10490-008-9099-y>