

PhD-ÉRTEKEZÉS

Tézisfüzet

Vajdovich Nóra

**A családi vállalkozások céljainak és folytonosságának
összefüggései a hazai családi borászatok kontextusában**

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
VÁLLALKOZÁS- ÉS GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI
DOKTORI ISKOLA**

Témavezető: Prof. dr. Heidrich Balázs, egyetemi tanár

Budapest, 2024

TARTALOMJEGYZÉK

1. A téma jelentősége és a kutatás céljai.....	3
2. A kutatás módszertana.....	4
2.1. A kutatás felépítése.....	4
2.2. Kutatási kérdések.....	6
3. Új és újszerű tudományos eredmények összefoglalása.....	7
1.1. Tézis1.....	7
3.2. Tézis 2.....	12
3.3. Tézis 3.....	13
3.4. Tézis 4.....	15
3.5. Tézis 5.....	19
4. A kutatás korlátai.....	22
5. További kutatási irányok, javaslatok.....	22
A disszertációhoz kapcsolódó saját publikációk.....	23
Hivatkozások.....	25

1. A téma jelentősége és a kutatás céljai

A dolgok nem kívül kezdődnek, hanem belül, és nem alul, hanem felül, és nem a láthatóban, hanem a láthatatlanban.

Hamvas Béla

A disszertáció aktualitását az adja, hogy hazánkban a rendszerváltás utáni időszakban alapított hazai családi vállalkozások tulajdonosai napjainkra elértek abba az életkorba, amikor a tulajdonosi és vezetői szerepek átadása elkerülhetlenné válik. A nemzetközi adatok alapján az ilyen típusú vállalkozások körülbelül kétharmada nem éli túl az első generációváltást (Ward, 1987). A kutatás célja azoknak a kihívásoknak és felmerülő kritikus tényezőknél az azonosítása és megértése, amelyek a vállalkozások folytonosságát veszélyeztethetik. A kutatás a hazai családi vállalkozások folytonosságát meghatározó tényezőket vizsgálta, különös tekintettel arra, hogy a célok miként alakítják annak folytonosságát.

A kutatás során olyan szempontokat tártam fel, amelyek eddig kevés figyelmet kaptak a magyar családi vállalkozások vizsgálatában. A folytonosság vizsgálata során alapvetően a célrendszer vizsgálatára fókuszáltam, elismerve, hogy bár a folytonosságot számos tényező befolyásolhatja, a célrendszernek kiemelkedő szerepe van ebben a folyamatban. A szervezeti kultúra, a pénzügyi megfontolások, az innovációs kapacitás és egyéb makro- és mikro környezeti tényezők egyaránt jelentős hatást gyakorolhatnak a családi vállalkozások folytonosságára. Ugyanakkor a célrendszer vizsgálata nyújtja azt a specifikus nézőpontot, amelyen keresztül a folytonosság dinamikáját mélyrehatóan és átfogóan lehet elemezni.

A célok a vállalkozások működésének, viselkedésének és teljesítményének megértéséhez szolgálnak kiindulópontul. Meghatározzák, hogy hova szeretne eljutni a vállalkozás, elősegítik a stratégiai tervezést, vagyis meghatározzák a cselekvést is, hogy mit kell tenni a „sikeres” jövő biztosításához. A vállalkozás célrendszere határozza meg a stratégiai irányvonalat, összehangolva a belső

motivációt és kapacitásokat a külső kihívásokkal és lehetőségekkel. Ebben az összefüggésben a folytonosság nem csupán, mint eredmény, de mint folyamat is értelmezhető, ahol a célok irányítják a folytonossági mechanizmusokat.

A kutatási kérdésem megválaszolása mellett további célom volt egy olyan modell megalkotása, amely érthetővé teszi a családi vállalkozások célrendszerét, megmutatja a célalkotást befolyásoló legfontosabb tényezőket, amelyek a folytonosság fenntartását lehetővé teszik. Tekintve, hogy a családi vállalkozások kutatása alkalmazott tudomány, vagyis erőteljesen gyakorlatfókuszú, a modell célja elsősorban a gyakorlattal kiegészített oktatási célú alkalmazás.

2. A kutatás módszertana

2.1. A kutatás felépítése

A kutatás első szakaszát *feltáró kutatás*nak tekintem, vagyis a kutatási kérdésem szempontjából előzetes kutatásnak, amelyet követett még egy *következtető kutatás* (Malhotra, 2002), bízva abban, hogy a következtetések az eredmények szinergiájaként vonhatók le.

Kutatás	Interjúk száma	Interjúkészítés ideje	Típus
BGE-kutatás	22	2020. október-december	Feltáró kutatás
Egyéni kutatás	3	2021. március-április	Feltáró kutatás
	3	2021. április-június	
Esettanulmányok			Következtető kutatás
Szepsy Pincészet	3	2022. február	
Bodri Pincészet	3	2022. június	

Az empirikus kutatás szakaszai (forrás: saját szerkesztés)

A kutatás első részében összesen huszonnyolc, félig strukturált interjú készült családi vállalkozások vezetőivel. Az eredmények értékelése

után további kérdések merültek fel és jellegzetességek rajzolódtak ki. Ezért úgy gondoltam, egy további kutatás jobb megértést adhat a célokat befolyásoló tényezőkkel és a folytonossággal kapcsolatban. A kutatás második szakaszában két borászat esettanulmányát készítettem el. A több szakaszból álló kutatás lehetővé tette számomra, hogy több nézőpontból is megvizsgáljam a témát és mélyebb megértést követően válaszoljak a kutatási kérdésekre.

1. Kiindulópont	Hazai családi borászatok folytonosságának jelentősége
2. Kutatási rés	Célok és folytonosság összefüggéseinek vizsgálata a hazai családi borászatokban
3. Kutatási cél	Hazai családi borászatok célrendszerének megismerése Célalkotást befolyásoló tényezők megismerése Célok és folytonosság összefüggésének megértése Oktatási célú folytonossági modell leírása
4. Kutatási kérdés	Milyen szerepet játszanak a célok a családi vállalkozások folytonosságának fenntartásában?
5. Irodalmi áttekintés, elméleti háttér	Fogalmak és meghatározások A családi vállalkozások céljaihoz kapcsolódó elméleti megközelítések A célok kialakításának folyamata Egyéb, célokat befolyásoló tényezők
6. Módszertan	Kvalitatív módszer (feltáró kutatás és esettanulmány) Mintavétel Adatgyűjtési módszer (félíg strukturált interjú) Elemzési módszer kiválasztása Interpretatív kutatási paradigma Érvényesség, megbízhatóság
7. Eredmények	Feltáró és következtető kutatások eredményei
8. Következtetések	Összegzés

A kutatás kerete (forrás: saját szerkesztés)

Kutatásomhoz azért választottam a borászati ágazatot, mert olyan ágazatot kerestem, amely kapcsán be tudom mutatni a

folytonossághoz vezető utat, annak nehézségeit és kihívásait. Bemutathatom azok megoldásait, a rövid és hosszú távú célok párhuzamos tervezését és az erre vonatkozó döntéseket.

2.2. A kutatási kérdések

A következő fő kutatási kérdést fogalmaztam meg: **Milyen szerepet játszanak a célok a családi vállalkozások folytonosságának fenntartásában?**

A fő kérdést kérdéscsoportokra bontottam tovább. Az első kérdéskör a célokra, a második a célalkotás folyamataira vonatkoznak.

1) Célokkal kapcsolatos kérdések:

a) Melyek a családi borászatok céljai?

Első körben a Basco-modell (2017) alapján azt szerettem volna megtudni, hogy milyen céljaik vannak a hazai családi borászatoknak. A kitűzött célok mindegyike fontos szerepet játszik a családi borászatok folytonosságának és hosszú távú életben maradásának biztosításában. Az egyes célok eltérő szerepet töltenek be a szervezet életében, így az osztályozás segíthet a célok fontosságának meghatározásában, ezáltal jobban megérthetjük a családi vállalkozások prioritásait és kihívásait. Továbbá az osztályozás hozzájárul egy olyan keretrendszer vagy modell megalkotásához, amely elméleti alapot nyújt további kutatásokhoz vagy összehasonlító elemzések készítéséhez.

b) Hogyan hatnak a család és családtagok céljai a célok kitűzésére és elérésére?

A család célokra gyakorolt hatásának vizsgálata rendkívül fontos, mert a család és a vállalkozás kölcsönhatása meghatározó tényező a vállalkozás folytonossága szempontjából is. A kérdéssel több kérdéskör, valamint szempont is vizsgálat alá kerül: a családi dinamika hatásai, a családi erőforrások (humán, társadalmi) hatásai a folytonosságra, illetve a család innovációs hajlandósága.

2) A második kérdéscsoport a célalkotásra vonatkozik. A célalkotást befolyásoló tényezők vizsgálata segít a kihívások és lehetőségek

azonosításában, valamint a tényezők közötti kapcsolatok meghatározása hozzájárul a célalkotás mint folyamat komplexitásának és sokszínűségének megértéséhez, ezenkívül lehetővé teszi a célok pontosabb meghatározását.

a) Melyek a célalkotást befolyásoló tényezők?

Ezek a tényezők változatosak lehetnek, különböző szinteken és környezetben is kifejtik hatásukat.

b) Hogyan befolyásolja a célalkotás folyamata a folytonosságot?

A tényezők azonosításán túl a célalkotást befolyásoló tényezők hatásainak vizsgálata lehetővé teszi a hátrányos hatások és a kockázatok azonosítását, így felismerhetővé válnak a lehetséges veszélyek és kihívások a célok kitűzése során. A kedvező hatások is láthatóvá válnak, így ezek az ismeretek rávilágíthatnak olyan megoldásokra, amelyek elősegítik a fejlődést, növekedést és a folytonosság fenntartását.

3. Új és újszerű tudományos eredmények összefoglalása

3.1. Tézis 1.

A célok prioritásának helyes meghatározása és a megfelelő célkitűzési módszerek alkalmazása közvetlen hatással vannak a családi borászatok folytonosságára. Azon vállalkozások esetében, amelyek hatékonyan meghatározták és rangsorolták gazdasági, nem gazdasági, valamint családi céljaikat, valószínűbb volt, hogy képesek fenntartani működésüket, aminek eredményeképpen képesek fenntartani a vállalkozás folytonosságát.

A családi borászatokra vonatkozó elméletek alkalmazása és átültetése - legyen szó akár nyílt részvénytársaságokról, akár az egyénre vonatkozó elméletekről- igen komplex feladat a lényeges különbségek miatt. Véleményem szerint azonban az elméletek, mint tudományos koncepciók átültetése hasznos megközelítést kínálhat a családi borászatok céljainak megértéséhez. A Maslow-féle szükségletek hierarchiáján alapuló elmélet azért adaptálható vállalati kontextusba, beleértve a családi vállalkozásokat is, mert a szervezetek célkitűzései

is hierarchikusan strukturálódnak, hasonlóan az egyéni szükségletek hierarchiájához

A Maslow-féle szükségletek hierarchiájára építve Kaufman (1990) arra a megállapításra jutott, hogy amikor az egyén elfogadható szinten eléri a céljait, akkor feljebb lép a hierarchiában egy másik cél eléréseért. Ezt a gondolatot a vállalkozásra alkalmazva pedig azt a megállapítást tette, hogy amikor a vállalat vezetője eléri az elfogadható profitot, akkor egy szinttel feljebb lép a vállalkozás céljainak hierarchiájában. Az alapvető szükségletek, például a pénzügyi stabilitásra és biztonságra vonatkozó szükségletei kielégítésre kerültek, lehetősége nyílik arra, hogy újabb célokat tűzzön ki. Ez egyrészt azt jelenti, hogy először a legalapvetőbb célokat kell elérnie, másrészt a célok elérése egyfajta előrehaladást és fejlődést jelent. Amikor az egyén eléri a Locke és Latham (2013) által leírt specifikus és kihívást jelentő célokat, akkor feljebb lép a célhierarchiában és magasabb rendű célokat tűz ki és valósít meg.

Az elméletek alátámasztják az arra vonatkozó kutatási eredményeimet, hogy létezik egy olyan célhierarchia, amely jelentősen befolyásolja a családi vállalkozás folytonosságát. Kutatásom eredményei azt mutatják, hogy a Kaufman (1990) által leírt célhierarchia abban a tekintetben téves, hogy a Maslow-féle fiziológiai szinteknek megfelelően határozza meg a célokat. Eredményeim alapján a hierarchia alsó szintjén a létfontosságú célok állnak – amelyek gyakran explicit módon megfogalmazásra sem kerülnek –, ezt követik a magasabb rendű célok, *de ezek sorrendje már nem követ meghatározható hierarchiát*. A családi borászatok esetében a célok meghatározása és prioritizálása közvetlenül befolyásolja a vállalkozás folytonosságát, amely összefüggés több módon is megfigyelhető.

A *létfontosságú célok*, mint például a pénzügyi stabilitás megvalósítása, elsőbbséget élveznek. Amennyiben ezek a célok stabilan teljesülnek, az alapot nyújt a borászat folytonosságának. Ellenkező esetben, ha ezeket a célokat nem sikerül kezelni, a vállalkozás folytonossága veszélybe kerülhet. Ezek a célok gyakran

meghatározzák a további célkitűzéseket és a forrásallokációt. A *létfontosságú célok teljesítése után azonban a célok fontossági sorrendje megváltozik*, ami lehetővé teszi az olyan másodlagos szempontok figyelembevételét, mint az innováció, a generációváltás vagy a környezettudatos gyakorlatok bevezetése.

A célok fontossági sorrendjében is lehetnek különbségek, sőt vannak szervezetek, amelyekben bizonyos céltípusok teljességgel hiányoznak. Ilyen eset például, ha a családi célok közül hiányzik a transzgenerációs öröklés célja, vagyis nem valósul meg a vállalkozás családon belüli átadása, ugyanakkor előfordulhat, hogy a folytatás célja a gazdasági célok között jelenik meg, ami változatlanul a vállalkozás hosszú távú működését biztosíthatja, csak éppen nem családon belüli átadással és előfordulhat, hogy a termékre, a folyamatokra vagy a szervezetre vonatkozó innovációs célok hiányoznak.

A vállalkozás adott helyzetétől és erőforrásaitól függően alkalmazott célkitűzési módszerek, vagyis a *célok kiválasztásának módja* (maximalizáló, optimalizáló, kielégítő) is hatással van a célok hierarchiájának kialakítására. A maximalizáló módszer hozzájárulhat a gyors növekedéshez és a piaci részesedés növeléséhez. A hasznosság alapján maximalizáló megközelítést alkalmazó néhány borászat a lehető legnagyobb hozamot célozta meg. Mások az optimalizáló stratégiát részesítették előnyben, amely a különböző célkitűzések közötti egyensúlyra törekszik. A módszer segít a borászatnak fenntartani a stabilitást, így támogatva a folytonosságot. Voltak, akik a kielégítő megközelítést választották, amely a minimálisan elfogadható eredmény elérésére irányul. Ez a stratégia a kisebb, kevésbé diverzifikált borászatoknál volt megfigyelhető, amelyeknél a folyamatos működés biztosítása volt a fő cél. Így elkerülték a nagyobb kockázatokat, ami szintén segíti a folytonosságot például a nehéz időszakokban, a pandémia idején. A célok hasznosság szempontú kiválasztási módja eltérhet egy vállalkozáson belül is, lehet az egyik maximalizáló, míg más célok esetén optimalizáló. Az adott helyzetben

és az erőforrások birtokában való megfelelő stratégia választása kulcsfontosságú a borászatok folytonosságának biztosításában.

Néhány borászat, amelyek a maximalizáló módszert választották, modern technológiákba fektettek és egyre nagyobb területeken termesztettek szőlőt, növelve ezzel termelési kapacitásukat. Emellett agresszív marketingkampányokat indítottak, hogy minél több fogyasztót érjenek el és növeljék piaci részesedésüket. A hasznosság alapján maximalizáló borászatok esetében a modern szőlőfeldolgozó gépek és precíziós mezőgazdasági megoldások alkalmazása lehetővé tette a szőlőtermelés optimalizálását és a hozam maximalizálását. Új piaci lehetőségeket kerestek, exportpiacokra léptek be, hogy növeljék eladásait. Mások az optimalizáló stratégiát részesítették előnyben. Például egy borászat, amelyik egyensúlyt teremtett a termelés növelése és a fenntarthatóság között új szőlőfajtákat telepített, amelyek jobban ellenállnak a környezeti viszonyoknak. Mások a termelési folyamatokat optimalizálták, például energiahatékony berendezéseket telepítettek. Voltak, akik a kielégítő megközelítést választották, hogy biztosítsák a folyamatos működést. Egy kisebb, családi borászat nem vállalt nagy kockázatokat, helyette a stabil bevételi forrásokra és költséghatékonyságra összpontosított. Egyrészt nem próbált új piacokra lépni, inkább megtartotta a meglévő vásárlóit. Másrészt egyszerűsítették a termelési folyamatokat, minimalizálták a kiadásokat és csak a legszükségesebb beruházásokat hajtották végre. (pl. hagyományos művelési módszerek, „szájhagyomány” útján történő marketing, amely elsősorban a helyi közösségre épül).

A vizsgált vállalkozásokban az érzelmi és személyi szempontok (például családi kapcsolatok, generációs átadás, családtagok különféle szerepei stb.) is lényegesek a célok prioritásának meghatározásában és célkitűzési módszerek kiválasztásában. A családi értékek és hagyományok tisztelete gyakran elősegíti a generációk közötti folytonosságot, de ugyanakkor korlátozhatja például a vállalkozás innovációs képességét. Ez olyan tényezőket von be a döntéshozatalba, amelyek más vállalkozási típusoknál kevésbé jellemzőek. Sok esetben

a második generációs családtagok különböző szerepeket töltöttek be a vállalkozás működésében, mint például szőlészként, borászként vagy pénzügyi vezetőként. Ezekben az esetekben gyakran megfigyelhető volt, hogy a generációk közötti szakmai folytonosság prioritást élvez a célok meghatározásakor.

Empirikus kutatásom eredményei alátámasztják, hogy a célok prioritásának helyes meghatározása és a megfelelő célkitűzési módszerek alkalmazása kiemelten fontosak a családi borászatok számára, mert ezek a tényezők közvetlen hatással vannak a vállalkozás folytonosságára. *Azon vállalkozások esetében, amelyek hatékonyan meghatározták és rangsorolták gazdasági, nem gazdasági, valamint családi céljaikat, valószínűbb volt, hogy képesek fenntartani működésüket és ezzel biztosítani a vállalkozás folytonosságát.* Sok esetben a családi borászatok diverzifikálták bevételi forrásaikat, vagyis nemcsak a bor készítéséből származó bevételekre támaszkodtak: többek között saját borbárt nyitottak, szálláshelyet üzemeltettek a birtokon, boros túrákat kínáltak, saját éttermet nyitottak. Azok a borászatok, akik képesek voltak a pandémia idején gyorsan felállítani prioritásaikat és ennek megfelelően cselekedni jobban kezelték a válságot. A költségek optimalizálása révén csökkentették a nem létfontosságú kiadásait, például közvetlen értékesítéssel és kiszállítással elkerülték a borkereskedők közbeiktatását. Elérték a fogyasztókat akkor is, amikor a boltok és borkóstolók nem működtek. Azok a borászatok, amelyek időben áttértek az online értékesítésre és helyi kiszállításra, jelentős előnyt élveztek. Online vagy elvihető formában is értékesíthető termékeket és szolgáltatásokat, például boros ajándécsomagokat, előre összeállított borválogatásokat kínáltak, vagy virtuális borkóstolókat szerveztek. Ezek a vállalkozások jobban kezelték a válságot, mert képesek voltak prioritásokat felállítani a fontos célok tekintetében és ennek megfelelően cselekedni. A megfelelő célok kiválasztása révén hatékonyan használtak fel a rendelkezésre álló erőforrásaikat és optimálisan irányították a vállalkozásukat.

3.2. Tézis 2.

A szervezeti innovációs célok, valamint a generációváltás céljának a hiánya különösen fontos szerepet játszik a vállalkozások fenntartható működésének biztosításában. Ennek megfelelően e célok hiánya veszélyeztetheti a folytonosságot.

A kutatás eredményei szerint a célok hiánya fontos következménnyel járhat, vagyis akadályozhatja a folytonosságot a vizsgált családi borászatok esetében. A legtöbb esetben nem voltak megfogalmazott strukturális szintű szervezeti innovációs célok, vagy ha voltak, akkor nem mindig voltak világosak. Nem következetesen alkalmazták őket, sok esetben figyelmen kívül hagyták vagy teljesen elutasították a szervezeti növekedési lehetőségeket. A szervezeti célok hiánya önkorlátozó erőforrás és az üzleti modell status quo-jának fenntartására irányuló vágyra utal. Amikor az interjúkban a válaszadók kizárólag (termék és szolgáltatás tekintetében) minőségi fejlődésről beszéltek, korlátokat állítottak önmagukkal és cégük túlélésével szemben. Ha a borászatoknak nem voltak világosan meghatározott és strukturált szervezeti céljai, az több kedvezőtlen hatást is indukált, többek között a versenyképesség csökkenését, hiszen a szervezet nem alkalmazkodott a piaci változásokhoz. Egyes borászatokban a szervezeti növekedésre irányuló cél hiánya azzal járt, hogy nem tudták diverzifikálni a tevékenységeiket, ami pedig kiszolgáltatottá tette a vállalkozást. Ez különösen fontossá vált a pandémia idején. A növekedési lehetőségek elutasítása gyakran jelezte a vezetési hozzáállás rugalmatlanságát is, amely gátolhatja, hogy a vállalkozás képes legyen alkalmazkodni az új körülményekhez. A piaci és szervezeti növekedés lehetőségének teljes elvetése az öröklési folyamatok rendezetlenségét is okozhatja, gátolhatja az utódlási terveket. Csökkentheti az új ötletekkel és innovatív megközelítésekkel érkező fiatalabb generációk motivációját, ha úgy látják, hogy a vezetés nem nyitott a változásokra.

Az empirikus eredmények alapján látható, hogy a generációváltás szerves része lehet egy olyan folyamatnak, amely elősegíti a vállalkozás folytonosságát. A generációváltás és a folytonosság

közötti kapcsolatban azonban gyakran merülnek fel problémák, amelyek leggyakrabban a célok hiányából vagy az ellentmondásos célokból erednek. Ha például a jelenlegi vezető nincs tisztában azzal, hogy ki legyen az utódja, vagy nem tisztázott a jövőbeli szerepe és felelősségi köre, az utódlási és folytonossággal kapcsolatos konfliktusokhoz vezethet. A családi vállalkozások számára ezért létfontosságú, hogy világosan és explicit módon fogalmazzák meg a generációváltásra és a folytonosságra vonatkozó céljaikat. Ezek a célok összhangban kell lenniük a vállalkozás egyéb célkitűzéseivel. Kutatásom alapján elmondható, hogy a két tényező – a *szervezeti innovációs célok, valamint a generációváltás céljának a hiánya* különösen fontos szerepet játszanak a vállalkozások fenntartható működésének biztosításában. Ennek megfelelően e célok hiánya *veszélyeztetheti a folytonosságot*.

3.3. Tézis 3.

Ha a látens célok nem egyeztethetők össze a vállalkozás céljaival és érdekeivel, az kedvezőtlen hatással van a vállalkozásra, a családi kapcsolatokra és a folytonosságra is. A családtagok látens céljai akkor válnak különösen fontosá, amikor azok eltérnek a vállalkozás explicit céljaitól.

A hazai családi borászatok körében általában az tapasztalható, hogy pontosan megfogalmazott célok a gazdasági célok (például a piaci részesedés növelése, profitabilitás javítása stb.), a családi hírnév fenntartása, a családi értékek megtartása és a hagyományok ápolása. Látens célok lehetnek például a személyes fejlődésre vagy a munkamagánélet egyensúlyára vonatkozó célok. Ha a látens célok nem egyeztethetők össze a vállalkozás céljaival és érdekeivel, az kedvezőtlen hatással van a vállalkozásra, a családi kapcsolatokra és a folytonosságra is. *A családtagok látens céljai akkor válnak különösen fontosá, amikor azok eltérnek a vállalkozás explicit céljaitól.* Erre lehet példa a hatalmi harc, a változásnak való ellenállás, a családon belüli irigység és/vagy versengés. Kutatásom alátámasztja, hogy a látens célok, amelyeket a családtagok nem nyilvánítanak ki,

okozhatnak konfliktusokat a valós célok elérése kapcsán. A családtagok közötti konfliktusok oka lehet a pénzügyi eredmények maximalizálása, a társadalmi felelősségvállalás vagy a hatalomgyakorlás és a családi béke eltérő céljainak szembenállása.

A látens célok párbeszéd és kommunikáció vagy megfigyelés (a célok gyakran a szervezet viselkedésén és a döntéshozatali mintákon keresztül nyilvánulnak meg) révén tárhatók fel. A kutatásom azt is alátámasztotta, hogy a látens célok felismerése, explicitté tétele, majd a vállalkozási célok közé történő beillesztése és kommunikálása fontos szerepet játszik a munkatársak és más érintettek elkötelezettségének növelésében. Azok az érintettek, akik megértik és értékelik a hosszú távú célokat – beleértve a látens célokat is –, nagyobb valószínűséggel lesznek elkötelezettek ezek elérésében. Számos családi borászatban megfigyelhető volt, hogy gyakran a látens célok képviselik azokat az értékeket, amelyek a családi vállalkozás generációkon át történő átadásának alapját képezik. Ilyen látens célok lehetnek például a családtagok közötti egyenlőségek kiegyenlítése, generációs együttműködés, a családi egység és harmónia fenntartásának célja, a szakértelem megőrzése, a személyes elismerés és a függetlenség megőrzése.

Az interjúk eredményei azt mutatják, hogy a családi vállalkozások gyakran nem teszik explicitté a látens célokat. Ennek oka részben az, hogy ezek értékek és normák, amelyek jellegüket tekintve inkább implicitek, gyakran nem szavakkal fejeződnek ki, hanem a cselekedetek és hagyományok révén. Emellett az érzelmi kötelékek jelenléte miatt a családtagok nehézségekbe ütköznek az esetleges ellentmondások vagy kényes témák kezelésekor, mivel azok veszélyeztethetik a családi kapcsolatokat. Mindezek eredményeként megfigyelhető volt, hogy a látens célok gyakran továbbra is rejtve maradnak, ugyanakkor a vizsgált borászatokban ezek a célok segítettek fenntartani a vállalkozás identitását és kultúráját, akkor is, ha a konkrét üzleti stratégiák esetleg változtak. Az egyik vizsgált borászat például a helyi szőlőfajtákat preferálta, mert az a hagyományoknak megfelelő és a régió adottságait tükrözi. A cél nem

feltétlenül fogalmazódott meg, csak a vezető tudatában volt ennek a hagyománynak. Az ilyen látens cél hosszú távú orientációt tükröz, mert olyan alapvető értékeket követ, amelyek generációkon átívelve határozzák meg a működést. Így a vállalkozás kultúrája, értékei és identitása megmarad. Elmondható, hogy a látens célok gyakran hosszú távú gondolkodást tükröztek, ami a folytonosság szempontjából kulcsfontosságú, hiszen segíthetnek a vállalkozásnak túllépni a rövid távú eredményekre összpontosító gondolkodásmódon.

3.4. Tézis 4.

A kettős képesség a dualitás összehangolását is jelenti a családi vállalkozásokban. Nem csupán arra a képességre vonatkozik, amely lehetővé teszi a jelen és jövő feladatainak egyidejű kezelését, de az érzelmi és a racionális megközelítések kombinálását is jelenti. A vezető irányítja a vállalatot és kezeli a családi kapcsolatokat, képes a család egységét megtartani, miközben a vállalkozás érdekeit is szem előtt tartja. A családi célokhoz kapcsolódó kettős képesség másfajta egyensúlyt igényel.

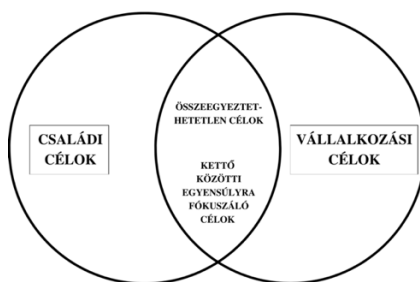
Az interjúk során fény derült arra, hogy a sikeres vállalkozások vezetői kreatív képességeiket alkalmazzák a rövid és hosszú távú céljaik közötti feszültségek feloldásához. Idetartozik a rövid életciklusú és hosszú távon előállítható termékek portfóliójának összehangolása, valamint olyan üzleti modell felállítása, amely a hosszú távú célokat is kiszolgálja. Láthatóvá vált, hogy a vezetők kettős képessége magában foglalja egyrészt a jelen idejű hatékonyságra és minőségre összpontosító kiaknázás tevékenységeit, ugyanakkor képes a hosszú távú célok alapját képező új lehetőségek (termékek, szolgáltatások, piacok, vásárlók) feltárására. A borászatok vezetői számos példával szolgáltak arra, hogyan alkalmazzák a kettős képességet a mindennapi működésükben. A felderítés során a vezetők a jövőbeli versenyképesség biztosítására törekednek. Fontos az új iparági ismeretek megszerzése, a különböző pénzügyi források elérése, amelyek támogatják a termék- és folyamatinnovációt. A kiaknázás során a hatékonyság növelésére fókuszálnak, miközben

fenntartják a szervezet stabilitását. Itt is fontos a felhalmozott tudás és tapasztalat alkalmazása és a türelmi tőke kezelése is szükséges. Egyes beszélgetésekben a vezetők arról beszéltek, hogyan összpontosítanak a rövid távú hatékonyságra, minőségre, valamint a jelenlegi piaci igények kielégítésére. Ugyanakkor említették azt is, hogy a hosszú távú célok elérése érdekében például kísérleti szőlőfajtákat vagy termesztési módszereket vezetnek be, hogy hosszú távon versenykéesebbek legyenek.

	Felderítés	Kiaknázás
A szervezet céljaihoz kapcsolódó kettős képesség	Jövőbeli versenyképesség megteremtése	Azonnali nyereség
	Üzleti lehetőségek felismerése	Hatékonyság növelése
	Változások kezelése és irányítása	Stabilitás fenntartása
	Új (iparági) ismeretek	Tudás és tapasztalat
	Külső pénzügyi erőforrások	Türelmi tőke
	Termék- és szervezeti innováció	
A család céljaihoz kapcsolódó kettős képesség	Családi tervek kidolgozása	Családi erőforrások és képességek
	Utódlás megtervezése	Családi értékek megtartása
	Küldetés	Családi tudás és tapasztalat
	Külső képzések a családtagok számára	Családi kapcsolatok
	Családi igények felismerése	Család támogatása
	Utódok felkészítése, bevonása	Családi harmónia fenntartása
		Utódok bevonása, képességeik kiaknázása

A családi vállalkozás vezetőjének kettős képessége a célok tükrében (forrás: saját szerkesztés a szakirodalom és saját eredmények alapján)

A *kettős képesség* a dualitás összehangolását is jelenti a *családi vállalkozásokban*. Nem csupán arra a képességre vonatkozik, amely lehetővé teszi a jelen és jövő feladatainak egyidejű kezelését, de az érzelmi és a racionális megközelítések kombinálását is jelenti. A vezető irányítja a vállalatot és kezeli a családi kapcsolatokat, képes a család egységét megtartani, miközben a vállalkozás érdekeit is szem előtt tartja. A családi célokhoz kapcsolódó kettős képesség másfajta egyensúlyt igényel. A felderítés magában foglalja a családi tervek kidolgozását, az utódlás megtervezését és a küldetés megfogalmazását. A családi célok érdekében a vezetők felderítik a családtagok külső képzési lehetőségeit és azonosítják a család igényeit. Kiemelt figyelmet fordítanak az utódok bevonására és felkészítésére is. A kiaknázás ebben a kontextusban a családi erőforrások és képességek hasznosítását, a családi értékek megőrzését és a család tudásának, tapasztalatának alkalmazását jelenti. Továbbá magában foglalja a családi kapcsolatok ápolását, a harmónia fenntartását, az utódok bevonását, valamint képességeik kiaknázását. Erre egy példa az első és a második generáció közötti egyensúly megtalálása. A vezetőknek át kell gondolniuk, hogyan kombinálhatják az alapító generáció hagyományait, miközben bevezetnek a következő generáció által „behozott” új, tudásalapú módszereket és termékeket, amelyek együttesen biztosíthatják a családi borászat sikerességét és folytonosságát.



A kettős képesség céljai a családi vállalkozásokban (forrás: saját szerkesztés)

Az eredmények alátámasztják, hogy az ilyen vezető képes a célok prioritizálására, a családi dinamika kezelésére, a családtagok és munkatársak igényeinek kiegyensúlyozására, valamint a családi vállalkozás folytonosságának biztosítására. A családi borászatok vezetői számára a felderítő és kiaknázó tevékenységek ellentétes igényeihez kapcsolódó dilemma különösen problémás lehet. A családi hagyományok és értékek megőrzése gyakran a kiaknázási stratégiához kapcsolódik, míg a változás, az innováció és az utódgeneráció bevonása inkább felderítő tevékenységet igényel. A vizsgált borászati vállalkozások esetében megfigyelhető a felderítő és kiaknázó tevékenységek ellentétes igényeivel kapcsolatos dilemma. A borászatok hagyományokon és értékeken alapulnak, amelyek a borászat identitásának és minőségének alapját képezik. A hagyományok és a meglévő termékek minőségének megőrzése a kiaknázási stratégia részeként rendkívül fontos. Ugyanakkor a borászati iparágban is folyamatosan változnak a piaci igények, a piaci kihívásokhoz való alkalmazkodás elengedhetetlen, amely a felderítő tevékenység iránti igényt képviseli. A családi borászatok vezetőinek kettős képessége bivalens tulajdonságként lehetővé teszi számukra, hogy egyszerre fókuszáljanak a szervezeti és családi célokhoz kapcsolódó felderítő és kiaknázó tevékenységekre. Ez a kettős képesség segít a vezetőknek az üzleti és családi érdekek közötti egyensúly megtalálásában, ezáltal hozzájárulva a vállalkozás növekedéséhez és a folytonosságához.

3.5. Tézis 5.

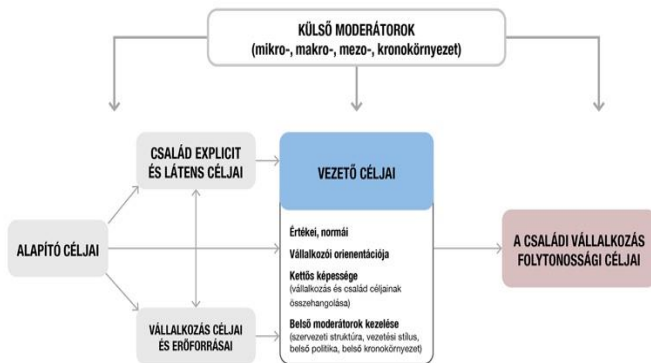
A családi vállalkozások célalkotáson alapuló folytonossági modellje (röviden folytonossági modell) bemutatja, hogyan alakulnak és milyen hatással vannak a célok és célalkotók a vállalkozás folytonosságára. Ebben a kontextusban a modell nem csupán egy

elméleti konstrukció, hanem a gyakorlatban és oktatásban is használható eszköz.

Empirikus eredményeim alapján kialakított modell egy komplex keretrendszer, amely a családi vállalkozás folytonossága szempontjából segít a célok és azok kialakításának megértésében, valamint azok hatásainak feltérképezésében. A *családi vállalkozások célalkotáson alapuló folytonossági modellje* (röviden folytonossági modell) bemutatja, hogyan alakulnak és milyen hatással vannak a célok és célalkotók a vállalkozás folytonosságára. Ebben a kontextusban a modell nem csupán egy elméleti konstrukció, hanem a gyakorlatban és oktatásban is használható eszköz.

A folytonossági modell folyamatábrájának alapját a Tagiuri és Davis (1996) által leírt három kör modell adja. Ez a családi vállalkozások belső dinamikájának megértésére és elemzésére használatos, átfogó keretrendszer három egymást metsző körből áll: a család, a vállalkozás és a tulajdonlás, amelyek együtt és külön-külön is hatással vannak a vállalkozásra és annak tagjaira. Ennek megfelelően alakulnak a célok is, amelyek a célalkotást befolyásolják:

1. A családi dimenzió explicit és látens céljai
2. Szervezeti dimenzió: a vállalkozás céljai a rendelkezésre álló erőforrásoknak megfelelően
3. Vezetői dimenzió: a metszéspontban, a három kör modell szerint tulajdonos és vezető, valójában nem feltétlenül tulajdonos, de nagy valószínűséggel családtag az első és a második generációs családi vállalkozásokban



A családi vállalkozások célalkotáson alapuló folytonossági modellje (forrás: saját szerkesztés)

Az első részben a családi dimenzió explicit és látens céljai jelennek meg. Ezeket befolyásolják az alapítói célok, amelyek az alapítók vagy eredeti tulajdonosok célkitűzéseit és értékeit tükrözik és hatással vannak a vállalkozás általános céljaira is. A következő meghatározó tényező a célalkotási folyamatban a szervezet általános céljai, amelyek az elérhető erőforrásokhoz igazodnak. Meghatározzák, hogy a vállalkozás miként használja fel azokat.

A folytonossági modell középső részében a vezetői dimenzió áll, amely a vezető szerepét és hatását mutatja be a célalkotási folyamatban. A vezető lehet tulajdonos, de nem feltétlenül az, különösen a második generációs családi vállalkozásokban, ahol a vezető gyakran (nem feltétlenül) a családtagok közül kerül ki. Kutatási eredményeim megerősítették a szakirodalomban sok helyen leírt megállapítást, hogy a vezető személyiségjegyei döntő fontosságúak a családi vállalkozás működésében (Chandler et al., 2021). Különösen kis családi vállalkozások esetében a vezető *értékkrendje* és céljai gyakran visszatükröződnek a vállalkozás céljaiban, stratégiájában és működésében. A vezető értékkrendje hatással van a vállalkozás normáira és működési elveire. Ha például a vezető nagy hangsúlyt

fektet a környezeti felelősségvállalásra, az megmutatkozik a vállalkozás céljaiban és stratégiájában is, ahogy az a borászatok esetében gyakran látható volt.

A vezető döntő szerepet játszik a vállalkozás céljainak és prioritásainak meghatározásában. A borászati kutatásban számos esetben megfigyelhető volt, hogy a vezető céljai családi vállalkozásában hagyományként öröklődött. Hagyományos borászati technikák megtartása, ennek eredményeként a vállalkozás hosszú távú célja lehet a hagyományos borok készítésének megőrzése. Azonban, ha a vezető céljai között szerepel az innováció és a piac bővítése is, akkor az befolyásolhatja a vállalkozás prioritásait.

Emellett a vezető *vállalkozói orientációja* – kockázatvállalás, proaktivitás, innovációs hajlandóság és versenyorientáltság – elősegítheti vagy akadályozhatja a vállalkozás növekedését, de mindenképpen hatással van a folytonosságára. A borászati szektorban a vezető vállalkozói orientációja révén megnyithatja az új exportpiacokat, innovációs hajlandósága kiterjedhet új stílusok kifejlesztésére, valamint új üzleti modellt kidolgozására, amelyek vonzóak a nemzetközi vásárlók számára.

Az általam leírt folytonossági modell hangsúlyozza a vezető *kettős képességét*, miszerint a vezető képes összehangolni saját céljait és értékeit a család céljaival és értékeivel, valamint a vállalkozás céljaival, majd ezek alapján hoz döntéseket. A vezetőnek tehát figyelembe kell vennie a *családi dinamikát* is (például a családi és üzleti szerepek összefonódása, családi konfliktusok stb.). Számos fontos feladata van az erőforrásokkal kapcsolatban: azok meghatározása, elosztása, optimalizálása, bővítése, ha szükséges, elhagyása, stratégiába építése stb., vagyis az *erőforrás-menedzsment*. A *moderátorok* olyan tényezők, amelyek a vállalkozások működését befolyásolják. A belső moderátorok közé tartozik a szervezeti struktúra, a vezetési stílus és a belső politika, amelyet elsősorban a vezető alakít ki. A belső időbeli tényezőket, mint például a generációváltás és a vállalkozás életciklusa, szintén figyelembe kell vennie a vezetőnek. A külső moderátorok ugyancsak folyamatosan

hatnak a vállalkozás működésére és a folytonosságot is jelentősen befolyásolják.

4. A kutatás korlátai

Az interpretatív kutatási paradigma megfelelő választás a családi vállalkozások kutatásához, mert lehetővé teszi, hogy jobban megértsük ezeket a dinamikákat, valamint azt, hogy miként befolyásolják a vállalkozások működését és az egyes családtagok közötti kapcsolatokat. További előnye a társadalmi és kulturális kontextus iránti érzékenység, amely a családi vállalkozások tekintetében különösen fontos. A szóban forgó paradigmának azonban vannak korlátai, például az eredmények általánosíthatósága és a kutatók szubjektív értelmezése, amelyek megnehezítik az objektív megállapítások megfogalmazását. Azonban, ha helyesen alkalmazzák és figyelembe veszik a kutatás korlátait, akkor hatékonyan használható a családi vállalkozások vizsgálatára.

5. További kutatási irányok, javaslatok

A családi vállalkozások folytonosságának kutatása rengeteg lehetőséget tartogat a jövőre nézve. Fontos kérdés a *generációs átmenet időszakának* vizsgálata. Ez a folyamat sokszor hatalmas kihívást jelent. Fontos szempont, hogy hogyan készítik fel a fiatalabb generációkat, milyen stratégiák segítenek a vállalkozás átvételében és hogyan befolyásolja az átmenet a vállalkozás működését. Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolása hozzájárulhat a folytonosság kérdéskörének jobb megértéséhez.

A családi vállalkozások *kettős képességének* feltárása pedig a családi és üzleti rendszerek összefonódásából keletkező kihívások és lehetőségek jobb kezelésében segíthet. Fontos a feltárás és kiaknázás szintjeinek megértése, szakaszainak azonosítása. Érdemes lenne körüljárni, hogyan használják ki a képességeiket az innováció terén és hogyan ösztönözheti vagy akadályozhatja a családi és üzleti célok

egyensúlya az innovációt. Fontos lenne a kettős képesség mérése hazai kontextusban is, mivel a nemzetközi szakirodalomban leírt módszerek leginkább becsléseken és önértékelésen alapulnak, általában kérdőíves felmérések révén. Ilyen jellegű hazai mérések segíthetnek meghatározni, hogy mely területeken kell fejlődniük a vállalkozásoknak céljaik eléréséhez.

Érdekes lenne továbbá megvizsgálni azoknak a családtagoknak a szerepeit és felelősségeit, akik egyszerre több szerepet is betöltenek a vállalkozásban: hogyan hat ez a „szerephalmozás” a vállalkozás működésére, illetve a célok összeegyeztethetőségére. Végül a kutatások mellett nagyon fontosnak tartom a családi vállalkozásokkal kapcsolatos oktatás és képzés továbbfejlesztését a felsőoktatásban. Ezek a programok készítik fel a diákokat és a jövőbeli vállalkozókat a családi vállalkozások menedzselésére és olyan témákat foglalnak magukban, mint a vállalkozói készségek fejlesztése, a családi vállalkozások speciális jellemzői és a családi tulajdon, irányítás kérdései.

A disszertációhoz kapcsolódó saját publikációk

Vajdovich, N., Heidrich, B., Németh, Sz., & Németh, K. (2022). Where do we go from here? Challenges of interpreting non-economic goals of family businesses. The case of Hungarian wine sector. In P. Šprajc, D. Maletič, N. Petrović, I. Podbregar, A. Škraba, D. Tomić, V. Uli, & A. Žnidaršič (Eds.), *41st International Conference on Organizational Science Development. Society's challenges for organizational opportunities* (pp. 1027–1041). University of Maribor Press.

Vajdovich, N., & Heidrich, B. (2021). Quo vadis? – A családi vállalkozások összetett célrendszerének elemzése. *Vezetéstudomány*, 52(11), 13–27. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.02>

Vajdovich, N. (2021). A bor velege, a család ereje! A hazai borászatok társadalmi és környezeti felelősségi gyakorlatáról. *Prosperitas*, 8(2), 1–18.

Heidrich, B., Németh, K., Németh, S., & Vajdovich, N. (2022). Harvest home. On the social responsibility consciousness and

- motivations of family business wineries. *Edukacja Ekonomistów I Menedżerów*, 62(4), 55–78.
<https://doi.org/10.33119/EEIM.2021.62.3>
- Heidrich, B., Vajdovich, N., Németh, Sz., & Németh, K. (2021). A családi vállalkozások fenntarthatóságáról és célrendszeréről: *Issue 13. Budapest Business School Working Paper Series*, BGE Budapest LAB, p. 43.
- Heidrich, B., Németh, Sz., Németh, K., & Vajdovich, N. (2021). *Hazai borászatok célrendszerének vizsgálata: Issue 19. Budapest Business School Working Paper Series*. BGE Budapest LAB. p. 44.
- Heidrich, B., Vajdovich, N., Németh, K., & Németh, Sz. (2022). Ma lesz a holnap tegnappja? – A családi borászatok innovációs kérdései a hagyományok tükrében. In Benke, M., Schmuck, R., & Riedelmayer, B. (Eds.), *3. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia. „Menedzsment forradalmak”*. *Konferenciakötet* (pp. 390–400). Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.
- Heidrich, B., Vajdovich, N., Németh, K., & Németh, Sz. (2022). Holding back the years. Tradition and innovation in family wineries. *Prosperitas*, (9)4, 1–9.
- Németh, K., Németh, Sz., Heidrich, B., & Vajdovich, N. (2022). Pénzügyi és nem pénzügyi célok és teljesítménymutatók a hazai családi borászatok felmérése tükrében. *Tér – Gazdaság – Ember*, (10)1, 9–28.
- Vajdovich, N. (2022). A családi vállalkozások identitásáról. In Csákné Filep, J., & Timár, G. (Eds.), *Családi Vállalkozások Műhelykonferencia. Konferenciakötet. Tanulmányok a Budapesti Gazdasági Egyetem Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Iroda által 2022. január 24-én rendezett „Családi Vállalkozások Műhelykonferencia” programján megtartott előadásokból* (pp. 22–30). Budapesti Gazdasági Egyetem.
- Vajdovich, N., Heidrich, B., Németh, Sz., & Németh, K. (2021). Closer to the heart. An analysis of the goals of Hungarian family-owned wineries. *Forum on Economics and Business*, (24)146, 22–48.
- Vajdovich, N., Heidrich, B., Németh, Sz., & 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.

Heidrich, B., & Vajdovich, N. (2023). Blessing or a curse? The analysis of the resource management of Hungarian family-owned wineries. In P. Šprajc, D. Maletič, N. Petrović, I. Podbregar, A. Škraba, & D. Tomić (Eds.), *42nd International Conference on Organizational Science Development. Interdisciplinarity counts* (pp. 333–345). University of Maribor Press.

Heidrich, B., & Vajdovich, N. (2024). You only live twice! – The interrelations of ambidexterity and green transition. In P. Šprajc, D. Maletič, N. Petrović, I. Podbregar, A. Škraba, D. Tomić, & A. Žnidaršič (Eds.), *43rd International Conference on Organizational Science Development. Green and digital transition – Challenge or opportunity* (pp. 285–298). University of Maribor Press.

Hivatkozások

Basco, R. (2017). Where do you want to take your family firm? A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*, *20*(1), 28–44. <http://doi:10.1016/j.brq.2016.07.001>

Chandler, J. A., Petrenko, O. V., Hill, A. D., & Hayes, N. (2021). CEO Machiavellianism and strategic alliances in family firms. *Family Business Review*, *34*(1), 93–115. <https://doi.org/10.1177/0894486520938890>

Kaufman, B. E. (1990). A new theory of satisficing. *The Journal of Behavioral Economics*, *19*(1), 35–51. [http://doi:10.1016/0090-5720\(90\)90016-Z](http://doi:10.1016/0090-5720(90)90016-Z)

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *Goal-setting theory*. In E. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of management theory* (pp. 316–318). Sage Publications.

Malhotra, N. K. (2002). *Marketingkutató*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, *29*(7), 770–791.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, *9*(2), 199–208. <http://doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthier: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Palgrave Macmillan.