

# СЕМЕЙНИ БИЗНЕСИ В ПОСТКОМУНИСТИЧЕСКА ЕВРОПА: КУЛТУРНИ, СОЦИАЛНИ И ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ВЛИЯНИЯ

*докторант Мина Костова  
Нов български университет*

**Резюме:** Статията разглежда влиянието на културните, социалните и институционалните фактори върху развитието на семейните бизнеси в посткомунистическа Европа, като акцентира на процесите на приемственост. Въпреки че приемствеността изглежда като прехвърляне на собственост, тя включва сложни взаимоотношения, свързани с ценности и идентичност между поколенията, формирани от социално-емоционалното богатство. Изследването предлага теоретична рамка, която интегрира идеи от антропологията, социологията и семейния бизнес, за да обясни как културните и институционалните трансформации влияят на лидерството и динамиката в семейния бизнес в контекста на посткомунистическите общества.

**Ключови думи:** семейни бизнеси, посткомунистическа Европа, приемственост, социално-емоционално богатство, институционални трансформации, културни фактори

## FAMILY BUSINESSES IN POST-COMMUNIST EUROPE: CULTURAL, SOCIAL, AND INSTITUTIONAL IMPACT

*Mina Kostova, PhD student  
New Bulgarian University*

**Abstract:** The article examines the influence of cultural, social, and institutional factors on the development of family businesses in post-communist Europe, with a focus on the processes of succession. Although succession appears to be a transfer of ownership, it involves complex negotiations of values and identity between generations, shaped by socio-emotional wealth. The study offers a theoretical framework that integrates ideas from anthropology, sociology, and family business studies to explain how cultural and institutional transformations affect leadership and dynamics in family businesses within the context of post-communist societies.

**Keywords:** family businesses, post-communist Europe, succession, socio-emotional wealth, institutional transformations, cultural factors

## ВЪВЕДЕНИЕ

През десетилетията след колапса на социализма Източна Европа е свидетел на бързото възраждане и еволюция на семейните бизнеси. Често основани през ранните години на 90-те от предприемчиви личности, стремящи се да възстановят икономическата си независимост, тези предприятия сега се намират в решаващ момент: предаването на лидерството на второто поколение, което е израснало в съвсем различна социална, културна и институционална среда. Тази междупоколенческа промяна не се състои само в промяна на собствеността – тя е сложен процес на преразглеждане на ценности, идентичност и легитимност както вътре в семейството, така и между поколенията.

В семейния бизнес процесът на приемственост не е само управленски въпрос; той е дълбоко вкоренен в социокултурната структура на семейството. Въпреки това, настоящите изследвания често разчитат на рамки, разработени в западни икономики, като се предполага, че институционалните среди са относително стабилни, а културните контексти – хомогенни. Тези модели често пренебрегват сложността на реалностите на посткомунистическите общества, в които поколенческите наративи са формирани от наследството на държавния колективизъм, възникващия капитализъм и променливите конструкти на идентичността. Освен това, доминиращите подходи често третират културата като фиксирана национална черта, игнорирайки вътрешно-националното разнообразие на ценности, норми, свързани с пола, религиозни вярвания и родови модели.

Тази статия предлага нюансирано, културно обосновано разбиране за лидерската приемственост в семейните бизнеси, със специален фокус върху посткомунистическа Европа. Чрез интегриране на идеи от антропологията, социологията и изследванията на семейния бизнес, тя поставя под въпрос предположенията, заложили в конвенционалните модели на приемственост и разглежда как междупоколенческата трансформация се формира от дълбоки културни логик и променящи се институционални структури. В този контекст, статията се фокусира върху често пренебрегваните пресечни точки между идентичност, авторитети пол в рамките на семейния бизнес – фактори, критични както за продължаването на бизнеса, така и за сплотеността на семейството.

Фокусирайки се върху българския контекст и правейки сравнения с други съседни Централно- и Източноевропейски държави, статията изследва как се управлява трансформацията на лидерството в среди, характеризирани се с бързи социални трансформации. Тя разглежда как първото поколение основатели възприема наследството и продължението на бизнеса и как

наследниците преосмислят или се противопоставят на тези наративи в светлината на променящите се социални очаквания.

## **ТЕОРЕТИЧНА РАМКА**

### **Приемственост и социално-емоционално богатство**

Процесът на приемственост в семейния бизнес често се разглежда през призмата на социално-емоционалното богатство (SEW) – запазването на нефинансови аспекти като идентичност, наследство и емоционални връзки. Петри и Хавличек[1] илюстрират как, в чешкия контекст, опитът и авторитетът остават изключително концентрирани в поколението на основателя, дори когато бизнесите наблизават момента на приемственост. Техните емпирични изследвания, използващи скалата F-PEC (F-PEC е индекс, използван в изследванията на семейния бизнес, за да оцени степента на „семеиност“ в една фирма. Името идва от трите основни измерения, които включва: семейство, власт, опит, култура), показват постоянна неохота да се делегира контрол, предизвикана от емоционалната обвързаност на бизнеса с идентичността на основателите[1]. Това явление е характерно за много източноевропейски страни, където предприемачите от първата вълна на 1990-те години продължават да разглеждат своите бизнеси като личен триумф, постигнат в тежкия контекст на институционална трансформация и икономическа несигурност след разпада на социалистическия ред. Тази гледна точка е подкрепена и от по-широкия обзор на Петру и Надьова Крошлякова[2], който показва нарастваща зависимост от качествени методи, особено подходящи за откриване на сложните отношения и динамики, основани на идентичността в процесите на приемственост[2]. Тези изследвания посочват необходимостта от контекстуално обогатени подходи, които да вземат под внимание семейните наративи, изграждането на доверие и предаването на ценности – фактори, които са особено значими в среди, характеризиращи се с институционална нестабилност.

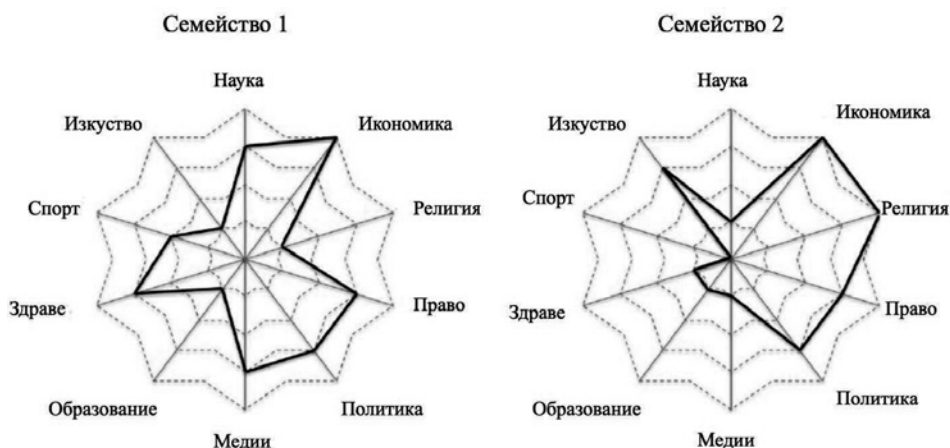
### **Културни и институционални контексти**

Докато в литературата за семейния бизнес все по-често се признава значението на контекста, голяма част от изследванията все още редуцират културата до статични, национално обусловени категории. Кьолнер и Рот [3] критикуват този подход, като предлагат процесуално и социологически информирано разбиране за културата – такова, което отчита както вътрешната хетерогенност на нациите, така и разнообразието в самите семейства. Вместо да приемат, че съществуват универсални национални ценности, те прикан-

ват изследователите да се фокусират върху това как културата се изгражда, преживява и трансформира в рамките на конкретни семейни и бизнес контексти[3].

Тази критика намира особено силен отзвук в източноевропейските условия, където след 1989 г. социално-икономическите трансформации разколебават устойчивостта на наследени културни норми и поведенчески модели[4]. Въпреки това, моделът на Хофстеде и сходни есенциалистски парадигми продължават да доминират в полето, независимо широко признатите им слабости. Концептуализирането на културата като стабилен и хомогенен набор от характеристики, споделяни от всички членове на една нация, пренебрегва вътрешната динамика и релационната природа на културните процеси[5]. Т.нар. „контейнерно мислене“[6] разчита на статистически усреднени стойности и национални стереотипи, което води до генерализиращи и често политически натоварени концепции като „китайски капитализъм“[7].

Алтернативни перспективи, вдъхновени от антропологията и социологията, разглеждат културата като динамична, множествена и частично проявена реалност[8]. Този подход е особено релевантен за изследванията на семейни бизнеси, тъй като позволява да се разберат икономическите действия не като функции на фиксирани културни кодове, а като културно обусловени практики, формирани в конкретен исторически и социален контекст. В този смисъл, преходът към контекстуално-чувствителни, межкултурни изследвания не е просто методологична корекция, а необходима промяна в парадигмата, чрез която разбираме взаимодействието между семейство, бизнес и култура.



Фиг. 1. Семейства в контекста на функционална диференциация, Koellner, M., & Roth, S.

Фигура 1 визуализира профилите на две семейства, като всяко от тях придава различна степен на важност на отделните функционални системи в обществото – включително политика, икономика, наука, изкуство, религия, право, спорт, здравеопазване, образование и медиите. В така наречените „паяжинни“ диаграми значението на всяка система е отразено чрез отдалечеността ѝ от центъра – колкото по-далеч, толкова по-висока е важноста. И двете семейства могат да бъдат определени като бизнес ориентирани, поради подчертаната им насоченост към икономическата функция. Въпреки това, различията в значението, което придават на останалите обществени сфери, показват, че те вероятно ще преследват бизнес целите си по различен начин – в зависимост от техния уникален исторически път и социокултурен контекст.

Този аналитичен подход резонира с аргументите на Кьолнер и Рот, които подчертават необходимостта от функционално чувствително изследване на семейните бизнеси. Те предлагат рамка, базирана на теорията за функционалната диференциация, чрез която бизнес семействата могат да бъдат разбирани не като хомогенни единици, а като специфични конфигурации от приоритети, вплетени в множество социални логики[3]. Именно чрез подобни визуализации се разкрива как различни семейства структурно и културно се ориентират в обществото, което от своя страна влияе на начина, по който дефинират своята бизнес мисия и организационни стратегии.

За да надградим разбирането за посткомунистическите общества към изложеното дотук разбиране за функционалната диференциация не може да не обърнем поглед и към близкото минало на социализма, чиято наследствена роля продължава да оказва влияние върху социалните и семейните структури в преходния период след неговото падане.

Социализмът радикално трансформира половите роли и семейната структура, като разрушава модела на нуклеарното семейство и социализира аспекти от възпроизводството, без обаче да освободи жените от традиционните им отговорности. В стремежа си да изгради хомогенна „задруга-семејство“ под патриархалното ръководство на Партията, социалистическата държава заличава разликите между мъже и жени, заменяйки ги с нови категории на разграничение – между „добри“ и „лоши“ партийни членове. Жените бяха призовани, както и мъжете, да „воюват“ за социалистическото общество, като дори майчинството се концептуализира като професия с изисквана квалификация – език, заимстван от индустрията, който приравнява мъжкия и женския труд. Особено красноречив е примерът с речите на Чаушеску, в които майчинството се описва едновременно като „*meserie*“ (професия), изискваща „*calificare*“ (квалификация), което легитимира ролята на жената в трудовата идеология на социализма[9]. Румънските медии от 1980-те

години отразяват този патерналистичен дискурс чрез постоянни изрази на „безгранична благодарност“ и „дълбока признателност“ към „родителската грижа“ и „изключително ценните напътствия“ на Партията и нейните лидери – език, който утвърждава зависимостта и инфантилизацията на гражданите. Тази културна и политическа обусловеност, както отбелязва Вереди [9], продължава да резонира и след прехода, оформяйки нестабилни и често амбивалентни роли за мъжете и жените в обществения и в частния живот. Преходът от „родителска държава“ към „семеини патриарси“ създава нови модели на авторитет и легитимност, които намират проявление в съвременните семеини бизнеси и техните лидерски динамики[9].

Затова, за да се разбере напълно как семеините бизнеси функционират и се развиват в посткомунистическите общества, е необходимо да разгледаме не само съвременните им стратегии, но и продължаващото влияние на социалистическото минало, което е формирало социалните структури и идентичности. Това не само променя подхода към бизнес решенията, но също така създава нови предизвикателства и възможности в процеса на приемственост и трансформация на лидерството, особено когато става въпрос за преплитането на лични, социални и културни идентичности.

## **РОЛЯТА НА РЕЛИГИЯТА И ЦЕННОСТИТЕ**

В изследването на ШреяКулкарни[10] се разглеждат разграниченията между семейството, бизнеса и семеиния бизнес, като се подчертава уникалното влияние на семейната динамика върху бизнес операциите. Семейството, функциониращо на базата на емоционални и социални връзки, играе централна роля в личностното развитие, докато бизнесът се характеризира със структурирани усилия за печалба и ефективност. Семеиният бизнес съчетава тези две сфери, като емоционалните привързаности и личните отношения на членовете на семейството значително влияят на професионалните решения и дългосрочната стратегия на фирмата [10].

Тези взаимодействия между семеините и бизнес динамики създават както възможности, така и предизвикателства. Семеината динамика може да доведе до емоционални усложнения, които понякога замъгляват рационалността в стратегическите избори. Лидерството в семеиния бизнес често се формира по неформален път, като ролите се поемат въз основа на родствени връзки, което затруднява процеса на професионализация[10]. Въпреки тези предизвикателства, споделените семеини ценности и общото виждане за бъдещето придават на бизнеса силно усещане за смисъл и цел, насърчавайки дългосрочната устойчивост между поколенията и ангажимент към доброто

име на фирмата. Семейната динамика също така създава уникална организационна среда, богата на ценности и доверие, но може да бъде и уязвима на вътрешни конфликти и неформални структури, което изисква съзнателно управление за балансиране на личните отношения и професионалните цели [10].

Семейните ценности също така играят роля в създаването на етични стандарти и в процеса на вземане на решения в бизнеса. Често се наблюдава, че практиките за управление и отговорност, присъщи за семейните фирми, са по-изразени, отколкото в несемейните фирми. Важно е да се подчертае, че семейният бизнес е място, където етика, бизнес логика и семейни традиции се преплитат и формират уникалния начин на управление и развитие на тези фирми[11].

Религията е още едно неразгледано измерение на семейния бизнес, особено в посткомунистическите общества, където духовните традиции са потискани, а след това възстановени. Бакевич, Касума и Хермауан [11] твърдят, че религията функционира едновременно като морален компас и механизъм за управление в семейните бизнеси. Обширното им изследване разглежда влиянието на религията върху семейните бизнеси, като подчертава многопластовия ефект, който религиозните ценности оказват върху различни аспекти на бизнес операциите. Религията не само че формира етиката на вземане на решения, но също така играе ключова роля в определянето на бизнес визията, лидерството и процесите на приемственост в семейния бизнес.

Основните резултати показват, че различните религии оказват различно влияние върху предприемаческата дейност. Например ислямските принципи подкрепят предприемачеството чрез етични насоки, докато конфуцианството поставя акцент върху социалното благосъстояние, което понякога е в противоречие с капиталистическата предприемаческа нагласа. Семейните бизнеси, повлияни от религиозни ценности, често следват по-ясни и стабилни структури на лидерство, но могат да изпитват конфликти при преходи в ръководството, или когато членовете на семейството не споделят еднакви религиозни убеждения.

Религията също така влияе на процесите на приемственост, като укрепва междупоколенческата солидарност и насърчава дългосрочната устойчивост. Въпреки това, когато религиозните принципи се сблъскват с бизнес целите или различията в семейните убеждения, могат да възникнат вътрешни конфликти, които да забавят процеса на вземане на решения и да възпрепятстват ефективността.

Тези наблюдения подчертават значението на религиозните ценности в

семејните бизниси, като тяхното влияние е както стратегически актив, така и потенциален източник на сложност, изискващ внимателно управление за постигане на баланс между личните и професионалните цели.

Това е особено релевантно в България и в други държави, където православното християнство, ислямът или католицизмът формират междупоколенческите очаквания и репутацията в общността.

## **ПРОПУСКИ И ТЕОРЕТИЧНИ ВЪЗМОЖНОСТИ**

Въпреки своите приноси, съществуващите изследвания често третират културата, религията и пола като отделни обяснителни променливи, рядко разглеждайки как те взаимодействат в ежедневиия живот на семејния бизнес. Освен това, източноевропейските контексти остават слабо представени в глобалните изследвания на семејния бизнес, които продължават да отдават приоритет на англо-американски и западноевропейски случаи. В резултат на това рамките за разбиране на приемствеността често не успяват да уловят сложността на преговорите за идентичност, институционалната несигурност и предаването на ценности, характерни за този регион. Изследването предлага интегрирана рамка, която поставя лидерската приемственост на пресечната точка на културните особености, институционалната трансформация и междупоколенческата идентичност. Целта е не само да се разшири теоретичният обхват на изследванията в областта на семејния бизнес, но и да предложи практическа перспектива за семейства, които преминават през процеса на приемственост в контекста на културни и исторически промени. Тъй като наличната литература в тази област е ограничена, изследването също така подчертава пропуските и неяснотите в наличните изследвания, особено по отношение на влиянието на религията, съотношението между половете и все още действащите социални норми от постсоциалистическия режим върху икономическата дейност и ефективността на семејните бизниси. Това предлага възможности за бъдещи изследвания, които да разгледат по-дълбоко тези въпроси, като се вземат под внимание специфичните исторически и културни контексти, в които семејните бизниси съществуват и се развиват.

## **МЕТОДОЛОГИЯ И ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ВЪПРОСИ**

Това изследване е основано на признанието, че лидерската приемственост в семејния бизнес не е просто технически или стратегически преход – тя е дълбоко социален и символичен процес, особено в посткомунистическите общества. За да се разгледа тази сложност е необходимо опирание на многостранна теоретична перспектива, която интегрира: теория за социал-

но-емоционалното богатство, която поставя семейните фирми не само в контекста на икономическите цели, но и в контекста на запазването на емоционални, репутационни и наследствени активи[12]. Институционална теория, особено в неоинституционалистката ѝ вариация, която признава как формалните и неформалните правила формират организационното поведение и легитимността, особено в преходни икономики[13]; Конструктивистка културна теория, извлечена от антропологията и социологията, която подчертава, че културата не е статична или национална, а представлява динамичен процес на изпълнение, преговори и често оспорване в рамките на семействата[3]. Този теоретичен синтез позволява по-богато изследване на начините, по които семейните бизнеси в посткомунистическа Европа се справят с дилемите на авторитета, приемствеността и идентичността през поколенията.

Изследването е концептуално, като поставя основите на качествен, сравнителен анализ на семейни бизнеси в България и потенциално други страни от Централно- и Източна Европа (например Чехия, Латвия или Румъния). Дизайнът на изследването поставя акцент върху дълбочината, нюансите и културната вградена същност, а не върху обобщаемостта, съгласно призивите в литературата за контекстно чувствителни, интердисциплинарни подходи[2].

Тази концептуална рамка поставя следните въпроси:

ИВ1: Как основателите на семейни бизнес възприемат своето наследство и как виждат приемствеността?

ИВ2: Как наследниците от второто поколение интерпретират, приемат или оспорват тези наративи в условия на променящи се социокултурни и институционални контексти?

ИВ3: Каква роля играят полът, религията и културните ценности в легитимирането или оспорването на приемствеността в лидерството?

## **ПРИЕМСТВЕНОСТТА КАТО КУЛТУРНО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

Макар емпиричната фаза да предстои, чрез преглед на съществуващата литература и предварителни полеви наблюдения, може да се изведат теоретични насоки относно процеса на приемственост в семейните бизнеси в Източна Европа, разглеждан през културно ситуиран контекст. В този раздел се представя композитен казус, изграден на основата на модели в литературата, който илюстрира типичните междупоколенчески динамики. Той показва как социално-емоционалното богатство, институционалната история и културните практики се пресичат в наративите за приемственост в семейния бизнес.

## Казус: Семейният бизнес „Димитров“ (България)

Основан през 1992 г., „Димитров Трейдинг“ е среден по размер търговски и логистичен бизнес, разположен в Пловдив. Основателят, г-н Георги Димитров, създава фирмата след завръщането си от армията и свидетелства за ранната пазарна либерализация през 90-те години. Сега в началото на 60-те си години, той се подготвя да предаде управлението на дъщеря си, Елена, бизнес анализатор, образована в Западна Европа и в средата на 30-те си години. Въпреки че и бащата, и дъщерята споделят силна емоционална връзка с компанията, техните визии за бъдещето ѝ – и ценностите, които асоциират с лидерството – се различават значително.

Разбирането на г-н Димитров за приемствеността е вкоренено в понятието за жертва и оцеляване. За него компанията не е само бизнес, а лична история за освобождение от социалистическите ограничения и доказателство за неговата способност да осигури семейството. Желанието да се запази наследството, статуса и контрола върху семейството е в съответствие с концепцията за социално-емоционалното богатство (СЕБ). Въпреки това, неговото дълбоко емоционално инвестиране също се проявява като неохота да делегира напълно властта, модел, който е отразен в емпирични изследвания в страните от Централна и Източна Европа[1]. Елена от своя страна цени професионализма и иновациите. Тя вижда приемствеността като стратегическа промяна, а не като сантиментална трансформация. Тази междупоколенческа разлика илюстрира как СЕБ може да бъде както стабилизатор, така и ограничение, особено когато семейните наративи са наситени със символно значение, което младите поколения не споделят напълно.

Макар г-н Димитров никога открито да не се е противопоставял на приемствеността на дъщеря си, той първоначално си е представял сина си (който избира медицинска кариера в чужбина) като свой наследник. Издигането на Елена на лидерската позиция е посрещнато с нееднозначно одобрение – пример за полово обусловена приемственост, при която очакванията са неформални и емоционално натоварени. Изследвания като тези на Вередди [9] и Бакевич [11] сочат, че в културите на Източна Европа патриархалните семейни сценарии остават, дори в иначе прогресивни бизнес среди. Елена трябва постоянно да доказва своята легитимност – не само като професионалист, но и като дъщеря, навигираща в доминиран от баща културен наратив. Нейният авторитет не се оценява само по компетентността, а и по способността ѝ да запази семейните ценности, като „не променя твърде много“. Ситуацията отразява това, което Кьолнер и Рот наричат културно изпълнение на лидерството – когато авторитетът трябва да бъде непрекъснато изпълняван и социално признат, а не само предоставен.

Бизнесът работи с минимална формализация – няма писмен план за приемственост и ролите се променят гъвкаво в зависимост от семейната динамика. Това е често срещано в посткомунистическите контексти, където институционалното недоверие и неформалното управление все още доминират. Липсата на външни структури за отчетност прави личното доверие между поколенията както сила, така и рисков фактор. Когато Елена настоява за формализиране на системите за човешки ресурси и дигитална трансформация, усилията ѝ срещат съпротива, представена като „неуважение към традицията“. Същност предложенията ѝ заплашват съществуващата морална икономика на бизнеса – система от взаимоотношения, в които лоялността и познатостта имат по-голямо значение от процедурите или договорите.

Този казус подчертава, че приемствеността не е просто преход на роли, а сложен процес на културно продължение и преосмисляне. Основателите често разглеждат бизнеса като символ на своята идентичност, докато наследниците се опитват да балансират личната автономия, съвременните практики и наследените очаквания. От тук може да се изведе:

- 1. Наследството е оспорвано:** Не всички наследници приемат същите символични значения, които техните родители придават на бизнеса.
- 2. Полът е свързан с легитимността:** Жените-наследници често срещат мълчаливи бариери, дори когато приемствеността изглежда инклузивна.
- 3. Културата се изпълнява, а не се наследява:** Лидерството в семейния бизнес се приема, когато отговаря на вътрешно усвоените културни кодове и се оспорва, когато не го прави.

Тези изводи поставят под въпрос традиционните модели на приемственост, които разглеждат прехвърлянето на лидерство единствено като стратегически или управленски въпрос. Вместо това, те показват, че ефективното планиране на приемствеността трябва да включва и емоционалните, символичните и културните динамики – особено в преходни общества, където идентичността и авторитетът преминават през значителни трансформации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

изследването предлага задълбочен и интердисциплинарен подход към разбирането на приемствеността в лидерството в семейните бизнеси, със специален фокус върху контекста на посткомунистическа Европа. Чрез интегриране на теории за социално-емоционалното богатство, институционалните промени и културното изграждане на идентичността, се подчертават ограниченията на традиционните модели на приемственост, които не взе-

мат предвид личния, полово обусловен и културно специфичен характер на междупоколенческите преходи. Казусът на семейство Димитров показва, че приемствеността в посткомунистическите контексти не е просто прехвърляне на управленски роли, а процес на утвърждаване на значението на наследството, легитимността на лидерството и ролята на семейната идентичност в оформянето на бъдещето на бизнеса. В тези условия приемствеността се превръща в поле на културни конфликти – между миналото и бъдещето, авторитета и иновациите, патриархалните структури и трансформацията. Такива динамики изискват да се надхвърлят опростените възприятия за „национална култура“ или линейни модели на планиране и да се разглежда приемствеността като културно ситуиран и релационен процес. Тази перспектива предлага не само теоретичен принос, но и практическо значение, като стимулира учените и практиците да се фокусират върху символичните аспекти на лидерските преходи, особено в региони, преминаващи през социални и институционални трансформации.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Petrů, N., & Havlíček, K. (2017). Family entrepreneurship in the Czech Republic on the verge of first generation handover. *Journal of International Studies*, 10(4), 119–130. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2017/10-4/9>
2. Petrů, N., & NaďováKrošláková, M. (2021). Insights on trends of academic research into family business. *Acta VŠFS – Economic Studies and Analyses*, 15(1), 9–35. <https://doi.org/10.37355/acta-2021/1-01>
3. Koellner, M., & Roth, S. (forthcoming). Family businesses and business families in cultural context: Interdisciplinary updates for family business research. *Cross Cultural & Strategic Management*. [Manuscript accepted]
4. Minkov, M. (2018). A revision of Hofstede's model of national culture: Old evidence and new data from 56 countries. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(2), 231–256. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2017-0033>
5. McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
6. Krueger, D. A., Reay, T., & Hinings, C. R. (2021). *Beyond container thinking: Cultural dynamics in family firms*
7. Yanagisako, S. J. (2002). *Producing Culture and Capital: Family Firms in Italy*. Princeton University Press.
8. Agar, M. (2006). *Culture: Can you take it anywhere?* International Institute for Qualitative Methodology.

9. Verdery, K. (1994). From parent-state to family patriarchs: Gender and nation in contemporary Eastern Europe. *East European Politics and Societies*, 8(2), 225–255. <https://doi.org/10.1177/0888325494008002002>
10. Kulkarni, S. (2024). *Family Business Dynamics: The Intersection of Family, Business, and Organizational Strategy*.
11. Bąkiewicz, A., Kasuma, J., & Hermawan, A. (2022). Family business and religion – research agenda. *Journal of Intercultural Management*, 14(2), 4–40. <https://doi.org/10.2478/joim-2022-0005>
12. Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
13. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.