

JÁSDI PINCE: VISSZA A JÖVŐBE. STRATÉGIAI KIHÍVÁSOK EGY MAGYARORSZÁGI CSALÁDI BORÁSZATBAN.

Vajdovich Nóra – Babos Krisztina

Vajdovich Nóra – Budapesti Gazdasági Egyetem, Vállalkozás- és
Gazdálkodástudományi Doktori iskola, vajdovich.nora.10@unibge.hu

Babos Krisztina, PhD – Budapesti Gazdasági Egyetem, KVIK Gazdasági
Szaknyelvek Tanszék, babos.krisztina@uni-bge.hu

DOI: 10.29180/978-615-6886-05-7_8

◀ BEVEZETÉS

*„a hosszabb távon családon belül
fenntartható vállalkozást
csak egy ideára lehet építeni”
(Jásdi István)*

Attila, a Jásdi pincészet új tulajdonosa és borásza, mélyen elmerült gondolataiban, miközben a selymes bort kóstolgatta. Szüleitől örökölte a vállalkozást és bár a pincészet számos díjat nyert és a kritikusok is elismerően szóltak róla, Attila úgy érezte, hogy a kiválósághoz vezető út sosem ér véget. A bor minőségének folyamatos javítása volt a célja, azonban úgy vélte, egyszerre csak egy jelentősebb projektbe tud belefogni.

Három lehetséges projekt körvonalazódott a fejében, mindegyik egy-egy különálló kihívást jelentett. Az első a bor érlelési folyamatának tökéletesítése volt, pontosabban egy módszer kifejlesztése az oxidáció megakadályozására a tölgyfahordókban. A második projekt a borok színének mélyítése körül forgott, míg a harmadik a legideálisabb arány megtalálására irányult a teljes szőlőfürtök, szárazak és szemek között a

prézelés során. Mindegyik vállalkozás jelentős idő és pénzráfordítást igényelt és alapjaiban változtatta volna meg a borászat meglévő gyakorlatait.

Attila agyában egyre nagyobb lett a zűrzavar, ahogy igyekezett mérlegelni az egyes projektek előnyeit és hátrányait. Nem tudta eldönteni, melyik lenne a legfontosabb és legsürgősebb, melyik növelné leginkább borai minőségét, melyik találná meg leginkább az ügyfelek tetszését, vagy melyik bizonyulna legköltséghatékonyabbnak. Még abban sem volt biztos, milyen szempontok szerint kellene választania.

Az idő azonban sürgetett. A szüret kezdete csupán néhány nap múlva volt. Attila tudta, hogy döntést kell hoznia és nem engedheti meg magának a luxust, hogy tovább halogassa ezt a lépést. Ebben a kritikus pillanatban, amikor a pincészet jövője a tét, Attila rájött, hogy a döntés nem csupán a bor minőségének javításáról szól. Egy szélesebb perspektívát kellett figyelembe vennie, amely magában foglalta a hosszú távú fejlesztési lehetőségeket, a jövőbeli irányok meghatározását, az innovációs stratégiákat és a fenntartható fejlődést. Ezen felismerések fényében Attila úgy érezte, hogy készen áll a vállalkozás jövőjének formálására, figyelembe véve a családi hagyományokat és az újítás szellemét egyaránt.

Elsőként Attilának meg kell vizsgálnia, milyen újításokra van szükség a minőség javításához, ami párhuzamba állítható a bor oxidációjának megelőzésére irányuló erőfeszítésekkel. Ez nemcsak a termék minőségének megőrzését célozza, hanem hosszú távon is biztosítja a pincészet sikerét. A második kihívás a nemzetközi piacok felé nyitás vizsgálata, ami hasonlítható a bor színének elmélyítése irányuló projekt céljához: mind a kettő a termékpiac bővítését és a vásárlói bázis növelését szolgálja. A harmadik terület, amelyen Attilának mérlegelnie kell, a vállalkozás diverzifikációja, vagyis más üzletágak bevonásának előnyei és kockázatai. Ez összhangban van azzal a dilemmával, amellyel a borász szembesült a teljes fürtök, száraz és szőlőszemek optimális keverékének meghatározásában: a meglévő gyakorlatok felülvizsgálata és esetleges megújítása, hogy megfeleljen a jelenlegi piaci és technológiai környezet kihívásainak.

Miközben a lehetőségeket latolgatta, Attila tisztában volt azzal, hogy döntései nem csupán a bor minőségére és a gazdasági haszonra gyakorolnak hatást, hanem a pincészet hosszú távú jövőjét is alakítják.

◀ CÉGTÖRTÉNET

A Jásdi pincészet, mely a Balaton-felvidék szívében, Csopakon található, egy integrált üzleti modellel működő borászat, amely a szőlőtermesztéstől a bor készítésén át a disztribúcióig látja el a borászat minden aspektusát. Három ember összehangolt együttműködése határozza meg a borászat sikerét: Jásdi István, aki a hosszú távú stratégiát és célokat állítja fel, felesége Mari, aki a pénzügyi oldalát vezeti a családi vállalkozásnak és minden döntési folyamatban részt vesz, valamint Molnár Szabolcs, aki a napi borászati feladatokat látja el és aki az idők folyamán kulcsfigurává vált a birtokon. A család közös döntése alapján, egyik

fiúk, Attila, aki jelenleg Budapesten ügyvédként praktizál, fokozatosan veszi át a pince irányítását, amely jelentős változásokat hozhat a cég életében. Attila tervezi családjával a Balatonhoz költözést és már most is aktívan részt vesz a családi vállalkozás ügyeiben.

1997-ben Jásdi István és felesége, úgy döntöttek, hogy kilépnek a versenyszférából, eladták részvényeiket. „nem volt semmi dolgom, de volt egy csomó pénzem” (J.I.) Egy váratlan ingatlan hirdetésre bukkantak, amely egy elhagyatott balatoni pincét kínált eladásra Csopakon. Eredetileg semmilyen szándékuk nem volt pince vásárlásra, se a csopaki költözésre, de kíváncsiságuk és bőséges szabadidejük arra ösztönözte őket, hogy személyesen is megnézzék az ingatlant. Az első látogatás után gyorsan, alig fél órával később döntöttek a vásárlás mellett. A területen akkoriban csipkebogyó és egyéb növényzet uralkodott a szőlőültetvények helyén és a pince fölötti épület romos állapotban volt⁷.

Kezdetben csupán 2-3 hektárral indultak és nem saját termesztésű, hanem vásárolt szőlőből dolgoztak. Az újraélesztett borászat és a körülötte lévő területek lassan formát öltöttek és az első év végére már 10-12 ezer palack bort termeltek három különböző fajtából, amelyek közül kettő díjat nyert egy nemzetközi versenyen. Ez a siker megerősített őket abban, hogy fenntartható, hosszú távon családon belül működtethető vállalkozást építsenek ki. A kezdeti sikerek után a vállalkozás évről évre növekedni tudott.

Az első néhány év főleg arra ment el, hogy kiderítsék, mely szőlőfajtákkal érdemes foglalkozni, hangsúlyozva, hogy egyes döntések hosszú távú következményekkel bírnak a borászatban.

Jásdi István és családja a kezdeti lépésektől folyamatosan gyarapították tudásukat és birtokukat, mely végül 17 hektárra bővült. Ekkorra már tisztában voltak azzal, hogy melyik terület mire képes és hogy Csopak, valamint a birtokon belüli különböző dűlők hogyan illeszkednek a Balaton borászati térképébe. „bizonyos méret alatt az ember, nem versenyezhet az egész világgal. Arra kellett rájönni, hogy ha nem tudunk saját karaktert adni a dolgainknak, akkor egy Csopaki Chardonnay nem fog versenyezni egy 5000 hektáron termelt ausztrál Chardonnay-val, vagy egy kaliforniaival. Sokkal többet ér a csopaki karakter vagy az adott dűlőnek a karaktere, mint amennyit a borászati feldolgozás maga. Nem az ember adja az önálló karaktert, mert azok kétszáz év alatt azért eléggé rendesen forognak, hanem a közös valamit, a termőhelynek kell hozzáadni.” (J.I.)

Az első évtizedben szerzett tapasztalataik alapján több jó döntést hoztak, mint például az olaszrizling kiválasztása fő szőlőfajtának, a kékfrankos bevezetése, ha vörösbort is szeretnének készíteni és a furmint kipróbálása. Jásdi István elmondása szerint a furmint egy hagyományos, balatoni termőterülethez hoz is kötődő szőlőfajta (régiben sziget), amit ők ötven év kihagyás után ültettek újra. Mára ez a fajta is kiváló borokat ad, amelyek büszkeségévé váltak a birtoknak. A birtok mérete és a választott borok típusa nem

⁷ A 19. sz-ban Ranolder János veszprémi püspök tette híressé a csopaki borokat, amelyet később Jásdi István és felesége frissítettek fel és vittek tovább. A család nem csak a borászati hagyományokat vette át, hanem magát a hely szellemiségét is „felújította”. Az eredeti állapotokra visszaállított épületek 2000-ben a „Balaton-felvidék Legszebb Pincéje” címet is elnyerték.

véletlen: minden döntés mögött mélyreható gondolkodás és a régió, valamint a családi hagyományok tisztelete áll. „Oka volt annak, hogy ez a pince ekkorára épült, hogy ide épült, oka volt annak, hogy milyen borokkal foglalkoztak”. (J. I.)

Jásdi István kialakította a Csupaki Kódexet is, amely egy szigorú szabályrendszerrel alátámasztott kezdeményezés, amelynek célja a csupaki szőlő és borkultúra minőségének és jó hírnevének megőrzése. A Kódex olyan alapelveket és gyakorlati irányelveket fogalmaz meg, amelyek az egész folyamatot a szőlő eredetétől a bor előállításáig és érleléséig szabályozzák.

A Csupaki Kódex megalkotásában is tükröződik Jásdi István sokoldalú személyisége. Egy ember, aki képes volt radikálisan változtatni életén és karrierjén, másrészt pedig olyan szakember, aki mélyen elkötelezett egy kisebb közösség és annak hagyományai iránt. Jásdi István sikeresen elérte, hogy a Balaton-törvény tartalmazzon egy rendelkezést miszerint, ha valaki építkezni szeretne a Balaton környékén, akkor legalább két hektárnyi szőlőt is birtokolnia kell. Ennek az intézkedésnek köszönhetően, a régió természeti értékei jobban védettek, a helyi körülmények nem romlanak tovább.

A családi borászat elismerése nemzetközi szinten is megvalósult, amikor Istvánt az Európai Családi Borászatok Szövetségének magyar képviselőjévé választották. Ez a szerep lehetőséget adott neki, hogy más családi vállalkozásokkal is kapcsolatba lépjen, megosztva tudását és tapasztalatait, miközben tanul mások sikereiből és kihívásaiból. „elküldtek, hogy legyek én az Európai Családi Borászatok Szövetségében magyar képviselő. Az ember megérti azt, hogy egy ilyen családi vállalkozást vagy egy nyugat-európai folyamatosan működő folyamatosságban működő kommunizmus nélküli vállalkozás, mitől tud többet. És akkor az ember rájön arra, hogy a világpiacon a nagyságrendet is meghatározta”. (J. I.)

A vállalkozásban dolgozó kollégák Attila generációjához tartoznak. Ez azt jelenti, hogy a cég szakmai folytonossága biztosított. Ez hatalmas érték a vállalkozás számára, mert míg a szakmai tudás megtanulható – az Édesapa szerint – a tágabb perspektíva és ismeretek pótolhatatlanok. Attila már most olyan ismeretekkel rendelkezik a jogi környezet és piaci ismeretek terén, amelyek rendkívül fontosak a vállalkozás jövője szempontjából.

A folytonosság és a tudás átadása kulcsfontosságú a borászatban. Ez különösen igaz Magyarországon, ahol sok esetben minden generáció újra kell kezdeni mindent a nulláról. Jásdi István célja, hogy ezt elkerülje és ezzel megalapozza a jövő generáció sikerét. „Magyarországon ezt azt jelenti, hogy 40-50 évente mindent elölről kell kezdeni, úgyhogy egy családi gazdálkodást vállalkozásnál ezt jó, hogyha visszamenőleg is tudjuk. Ne kelljen újrakezdeni negyven- negyvenöt év múlva. Ez cél.” István a birtok történetéről írt könyvei során tovább mélyítette ismereteit, régi térképek és birtoklapok tanulmányozása révén rájött sok, korábban ismeretlen összefüggésre. E felismerések arra sarkallták, hogy a családi vállalkozás ne csak iparszerűen működjön, hanem lelket is kapjon, ami átadható a következő generációnak. „az érték a legfontosabb, mert a szakmaiságot meg tudja tanulni” (J.I.). A Jásdi család esetében sokat elárul Jásdi István és felesége hozzáállása kultúrához és

a hagyományokhoz. Az évente megrendezésre kerülő kulturális események nem csupán a vállalkozás és a közösség számára fontosak, de lehetőséget teremtnek az értékek és a kultúra továbbadására a fiatalabb generációnak. Az, hogy eddig István hívta művészbarátait (Haumann Péter és Trokán Péter) és a következő évben már Attila veszi át ezt a szerepet és hívja a fiatalabb generációs művészeket, vagyis a művészek gyerekeit (ifj. Haumann Péter és Trokán Anna), szépen illusztrálja azt a kontinuitást és örökség átadást, amit a család fontosnak tart. „A szellemiséget akarjuk folytatni meg átadni. Ez most egy lépcsőfok, amit meg kell lépnünk, mert ezt a Marival ketten mi tudtuk, Attila meg a Réka még nem tudja.”

„Irtózom a formális szervezetektől” – mondja Jásdi István. Istvánnak olyan munkakörnyezet kialakítása a célja, ahol az emberi kapcsolatok és együttműködések állnak a középpontban, nem pedig az autokratikus vagy szigorú hierarchiák. Ez azt jelenti, hogy a lojalitás és a személyes kapcsolatok nagyon fontosak számára, amit az is megerősít, hogy ugyanazokkal az emberekkel dolgozik a kezdetek óta. A vállalkozás filozófiájában a rugalmasság, és az emberi tényezők nagyon fontosak. Ezek segítenek abban, hogy a csapat tagjai jobban érzik magukat a munkahelyükön és ezáltal több odaadással és szenvedéllyel is végezzék a munkájukat. A Jásdi családi vállalkozás vezetési és szervezési megközelítése kiváló példája annak, hogyan lehet üzleti érdekeket és emberi értékeket egyensúlyban tartani: „szinte én vagyok itt a 10 évemmel a majdnem a legfiatalabb, aki itt dolgozik, van olyan, aki 16-17 éve itt dolgozik a birtokon, úgyhogy én ki merem azt jelenteni, hogy úgy működünk, mint egy kis család. Kölcsönös a megbecsülés minden szinten. Ez fontos. És ezért nem csinálhatnánk másképp, mint hogyha úgy gondolnánk, hogy egy kicsit a miénk is lenne”. (G. B.)

A Jásdi család borait három fő értékesítési csatornán keresztül kínálja: közvetlenül pincészetükből, internetes rendelés útján és nagykereskedelmi partnereken keresztül. A látogatók közvetlenül vásárolhatnak tőlük, amely értékes bevételi forrást teremt. A saját Borterasz arra is lehetőséget ad, hogy személyesen találkozzanak vásárlóikkal, így közvetlen visszajelzést kapva a boraikra. A pincészetből történő értékesítés főleg két vásárlócsoporthoz céloz: azokat a borszeretőket, akik szeretik felfedezni a borvidékeket és közvetlenül szeretnek a termelőktől vásárolni, valamint a turistákat, akik a térségben töltött idő alatt spontán döntésből látogatnak működő pincészetet és kóstolják meg a borokat. Az internetes rendelésen keresztül történő vásárlók többsége rendszeresen visszatérő vásárló, aki kartonra (6-12 palack) rendel borokat. Ezek a vásárlók gyakran már korábban jártak a pincészetnél, vagy valamelyik étteremben megízlelték a borokat és rendszeresen rendelnek.

A nagykereskedőkkel való együttműködés alapvető eleme a borászat üzleti modelljének. Ők biztosítják a borok kiskereskedők és éttermek számára történő széleskörű elérhetőséget. Olyan borokat keresnek, amelyek stabilan és gyorsan kelnek el, különös tekintettel az állandó kiváló minőségre, mérsékelt árszintre és széles körben kedvelt, könnyen azonosítható stílusra. Ide tartozik a nagyon kis tételű export értékesítés is.

◀ IPARÁGI KITEKINTÉS: CSALÁDI BORÁSZATOK

A családi borászatok jelentőségét nem lehet alábecsülni az iparágban, hiszen ők azok, akik őrzik és tovább viszik a régi borászati technikákat és a kultúrát. Ezek a vállalkozások generációról generációra szállnak, akárcsak a hozzájuk tartozó szőlőültetvények. A tulajdonosok személyes részvétele a termelésben magas szintű elkötelezettséget és minőség-ellenőrzést biztosít. A borászat jelentős tőkeigényes tevékenység, mind beruházási, mind működőtőke szempontjából.

Az üzleti tevékenység jelentős nem pénzügyi kockázatokkal is szembesül: mint mezőgazdasági ágazat, a szőlőtermelés ki van téve az időjárás változékonyságának. Tekintettel arra, hogy kiváló minőségű szőlő termelése csak korlátozott és specifikus időjárási körülmények között lehetséges, a szőlőtermesztés talán még nagyobb kockázatoknak vannak kitéve, mint a többi mezőgazdasági ágazat. A családi borászatoknak köszönhetően nemcsak minőségi és egyedi borok látnak napvilágot, hanem a helyi közösségek gazdasági életbe és értéket visznek. Ilyen vállalkozások hajlamosak gyorsabban reagálni a piaci változásokra és az új technológiákra, bár ezzel együtt pénzügyi és piaci kihívásokkal is szembe kell nézniük, különösen a kisebb működési költségvetésük miatt.

Magyarországon a borászat mélyen gyökerezik a kultúrában, nem csak hagyományokat őriz, hanem évszázadok óta fontos megélhetési forrás is sok család számára. A magyar borászat területi változatossága, termőhelyi sokfélesége kiemelkedő értéket képvisel.

A magyarországi családi borászatok a helyi terroir különlegességét és a hagyományos borászati technikákat ötvözve készítenek minőségi borokat, ami megkülönbözteti őket a nagyobb termelőktől. A piaci helyzetet nehezíti a fogyasztói ízlés változása és a nemzetközi piacokra való nyitás igénye. A hazai családi borászatoknak nagyon fontos a márkaismeret építése, aminőségi borokkal való piaci pozicionálás és az egyedi történetek, amelyek megkülönböztetik őket a tömegpiaci termékektől. Emellett a borvidékek közötti együttműködés és a közös marketingtevékenységek, mint a borút programok és borfesztiválok szintén hozzájárulnak a láthatóság és ismertség növeléséhez.

A borvidékek és borászati vállalkozások infrastruktúrája azonban nem mindig ideális, ami kihívások elé állítja még azokat a vállalkozásokat is, amelyek hatékonyabban működnek. Ennek megfelelően a hazai borászatok és szőlőtermelők szembesülnek a szakemberhiány vagy a szervezett tudásmegosztás korlátaival. A stratégiai tervezés ritkasága és a rövid távú tervezési hozzáállás is jellemző. A borászatban rejlő minőség és annak forrásainak megfogalmazása és azonosítása kihívást jelent.

A borból nyert egyedi ízélmény több mint 500 aromatikusan aktív szerves vegyület összetett kölcsönhatásából származik, amely a szőlő génállományából ered és a növekedési, érési, erjedési, valamint érlelési szakaszok során fejlődik. Ez magyarázza, miért tudnak a borok – még azonos fajtájú, hasonlóan kezelt borok is – év, hordó és palack szerint eltérő ízkompozíciókat kifejleszteni. Az ízlelési élményt elsősorban az illatok adják,

amelyek széles körű érzékszervi és érzelmi reakciókat válthatnak ki. A bor fogyasztása így nem csupán fizikai, hanem személyes tapasztalatok, kulturális hátterek és identitástudat összjátékán alapuló művészet is.

A termékportfólió diverzifikációja – új szőlőfajták bevezetése, különböző borstílusok, vagy akár más alkoholos italok gyártása – segíthet a családi borászatoknak abban, hogy szélesítsék piaci jelenlétüket és csökkentsék függőségüket egyetlen terméktípustól. A borászatok számára a diverzifikáció nem csupán a termékportfólió bővítését jelentheti, számos más stratégia is rendelkezésre áll a növekedés és a kockázatok csökkentése érdekében. Az értéklánc különböző szintjein való bővítés, például a szőlőtermesztéstől kezdve a borászaton át az értékesítésig és disztribúcióig lehetőséget biztosít. A borokhoz kapcsolódó, de mégis új termék kategóriák, mint például (szőlőalapú) élelmiszerek bevezetésével szélesíthetik piaci jelenlétüket. A diverzifikáció egy másik formája a borászat turizmus és oktatás területére való kiterjesztése. A borturizmusba való befektetéssel, mint például tematikus borászati túrák, kóstolók, vagy akár művészeti és kulturális események szervezésével, nemcsak új bevételi forrásokat teremthetnek, hanem a márkát is erősíthetik. Az oktatási programok kínálata, amelyek a bor szerelmeseit és szakmabelieket célozzák, szintén hozzájárulhatnak a borászat hírnevének növeléséhez és a hosszú távú elköteleződéshez.

Mindezek mellett a borászatok felfedezhetnek teljesen új tevékenységi köröket, például a vendéglátásba vagy turizmusba való diverzifikáció, melyek nem közvetlenül kapcsolódnak a borászathoz, de mégis kihasználhatják a meglévő infrastruktúrát és márkaimázst. Ez a fajta diverzifikáció nemcsak az üzleti kockázatokat oszthatja meg és csökkentheti azt, hanem új szolgáltatásokat is kínálhat a fogyasztóknak.

A nemzetközi piacra történő belépés lehetőséget biztosít a hazai családi borászatok számára, hogy bemutassák a terroir kiemelt értékeit. A nemzetközi terjeszkedés azonban alapos piackutatást és megfontolt stratégiát igényel, figyelembe véve a különböző piacok ízlését és kulturális preferenciáit. Az exportálási hajlandóságot befolyásoló tényezők három fő kategóriába sorolhatóak (lásd melléklet). Ezek a kategóriák a vállalat sajátosságaira és a vezető objektív vagy szubjektív tényezőre vonatkoznak attól függően, hogy a döntéshozó személyes és kulturális, vagy viselkedési és attitűdbeli jellemzőiről van szó (Galati et al, 2014).

◀ PROBLÉMAFELVETÉS

Attila, a Jásdi Pincészet új vezetője fontos döntési helyzetben találja magát, amely az üzleti stratégiai projektek és a személyes élet nagy változásainak egyensúlyozását követeli meg tőle. Az általa azonosított három projekt – a minőségfókuszú termékfejlesztés, a nemzetközi piacra lépés vagy diverzifikáció - mind alapvetően befolyásolja pincészet jövőjét és piaci pozícióját. Ezek a projektek nemcsak jelentős befektetést igényelnek, hanem a családi vállalkozás hagyományainak megőrzésével is összefüggenek, miközben az innováció felé

is nyitnak. Attila tehát az üzleti döntéseit nem izoláltan, hanem a családi élet nagyobb kontextusában kell, hogy meghozza. Attilának minden opció elemzésekor felül kell vizsgálnia a rendelkezésre álló erőforrásokat, mérlegelve a különböző projektek igényeit.

JAVASOLT FEJLESZTÉSI PROJEKTEK

1. projekt	minőségfókuszú termékfejlesztés
2. projekt	a nemzetközi piacok felé nyitás
3. projekt	diverzifikáció

A Jásdi Pincészet előtt álló lehetőségek és kihívások kezelése Attila számára nem csak az üzleti innovációról szól, hanem arról is, hogy miként integrálja ezeket a család életének változásaiba. A siker kulcsa abban rejlik, hogy hogyan egyensúlyozza a stratégiai célokat a családi élet átalakulásával, miközben fenntartja a pincészet hosszú távú jövőképét és értékeit.

◀ KÉRDÉSEK

- Váolja fel, hogy a három projekt ötlenek milyen céljai és milyen erőforrás igénye van! Ezek hogyan befolyásolják a cég bemutatott működését? Mely projektet és miért javasolná megvalósítani?
- A Jásdi pincészet jelenleg egy mikroállalkozás. Milyen növekedési lehetőségeket lát a cég előtt? A megfogalmazott projektek hogyan tudnak hozzájárulni a pincészet növekedéséhez?

◀ HIVATKOZÁSOK ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

- Black, R. E., & Ulin, R. C. (Eds.). (2013). Wine and culture: Vineyard to glass. Bloomsbury.
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33–49. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9265-8>
- Csákné Filep, J. & Timár, G. (Eds.) (2022): Családi Vállalkozások Műhelykonferencia konferenciakötet. Budapesti Gazdasági Egyetem. https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2023/01/Csaladi_vallalkozasok_muhelykonferenciakotet_2022.pdf
- Davis, J. (2014). Családi fenntarthatóság. John Davis website. <https://www.johndavis.com/family-sustainability>
- Galati, A., Crescimanno, M., Rossi, M., Farruggia, D., & Tinervia, S. (2014). The determinants affecting the internationalization of the Italian SMEs producing sparkling wines: An empirical study on the RBV of the firms. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 6(2), 100–118. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2014.066463>
- Lansberg, I. (1999). Succeeding generations: Realizing the dream of families in business.

Harvard Business School Press.

- Masset, P., & Weisskopf, J.-P. (2024). From risk to reward: The strategic advantages of diversifying grape varieties. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2023-0801>
- Pacheco, L. M. (2017). Internationalization vs family ownership and management: The case of Portuguese wine firms. *International Journal of Wine Business Research*, 29(2), 195–209. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-10-2016-0034>
- Rauhut Kompaniets, O. (2022). Sustainable competitive advantages for a nascent wine country: An example from southern Sweden. *Competitiveness Review*, 32(3), 376–390. <https://doi.org/10.1108/CR-04-2021-0063>
- 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. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100410>
- Vrontis, D., Bresciani, S., & Giacosa, E. (2016). Tradition and innovation in Italian wine family businesses. *British Food Journal*, 118(8), 1883–1897. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2016-0192>
- <https://www.jasdipince.hu>

◀ HIVATKOZÁSOK ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

ADATOK

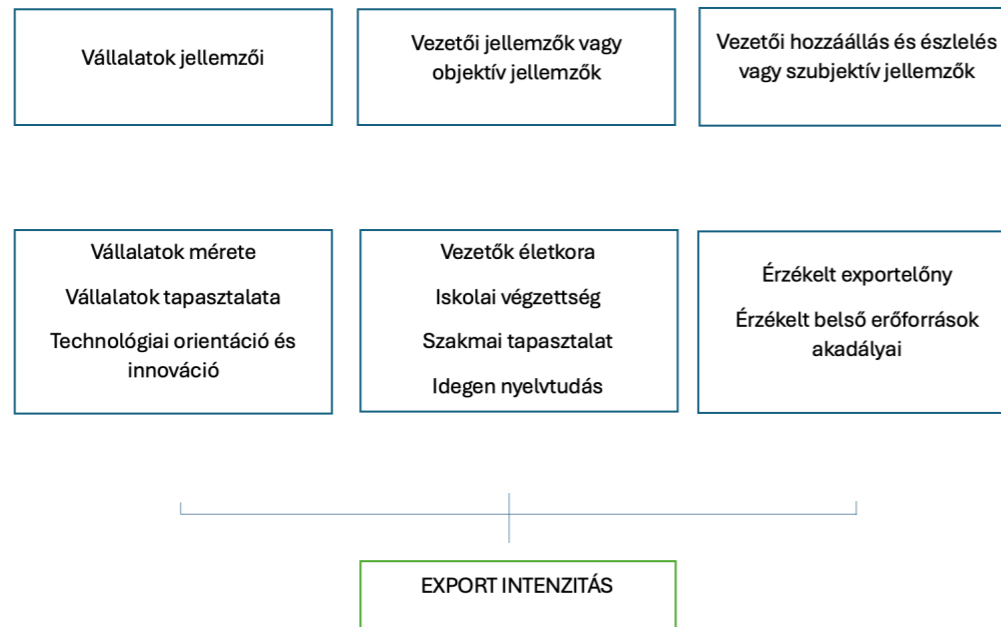
Családi cégcsoport	Tevékenység
1) Jásdi Pince Csopak Borászati Kft.	Szőlőbor termelése, ital-kiskereskedelem
	Tevékenység kezdete: 1998
	Alakulás dátuma 1991
	Létszám: 6
2) Jásdi István e.v.	Mezőgazdasági vállalkozás

Honlap: www.jasdipince.hu (forrás: <https://www.e-cegjegyzek.hu/>)

JÁSDI PINCE CSOPAK BORÁSZATI KFT. TULAJDONOSAI

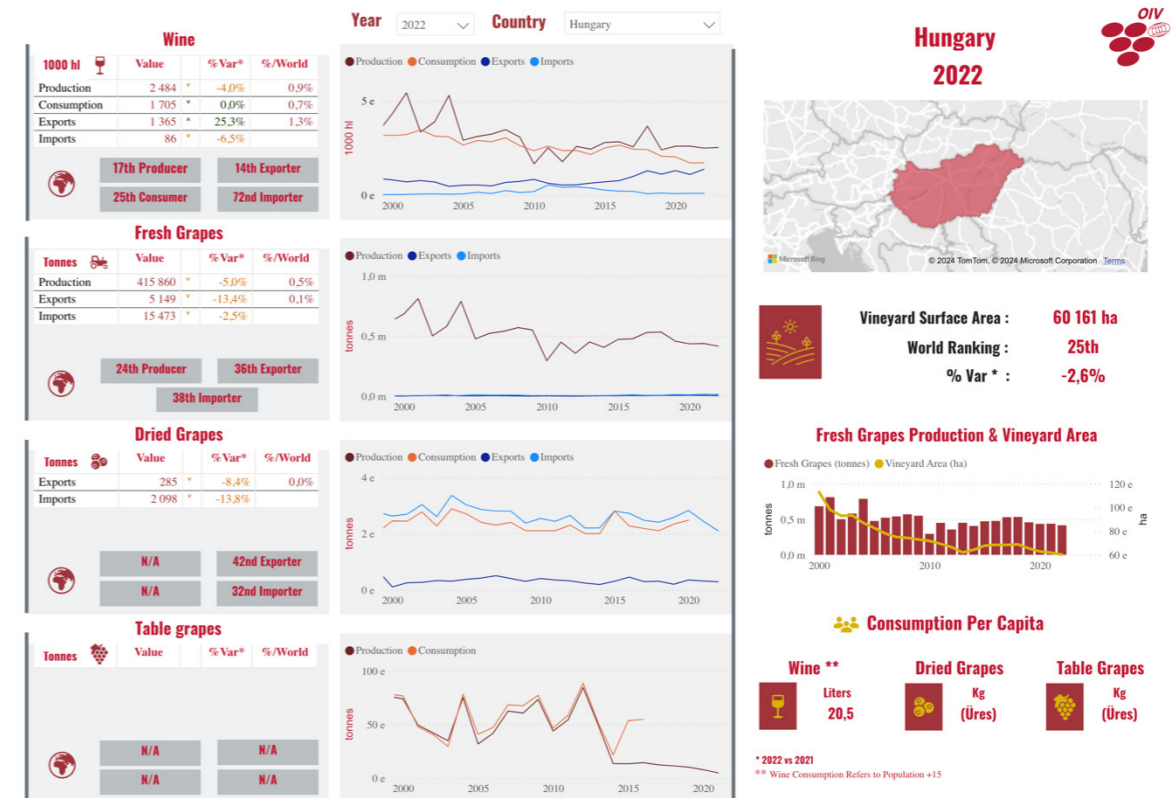
Tulajdonos	Tulajdoni hányad
Jásdi Istvánné	20%
Jásdi István	20%
Jásdi Zoltán Péter	20%
dr. Jásdi Attila István	20%
Molnár Szabolcs	10%

A DÖNTÉSHOZÓ SZEMÉLYES ÉS KULTURÁLIS, VAGY VISELKEDÉSI ÉS ATTITÚDBELI TULAJDONSÁGAI



Forrás: Galati et al. p. 105

OIV COUNTRY STATISTICS 2022, HUNGARY



Forrás: OIV (<https://www.oiv.int/what-we-do/country-report?oiv>)