

# PROFESSZIONALIZÁCIÓS ÉRETTSÉG A HAZAI CSALÁDI VÁLLALATOK KÖRÉBEN

## PROFESSIONALIZATION MATURITY IN HUNGARIAN FAMILY FIRMS

A családi vállalati professzionalizáció fogalmának operacionalizálására nemzetközi és hazai cikkek egyaránt tettek kísérletet, azonban számos tanulmány adós maradt a professzionalizáció indikátorok szintjén történő azonosításával. Jelen tanulmány bemutatja a családi vállalkozások professzionalizálódásának aldimenziókra bontását főkomponens-elemzéssel, és felállít a professzionalizációs érettségi szintjükre vonatkozó elméletet. A kutatáshoz a szerzők a Corvinus Családi Vállalatok Központ adatbázisán végeztek elemzést, melyet 2024 márciusa és áprilisa között kérdőíves lekérdezés segítségével alkottak meg. A kutatás a professzionalizációt négy fő aldimenzió mentén azonosította és annak 21 elemét tárta fel. Az empirikus eredmények rámutatnak arra, hogy a hazai családi nagyvállalatok már egy relatív magas professzionalizációs szinttel rendelkeznek, míg a kis- és közepes méretű vállalatok a legnagyobb fejlődést a stratégiai tervezés kapcsán, valamint a család és az üzlet kapcsolatának dimenziójában érhetik el.

**Kulcsszavak:** családi vállalatok, professzionalizáció, főkomponens-elemzés, professzionalizációs érettség

Both international and domestic articles have attempted to operationalize the concept of professionalization, but many studies have failed to identify professionalization at the level of variables. This study presents the decomposition of family business professionalization into sub-dimensions using a principal component analysis. Based on the results of factor analysis, it creates a professionalization index that is suitable for measuring the maturity of family firms. For this research, the authors used the Corvinus Centre of Family Business's database, which was created through a questionnaire between March and April 2024. The study identified and confirmed the four main subdimensions of family business professionalization and revealed 21 new components. The empirical results indicate that large family firms already have a relatively high professionalization index, while small and medium-sized have the most progress to make in the dimension of family-business relations.

**Keywords:** family firms, professionalization, factor analysis, professionalization maturity

### Finanszírozás/Funding:

A Kulturális és Innovációs Minisztérium ÚNKP-23-4-I kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

Supported by the ÚNKP-23-4-I New National Excellence Program of the Ministry for Culture and Innovation from the source of the National Research, Development and Innovation Fund.

### Köszönetnyilvánítás/Acknowledgements:

A szerzők köszönetet mondanak a tanácsokért és a kérdőív kiküldéséért az OPTENnek, és a Grémium az Utódlásért Egyesületnek, valamint a partnerszervezeteknek a lekérdezés népszerűsítéséért.

The authors would like to thank OPTEN for their insights and distributing the questionnaire, and to Grémium az Utódlásért Egyesület and all the partner organizations for promoting the survey.

### Szerzők/Authors:

Dr. Kárpáti Zoltán Soma<sup>a</sup> (soma.karpati@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Szüle Borbála<sup>a</sup> (borbala.szule@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Dr. Wieszt Attila<sup>a</sup> (attila.wieszt@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Drótos György<sup>a</sup> (gyorgy.drotos@uni-corvinus.hu) egyetemi docens

<sup>a</sup> Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 08. 30-án, javítva: 2024. 10. 13-án és 2024. 10. 15-én, elfogadva: 2024. 10. 16-án.

The article was received: 30. 08. 2024, revised: 13. 10. 2024 and 15. 10. 2024, accepted: 16. 10. 2024.

Copyright (c) 2025 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A hazai családi vállalkozások fejlődésének vizsgálata nem is lehetne aktuálisabb. Az 1990-es években alapított szervezetek első számú alapítói, tulajdonosai lassan elérik, vagy már be is töltötték a nyugdíjkorhatárt, így meghatározó kérdéssé válik ezen cégek fennmaradása, utódlása és öröklése. Számos tanulmány jelent meg a közelmúltban, amely az utódlás kérdését helyezte a középpontba (Bogdány et al., 2019; Wieszt et al., 2021; Sallay et al., 2024) részletesen elemezve a hazai helyzetet és potenciális megoldásokat javasolva. Azonban az utódlás csak egy – kiemelkedően fontos – eleme azoknak a kihívásoknak, amikkel a családi vállalatoknak általánosságban ma szembe kell nézniük. A megoldandó kihívások közé sorolhatók még olyan elemek, mint a vállalatirányítás, a stratégiaalkotás és implementáció, a szervezeti kultúra kialakítása, vagy a család és az üzlet kapcsolatának tisztázása.

Az utódlás mellett az egyik legnagyobb megméretetést a családi vállalatok számára a professzionalizáció jelenti (Németh & Németh, 2018; Kárpáti & Drótos, 2023). Korábbi tanulmányok kísérletet tettek a professzionalizáció elméleti definiálására (Kárpáti, 2021), és nagymintás elemzés is megvalósult annak érdekében, hogy a családi vállalatok professzionalizációs és versenyképességi helyzetét jobban megismerjük (Kárpáti et al., 2023; Kárpáti & Ferincz, 2024). Azonban a publikációk limitációik miatt adósok maradtak két aspektus vizsgálatával, (1) a professzionalizáció empirikus magyarázatának és indikátorokon keresztüli operacionalizálásával, valamint (2) a mai magyarországi családi vállalkozások professzionalizációs érettségi szintjének mérésével. Jelen kutatás egy feltáró kvantitatív elemzés keretében erre a két kérdésre keresi a választ, a professzionalizáció operacionalizálásával foglalkozik és annak továbbértelmezését, finomítását, valamint egy professzionalizációs index felállítását végzi el. A kutatás során a Corvinus Családi Vállalatok Központ által 2024-ben kérdőíves lekérdezéssel keresztül gyűjtött adatokon végeztünk feltáró főkomponens-elemzést. Ezt követően egy professzionalizációs érettségi index felállításával foglalkoztunk, aminek esetében vizsgáltuk a vállalati méret szerinti különbségeket is. Az eredmények azt mutatják, hogy a professzionalizációt az elméletnek megfelelően négy dimenzióra lehet bontani, azonban a kultúrán belül megkülönböztethetünk szervezeti, valamint üzleti kategóriákat. A vállalati méret vonatkozásában szignifikáns eltéréseket találtunk a professzionalizációs érettséggel kapcsolatosan, további fontos eredmény, hogy a családi vállalatok a legalacsonyabb professzionalizációs érettséget a család és az üzlet kapcsolatának fejlesztésében, míg a legmagasabbat a szervezeti kultúra terén érték el.

A tanulmány a következőképpen épül fel: először bemutatjuk a professzionalizáció korai és jelenlegi értelmezéseit, a kutatáshoz alkalmazott megközelítést, az adatgyűjtési és adatelemzési módszertant, ezt követően részletezzük a professzionalizáció operacionalizálásának folyamatát, és felállítjuk az érettségi modellt. A tanulmányt az eredmények értelmezésével, az elméleti

hozzájárulás és az empirikus hasznosíthatósági lehetőségek bemutatásával zárjuk a limitációk és további kutatási irányok kijelölése mellett.

## Elméleti háttér

### A professzionalizáció elméleti fejlődése

A korai értelmezések szerint a családi vállalatok professzionalizációja a külső (nem-családtag) menedzserek útján történő fejlődést, professzionálisabbá válást jelentette, hogy a családi cégek jobban hasonlítsanak a nem-családiakra (Stewart & Hitt, 2012; Cattaneo & Bassani, 2020). A külső menedzserek felvétele jellemzően stratégiai célokkal egybekötött tevékenység volt, annak érdekében, hogy az új vezető támogassa a vállalat növekedési, nemzetköziesedési vagy utódlási törekvéseit (Dyer, 1989). Annak okán, hogy a családi cégeket más tényezők motiválják a döntéshozatalaik során, mint nem-családi versenytársaikat, valamint sokkal erősebb a vállalatirányítás kontrollmechanizmusának megtartására irányuló szándék (Gomez-Mejia et al., 2011; Chang & Shim, 2015) a külső menedzserek felvétele jelentős döntés számukra, hiszen a családi vezetők – a szocio-emocionális vagyoni nézőpontjából – a saját kezükből engedik ki az irányítást. Számos esetben az ilyen úton történő professzionalizációra azért volt szükség, mert a családi vezetőket nem tartották professzionálisnak (Hall & Nordqvist, 2008). A változást a professzionalizáció értelmezésében Stewart és Hitt (2012), valamint Dekker et al. (2013) cikke hozta el. Utóbbi rámutatott arra, hogy a professzionalizáció egy összetett, multidimenzionális fogalom, amely a külső menedzserek felvétele mellett magában foglalja a vállalatirányítási mechanizmusok kialakítását (Songini, 2006), a hatáskörök decentralizálását (Chua et al., 2009), formális pénzügyi (Hiebl & Mayrleitner, 2019) és humán rendszerek létrehozását (De Kok et al., 2006). További publikációk számos kiegészítést tettek a kezdeti modellhez, mint a kultúra és értékek (Camfield & Franco, 2019), szervezeti struktúra átalakítása (Kaehr Serra & Thiel, 2019) és olyan, csak a családi vállalatokra jellemző intézmények megléte, mint a családi alkotmány, vagy az utódlási terv (Suess, 2014). Az első kísérletet a dimenziók modellbe rendezésére Polat (2021), valamint Cattaneo & Bassani (2020) tette meg a nemzetközi szakirodalomban, hazai környezetben – egy kissé eltérő megközelítést alkalmazva ugyan – pedig Kárpáti (2021) készített szakirodalmi összefoglalót.

Mivel jelen publikáció a professzionalizáció meglétét és szintjét vizsgálja a hazai családi vállalatok esetén, és ezen kutatási területen a fogalmat Kárpáti (2021) foglalta először keretbe, valamint hazai mintán is ennek alapján készült kvantitatív elemzés (Kárpáti & Ferincz, 2023) a professzionalizációt az alábbi dimenziók mentén értelmezzük és mutatjuk be részletesebben: (1) a menedzsment és a munkavállalók, (2) a szervezeti struktúra, folyamatok és működés, (3) a munkakörnyezet és a kultúra, (4) valamint a család és az üzlet kapcsolatának a professzionalizációja. Az elméleti fejezetet az azóta megjelent hazai és nemzetközi tanulmányokkal egészítjük ki.

## Személyi dimenzió

Az első dimenzió a menedzsment és a munkavállalók személyes professzionalizációját, valamint olyan menedzsmenttestületek kialakítását foglalja keretbe, ahol a vállalat az informális irányítási mechanizmusok felől a formális felé mozdul el (Kárpáti, 2021; Polat, 2021). Ebben a dimenzióban értelmezhető a bevezetőben már említett külső menedzserek felvétele útján történő fejlődés. Számos oka lehet annak, hogy miért ezt az utjat választják első körben a családi vállalatok a professzionalizációra, ilyen például, ha nem rendelkeznek olyan tudással a vállalatban belül, ezáltal kívülről – a piacról – kell a tudást megszerezni (Dyer, 1989; Fabel, Mináriková & Hopp, 2022), vagy nem áll rendelkezésre a megfelelő személyi állomány az alapítót követően, hogy átvegye az irányítást és a kontrollt a vállalat felett (Dyer, 1989). Magyarországon a családi vállalatok számára a nem-családtag vezetők útján történő professzionalizáció nem vonzó alternatíva (Vajdovich et al., 2022). Pedig nem kell messzire mennünk ahhoz, hogy sikeres példát találjunk; Finnországban már az 1900-as évek első két évtizedében megindult a külső menedzserek felvétele és integrálása a tradicionális családi vállalatok menedzsmentjébe, amelyet egy második hullám követett a 60-as években és csak két évtizeddel később kezdett el lassulni ez a folyamat, ami azt mutatja, hogy habár kihívásokkal jár, a nem-családi vezetők felvétele egy reális opció a családi vállalatok számára, hiszen várhatóan több az előnye, mint a hátránya (Felman, 2013). Természetesen a külső vezetők behozatala számos kihívással és konfliktussal is jár, úgy mint az eltérő kulturális értékek (Waldkirch et al., 2017), a szocio-emocionális vagyon csökkenése (Gomez-Mejia et al., 2011), az ügynöki költségek felmerülése (Chang & Shim, 2015).

A dimenzió másik fontos aspektusa a munkavállalók és a menedzsment személyes (tovább)képzése, oktatása, tréningek elvégzése (Cattaneo & Bassani, 2020). A kutatások rámutattak arra, hogy az utódok képzése, oktatása egy potenciális professzionalizálódási lehetőség a családi vállalatok számára (Dyer, 1989). Ám ilyen esetben is előfordulhat, hogy az első számú vezető és az utód elképzelései a vállalat jövőjét illetően nem egyeznek és az utódlás kudarcba fullad (Dyer, 1989; Németh & Németh, 2018). Habár az utódok továbbtanulásának finanszírozása költséges lehet (Fang et al., 2012) a családtagok lojálisabbak az üzlethez, így kevésbé valószínű, hogy elhagyják a vállalatot, és hosszú távon a képzés megtérül.

## Vezetési rendszerek dimenzió

A második dimenzió a professzionalizáció „vezetési rendszerek” (elsősorban a vállalati működési háttérhez kapcsolódó) elemeit foglalja magába, a stratégiát (Songini, 2006), a szervezeti struktúrát (Serra & Thiel, 2019), a szervezeti folyamatokat (Kárpáti & Drótos, 2023) és olyan formális rendszereknek a bevezetését, mint a kontroll, humán és pénzügy (Dekker et al., 2015), amelyek biztosítják a vállalati döntések adatalapúságát és objektivitását, továbbá a hatékony egyéni és szervezeti szintű teljesítménymérést. A növekvő családi vállalatoknak szembe kell nézniük a formalizáció olyan kihívásaival, mint a munka- és

hatáskörök kialakítása (Flamholtz & Randle, 2007), a digitalizáció, a kontrollrendszerek kialakítása (Zhang & Ma, 2009). A stratégia megléte segíti a család és az üzlet közötti célok harmonizálását, valamint a jövő generációjának is útmutatást nyújt a vállalat rövid és hosszú távú terveit illetően (Polat, 2021). Ennek ellenére, a hazai családi vállalatok esetén a stratégiai tervezés inkább informálisan jelenik meg (Felsmann et al., 2022) pedig kutatások rámutattak arra, hogy a családi vállalatokra a hosszú távú gondolkodás és az előrettekintés a jellemző (Le Breton-Miller & Miller, 2006). A már fent említett külső menedzserek felvételének egyik fontos aspektusa az olyan formális humán erőforrás-rendszerek megléte, amelyek magukban foglalják a klasszikus HR-funkciókat, mint a toborzás és a kiválasztás, valamint a karriermenedzsment. Míg a családtagok esetén a vállalatban belüli karrier nem az elsődleges elvárás, addig egy kívülről érkező szakember számára fontos munkahelyválasztási szempont, hogy az miként illeszkedik majd a karrierjébe, szakmai előmenetelébe. Ezáltal rendkívül fontos a professzionalizáció során olyan humán rendszerek kialakítása, hogy a családi vállalatok ne csak megtalálják és felvegyék a kiváló szakembereket a piacról, de ezt követően hosszú távon is a vállalat tagjai maradjanak (Madison et al., 2018).

## Kulturális dimenzió

Ebben a dimenzióban a professzionalizáció egy olyan pozitív és ösztönző környezet és kultúra kialakítását jelenti, amely kiegészíti és megerősíti a többi dimenzióban tervezett változásokat (Polat, 2021). Tudjuk, hogy a vállalati kultúra kulcsszerepet játszik a vállalati és az egyéni szintű teljesítmény esetén (Warrick, 2017; Vajda et al., 2024), valamint a családi vállalatok kultúrája egészen eltérő a hagyományos értelemben vett vállalati kultúrától (Nagy & Tobak, 2017). A kultúra elengedhetetlen szerepet játszik a munkavállalói elégedettségben (Polat, 2021), továbbá erőteljes hatással van a szervezeti célok kialakítására is (Heidrich & Vajdovich, 2021). Azon szervezetre, ahol jellemző a közös tiszteletre, együttműködésre és bizalomra épülő vállalati kultúra, az nagyobb szervezeti és egyéni teljesítménnyel párosul, és a munkavállalók motivációja és produktivitása is magasabb. Továbbá fontos képet közvetít a vállalatról, a potenciális magasan képzett vállalati szakemberek számára a pozitív és támogató vállalati kultúra döntő befolyásoló tényező lehet jövőbeli munkahelyük kiválasztásakor. A családi vállalatok nagy figyelmet fordítanak arra, hogy a kultúra „családias” maradjon (Kárpáti & Drótos, 2023), és olyan munkavállalók kerüljenek kiválasztásra, akik osztják a vállalat által közvetített és képviselt értékeket (Camfield & Franco, 2019).

## Családi dimenzió

A negyedik fődimenzió a család és az üzlet kapcsolatának professzionalizációjáról szól, és egyrészt a család és a vállalkozás kapcsolatának tudatos alakítására, másrészt az utódlás tervezettségére vonatkozik.

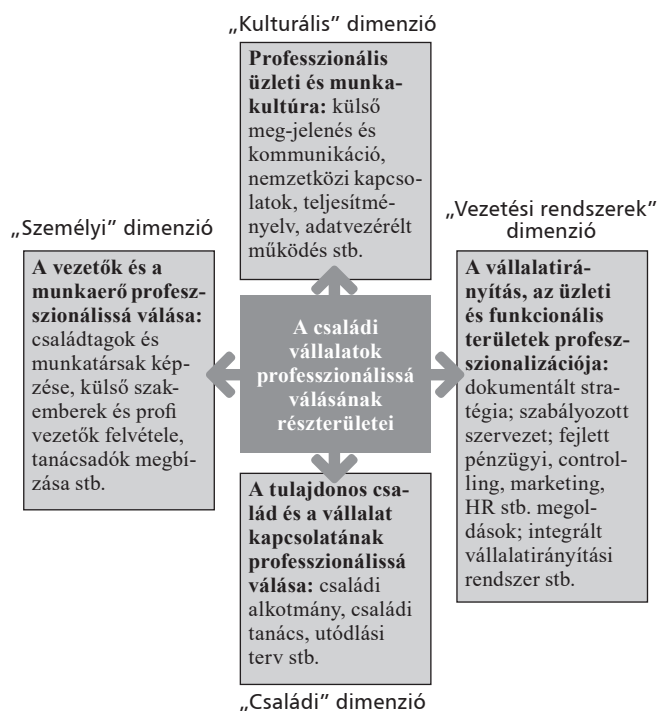
Ami a család és a vállalkozás kapcsolatának alakítását illeti, ez a családi kormányzás területe (Suess, 2014), és

olyan családi irányítási mechanizmusokat foglal magában, mint a családi tanács, vagy a családi fórum kialakítása és működtetése (Gersick & Feliu, 2014), valamint a családi tanács munkájának keretet adó családi alkotmány megalkotása (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). A családi tanácsnak két fő feladata van: kialakítja és menedzseli a család és az üzlet kapcsolatát, valamint megtervezi és előkészíti a két fél jövőbeni viszonyát a következő (utód) generáció számára (Gnan et al., 2013).

A családi fődimenzió másik fontos eleme az utódlás és annak formalizálása (Sharma et al., 2001; Nordqvist et al., 2013). A családi vállalkozások vezetésének és/vagy tulajdonjogának átadását irányító utódlási terv elkészítése elengedhetetlen egy professzionális családi vállalkozás számára (Polat, 2021). Azonban a hazai családi vállalatok terén a megvalósuló utódlások elmaradnak a várttól, kétharmaduk nem, vagy alig foglalkozik vele (Noszkay, 2017). Az 1. ábrán bemutatjuk a családi vállalkozások professzionalizációjának négydimenziós modelljét.

1. ábra

### A családi vállalatok professzionalizációjának négydimenziós modellje



Forrás: Kárpáti (2021) alapján saját szerkesztés

## Adatok és módszertan

### Adatgyűjtés

A kutatás a Budapesti Corvinus Egyetem Családi Vállalatok Központja, az OPTEN és a Grémium az Utódlásért Egyesület (GAUE) közös előkészítésében valósult meg. További partnerszervezetek mint az FBN-H, a K&H Bank, a Magyarok a Piacon Klub és a VOSZ is megosztották a kérdőívet a tagjaik között. Az adatgyűjtés 2024. március 4-e és április 16-a között zajlott egy online

kérdőíven keresztül, amelyet az MS Forms alkalmazásban készítettünk el és ötven kérdést tartalmazott.

A magánvállalkozások professzionalizációs szintjének felmérésével foglalkozó kutatás azokra a magyarországi kis-, közepes és nagyméretű vállalatokra terjedt ki, amelyekben az árbevétel a legutóbbi publikált adatok alapján legalább kétmillió euró, a foglalkoztatottak létszáma pedig legalább tíz fő. A szűrési kritériumok alkalmazását követően körülbelül 30.000 olyan magyar tulajdonban lévő családi vállalkozást azonosítottunk, akik megfeleltek a kritériumoknak.

A minél magasabb kitöltési arány elérése érdekében a kérdőívet korábban még nem kitöltő vállalkozások a kitöltési lehetőségről számos emlékeztető üzenetet is kaptak. A kitöltött kérdőívet visszaküldő vállalkozások száma összesen 159 (ez mintegy 0,5 százalékos válaszadási aránynak felel meg), melyek közül az adattisztítás után 145 vállalkozás adatai maradtak. Jelen tanulmányban e vállalkozások közül a családi vállalkozásnak tekinthető cégek adatait elemezzük. A családi vállalat fogalma többféleképpen is meghatározható (Sharma, 2004), elemzésünkben családi vállalkozásként definiáltuk azokat a cégeket, amelyeknél a vállalatban egy vagy két család tagjainak összesen legalább 50 százalékos tulajdonosi részaránya van, valamint ezzel egyidejűleg a vállalat vezetésében a tulajdonos(ok) és/vagy családtagjai(k) is aktívan részt vesznek. E definíciónak összesen 130 vállalkozás adatai feleltek meg, tanulmányunk ezeknek az adatoknak az elemzésével foglalkozik. Az adatgyűjtés zárását követően az adatelemzés 2024. május-július folyamán történt.

A kérdőíves felmérés egyrészt a családi és nem-családi vállalatok esetében egyaránt értelmezhető professzionalizáció témájának kutatásához kapcsolódott, ugyanakkor a családi vállalatokra jellemző sajátosságok feltárása is a kutatás célja közé tartozott. Ennek figyelembevételével a kérdőívben szereplő néhány kérdés inkább csak a családi tulajdonban álló vállalkozásoknál értelmezhető, és a kérdőívben szerepelt az a kérdés, hogy családi vállalkozások esetében ezeket a speciális kérdéseket lehetőleg az (egyik) tulajdonos, vezető vagy alkalmazott családtag, vagy a család képviselője válaszolja meg, a nem-családi vállalkozások számára ezeknél a kérdéseknél a válasz természetesen kihagyható volt. A kérdőív kitöltése teljes mértékben önkéntes és anonim volt.

Az elemzésben szereplő vállalatok 83,1 százalékának társasági formája korlátolt felelősségű társaság, a fő profil 35,4% esetében kereskedelem, 29,2% esetében ipari szektor/gyártási ágazat, 23,8% esetében szolgáltatási ágazat (a többi esetben egyéb fő profilt jelöltek meg a válaszadók). A vállalati méret esetében az EU-besoroláshoz hasonlóan kisvállalatokat (10 és 49 fő közötti létszám és/vagy az árbevétel több mint kétmillió euró, de kevesebb mint éves tízmillió euró, a válaszadók mintegy 66,9 százaléka), közepes méretű vállalatokat (50 és 249 fő közötti létszám és/vagy az árbevétel több mint éves tízmillió euró, de kevesebb mint éves ötvenmillió euró, a válaszadók mintegy 21,5 százaléka), valamint nagyvállalatokat (249 főnél nagyobb létszám és/vagy az árbevétel több mint éves ötvenmillió euró, a válaszadók mintegy 11,5 százaléka)

különböztettünk meg. Az 1. táblázatban jól látszik, hogy a kisvállalatok felülreprezentáltak a mintában, ami nem meglepő és jól tükrözi a hazai vállalatok arányát is a teljes sokaságot tekintve, sőt a minta még kiegyensúlyozottabb is mint a jelenlegi gazdasági szerkezet, ahol közel 76% a kisvállalatok aránya (KSH, 2024).

1. táblázat

## A minta bemutatása

| Méret         | Családi vállalatok száma | Aránya a teljes mintából |
|---------------|--------------------------|--------------------------|
| Kisvállalat   | 87                       | 66,9%                    |
| Középvállalat | 28                       | 21,5%                    |
| Nagyvállalat  | 15                       | 11,5%                    |
| Összesen      | 130                      | 100%                     |

Forrás: saját szerkesztés

## Adataelemzés

Az adataelemzést IBM SPSS Statistics 29-ben végeztük. Az elemzésben megtalálható változók egy, a professzionizáció és a családi vállalatok működésének egyéb kérdéseit széleskörűen vizsgáló kutatáshoz kapcsolódó adatbázis részei. A professzionizáció fontosabb elemeinek meghatározása során az elemzés kiindulópontja Kárpáti (2021) kutatásában bemutatott négy dimenzió, és fő célja ennek figyelembevételével a családi vállalatok professzionizációját jellemző személyi, vezetési rendszerek, kulturális és a vállalkozó családot jellemző dimenziókhoz kapcsolódó aldimenziós struktúra feltárása. Az aldimenziók feltérképezése során egyaránt figyelembe vettük a vállalati működéshez kapcsolódó szakmai szempontokat, valamint a kvantitatív elemzések során kialakuló eredmények értelmezését. Az aldimenziók meghatározásakor az elemzésbe bevont változók többségénél a lehetséges értékek 1 és 7 közöttiek annak alapján, hogy a válaszadók milyen mértékben értenek egyet az egyes megállapításokkal, néhány (bináris) mutatószámnak két lehetséges értéke volt, míg néhány egyéb elemzésbe bevont változó esetében a lehetséges értékek szintén 1-7 között voltak. Az elemzésben szereplő változók (illetve az ezekhez a változókhoz tartozó, a kérdőíves felmérésben szereplő kérdések) megfogalmazása során figyelembe vettük a korábbi nemzetközi, például a Dekker et al. (2015), valamint Polat & Benligiray (2022), illetve a hazai szakirodalom, például Kárpáti és Ferincz (2024) által bemutatott elemzésekben található kérdések tartalmát és megfogalmazását, az elemzésünkben szereplő kérdések ugyanakkor nem valamilyen korábbi, szakirodalomban bemutatott kérdéssor pontos megismétléséhez kapcsolódnak.

Az egyes dimenziókhoz, illetve aldimenziókhoz kapcsolódó változók esetében elsősorban a főkomponens-elemzés eredményei alapján került sor azoknak a változókhoz a kiválasztására, amelyek az aldimenziókhoz kapcsolódó további elemzésekben szerepeltek, olyan módon, hogy néhány változó (amelyek elemzésbe bevonása esetén a főkomponens-elemzés eredményei nem feleltek meg az előzetesen, az eredmények megfelelőségének értékelésével kapcsolatban

megfogalmazott elvárásoknak) kimaradt a további elemzésből. A tanulmányban az aldimenziós struktúra feltárása során a főkomponens-elemzés a változók közötti összefüggések bemutatására alkalmas módszer lehet, mivel a főkomponens-elemzés és egyéb faktorelemzési módszerek eredményei között esetenként nagymértékű a hasonlóság, például a főkomponens-elemzés és a principal axis factoring módszer alkalmazásakor a faktorelemzés egyes eredményei esetében (Szüle, 2017). Mivel a főkomponens-elemzés megfelelő lehet a magas magyarázott varianciával rendelkező komponensek létrehozására alkalmas változócsoporthoz kereséséhez, ezért illeszkedik az elemzés fő céljához, vagyis az aldimenziókhoz tartozó változók kereséséhez. A főkomponens-elemzés esetében az eredmények megfelelőségének értékelésére elsősorban a KMO-érték, az összes magyarázott varianciaérték, valamint a komponensmátrix tartalma alapján került sor, valamint kiszámítottuk a Cronbach-alfa értékeket is. Az egyes aldimenziókhoz tartozó külön főkomponens-elemzések kiemelt eredményeit és az ezekhez az eredményekhez tartozóan számolható Cronbach-alfa értékeket az 1. melléklet tartalmazza. (A mellékletek a cikk online változatában találhatók.)

A mellékletben található eredményeknél néhány aldimenzió esetében a Cronbach-alfa érték viszonylag alacsony, ugyanakkor az eredmények értékelésénél alkalmazott egyéb szempontok (például a komponensmátrixban található értékek) figyelembevételével alapján ezeket az aldimenziókat is bemutatjuk a professzionizációhoz kapcsolódó aldimenziós struktúra leírásánál. Kline (2016) megállapítása szerint a Cronbach-alfa érték esetében 0,7 feletti érték megfelelőnek tekinthető, bár érdemes figyelembe venni, hogy a Cronbach-alfa értékre az elemzésbe bevont változók száma is hatással lehet (Kline, 2016). Szintén érdemes megemlíteni, hogy bár a Cronbach-alfa érték (Cronbach, 1951) bemutatása meglehetősen elterjedt, maga az érték nem feltétlenül tekinthető robusztusnak (Christmann & Van Aelst, 2006), és egyéb mutatószámokat is lehetne alkalmazni a megbízhatóság értékelése során (Deng & Chan, 2017). Továbbá az eredmények megfelelőségének vizsgálatkor alkalmazott küszöbértékek kapcsolatban is számos tényező hatását érdemes figyelembe venni (Kárász et al., 2022).

A következőkben bemutatjuk az egyes aldimenzióknál a végzett statisztikai elemzéseket. A leíró statisztikai elemzések vizualizáció a 3. mellékletben található.

## Személyi dimenzió

A mellékletben található eredmények alapján a személyi dimenzióhoz tartozó négy aldimenzió a komponensmátrixban található értékek szinte minden esetben magasabbak mint 0,7, mindössze az „Érdem alapú személyi döntések” aldimenzió van két, ennél alacsonyabb, de 0,6 feletti érték (ld. 1. melléklet), és a kérdések a családi vállalatok professzionizálódásának releváns témáihoz kapcsolódnak. A vezetési rendszerek dimenzióánál összesen hat aldimenzió van, amelyek közül a mellékletben lévő táblázat négy aldimenzióhoz tartozó fontosabb adatokat foglal össze. A „Stratégiai tervezés” aldimenzióánál az egyik változó értékeinek kiszámítására

a stratégiai tervezéssel kapcsolatos kérdőíves kérdések alapján került sor. A változó értékei a kérdőívben 1 és 7 közötti értékek lehetnek, és habár a Cronbach-alfa érték viszonylag alacsony, de a komponensmátrixban szereplő értékek 0,7 feletti, és a fent említettek alapján érdemesnek gondoltuk az aldimenzió bemutatását, figyelembe véve, hogy a „Stratégiai tervezés” aldimenzióval szereplő két változó egyaránt a professzionalizáció elemeihez tartozik (Songini, 2006; Kárpáti, 2021; Polat, 2021). Fontosnak tartjuk még megemlíteni, hogy a változók egyaránt szerepeltek korábbi (például versenyképességi) kutatásokban, így használatuk széles körben alkalmazottnak tekinthető.

### Leíró statisztika

A személyi dimenzió 14 változójának átlagai meglehetősen nagy eltéréseket mutatnak a mintában. Az egész kérdőívben kimagasló (6 feletti) átlag 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*”. 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 felső vezetésben?*) a válaszadó családi cégek közel fele nyilatkozott úgy, hogy „egy sem”. A külső utánpótlás relatív gyengeségére utal az is, hogy a 14 átlagból képzett sorrend második felében, tehát relatíve alacsony értékkel 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 továbbképzésekre 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.

### Vezetési rendszerek dimenzió

A vezetési rendszerek dimenzióhoz tartozik a „Formalizáció” aldimenzió is, amelynek számolása három kérdőíves kérdés alapján történt („*Vállalatunk rendelkezik formális (írásban rögzített) szervezeti ábrával, amely minden munkavállaló számára megismerhető.*”, „*Vállalatunk rendelkezik formális (írásban rögzített) munkakörökkel, felelősség és hatásköri leírásokkal.*”, „*Vállalatunk rendelkezik formális (írásban rögzített) szabályzatokkal (SZMSZ és egyéb szakmai szabályzatok).*”). A kérdőíves kérdések alapján három bináris változó alakítható ki, amelyeknek két lehetséges értéke vagy egy (ha az adott vállalkozás rendelkezik szervezeti ábrával, munkaköri, felelősség és hatásköri leírásokkal, illetve szabályzatokkal), vagy nulla (egyéb esetben). A bináris változók közötti asszociáció mérésére elméletileg sokféle mutatószámot lehetne alkalmazni, a Pearson korrelációs

együttható is számolható lehet (Li & Dubes, 1989), ugyanakkor érdemes megemlíteni, hogy a bináris adatok elemzésekor a főkomponens-elemzéshez hasonló módszerek is választhatók lennének (de Leeuw, 2006). A többi aldimenzió esetében számolható eredményekkel való összehasonlítást elősegítheti a „Formalizáció” aldimenzió esetében a főkomponens-elemzési eredmények (TVE=57,3 %, KMO=0,63, a komponensmátrixban mindegyik érték pozitív és 0,7 feletti) és a Cronbach-alfa (értéke 0,601) megemlítése, ezek az eredmények is arra utalnak, hogy az aldimenzióhoz tartozó három bináris változó értékeit érdemes lehet egyidejűleg elemezni a formalizáció mértékének számszerűsítésekor. A vezetési rendszerek dimenzióban szerepel még az „IT-rendszerek” aldimenzió, amely azt vizsgálta, hogy a vállalat az alábbi informatikai rendszerek közül melyiket használja a működés során (több válasz is lehetséges volt): vállalatirányítási rendszer (ERP), ellátásilánc-menedzsment rendszer (SCM) – nem az ERP részeként, vevőkapcsolat-menedzsment rendszer (CRM) – nem az ERP részeként, munkafolyamat-vezérlő rendszer (workflow), projektmenedzsment szoftver, üzleti intelligencia rendszer (BI), kollaborációs rendszer (fájl- és naptármegosztás, közös szerkesztés, videókommunikáció stb.), speciális ágazati informatikai rendszer. Annak érdekében, hogy ezek az adatok értelmezhetőek legyenek a professzionalizációs érettség elemzése során – figyelembe véve, hogy a digitalizáció mennyire kiemelkedő és fontos aspektusa egy vállalat fejlődésének – a kapott válaszok alapján egy új indikátort hoztunk létre, amelynek értékei 1 és 7 közöttiek.

### Leíró statisztika

A személyi dimenzióhoz képest itt kisebb volt a szórás. Ezzel együtt professzionalizációs deficitre utal, hogy bár a „*pénzügyi kimutatások gyakori készítése*” relatíve magas értéket kapott, az ennél nagyobb komplexitású „*formális kontrolling és riporting rendszer rendelkezésre állása*” már jóval alacsonyabbat. Szintén előremutató az „*ösztönzési és bónuszrendszer*” adódó aránylag magas érték, ugyanakkor az ezt megalapozó „*egyéni teljesítménymérési és -értékelési rendszer*” a lista utolsó előtti 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 (53%-a) nem folytat semmilyen formalizált stratégiai tervezést. Az üzleti informatikai rendszerek használati arányát tekintve nem meglepő módon az ERP vezet, de 57%-os penetrációja elmarad a várakozástól. Alacsony a professzionális vállalatirányításhoz szinte már nélkülözhetetlen üzleti intelligencia rendszerek 15%-os rendelkezésre állása. Mesterséges intelligenciát csak minden ötödik válaszadó vállalat tervez használni egy éven belül, ami az e technológiát övező hatalmas várakozások idején szintén negatív meglepítés.

Kulturális dimenzió

A kultúra (fő) dimenziót két részre bontva (üzleti kultúra és szervezeti kultúra) mutatjuk be a mellékletben. A kulturális dimenzióhoz tartozó aldimenziók mindegyikénél 0,6 feletti a Cronbach-alfa érték (három aldimenziótól eltekintve 0,7 felettiek a Cronbach-alfa értékek), valamint a komponensmátrixokban szereplő értékek is szinte mindegyik változónál 0,7 felettiek. A „Kommunikáció” aldimenzió esetében a komponensmátrixban az egyik változóhoz tartozó érték 0,673, azonban ez a változó az adott aldimenzió esetében relevánsnak tekinthető és habár a 0,7-es értéket nem éri el, 0,6 feletti, amely megfelel a feltáró kutatások jellemzőinek (Hair et al., 2019).

Leíró statisztika

A professzionalizáció kulturális dimenzióján belüli változók átlagértékei bizonyultak a legmagasabbnak a hétfokozatú skálán. A minta vállalatai különösen jól teljesítenek a külső megjelenésben (vállalati arculat, honlap stb., illetve a tárgyi környezet rendje és tisztasága). Relatív 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. Két nemzetközileg is meghatározó trend, „a fenntarthatóságra törekvés”, illetve „az adatalapú döntéshozatal” bár szintén aránylag magas értéket kapott, de az átlagokból képzett lista második felében végzett. A válaszadók értékelése alapján a minta vállalatait nagyon magas etikai standardok jellemzik és erős a bizalom a munkaszervezetben belül.

Családi dimenzió

A professzionalizáció családi dimenziójához a kérdőívben számos kérdés kapcsolódott. A családi alkotmány, illetve a család és a cég kapcsolódását szabályozó családtagi megállapodás meglétére és jellemzőire vonatkozó kérdés alapján került sor a „Családi alkotmány” aldimenzióhoz tartozó változó definiálására (a változó értékei 1 és 7 között lehetnek elméletileg). A családi alkotmány kizárólag a családi vállalkozásokra jellemző így ez esetben csupán egyetlen változó alkotja az aldimenziót, ami az elemzés szempontjából logikus, hiszen a kérdőívben található kérdés mindössze a családi alkotmány létrehozott (ennek okán főkomponens-elemzést sem végeztünk).

A „Családi tanács és fórum” aldimenzióhoz tartozó változó definiálása a következő két kérdőíves kérdésen alapul: „Van-e a családnak Családi Tanácsa, vagy olyan testülete, amely a család és a cég működésével és tulajdonlásával kapcsolatos témákkal foglalkozik?”, „Van-e a családnak Családi Fóruma, vagy olyan rendszeres rendezvénye, amely célja elsősorban a családi egység fenntartása a vállalkozás tulajdonlásában és nem a céges dolgok megbeszélése?” Mivel egyrészt mindkét kérdés olyan irányítási mechanizmusra utalt, amely a család és a cég kapcsolatának kezelésére vonatkozik – másrészt mind a családi tanácsok, mind a fórumok lehetnek formálisak vagy informálisak is, de a kutatás a formalizált és intézményesült, a professzionalizáció szempontjából megragadott

irányítást vizsgálja –, ezért a változókat összevontuk és egy olyan indikátort alakítottunk ki, amelynek értékei szintén 1 és 7 között lehetnek.

Az „Utódlástervezés” aldimenzióhoz szintén két kérdőíves kérdés tartozik („Van utódlási terv a vezetés átadására?”, „Van terv a tulajdon/tulajdonrészek átadására?”), amelyeknél a tervek tartalmához és formájához is kapcsolódtak a válaszlehetőségek, és a két kérdésre adott válaszok alapján került sor az elemzésben egy újabb változó létrehozására, amelynek értékei elméletileg 1 és 7 között lehetnek. Az aldimenziók és a professzionalizáció (fő) dimenziói közötti összefüggéseket a 2. ábra szemlélteti.

Leíró statisztika

A professzionalizáció családi dimenziójának változói kapták a legalacsonyabb értékeket a mintán belül. 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 még kisebb arányban, a minta 12%-ánál készült. Szintén csak 10% körüli gyakorisággal léteznek és működnek a tulajdonos családot összefogó intézmények, vagyis a Családi Tanács és a Családi Fórum (vagy bármilyen, ezeknek megfelelő testület).

2. ábra  
A kutatás által feltárt professzionalizáció dimenziói

| Családi vállalatok professzionalizációja |                              |                                 |                    |                         |
|------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------------|-------------------------|
| Személyi dimenzió                        | Vezetési rendszerek dimenzió | Üzleti kultúra                  | Szervezeti kultúra | Családi dimenzió        |
| Személyi fejlődés                        | Stratégiai tervezés          | Kommunikáció                    | Partnerség         | Családi alkotmány       |
| Kompetencia bevonás                      | Stratégiai implementáció     | Fenntarthatóság és rendezettség | Etika              | Családi tanács és fórum |
| Delegálás                                | Vállalati teljesítmény       | PR                              | Fair alapelvek     | Utódlás-tervezés        |
| Érdem alapú személyi döntések            | Egyéni teljesítmény          | Objektivitás                    | Bizalom            |                         |
|                                          | Formalizáció                 |                                 |                    |                         |
|                                          | IT rendszerek                |                                 |                    |                         |

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzés során a fő cél az aldimenziós struktúra feltárása olyan módon, hogy megállapítható legyen az egyes aldimenziókban elért professzionalizációs szint is. Ennek

alapján az aldimenziókhoz tartozó indikátorértékeket a főkomponens-elemzések és a szakmai szempontok együttes figyelembevételével határozzuk meg. Az indikátorok számolása kétlépcsős folyamat során valósult meg: az első lépésben az aldimenziókhoz tartozó változók értékeinek összeadására került sor, majd az elemzés második lépésében a kialakuló összeg esetében az elméletileg lehetséges minimum és maximum értékek figyelembevételével az értékek transzformációja során a 0 és 100 közötti érték-tartományba kerültek az egyes aldimenziókhoz tartozó indikátorértékek. Ennek következtében a nulla érték az aldimenziókhoz tartozó indikátorértékeknél arra utal elméletileg, hogy az adott aldimenzió esetében egyáltalán nincs professzionalizáció, míg elméletileg a 100-as érték az indikátor esetében arra utal, hogy az adott aldimenzió-nál teljes mértékűnek tekinthető a professzionalizáció a kérdésekre adott válaszok alapján. A következőkben ezeket az aldimenziókhoz tartozó indikátorértékeket elemezzük.

Empirikus eredmények

Az aldimenziókhoz tartozó átlagos indikátorértékeket a 2. táblázat mutatja. A táblázatban megtalálhatók az átlagos indikátorértékek a különböző méretű vállalatoknál is, így

a vállalatmérethez kapcsolódó különbségek is tanulmányozhatók.

A 2. táblázat alapján megállapítható, hogy a családi dimenzióban az aldimenzióknál az átlagos értékek viszonylag alacsonyak, míg a szervezeti kultúrához tartozó aldimenziókban viszonylag magas átlagos értékek találhatók. A különböző vállalati méretek esetében szintén megfigyelhetők különbségek, így felmerül a kérdés, hogy ezek a különbségek statisztikailag szignifikánsnak tekinthetők-e. Mivel a különböző vállalati mérethez tartozó csoportoknál nem mindegyik aldimenzió-indikátor és minden csoport esetében tekinthető az indikátor eloszlása normális eloszlásnak (Shapiro-Wilk teszt eredményei alapján), ezért minden aldimenzió-indikátor esetében Kruskal-Wallis teszt alkalmazásával kerül sor a különböző vállalati mérethez tartozó aldimenzió-indikátorok összehasonlítására. A Kruskal-Wallis teszt bizonyos esetekben alkalmas lehet a sztochasztikus homogenitás nullhipotézisének tesztelésére (Vargha, 2002), illetve a Kruskal-Wallis teszt alkalmas lehet az egyes csoportokban az eloszlások egyezőségének elemzésére azzal együtt, hogy számos egyéb módszert is lehetne alkalmazni a csoportok összehasonlítására (Noguchi et al., 2020). A 2. táblázatban a Kruskal-Wallis H értékek is megtalálhatók,

2. táblázat

Átlagos értékek összehasonlítása az aldimenziókban

|                                     | összesen | kisvállalat | közepes vállalat | nagyvállalat | Kruskal-Wallis H |
|-------------------------------------|----------|-------------|------------------|--------------|------------------|
| <b>Személyi dimenzió</b>            |          |             |                  |              |                  |
| Személyi fejlődés                   | 44,91    | 40,80       | 46,43            | 65,93        | 11,3**           |
| Kompetenciabevonás                  | 57,44    | 50,77       | 67,46            | 77,41        | 20,3**           |
| Delegálás                           | 74,10    | 71,17       | 78,87            | 82,22        | 4,5              |
| Érdem alapú személyi döntések       | 69,36    | 63,67       | 79,76            | 82,96        | 21,0**           |
| <b>Vezetési rendszerek dimenzió</b> |          |             |                  |              |                  |
| Stratégiai tervezés                 | 43,78    | 37,45       | 55,65            | 58,33        | 15,4**           |
| Stratégiaimplementáció              | 48,21    | 46,93       | 48,51            | 55,00        | 3,1              |
| Vállalatiteljesítmény-áttekintés    | 62,18    | 54,85       | 72,22            | 85,93        | 20,8**           |
| Egyéniteljesítmény-mérés            | 56,88    | 48,98       | 70,83            | 76,67        | 16,3**           |
| Formalizáció                        | 79,74    | 71,65       | 96,43            | 95,56        | 22,6**           |
| IT-rendszerek                       | 57,69    | 51,72       | 64,29            | 80,00        | 25,9**           |
| <b>Üzletikultúra-dimenzió</b>       |          |             |                  |              |                  |
| Kommunikáció                        | 69,83    | 67,37       | 74,01            | 76,30        | 3,0              |
| Fenntarthatóság és rendezettség     | 76,24    | 75,10       | 76,98            | 81,48        | 1,4              |
| Kapcsolattartás (PR)                | 82,09    | 80,40       | 84,92            | 86,67        | 2,1              |
| Objektivitás                        | 72,50    | 69,92       | 76,19            | 80,56        | 6,6*             |
| <b>Szervezetikultúra-dimenzió</b>   |          |             |                  |              |                  |
| Partnerség                          | 85,06    | 86,11       | 83,04            | 82,78        | 0,8              |
| Etika                               | 87,14    | 87,87       | 84,52            | 87,78        | 0,3              |
| Fair alapelvek                      | 74,17    | 74,62       | 71,73            | 76,11        | 0,7              |
| Bizalom                             | 81,73    | 84,58       | 72,62            | 82,22        | 8,2*             |
| <b>Családi dimenzió</b>             |          |             |                  |              |                  |
| Családi alkotmány                   | 11,15    | 5,56        | 5,95             | 53,33        | 26,6**           |
| Családi tanács és fórum             | 20,77    | 14,37       | 24,40            | 51,11        | 25,0**           |
| Utódlástervezés                     | 31,54    | 26,92       | 30,06            | 61,11        | 11,5**           |

Megjegyzés: A Kruskal-Wallis tesztstatisztika esetében a \* jelölés az 5 százalékos szignifikanciaszinten szignifikáns eredményre, a \*\* jelölés az 1 százalékos szignifikanciaszinten szignifikáns eredményre utal.

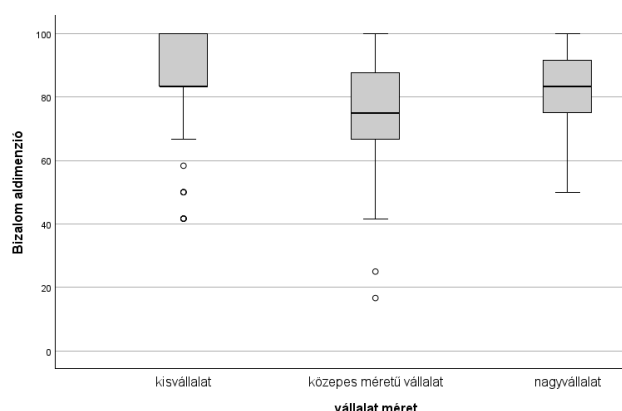
Forrás: saját szerkesztés

valamint, hogy melyik aldimenziók esetében tekinthető jelentősen különbözőnek a vállalati méret szerinti csoportokban az adott aldimenzió-indikátor.

A „Bizalom” aldimenzió esetében például jelentősnek tekinthető a különbség a csoportok között, a csoportok közötti különbségeket a 3. ábra szemlélteti.

3. ábra

### A „Bizalom” aldimenzióhoz tartozó dobozdiagramok a különböző méretű vállalatoknál



Forrás: saját szerkesztés

A mellékletben található további két ábra, amelyeken a dobozdiagramok az „IT-rendszerek” és a „Kommunikáció” aldimenziók esetében szemléltetik a vállalati méret szerinti különbségeket az aldimenzió-indikátorok értékei között. Az 2. táblázatban megfigyelhető, hogy néhány aldimenzió-indikátor esetében nincs szignifikánsnak tekinthető különbség a csoportok esetében (például a szervezeti kultúrához tartozó aldimenziók esetében, a „Bizalom” aldimenzió kivételével).

Felmerülhet a kérdés, hogy az egyes vállalati mérethez tartozó csoportokat páronként elemezve kimutathatók-e szignifikáns különbségek a csoportok között. Ennek a kérdésnek az elemzése során a következőkben Mann-Whitney tesztek eredményeit mutatjuk be, amelyeket a 3. táblázat tartalmaz.

A Kruskal-Wallis teszt alapján különbözőnek tekinthető eloszlások esetében a Mann-Whitney teszt post hoc összehasonlításoknál elméletileg alkalmazható lehet, ugyanakkor ilyen esetben előfordulhatnak problémásan értelmezhető eredmények (Noguchi et al., 2020). A Mann-Whitney teszt bizonyos esetekben alkalmazható lehet a sztochasztikus egyenlőség tesztelésére (Vargha, 2002), és az elemzés során a teszt alkalmazásával azt vizsgáljuk, hogy az egyes (vállalati méret szerinti) csoportok közötti különbözőségeket

3. táblázat

### A Mann-Whitney teszt eredményei

|                                     | kisvállalat<br>és közepes vállalat                           | közepes vállalat<br>és nagyvállalat | kisvállalat<br>és nagyvállalat |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Személyi dimenzió</b>            |                                                              |                                     |                                |
| Személyi fejlődés                   | 1055,5                                                       | 112,5*                              | 310,0**                        |
| Kompetenciabevonás                  | 744,0**                                                      | 164,0                               | 251,0**                        |
| Delegálás                           | <i>nincs szignifikáns különbség Kruskal-Wallis H alapján</i> |                                     |                                |
| Érdem alapú személyi döntések       | 665,0**                                                      | 205,5                               | 285,5**                        |
| <b>Vezetési rendszerek dimenzió</b> |                                                              |                                     |                                |
| Stratégiai tervezés                 | 750,0**                                                      | 204,5                               | 340,5**                        |
| Stratégiaimplementáció              | <i>nincs szignifikáns különbség Kruskal-Wallis H alapján</i> |                                     |                                |
| Vállalatiteljesítmény-áttekintés    | 793,5**                                                      | 125,0*                              | 232,0**                        |
| Egyéniteljesítmény-mérés            | 738,0**                                                      | 194,0                               | 325,5**                        |
| Formalizáció                        | 662,0**                                                      | 204,5                               | 368,0**                        |
| IT-rendszerek                       | 781,5**                                                      | 121,5*                              | 213,0**                        |
| <b>Üzletikultúra-dimenzió</b>       |                                                              |                                     |                                |
| Kommunikáció                        | <i>nincs szignifikáns különbség Kruskal-Wallis H alapján</i> |                                     |                                |
| Fenntarthatóság és rendezettség     | <i>nincs szignifikáns különbség Kruskal-Wallis H alapján</i> |                                     |                                |
| Kapcsolattartás (PR)                | <i>nincs szignifikáns különbség Kruskal-Wallis H alapján</i> |                                     |                                |
| Objektivitás                        | 936,5                                                        | 183,0                               | 435,5*                         |
| <b>Szervezetikultúra-dimenzió</b>   |                                                              |                                     |                                |
| Partnerség                          | <i>nincs szignifikáns különbség Kruskal-Wallis H alapján</i> |                                     |                                |
| Etika                               | <i>nincs szignifikáns különbség Kruskal-Wallis H alapján</i> |                                     |                                |
| Fair alapelvek                      | <i>nincs szignifikáns különbség Kruskal-Wallis H alapján</i> |                                     |                                |
| Bizalom                             | 795,0**                                                      | 155,5                               | 574,0                          |
| <b>Családi dimenzió</b>             |                                                              |                                     |                                |
| Családi alkotmány                   | 1093,5                                                       | 86,0**                              | 241,0**                        |
| Családi tanács és fórum             | 795,0**                                                      | 109,0**                             | 204,0**                        |
| Utódlástervezés                     | 1105,0                                                       | 105,5**                             | 311,5**                        |

Megjegyzés: A Mann-Whitney tesztstatisztika esetében a \* jelölés az 5 százalékos szignifikanciaszinten szignifikáns eredményre, a \*\* jelölés az 1 százalékos szignifikanciaszinten szignifikáns eredményre utal.

Forrás: saját szerkesztés

szignifikánsnak tekinthetők-e. A „*Bizalom*” aldimenzió esetében a kisvállalatok és közepes vállalatok között az indikátor esetében szignifikánsnak tekinthető a különbség, a kisvállalatok és nagyvállalatok között azonban nem tekinthető szignifikánsnak a különbség az aldimenzió-indikátor esetében.

## Következtetések és összegzés

Jelen tanulmányban a professzionalizáció operacionalizálását és a hazai családi vállalatok professzionalizációs érettségét vizsgáltuk. Habár korábban már megtörtént a professzionalizáció elméleti definiálása (Kárpáti, 2021) és hazai mintán is történt kvantitatív elemzés a professzionalizációval kapcsolatosan (Kárpáti & Ferincz, 2024), ezen kutatások limitációik okán adósak maradtak a változók létrehozásának bemutatásával és a professzionalizáció fődimenzióin belüli aldimenziók definiálásával, valamint a család és az üzlet kapcsolatának a vizsgálatával. A Corvinus Családi Vállalatok Központ adatbázisán, egy 130 elemű mintán végeztünk főkomponens-elemzést, majd az aldimenziókba rendeződött változók alapján egy professzionalizációs érettségi indexet alkottunk. A kutatás célja, hogy feltárja, mely aldimenziók és változók vannak jelen a hazai családi vállalatok professzionalizációjában, valamint milyen érettséget értek el a mintába bekerült cégek. Az eredmények alapján 21 komponens elkülönítésére volt lehetőség, majd ezt követően az aldimenziókhoz tartozóan professzionalizációs indexeket határoztunk meg, amelyek esetében vizsgáltuk, hogy van-e szignifikáns eltérés a vállalati méretre vonatkozóan.

A *Személyi dimenzióban* négy aldimenziót tárt fel a kutatás, a főkomponens-elemzésbe bevont (ld. 1. melléklet) 11 változó alapján. Ebben a dimenzióban a vállalati növekedés egyenes arányosságot mutat a professzionalizációval, a szervezetek mérete szignifikáns hatással van arra, hogy milyen érettséget érnek el. Mind a négy aldimenzióban a kisvállalatok a legkevésbé professzionalizáltak, ami logikus, hiszen – ideális esetben – még a szervezeti életciklus elején járnak, és a vállalati méret növekedésével alakítanak ki olyan formális mechanizmusokat, amik elengedhetetlenek a növekedéshez. A közepes méretű vállalatok esetében megfigyelhető, hogy ők már a professzionalizáció útjára léptek, és olyan kérdésekre, mint a delegálás, a külső menedzserek alkalmazása, a teljesítmény alapú előléptetések és a döntéshozatal kiemelt figyelmet fordítanak, érdekesség itt, hogy a saját maguk, a vezetők és munkatársak fejlesztése a legkevésbé professzionalizált érték. Hasonlóan az előző kategóriához, a nagyvállalatok esetén is a legkevésbé professzionalizált aldimenzió a *személyi fejlődés*, ami rámutathat arra, hogy fontosabbnak ítélik e vállalatok a vállalatirányítási és döntéshozatali formális mechanizmusok kialakítását, mint például delegálás, külső szakértők (erőforrások) bevonását, mint a saját maguk képzését. A személyi fejlődés és a kompetenciabevonás nem együtt mozgása egy logikus magyarázata lehet, hogy egy vállalat vagy a külső tudás behozatalában látja

a sikert (Fabel et al., 2022), vagy pedig saját maga építi ki képzéssel, fejlesztéssel. Ideális esetben mind a kettőre szükség van, a vállalatok egy klasszikus “make or buy” problémával néznek szembe.

A *Vezetési rendszerek dimenzióban* hat aldimenziót és tíz változót különböztettünk meg. Kiemelendő, hogy a stratégiai tervezés és stratégiai implementáció az egyik leggyengébb pontja a hazai családi vállalatoknak. Ez az eredmény megfelel a korábbi kutatások eredményeinek (Felsmann et al., 2022; Kárpáti & Ferincz, 2024) és további kutatási irányokat jelöl ki. A teljesítménymérésben, formalizációban és az IT-rendszerek tekintetében alapvetően jobb eredményt értek el, különösen érdekes, hogy a közepes méretű vállalatok még ha kevéssel is, de a formalizáció tekintetében magasabb értéket mutatnak, mint a nagyvállalatok, habár a különbség a két csoport között nem szignifikáns.

A *Kultúradimenziót* két kategóriára – *üzletire és szervezetre* – bontottuk a könnyebb értelmezhetőség érdekében, mind a két elem négy aldimenziót tartalmaz 11 és 9 változó alapján. A kutatás rámutatott arra, hogy a hazai családi vállalatok büszkéek a kultúrájukra, hiszen itt látható a legmagasabb érték a professzionalizációs index alapján. Mind a két aldimenzióban kiemelkedő eredményt értek el a vállalatok, különösen az etika, partnerség és kapcsolattartás aldimenziókban. Ebben a két dimenzióban megfigyelhető, hogy elválnak az értékek vállalati mérethez való kötődése, nem követik a klasszikus életciklust, hogy a nagysághoz magasabb érték is tartozik, elég csak megfigyelni a *Bizalom* aldimenziót, ahol a legmagasabb értéket a kisvállalati csoport érte el, a közepes pedig a legalacsonyabbat.

A *Családi dimenzió*, mint a családi és nem-családi vállalatok leginkább megkülönböztető attribútuma, három aldimenziót tartalmaz öt változó alapján. Ahogy fent is említettük az idesorolt változók csak a családi vállalatokra értelmezhetők, így különösen fontos következtetések vonhatók le, miszerint (1) a családi alkotmány intézménye a kis- és közepes vállalatoknál egyáltalán nincs, vagy alig van jelen, míg a nagyvállalatok már elkezdtek ennek az alkalmazását. (2) A családi fórum és tanács megléte tekintetében magasabb professzionalizációs érettséget mutatnak a vállalkozások, és habár természetesen előfordulhat ezek informális alkalmazása, hasonlóképpen főleg a nagyvállalatoknál van jelen, míg (3) az utódlástervezés (ami az egyik leggyakrabban és legtöbbet hangoztatott aspektus) még szintén gyermekcipőben jár, a kisvállalatok közül mindössze négy nyilatkozott úgy, hogy rendelkeznek írott, részletesen kidolgozott utódlási tervvel, míg ez a szám a közepes méretű vállalatoknál csupán egy, a nagyvállalatoknál pedig szintén négy. A fenti adatok alapján feltételezhető, 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.

## Elméleti hozzájárulás

Az elmúlt években hazai környezetben is megindult a professzionalizáció vizsgálata a családi vállalatokra vonatkozóan mind kvalitatív, mind kvantitatív kutatási módszertanok mentén. Azonban korábban nem készült olyan kutatás, amely (1) operacionalizálta volna a professzionalizáció fogalmát aldimenziókra és változókra, (2) professzionalizációs érettségi modellt állított volna fel, amely referenciaalap lehet a családi vállalatok számára a fejlettségüket tekintve. Jelen tanulmány hozzájárul a professzionalizáció teoretikus fejlődéséhez egy nagymintás lekérdézésen keresztül validálva a korábban meghatározott négy dimenziót (Kárpáti, 2021), és azt tovább finomítva rámutat a professzionalizáció multidimenzionális létére.

Kutatásunk a professzionalizáció különböző dimenzióit vizsgálva nemcsak a hazai szakirodalomhoz, hanem a nemzetközi diskurzushoz is jelentős elméleti hozzájárulást nyújt. A professzionalizációval foglalkozó nemzetközi tanulmányok többféle altémát azonosítanak, amelyek középpontjában a professzionalizáció és annak hatásai állnak a családi vállalatok működésére és fejlődésére. Kutatásunk ezen altémák mentén kínál új megközelítéseket és mérési eszközöket, tovább gazdagítva a professzionizációról szóló nemzetközi vitákat.

Elsőként, a professzionalizáció többdimenziós fogalom, amely számos aspektust ölel fel, beleértve a vezetés, döntéshozatal és formális irányítási struktúrák kialakítását. Polat (2021) kutatásai rámutatnak arra, hogy a professzionalizáció nem egy egyszeri folyamat, hanem egy többlépcsős átalakulás, amely során a vállalatok fokozatosan válnak át formálisabb menedzsmentgyakorlatokra. Ezzel összhangban kutatásunk, amely a professzionalizáció négy fő dimenzióját azonosította és validálta, olyan mérési eszközt kínál, amely lehetővé teszi a családi vállalatok számára saját professzionalizációs szintjük objektív értékelését. Eredményeink új szempontot adnak a nemzetközi szakirodalomhoz, hiszen a professzionalizáció pontos mérhetősége fontos referenciapont lehet a nemzetközi összehasonlító kutatások számára is (Hiebl & Mayrleitner, 2019).

Másodikként, a professzionalizáció egyik legfontosabb gyakorlati hatása a generációváltásra gyakorolt befolyása. Camfield és Franco (2019) hangsúlyozzák, hogy a professzionalizáció segít az utódlás folyamatának hatékonyabbá tételében, különösen a vezetői szerepek formalizálása révén. A régebbi kutatások (Cattaneo & Bassani, 2020; Polat & Benligiray, 2022) arra is rámutatnak, hogy a professzionalizált vállalatok könnyebben képesek kezelni a generációváltással járó kihívásokat. Eredményeink ezen a téren is konkrét támogatást jelenthetnek a családi vállalatok számára, hiszen a professzionalizációs érettségi modell alkalmazásával felkészültebben vághatnak bele az utódlási folyamatba, csökkentve a belső konfliktusok és bizonytalanságok kialakulásának esélyét. Harmadikként, a professzionalizáció pozitív hatása a vállalati teljesítményre széles körben dokumentált a szakirodalomban. A kutatások alátámasztják, hogy a professzionalizáció javítja a pénzügyi átláthatóságot, a döntéshozatal minőségét és a vállalatok hosszú távú versenyképességét (Michiels et

al., 2017; Ortiz & Gargallo-Castel, 2024). Kutatásunk ezt az irányt követve tovább finomítja a professzionalizáció és teljesítmény közötti összefüggéseket, különös tekintettel arra, hogy hogyan járulnak hozzá a különböző dimenziók – például a formális vezetés és az irányítás – a fenntartható növekedéshez és a vállalatok rezilienciájához. Eredményeink megerősítik, hogy a professzionalizációs szisztematikus mérésével és fejlesztésével a családi vállalatok hosszú távú fenntarthatóságot érhetnek el, ami új perspektívát nyújt a nemzetközi diskurzusban.

Negyedikként, a külső szakértők – például nem-családtag vezetők – bevonását a professzionalizáció folyamatába számos tanulmány vizsgálta (Waldkirch, 2020; Stewart & Hitt, 2012). Ezek a kutatások rávilágítanak arra, hogy a külső vezetők bevonása friss perspektívát és professzionális tudást hozhat a családi vállalatokba, ugyanakkor kihívásokat is jelenthet a családi kultúrával való összhang megteremtésében. Eredményeink ezt a diskurzust tovább gazdagítják azáltal, hogy a professzionalizációs érettség mérésével megmutatjuk, hogyan lehet mérni a külső szereplők bevonásának hatékonyságát, és milyen módon lehet minimalizálni a családi értékek és a formális struktúrák közötti feszültségeket.

Ötödik elemként, a korábbi kutatások feltárták az innováció és a professzionalizáció közti kapcsolat létét (Ortiz & Gargallo-Castel, 2024; Songini et al., 2024). Ezek a kutatások azt mutatják, hogy a professzionalizáció elősegíti az innovációs folyamatokat, mivel a formális irányítási struktúrák támogatják a vállalat megújulási képességét. Eredményeink ebben a kontextusban különösen fontosak, mivel bemutatjuk, hogy a professzionalizációs modell hogyan integrálható az innovációs folyamatokba, és hogyan segíthet a családi vállalatoknak abban, hogy dinamikus módon reagáljanak a piaci kihívásokra.

## Gyakorlati hozzájárulás

A teoretikus kontribúció mellett a publikációnak számos gyakorlati hozzájárulása és következtetése vonható le a jelenlegi és jövőbeli hazai családi vállalatvezetők számára. (1) A kutatás által felállított professzionalizációs érettségi modell referenciapontként szolgálhat bármely családi vállalkozás számára, és kijelölhet olyan egyéni fejlődési utakat, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a családi vállalatok tudatosabban fogalmazzanak meg szervezetfejlesztési akciókat. (2) Mindenképpen kiemelendő a stratégiai tervezés formalizálásának szükségessége már kisvállalati méret esetén, hiszen ez az egyik legkevésbé professzionalizált terület jelenleg. A vezetési rendszerek dimenzióban található elemek egyes esetekben komoly anyagi beruházással is járnak (pl. IT-rendszerek), ezért fontos meghatározni, hogy milyen céllal szükséges e rendszerek bevezetése. (3) A kultúra – ezen belül pedig a bizalom – egy olyan erősség, amire építeni tudnak a családi vállalatok, hiszen egy olyan munkahely, ahol a kollégák megbíznak egymásban és kölcsönösen tisztelik egymást vonzó a munkaerőpiacon a tapasztalt és pályakezdő szakemberek számára egyaránt. (4) A vállalati méret tekintetében szignifikáns különbségek mutatkoznak az egyes professzionalizációs aldimenziókban, ilyen például a családi alkotmány. Jól látszik, hogy

a nagyvállalatok esetében tízszer akkora valószínűséggel alkalmazzák ezt a mechanizmust, mint a kis- és közepes méretű vállalatok esetén. Spanyol adatok arra utalnak, hogy a családi alkotmány megléte és bevezetése kimutathatóan pozitív kapcsolatban van a vállalati teljesítménnyel (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). Ennek okán érdemes lehet a gyakorló családi vállalati vezetőknek idejekorán elkezdniük ennek a tervezését és kivitelezését, hiszen a számos részlet tisztázása a folyamat során hosszabb időt is igénybe vehet.

### Limitációk és további kutatási irányok

Mint minden kutatás, jelen tanulmány sem mentes a limitációktól. Bár a kérdőívben több helyen is voltak részletes értelmezési útmutatások, a kérdőív kitöltése önbevalláson és a vállalatvezetők saját hatáskörében zajlott, így lehetőséget adva eltérő értelmezésekre, valamint a válaszok megérzésen – és nem feltétlenül objektív alapon – történő kitöltésére.

Fontos megemlíteni, hogy a kutatás nem reprezentatív, hanem kizárólag erre a 130 elemű magyar mintára vonatkozik, még akkor is, hogyha a mintában szereplő vállalatok megoszlása nagy hasonlóságot mutat egy extrapolálás esetén a teljes magyarországi sokasággal. A családi vállalatok definiálása az eltérő értelmezések kapcsán sokféle lehet, mi a szakirodalom alapján egy elterjedt módszertant választottunk, ám természetesen előfordulhat, hogy egy eltérő definícióval bevonhatók – vagy éppenséggel kizárhatók – lennének további vállalatok is a mintából. Az eredményeket későbbi kutatások során érdemes lenne összevetni jelen kutatás, illetve korábbi, a témában megjelent publikációk következtetéseivel is.

A kérdőívben lehetőséget adtunk a kitöltőknek, hogy megadják elérhetőségeiket, amivel a vállalatok közel fele élt is. Lehetséges további kutatási irány, hogy kvalitatív kutatás keretében felvesszük a kapcsolatot mind az alacsony, mind pedig a magas professzionalizációs érettséggel rendelkező vállalatokkal, és egy mélyinterjú kutatás során jobban megértjük a jelenlegi helyzetüket, hogy milyen kihívásokkal néznek szembe, és azokra milyen megoldásokat látnak optimálisnak. A jelenlegi, professzionalizációs struktúra feltárásához kapcsolódó eredményeink, valamint az erre épülve kialakítható további kutatások hozzájárulhatnak a családi vállalati szektor működésének jobb megértéséhez, ezáltal a vállalati működés optimalizációjához hozzájáruló tényezők alaposabb megismeréséhez is.

További ígéretes kutatási irány lehet a professzionalizáció és a különböző kultúradimenziók (nemzeti, családi, szervezeti, üzleti) közötti kapcsolatok vizsgálata. Jelen kutatás a professzionalizáció szervezeti kultúrára gyakorolt hatására fókuszált, azonban a különböző kultúrarétegek – például a nemzeti és családi kultúra – kölcsönhatása, és ezek hatása a professzionalizációra további kutatásokat igényel. Ez egy értékes jövőbeli elemzési terület lehet, amely a professzionalizáció folyamatának még mélyebb megértéséhez vezethet, különösen annak vizsgálatában, hogy a különböző kultúrák hogyan befolyásolják a szervezeti változásokat és fejlődést.

### Felhasznált irodalom

- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. *Family Business Review*, 30(4), 320-338. <https://doi.org/10.1177/0894486517732438>
- 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>
- 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>
- Cattaneo, C. & Bassani, G. (2020). Professionalization and Managerialization in Family Firms: A Still Open Issue. In Leotta, A. (Eds.), *Management Controlling and Governance of Family Businesses: Contributions to Management Science* (pp. 29-49). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-47741-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-47741-7_3)
- Chang, S.J., & Shim, J. (2015). When does transitioning from family to professional management improve firm performance? *Strategic Management Journal*, 36(9), 1297-1316. <https://doi.org/10.1002/smj.2289>
- Christmann, A., & Van Aelst, S. (2006). Robust estimation of Cronbach's alpha. *Journal of Multivariate Analysis*, 97(7), 1660-1674. <https://doi.org/10.1016/j.jmva.2005.05.012>
- 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>
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- De Kok, J.M.P., Uhlaner, L.M., & Thurik, A.R. (2006). Pro-fessional 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 Leeuw, J. (2006). Principal component analysis of binary data by iterated singular value decomposition. *Computational Statistics & Data Analysis*, 50(1), 21-39. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.07.010>
- 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>
- Deng, L. & Chan, W. (2017). Testing the difference between reliability coefficients alpha and omega. *Educatio-*

- nal and Psychological Measurement*, 77(2), 185–203.  
<https://doi.org/10.1177/0013164416658325>
- 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>
- Fabel, O., Mináriková, D., & Hopp, C. (2022). Differences and similarities in executive hiring decisions of family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 1–15.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100481>
- 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.
- Fellman, S. (2013). Managing Professionalization in Family Business – Transforming Strategies for Managerial Succession and Recruitment in Family Firms in the Twentieth Century in The Endurance of Family Businesses a Global Overview. In Fernandez Perez, P., & Colli, A. (Eds.), *The Endurance of Family Businesses: A Global Overview* (pp. 248–282). Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781139794848.015>
- Felsmann, B., Ferincz, A., & Kárpáti, Z. (2022). Erőforrások és képességek a vállalati versenyképesség tükrében: Egy empirikus vizsgálat tanulságai. *Vezetéstudomány*, 53(4), 2–16.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.04.01>
- Flamholtz, E.G., & Randle, Y. (2007). *Growing Pain - Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. Jossey-Bass.
- Heidrich, B., & Vajdovich, N. (2021). Quo vadis? – A családi vállalkozások összetett célrendszerének elemzése. *Vezetéstudomány*, 52(11), 13–27.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.02>
- Gersick, K.E., & Feliu, N. (2014). Governing the family enterprise: Practices, performance, and research. In *The SAGE handbook of family business* (pp. 196–225). SAGE Publication.  
<https://doi.org/10.4135/9781446247556.n11>
- Gnan, L., Montemerlo, D., & Huse, M. (2013). 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-Mejia, 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>
- Kaehr Serra, C., & Thiel, J. (2019). Professionalizing entrepreneurial firms: Managing the challenges and outcomes of founder-CEO succession. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13, 379–409.  
<https://doi.org/10.1002/sej.1329>
- Kárász, J.T., Nagybányai Nagy, O., Széll, K., & Takács, Sz. (2022). Cronbach-alfa: vele vagy nélküle? *Magyar Pszichológiai Szemle*, 77(1), 81–98.  
<https://doi.org/10.1556/0016.2022.00004>
- Kárpáti, Z. (2021). Családi vállalatok professzionalizálódása – Szisztematikus szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 52(3), 53–65.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.05>
- Kárpáti, Z. & Drótos, G. (2023). Hogyan professzionalizáljuk a vállalkozásunkat? Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai egy hazai közepes méretű családi vállalkozás példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 54(2), 53–67.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.05>
- Kárpáti, Z., & Ferincz, A. (2024). A professzionalizáció szerepe a hazai közepes méretű családi vállalatok versenyképességében. *Vezetéstudomány*, 55(3), 2–13.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.03.01>
- Kárpáti, Z., Ferincz, A., & Felsmann, B. (2024). Relationship between different resource and capability configurations and competitiveness – comparative study of Hungarian family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Management*, 14(4), 781–801.  
<https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2023-0145>
- Kline, R.B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th edition). The Guilford Press.
- Központi Statisztikai Hivatal. (2024). *A vállalkozások teljesítménymutatói kis- és középvállalkozási kategória szerint*.  
[https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz/hu/gsz0018.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0018.html)
- Li, X., & Dubes, R.C. (1989). A probabilistic measure of similarity for binary data in pattern recognition. *Pattern Recognition*, 22(4), 397–409.  
[https://doi.org/10.1016/0031-3203\(89\)90049-6](https://doi.org/10.1016/0031-3203(89)90049-6)
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R.E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th edition). Cengage Learning.
- 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>
- Hiebl, M.R., & Mayrleitner, B. (2019). Professionalization of management accounting in family firms: the impact of family members/family members. *Review of Managerial Science*, 13(5), 1037–1068.  
<https://doi.org/10.1007/s11846-017-0274-8>
- 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>
- 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, 327–336.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.021>
- Michiels, A., Uhlaner, L., & Dekker, J. (2017). The effect of family business professionalization on dividend payout. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 971–990. <https://www.doi.org/10.1108/JSBED-01-2017-0023>

- Nagy, A.Sz., & Tobak, J. (2017). Családi vállalkozások vezetési és utódlási kérdései. *TAYLOR*, 9(2), 188-96. <https://www.iskolakultura.hu/index.php/taylor/article/view/13116>
- Németh, K., & Németh, S. (2018). Professzionizálódó családi vállalkozások Magyarországon. *Prosperitas*, 5(3), 24-47. [https://doi.org/10.31570/prosp\\_2018\\_03\\_2](https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_2)
- Noguchi, K., Abel, R.S., Marmolejo-Ramos, F., & Konietzschke, F. (2020). Nonparametric multiple comparisons. *Behavior Research Methods*, 52, 489-502. <https://doi.org/10.3758/s13428-019-01247-9>
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4>
- Noszky, E. (2017). Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány*, 48(6-7), 64-72. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.08>
- Ortiz, J., & Gargallo-Castel, A. (2024). Innovation and firm performance: influence of ownership and professionalization. *Economics of Innovation and New Technology*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/10438599.2024.2353296>
- Polat, G. (2021). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 555-571. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0020>
- Polat, G., & Benligiray, S. (2022). The impact of family business professionalization on financial performance: a multidimensional approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(7), 1149-1175. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2021-0437>
- Sallay, V., Wieszt, A., Varga, Sz., & Martos, T. (2024). Balancing identity, construction, and rules: Family relationship negotiations during first-generation succession in family businesses. *Journal of Business Research*, 174, 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114483>
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-35. <https://doi.org/10.1177/104225870102500302>
- Songini, L. (2006). The professionalization of family firms: theory and practice. In P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrnios, & S.B. Klein (Eds.), *Handbook of Research on Family Business* (pp. 269-297). Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9781847204394.00026>
- Songini, L., Armenia, S., Morelli, C., & Pompei, A. (2024). Managerialization, professionalization and firm performance in family business: A Systems Thinking perspective. *Systems Research and Behavioral Science*, 41(1), 100-118. <https://doi.org/10.1002/sres.2935>
- Stewart, A., & Hitt, M.A. (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>
- 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>
- Szűle, B. (2017). Comparison of goodness measures for linear factor structures. *Hungarian Statistical Review*, Special number 2, 147-163. <https://doi.org/10.20311/stat2017.k21.en147>
- Vajda, É., Wieszt, A., & Anand, A. (2024). Fair play in family firms: examining the perceived justice of performance management systems. *Journal of Family Business Management*, 14(6), 1065-1083. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2024-0094>
- Vajdovich, N., Heidrich, B., Németh, S., & Németh, K. (2022). From here to eternity: An empirical analysis of the goal system of family wineries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(4), 155-179. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100410>
- Vargha, A. (2002). Független minták összehasonlítása új rangsorolási eljárásokkal. *Statisztikai Szemle*, 80(4), 328-353.
- Waldkirch, M., Melin, L., & Nordqvist, M. (2017). When the cure turns counterproductive: Parallel professionalization in family firms. *Academy of Management Proceedings*, 1. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.50>
- Waldkirch, M. (2020). Non-family CEOs in family firms: Spotting gaps and challenging assumptions for a future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1), 100305. <https://www.doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100305>
- Warrick, D.D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Wieszt, A., Martos, T., Sallay, V., Varga, Sz., & Vékás, P. (2021). *Családi vállalatok utódlása Magyarországon* (Kutatási jelentés). Budapesti Corvinus Egyetem. [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/7092/1/ResearchReport\\_hu.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/7092/1/ResearchReport_hu.pdf)
- Zimmerman, D.W. (2006). Two separate effects of variance heterogeneity on the validity and power of significance tests of location. *Statistical Methodology*, 3(4), 351-374. <https://doi.org/10.1016/j.stamet.2005.10.002>
- 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>

## 1. melléklet

## Személyi dimenzióhoz tartozó aldimenziók

|                                                                                                                                        |       |       |       |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Személyi fejlődés</b><br>(TVE: 74,2%; KMO: 0,716; Cronbach-alfa: 0,826)                                                             |       |       |       |       |
| A szervezet munkavállalói gyakran vesznek részt továbbképzésen, tréningen.                                                             | 0,877 |       |       |       |
| Vállalatunk tulajdonosai és felső vezetői rendszeresen képzik magukat olyan szakterületeken, amelyek a vállalatvezetéshez szükségesek. | 0,839 |       |       |       |
| Minden munkavállalónk rendelkezik képzési tervvel, amely alapján továbbképzéseken vesz részt.                                          | 0,867 |       |       |       |
| <b>Kompetenciabevonás</b><br>(TVE: 59,6%; KMO: 0,656; Cronbach-alfa: 0,659)                                                            |       |       |       |       |
| Vállalatunk egyre több kívülről felvett, képzett szakembert alkalmaz.                                                                  |       | 0,797 |       |       |
| Vállalatunk jól teljesít a kívülről érkezett, tehetséges szakemberek hosszú távú megtartásában.                                        |       | 0,759 |       |       |
| Vállalatunktól nem idegen a külső vezetési, pénzügyi, jogi stb. tanácsadók alkalmi megbízása.                                          |       | 0,760 |       |       |
| <b>Delegálás</b><br>(TVE: 69%; KMO: 0,5; Cronbach-alfa: 0,548)                                                                         |       |       |       |       |
| A középvezetők hozhatnak saját döntéseket a saját részlegüket tekintve.                                                                |       |       | 0,831 |       |
| Vállalatunk növekedésével a tulajdonosok és a felső vezetők igyekeznek minél több feladatot átadni a munkaszervezet többi tagjának.    |       |       | 0,831 |       |
| <b>Érdem alapú személyi döntések</b><br>(TVE: 49,8%; KMO: 0,548; Cronbach-alfa: 0,476)                                                 |       |       |       |       |
| Vállalatunknál a tulajdonosokhoz korábban nem kapcsolódó külső szakemberek is csúspozícióba kerülhetnek.                               |       |       |       | 0,646 |
| Az előléptetések eredmények és érdemek alapján történnek.                                                                              |       |       |       | 0,806 |
| Új munkavállalók felvétele képességeik és eredményeik, nem pedig (családi) kapcsolataik alapján történik.                              |       |       |       | 0,654 |

Megjegyzés: A TVE-érték a főkomponens-elemzés során számolható teljes magyarázott varianciaértékre utal. A táblázat a főkomponens-elemzés során számolható komponensmátrix tartalmát mutatja (minden komponenst külön elemzéssel számolva).

## Vezetési rendszerek dimenzióhoz tartozó néhány aldimenzió

|                                                                                                           |       |       |       |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Stratégiai tervezés</b><br>(TVE: 60,7%; KMO: 0,5; Cronbach-alfa: 0,249)                                |       |       |       |       |
| Vállalatunk aktívan figyeli és elemzi a külső környezetét (iparági szabályok, változások, versenytársak). | 0,779 |       |       |       |
| Stratégiai terv készítés pontszám                                                                         | 0,779 |       |       |       |
| <b>Stratégiaimplementáció</b><br>(TVE: 79,4%; KMO: 0,5; Cronbach-alfa: 0,738)                             |       |       |       |       |
| A munkavállalók ismerik és értik a vállalat által megfogalmazott és követett víziót és missziót.          |       | 0,891 |       |       |
| Vállalatunk a stratégiájában megfogalmazott tervek szerint cselekszik.                                    |       | 0,891 |       |       |
| <b>Vállalatiteljesítmény-áttekintés</b><br>(TVE: 71,9%; KMO: 0,699; Cronbach-alfa: 0,802)                 |       |       |       |       |
| A funkcionális területek céljait a vállalati stratégiából vezetjük le.                                    |       |       | 0,846 |       |
| Gyakran készítünk a vállalat pénzügyi helyzetéről kimutatásokat.                                          |       |       | 0,819 |       |
| Vállalatunk rendelkezik formális kontrollig és riporting rendszerrel.                                     |       |       | 0,878 |       |
| <b>Egyéniteljesítmény-mérés</b><br>(TVE: 79,4%; KMO: 0,694; Cronbach-alfa: 0,87)                          |       |       |       |       |
| Rendelkezünk átlátható teljesítménymérési- és értékelési rendszerrel.                                     |       |       |       | 0,905 |
| A teljesítménymérési-rendszerünk objektív és tényeken alapul.                                             |       |       |       | 0,930 |
| A teljesítményértékeléshez kapcsolódóan rendelkezünk ösztönzési és bónuszrendszerrel.                     |       |       |       | 0,836 |

Megjegyzés: A TVE-érték a főkomponens-elemzés során számolható teljes magyarázott varianciaértékre utal. A táblázat a főkomponens-elemzés során számolható komponensmátrix tartalmát mutatja (minden komponenst külön elemzéssel számolva).

Az üzletikultúra-dimenzióhoz tartozó aldimenziók

|                                                                                                                                                            |       |       |       |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Kommunikáció</b><br>(TVE: 61,7%; KMO: 0,624; Cronbach-alfa: 0,682)                                                                                      |       |       |       |       |
| Írásbeli és szóbeli kommunikációkban a többnyelvűség (vagyis a magyar mellett legalább egy idegen nyelv professzionális használata) természetes.           | 0,837 |       |       |       |
| Hazai és nemzetközi tárgyalásokon vállalatunk képviselőinek megjelenése, fellépése, kommunikációja professzionális.                                        | 0,835 |       |       |       |
| Vállalatunknál a legfontosabb információk szabályozott, formális csatornákon áramlanak az informális kapcsolatokkal szemben.                               | 0,673 |       |       |       |
|                                                                                                                                                            |       |       |       |       |
| <b>Fenntarthatóság és rendezettség</b><br>(TVE: 71,9%; KMO: 0,654; Cronbach-alfa: 0,796)                                                                   |       |       |       |       |
| Büszkék lehetünk vállalatunk irodáinak és üzemi területeinek külső és belső kialakítására.                                                                 |       | 0,898 |       |       |
| Irodáinkra és üzemi területeinkre a rend és tisztaság jellemző.                                                                                            |       | 0,890 |       |       |
| Mindent megteszünk a „fenntarthatóság” érvényesítéséért a működésünk során.                                                                                |       | 0,748 |       |       |
|                                                                                                                                                            |       |       |       |       |
| <b>Kapcsolattartás (PR)</b><br>(TVE: 70,8%; KMO: 0,688; Cronbach-alfa: 0,781)                                                                              |       |       |       |       |
| Vállalatunk arculata (logó, színek, betűtípusok, dokumentumsablonok stb.) részletesen kidolgozottak.                                                       |       |       | 0,859 |       |
| Vállalatunk honlapja professzionális, felveszi a versenyt ágazatunk élenjáró vállalataival.                                                                |       |       | 0,871 |       |
| Külső kommunikációkban (email, levél, különböző jelentések stb.) a vonatkozó formai és tartalmi szabályokat maximálisan betartjuk.                         |       |       | 0,792 |       |
|                                                                                                                                                            |       |       |       |       |
| <b>Objektivitás</b><br>(TVE: 73,6%; KMO: 0,5; Cronbach-alfa: 0,629)                                                                                        |       |       |       |       |
| Vállalatunknál adatalapú döntések a meghatározóak az intuíción alapján hozott döntésekkel szemben.                                                         |       |       |       | 0,858 |
| Vállalatunknál a jövedelmek meghatározásánál és a előléptetéseknél a teljesítményelv a meghatározó más, gyakran nem is transzparens szempontokkal szemben. |       |       |       | 0,858 |

Megjegyzés: A TVE-érték a főkomponens-elemzés során számolható teljes magyarázott varianciaértékre utal. A táblázat a főkomponens-elemzés során számolható komponensmátrix tartalmát mutatja (minden komponenst külön elemzéssel számolva).

Szervezetikultúra-dimenzióhoz tartozó aldimenziók

|                                                                                                                        |       |       |       |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Partnerség</b><br>(TVE: 83,5%; KMO: 0,5; Cronbach-alfa: 0,793)                                                      |       |       |       |       |
| A vállalat elismeri és méltányolja munkavállalók pozitív viselkedését és attitűdjét.                                   | 0,914 |       |       |       |
| A vállalat a döntéshozatali folyamatok során mérlegeli, hogy a döntéseknek milyen hatásai vannak az összes érintettre. | 0,914 |       |       |       |
|                                                                                                                        |       |       |       |       |
| <b>Etika</b><br>(TVE: 65,3%; KMO: 0,660; Cronbach-alfa: 0,722)                                                         |       |       |       |       |
| Nyíltan kommunikáljuk a munkatársak felé a felsővezetői döntéseket.                                                    |       | 0,855 |       |       |
| Az etikai és szabálmegfelelési kérdések fontosak számunkra.                                                            |       | 0,764 |       |       |
| Vállalatunk példakép lehet a tisztességes és etikus működésre.                                                         |       | 0,803 |       |       |
|                                                                                                                        |       |       |       |       |
| <b>Fair alapelvek</b><br>(TVE: 74,4%; KMO: 0,5; Cronbach-alfa: 0,651)                                                  |       |       |       |       |
| Minden munkatársnak egyforma lehetősége van a céges erőforrásokhoz hozzáférni.                                         |       |       | 0,863 |       |
| A munkavállalók jelzik, ha úgy érzik, hogy a vállalat valamelyik döntése hátrányosan vagy igazságtalanul érinti őket.  |       |       | 0,863 |       |
|                                                                                                                        |       |       |       |       |
| <b>Bizalom</b><br>(TVE: 83,3%; KMO: 0,5; Cronbach-alfa: 0,786)                                                         |       |       |       |       |
| Kollégáink támogatják egymást a munkájuk elvégzésében.                                                                 |       |       |       | 0,913 |
| A vezetők és a munkavállalók megbíznak egymásban.                                                                      |       |       |       | 0,913 |

Megjegyzés: A TVE-érték a főkomponens-elemzés során számolható teljes magyarázott varianciaértékre utal. A táblázat a főkomponens-elemzés során számolható komponensmátrix tartalmát mutatja (minden komponenst külön elemzéssel számolva).