

BGE Budapest LAB

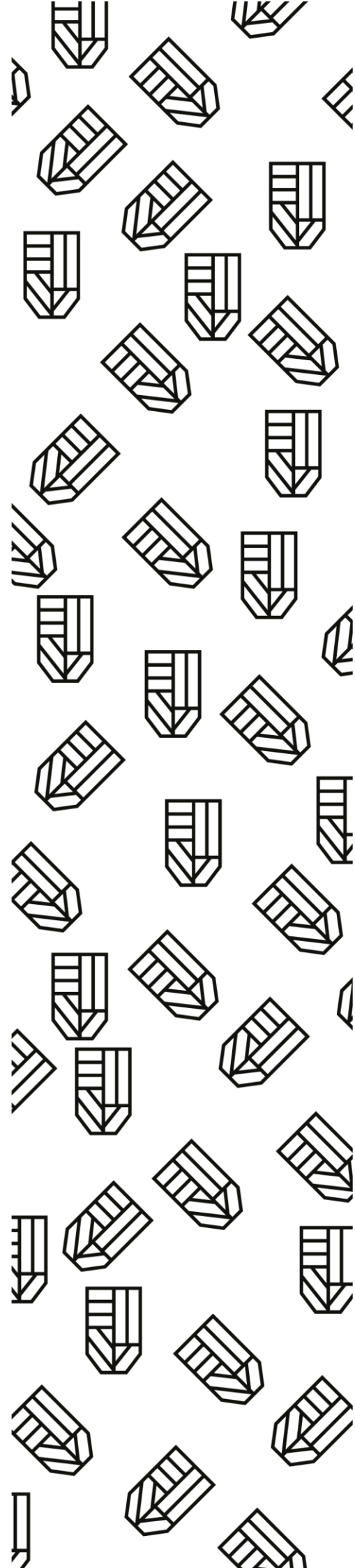
WORKING PAPER SERIES

ISSUE 19, 2021

DR. HEIDRICH BALÁZS
DR. NÉMETH SZILÁRD
DR. NÉMETH KRISZTINA
VAJDOVICH NÓRA

**HAZAI BORÁSZATOK
CÉLRENDSZERÉNEK
VIZSGÁLATA**

19



HAZAI BORÁSZATOK CÉLRENDSZERÉNEK VIZSGÁLATA

Dr. Heidrich Balázs
Budapest Business School
heidrich.balazs@uni-bge.hu

Dr. Németh Szilárd
Budapest Business School, FFA
nemeth.szilard@uni-bge.hu

Dr. Németh Krisztina
Budapest Business School, FFA
nemeth.krisztina@uni-bge.hu

Vajdovich Nóra
Budapest Business School, Doctoral School of
Entrepreneurship and Business
nora.vajdovich.10@unibge.hu

Working Paper Series 19-2021

ISSN: 2630-7960

Copyright © 2021 Heidrich Balázs, Németh Szilárd, Németh Krisztina,
Vajdovich Nóra

Working papers are in draft form. This working paper is distributed for purposes of comment and discussion only. It may not be reproduced without permission of the copyright holder. Copies of working papers are available from the author. The views expressed in the Budapest LAB Working Paper Series are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the Budapest Business School or Budapest LAB. Research Working Papers have not undergone formal review and approval. Such papers are included in this series to elicit feedback and to encourage debate on important public policy challenges. Copyright belongs to the author(s). Papers may be downloaded for personal use only.

www.budapestlab.hu

A kutatási projektet az Innovációs és Technológiai Minisztérium Tématerületi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (TKP2020-IKA-01) támogatja.

This research was supported by a grant from the Thematic Excellence Programme of the Hungarian Ministry for Innovation and Technology to the Budapest Business School (TKP2020-IKA-01.)

ISSUE: 19-2021

Dátum: 2021.09.02.

HAZAI BORÁSZATOK CÉLRENDSZERÉNEK VIZSGÁLATA

Bevezetés

Az állandó változásban lévő családi vállalkozások megértésének egyik módja céljaik és a döntések mögött álló motivációk felfedése és megértése. A családi vállalatok céljai esetében a családi vállalatok annyiban különböznek a nem családi tulajdonú vállalatoktól, hogy a gazdasági célok mellett megjelennek a család céljai is (Chua et al.,1999; Kotlar & De Massis 2013; Kotlar et al. 2014). A család egy kapcsolatokon alapuló csoport, amelyben a tagok rokonsági alapon, közös normákon kapcsolódnak egymáshoz (Stewart, 2003). Ennek megfelelően egy kapcsolatban történő változás hatással lehet a teljes szövetségre (Cox, & Paley., 1997).

A családi vállalatok céljainak vizsgálata és megértése különösen nagy jelentőségű, mert a célok határozzák meg a családi vállalat cselekvésre való hajlandóságát (Williams et al., 2018). A célok hatással vannak a stratégiai döntésekre és a családi vállalatok viselkedésére is (De Massis et al, 2016). A családi vállalat céljai a kiindulópontja a családi vállalatok különbözőségeinek, többek között a célok különböztetik meg az egyes családi vállalatokat a többi családi vállalattól (Chrisman et al., 2012).

A családi vállalkozások rugalmasságuknak köszönhetően hosszútávon képesek életben maradni (Wilson et al, 2013), ugyanakkor a nemzetközi szakirodalomból tudjuk, hogy a családi cégek nagy része nem éli túl az első generációváltást és ez a százalék tovább romlik a második vagy a további generációváltáskor (Tatoglu et al., 2008.). Ez az egymással ellentétben álló két jellemző tulajdonság a családi vállalkozások egyediségéből ered. Egyrészt képesek rugalmasan kezelve erőforrásként használni a családi beágyazódásukat, tudásukat, sajátosjellegzetességüket, így képesek hosszú távon sikeresen fennmaradni. Másrészt viszont rugalmasságuknál fogva lehetőségük van ugyan azokat az erőforrásokat maguk ellen fordítani, ezért nagyon sok esetben megszűnnek ezek a típusú vállalatok.

Basco (2017) a családi vállalkozások céljainak mérésére egy saját modellt dolgozott ki. Szerinte a célok két különböző logikát követnek: a családi logikát és az üzleti logikát. Kutatásában arra kereste a választ, hogy a két különböző logika milyen kölcsönhatásban áll egymással. A családi

vállalkozás céljait multidimenzionális fogalomként kezeli, amelyet gazdasági és társadalmi szempontok alakítanak. Négy szempontot (célt) ötvöznek: a gazdaságit a nem gazdasággal és a családot az üzletivel, mellyel megkülönböztethető, hogy az adott célok kinek a céljai. A négy egymással kapcsolatban álló tényező összefüggéseinek vizsgálatára alakította ki kutatási modelljét.

Megvizsgáltuk, hogy a hazai borászati családi vállalkozások a hosszútávú orientációt és a piacgazdaság által diktált rövid távú döntéshozatalt, hogyan tudják szinkronba hozni a sikeresség érdekében. Kutatásunk alapját a Basco által kidolgozott kiinduló modell képezi. A modell alapján kidolgozott kérdéseket félig-strukturált interjúk formájában 21 hazai borászatot kérdeztünk meg.

Kutatásunkkal arra kerestük a választ, hogy a hazai borászati szektorban működő családi vállalkozások rövid és hosszútávú céljai hogyan formálják működésüket. Azt vizsgáltuk, hogy a célok tudatos kialakítása vagy annak hiánya milyen összefüggésben van a családi vállalkozások hosszú távú sikerességével. A különböző típusú célok, hogyan befolyásolják az üzleti magatartás különböző aspektusait, vagyis milyen hatással lesznek a kormányzásra, vezetésre és döntéshozatalra.

Alapfeltevésünk, hogy egy borászat magában foglalja a családi vállalkozások minden pozitív értékét, azokat a szocio-emocionális és örökölhető vagyontokat, amelyek erőforrásként segíthetik a fenntartható családi vállalatokat. Kutatásunkhoz azért választottuk a borászati ágazatot, mert ezek a családi vállalkozások olyan mintát jelenthetnek, amely más családi vállalkozásban dolgozó család számára is példa értékű lehet. Olyan szektort kerestünk, ahol be tudjuk mutatni a fenntarthatósághoz vezető utat, annak nehézségeit, kihívásait, de szépségét is.

A családi örökség, a dinasztikus minta, a szőlő és/vagy természet szeretete és ismerete szülőről gyermekekre öröklődik. A generációk szinergikus együttműködése, a különböző tudások és képességek tudatos összeolvadása, a munka- és tudásmegosztás képessége szintén megfigyelhető ezekben a vállalkozásokban.

A tudatos építkezés és stratégiaválasztás, a kormányzással kapcsolatos kérdések, a következő generációk tudatos képzése és vállalkozásba való bevonása is kirajzolódik ezekben a vállalkozásokban. Az innovációs képesség és technológiai újítások adaptációs képessége mind alapja a fenntartható családi vállalkozásoknak. Ugyanakkor megfigyelhetők a család és vállalkozás kiegyensúlyozásával kapcsolatos problémák és nehézségek, és láthatjuk azok

megoldásit is. Láthatjuk a rövid és hosszútávú célok párhuzamos tervezését és az ezzel járó döntéseket is.

A borászati vállalkozások méretüket, életkorukat, irányításukat tekintve is heterogének, így a borászati ágazat alkalmas a szakirodalomból ismert vállalati gazdasági, környezeti, társadalmi, családi- aspektusainak megfigyelésére és elemzésére.

Kutatásunk és tanulmányunk célja a hazai borászati szektorban működő családi vállalkozások céljairól egy holisztikus szemléletű, átfogó anyag készítése, amelyben a céljaikon keresztül megérthetjük terveiket és nehézségeiket is.

Tanulmányunk első részében a kutatásunk alapját képező modell elméleti hátterét, a Basco modell mutatjuk be. Utána következik a hazai borászat helyzetének ismertetése, majd kutatásunk módszertana és végül a kapott eredmények elemzése és értékelése.

Szakirodalmi háttér szintézise, avagy a családi vállalkozások céljai és a Basco modell

A vállalkozásoknak párhuzamosan különböző céljai vannak. A családi vállalkozások céljai a családi részvétel miatt jelentősen eltérnek a nem családi vállalkozások céljaitól. A családi vállalkozásokban a gazdasági célok teljesítése mellett a család céljainak teljesítése is valószínűsíthető (Basco, 2017). A célok sokasága a család, a tulajdonlás és a vállalkozás átfedésének következménye. (Kotlar et al., 2013). A család dominanciájánál fogva képes befolyásolni a döntéseket és érvényesíteni tudja a család céljait is (Habbershon & Williams, 1999). A családok egyéni értékeinek, tapasztalatainak következménye, hogy minden egyes családi vállalkozásnak sajátos céljai vannak (Zellweger et al., 2013).

A családi vállalkozások céljainak kategorizálását sokféleképpen közelítették meg. Sokan úgy különböztetik meg a célokat, hogy azok család vagy vállalkozás orientáltak. (Singer & Donoho, 1992). Taiguri és Davis szerint (1992) a célok folyamatos változásban vannak a család és vállalat szükségleteinek megfelelően, amely a két alegység interakciójából fakad.

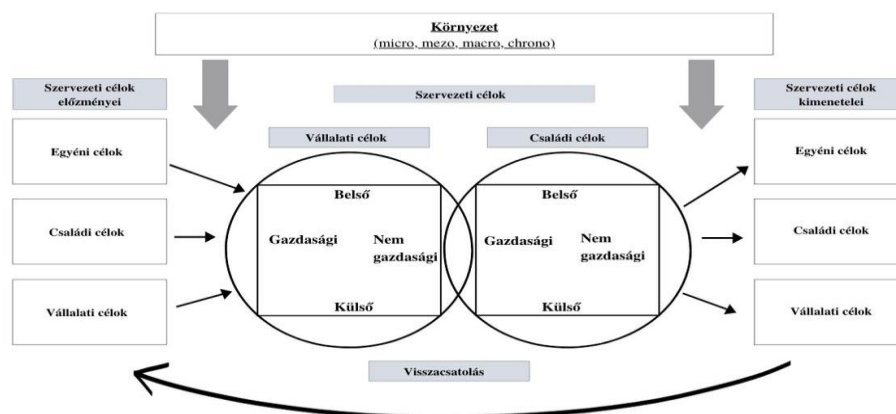
A családi vállalatok működésének célja két különböző pilléren áll: gazdasági és nem gazdasági célok elérése. A két dimenzió elkülönített és együttes vizsgálata is szükséges a családi vállalatok működésének megértéséhez.

A családi vállalkozások célrendszere egy több szinten kialakuló és működő rendszer (1. ábra). A kiindulási pontok vagy más néven a *célok előzményei* az egyéni-, csoport-, szervezeti- és

intézményi szintek. Családi vállalkozások esetében az egyéni célok alatt nemcsak a szervezet tagjainak, hanem a *családi dimenzió* (Háromkör-modellből, Tagiuri & Davis, 1992) minden egyes tagjának céljai értendők. A tulajdonló család közös családi céljai mellett jelennek meg a *vállalkozás céljai* is.

1. Ábra

A családi vállalkozások szervezeti céljai



Forrás: saját szerkesztés

Basco (2017) vizsgálata az intézményi logikán alapszik (Friedland & Alford, 1992), amely szerint az egyének beágyazódnak a szervezetbe, amelynek megvannak az egyén számára ismert sajátos kognitív, strukturális és érzelmi rendezőelvei. Amikor a kollektív identitásokat egy csoporton belül intézményesítik, akkor sajátos intézményi logikát generálnak. Ezek alapján az egyének családi vállalkozásba való beágyazódása meghatározó erőként működhet. Létrejön egy sajátos hármas – azaz az üzleti, a közösségi és a családi – logika, amely az egyéneket befolyásolja. Ez a három dimenzió irányítja az egyének cselekedeteit a családi vállalkozások esetében.

Ezen értelmezés alapján, a vállalati szinten kialakuló célokat a család, a vállalkozás és külső környezet közötti elmosódott határvonalak hozzák létre. Ezért a családi cégek céljai nemcsak gazdasági és nem-gazdasági szempontok közötti hagyományos megkülönböztetést ötvözik, amelyek az érdekelt felekre vonatkoznak. A család, mint domináns koalíció, mint tulajdonos, nemcsak gazdasági erőforrásokat fektet be, hanem szociális és érzelmi erőforrásokat is. Ezért megkülönböztethetünk családi vagy üzleti logikán alapuló célokat is (1. táblázat).

1. Táblázat

Családi vállalatok céljainak dimenziói

	Vállalati célok	Családi célok
Gazdasági célok	Vállalati gazdasági célok: pénzügyi és gazdasági célok	Családi gazdaság célok: a család biztonsága a család bevétele és a család anyagi biztonsága áhított életstílus
Nem-gazdasági célok	Vállalati nem-gazdasági célok: - környezeti fenntarthatóság - termék és szolgáltatás fejlesztés	Családi nem-gazdasági célok: családi harmónia közösségben kialakított kép (image) és hírnév családi örökség

Forrás: Basco, 2016., p. 5.

A család több irányú hatással van a célok kialakítására, hiszen a benne lévő egyéneknek eltérő céljaik vannak, akik az elfoglalt pozícióik alapján határozzák meg és változtathatják a családi vállalkozás céljait (Kotlar & de Massis, 2013).

Williams (2019) a családi és vállalati célok egymással szemben álló viszonyának lehetőségét emeli ki. Minden vállalkozásban természetes jelenség, hogy a célok sokszor ellentétben állnak egymással vagy akár kioltják egymást. Azonban a családi vállalkozások esetében a célok ellentétének esélye potenciálisan nagyobb a család és vállalkozás ellentétes céljai miatt (Williams, 2019). A család és más érintettek között, a nem családtag tulajdonos és családtag tulajdonos között, a vezető szerepeket betöltő család és nem családtag között, de a tulajdonló családtagok között is létezhetnek eltérő egyéni célok.

A családi vállalkozások gazdasági céljai rendkívül fontosak a vállalat szempontjából, azonban sokszor a tulajdonos család számára elfogadható egy pénzügyileg kevésbé jó teljesítményt nyújtó vállalkozás is (Astrachan, 2010). A vállalatnak is vannak nem gazdasági céljai, amelyek például megtestesülhetnek a termék- és szolgáltatásfejlesztésben, de a környezeti fenntarthatóság célkitűzéseiben is.

A családi vállalkozásokban a vállalat nem gazdasági természetű céljainak alapja a vállalat szocio-emocionális vagyonából ered, ami befolyással van a célokra, döntésekre és a kormányzásra is. Eszerint, a cégek úgy hozzák meg döntéseiket, hogy közben szem előtt tartják értékrendi referenciapontjukat és működési alapvetéseiket. Ezek miatt az alapvetések miatt hozhatnak akár olyan döntéseket is, amelyek üzleti szempontból akár kritikusak is lehetnek, azonban a családi beágyazódás mértékét képesek fenntartani. Ezzel szemben, a Gomez-Meija (2007) által megfogalmazott szocio-emocionális vagyon egy tágabb értelemben vett megközelítés, amely magába foglalja a családtagok számára a hatalom gyakorlását, a családi befolyást, a céggel való azonosulást, azt a mélyen gyökerező belső pszichológiai kötődést, ami a családot (az egyéneket) és a vállalatot összeköti. Az ilyen tevékenységekkel járó kockázatokat nem a gazdasági előnyök, hanem ennek a vagyonnak a megőrzése ellensúlyozza. A szocio-emocionális vagyon így alapvetően a döntési mechanizmust is befolyásolja, ezért pozitív és negatív hatásai is lehetnek a vállalkozás teljesítményét illetően (Habbershon & Williams, 1999).

Freeman (1994) stakeholder elmélete rámutat, hogy a családi vállalkozások esetében valószínűleg hangsúlyos szerep jut a nem-gazdasági céloknak, mert a domináns érintett csoport (család) sajátos nem gazdasági céljai (pl. családi harmónia, társadalmi státusz) jelentősen befolyásolják a vállalkozások viselkedést és döntéseit (Zellweger & Nason, 2008).

Basco (2017) mérésének eredményeképpen a gazdasági és nem gazdasági jellegzetességek tovább módosultak. Így megkülönböztet rövid és hosszútávú orientációt (célokat), illetve a különböző érintett csoportok felé irányuló gondoskodó magatartással kapcsolatos célokat is. Mérésének eredményeit a következő ábra szemlélteti (2.táblázat):

2. Táblázat

A családi vállalkozások céljainak új dimenziói

		Vállalati - családi orientáció	
		Vállalati célok	Családi célok
Gazdasági - Nem-gazdasági orientáció	Rövid távú	Eladás növekedés Piaci részesedés Net profit Cash flow Eladási arány Megtérülés	Család számára elég pénz Minőségi munkakörnyezet Cég által megteremtett családi biztonság Megfelelő mennyiségű idő a család számára
	Hosszútávú	Termék fejlesztés Piac fejlesztés	A társadalom általi tisztelet Jó megítélés az üzleti körökben
	Gondoskodó	Vevők igényeinek adoptálása Személyzet fejlesztése Környezetvédelem Vevői elégedettség Szolgáltatás minősége	Családi lojalitás és támogatás Családi egység A család érdekeltsége a vállalatban A gyerekek képességeinek fejlesztése Gyerekek számára lehetőség megteremtése

Forrás: R. Basco, 2017. p. 8

Az elméleti háttér ismertetése után a hazai borászati szektor általános jellemzőit mutatjuk be, amely rávilágít azokra a feltételekre, amelyek közepette a családi borászatok működnek hazánk borvidékein.

Hazai borászatok helyzete

A kutatás háttere és aktualitása: Családi vállalkozások a hazai borászati szektorban

Magyarországon a bor mindig is a kultúra része volt. A bor nemcsak megélhetést biztosít sok száz éve sok hazai családnak, de számos hagyományunk kötődik a bortermeléshez. Ennek bizonyítéka a Szepsy család honlapján (www.szepsy.hu) olvasható bemutatkozó szöveg is: *„Családunk az 1500-as évektől termel Tokajban borokat, amikor az aszúbor készítése is elindult, így a család és a bor történelme, élete elválaszthatatlan egymástól. A mai generációk büszkék elődjeik teljesítményére, amelyek őket is ösztönzik, hogy méltóvá váljanak a feladathoz. Célunk a lehető legjobb minőségű szőlő megtermelése a dűlőkben, kompromisszumok nélkül”.*

A bor szeretete és a magyar ember életében betöltött fontos szerepe kultúránkból is visszatükröződik. Márai Sándor számos helyen említi, de Petőfi Sándor, Krúdy Gyula, Ady

Ha áttekintjük a hazai borvidékek termőterületeinek időbeli alakulására vonatkozó adatbázisokat, akkor kijelenthető, hogy a Balatonboglári, Egri, Etyek-Budai, Mátrai és Szekszárdi borvidékek kivételével 6 éves mélyponton van a borszőlővel beültetett terület nagysága. Az átlagos termőterület a borvidékeink esetében 2850 hektár, mely átlagnál mindössze a Balatonboglári, Egri, Kunsági, Mátrai és Tokaji borvidék területe nagyobb. Ez is rávilágít arra a problémára, ami a hazai borágazat egyik kritikusjellemzője, mégpedig a terület elaprózottságára, illetve a borvidékek közötti jelentős területi különbségekre. Ha megnézzük a borvidékeink területadatait, látható, hogy a Kunsági borvidék területe közel azonos a Dunántúlon található 15 borvidék együttes területével. A Kunsági borvidék önmagában a hazai bortermő terület közel egyharmadát adja.

A bortermelés mennyisége 2019-ben 3 millió hektoliter körül alakult, amely a 2015-ös és 2016-os termés hozamnak megfelelően alakult. A hazai bortermelést a külpiazi kapcsolatok kaleidoszkópján át vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a hazai borexport jelentősen meghaladja a bor behozatalának mennyiségét és értékét, tehát a külkereskedelmi mérleg bor tekintetében pozitív.

Magyarország kis bortermelő ország, melyet igen nagy termőhelyi változatosság jellemez, mely érték is lehet, azonban mivel különösen az eredetmegjelölések termékleírásai nem elég specifikusak, így a hazai eredetvédelmi rendszer jövedelemnövelő funkcióját nem tudja betölteni. (HNT, 2016)

A borászat az élelmiszeripar speciális ága, mely erős szálakkal kötődik az azt megalapozó szőlészethez. A szőlőtermésben megjelenő termőhelyi, évjárat, fajta-, termesztéstechnológiai tényezők a borban átalakult formában tükröződnek és a megtermelt jó minőségű szőlőből csak hozzáértő borászati munkával lesz igazán kiváló minőségű bor.

A borászati technológia láncszemei: a borkészítés, -kezelés, -érlelés, -palackozás, palackos pihentetés kapcsolódó műveletei, melyek szakszerű elvégzése szükséges ahhoz, hogy a megtermelt szőlőből kiváló bor váljon.

A Tóth (2012) által az OTKA K 84327 sz. „*Kisgazdaságok beágyazódása a modern élelmiszer láncokba Magyarországon*” kutatási program keretében készült tanulmány alapján megállapíthatjuk, hogy a bortrendek a tudásintenzív és tudásigényes borszegmensek, a prémium- és szuperprémiumborok irányába mutatnak a világpiacon. Tóth (2012, 49) tanulmányában ugyanakkor azt is kiemeli, hogy „*Magyarország az elmúlt évtizedben elmaradt ettől a trendtől. [...] a tudás használata és terjedése ugyan jelentős tényező a különféle*

vállalkozások sokféleségében, de nem egyértelműen szignifikáns a többféle módon mért eredményesség alakításában. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy a magyarországi [borászati] vállalkozások a vállalkozás egészének innovatív jellege, a borágazatban felhalmozódott tudás napi kapcsolatokon keresztül történő terjedése és a vállalati folyamatok innovatív menedzsmentje révén piaci sikereket érhetnek el.”

Tóth (2012) elemzése alapján a hazai borvidékek és borászati vállalkozások esetében az infrastrukturális adottságok inkább kedvezőtlennek ítéltetők, s ez megfigyelései alapján igaz az eredményesebben gazdálkodó vállalkozásokra is. A kommunikációs infrastruktúra fejlettsége jóval kedvezőbb képet mutat. Ezen tényező esetében Magyarország viszonylagosan gyorsan felzárkózott versenytársaihoz. A létező borászati tevékenységhez kapcsolódó ágazati kutatási infrastruktúra fizikai közelsége nem támogatja megfelelően az ágazat fejlődését, az ezen kutatóhelyek szolgáltatásait a szektor nem használja ki kellőképpen. Szüksége van az ágazatnak a szakképzett (legalább középfokú képzés keretében) munkaerőre, jelenleg azonban ebből a szakképzett munkaerőből hiány van (ebben a tekintetben a nagyobb profitot termelő borászati vállalkozások sem jelentenek kivételt). Jellemző a speciális tudás a szektorban, amelyet a vállalkozások piaci előnyként azonosítanak. A borvidékek vállalkozásai között a nem intézményesített tudás áramlás nem jellemző, ugyanakkor a versenytársak – úgy tűnik – nem ellenfelei egymásnak, hiszen igen jelentősnek mondható a közöttük folyó információáramlás. Ez mindenesetre része annak a szinergiát teremtő erőnek, aminek révén a borvidéken folyó gazdasági koordináció több, mint egyszerű piaci verseny. A beszállítókkal folytatott kölcsönös tudásmegosztás jelentősebb mértékű és egyértelműbben jellemző, mint a versenytársak esetében.

Hofmeister-Tóth – Durrieu (2008) kevert módszertanú kutatása francia (n=131) és magyar (n=66) borászatok esetében vizsgálta a marketingorientáció, a stratégiaorientáció és a marketingstratégiák összefüggéseit. Az eredmények azt mutatják, hogy a marketingorientáció valóban jelentős szerepet játszik a marketingstratégiák kialakításában. A felmérés szerint az információgyűjtés, illetve a tervezéssel kapcsolatos nehézségek szerepet játszanak a marketingstratégia megalkotását jellemző dinamizmus magyarázatában. A borágazatban a marketingstratégia az imázsra és az imázs kommunikációjára irányul és a marketingorientációnak nincs hatása a termékfejlesztésre. A fő megállapítás az, hogy az információgyűjtés pozitívan hat a kommunikációs és a célpiaci stratégiák fejlesztésére, az információkereséssel járó nehézségek pozitívan hatnak az imázsstratégiára, a tervezés pedig

pozitívan a kommunikációs és célstratégiákra. A kutatás rávilágít a hazai és a francia borkultúra különbségeire, és ezekből fakadó eltérő piaci orientáció marketingstratégiákra gyakorolt hatására: az információgyűjtés hatással van a stratégiákra a francia borászatok esetében, míg a magyarok esetében nem. Másrészt az információkeresés nehézségei erősen és pozitívan hatnak az imázsstratégiára a francia borászatok esetében, de kevésbé erősen a magyarok tekintetében. A kutatók egyik – jelen tanulmány szempontjából – fontos megjegyzése: „A magyar borászatok többsége családi vállalkozás, ahol a vezetés általában egy emberre korlátozódik.” (Hofmeister-Tóth – Durrieu, 2008, p. 127.)

Lehota - Komáromi (2004) kutatása hazai borászatok esetében (minimális terület: 2 hektár) végzett kérdőíves felmérésre épülő kutatása az alábbi összefüggéseket tárta fel a vizsgált szőlészeti és borászati vállalkozások működéséről: a környezeti orientáción belül erős a technológiai irányultság, ettől elmarad a fogyasztó- és vevőorientáció, és még alacsonyabb a versenytárs-orientáció. A piaci orientáció legfontosabb vállalaton belüli korlátai közé a vállalkozások korlátozott informáltsága és a szakember-hiány sorolható, amely egyrészt a kis méretnek köszönhető, másrészt a szervezett információgyűjtési rendszer hiánya miatt merül fel. A hosszú távú orientáció jellemzően alacsony, a tervezés elsősorban éves vagy éven belüli tervezést jelent, a stratégiai tervezés ritka.

Kassai (2020) feltáró kutatásában egy magyar tulajdonú, generációváltáson részben átesett, borászati vállalkozás (Hangavári Pincészet) esettanulmányán keresztül vizsgálta a sikerhez szükséges vezetői kompetenciákat. A kutatása eredményeként öt kompetencia-csoportot azonosított:

- 1) személyes (agilis, ambiciózus, motivált, szakértő, érték-vezérelt, jól boldogul bizonytalan környezetben)
- 2) szociális (kapcsolatépítő, bizalomépítő, gondoskodó, hatékonyan kommunikál, tud bánni az emberekkel, magas EQ-val rendelkezik, inspiráló, motiváló, igazságosan viszonyul másokhoz)
- 3) tervező (felismeri a fogyasztói igényeket, célkitűző, prioritásokat tűz ki, stratégiaalkotó, vizionárius)
- 4) megvalósító (eredményközpontú, kezeli a pénzügyeket, bevon másokat a döntésekbe, rugalmas)
- 5) szervezeti (hatékonyan delegál, szervezetfejlesztő, fejleszti az emberi állományt, hálózat-építő).

A borászati szektorral kapcsolatos kutatási palettán vakfolt a célrendszer vizsgálata, így kutatásunk erre a kutatási rést kívánja betölteni. A következő fejezetrészben a kutatás során alkalmazott módszertan ismertetésére kerül sor.

Módszertan

A minta kiválasztásának első lépése a családi vállalat definíciójának egyértelműsítése volt. A családi vállalatok kiválasztásakor a mintavételi kritériumként a Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest Lab Vállalkozásfejlesztési Központ 2019-ben megfogalmazott definíciót alkalmazom (Kása et al, 2019). Ennek megfelelően családi vállalkozásnak tekintettük azokat a vállalkozásokat, amelyek:

- 1) Önmagukat családi vállalkozásnak tartják, vagy
- 2) ahol a cég legalább 50 százaléka legalább egy család tulajdonában van, vagy
- 3) a család részt vesz a vállalkozás irányításában, vagy
- 4) a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalat működésében, vagy
- 5) a vezetés és a tulajdonlás átadása részben vagy teljes mértékben a családon belül valósul meg.

Kutatásunk lefolytatáshoz a kvalitatív módszertant választottuk, mert ez a keretrendszer illeszkedik legjobban kutatási céljainkhoz. Adatainkat személyes megkérdezéssel kívántuk összegyűjteni, mert célunk a megértés volt, így a vizsgált kérdés ezzel a módszerrel a legalaposabban feltárható, megérthető. A primer jellegű kutatásunkkal közvetlenül, elsődleges vizsgálatokkal volt lehetőségünk információkat gyűjteni a borászatban működő családi vállalkozások szereplőiről. Megfigyelhettük viselkedésüket, megtudhattuk az ágazat releváns személyeinek véleményét gazdasági és nem gazdasági céljaikkal, valamint fenntarthatósághoz kapcsolódó gyakorlataikkal kapcsolatban.

Kutatási céljaink alapján az alábbi kutatási kérdéseket definiáltuk:

- 1) Melyek a hazai családi borászatok gazdasági/ céljai?
- 2) Melyek a hazai családi borászatok nem gazdasági céljai?
- 3) Melyek azok az ún. szocioemocionális tényezők, amelyek kritikusak céljaik sikeres beteljesítésében?

Az interjúalanyok kiválasztása hólabda módszerrel történt, az első családi borászatok közvetlen és közvetett ismeretségi körből, míg a kutatásba bevont további családi borászatok az ajánlások alapján kerültek a látómezőnkbe. Olyan családi vállalkozókat kerestünk meg, akik

családi vállalkozásnak mondták magukat, sem a cég mérete, sem a vállalkozásban dolgozó generációk száma nem került kikötésre.

Kvale (1996) szerint a minta kiválasztásakor a kutató használhatja intuícióját, tudását és szakértelmét is, erre alapozva mi is igyekeztünk olyan válaszadókat keresni, akik minél inkább relevánsak voltak a kutatásunk szempontjából. Így kutatásunkban részben az önkényes, részben a hólabda technikával végzett mintavételt alkalmaztuk. A borászatok kiválasztásánál törekedtünk rá, hogy interjúalanyaink között legyenek alapítók és átvevők is, legyenek női és férfi borászok is, valamint, hogy egy családból csak egyetlen képviselő legyen jelen az interjúban. Ez az utolsó kritérium egy esetben nem teljesült, amikor a beszélgetéshez a jelenlegi vezetővel tartott interjúnkhoz csatlakozott az alapító (az édesapa) is.

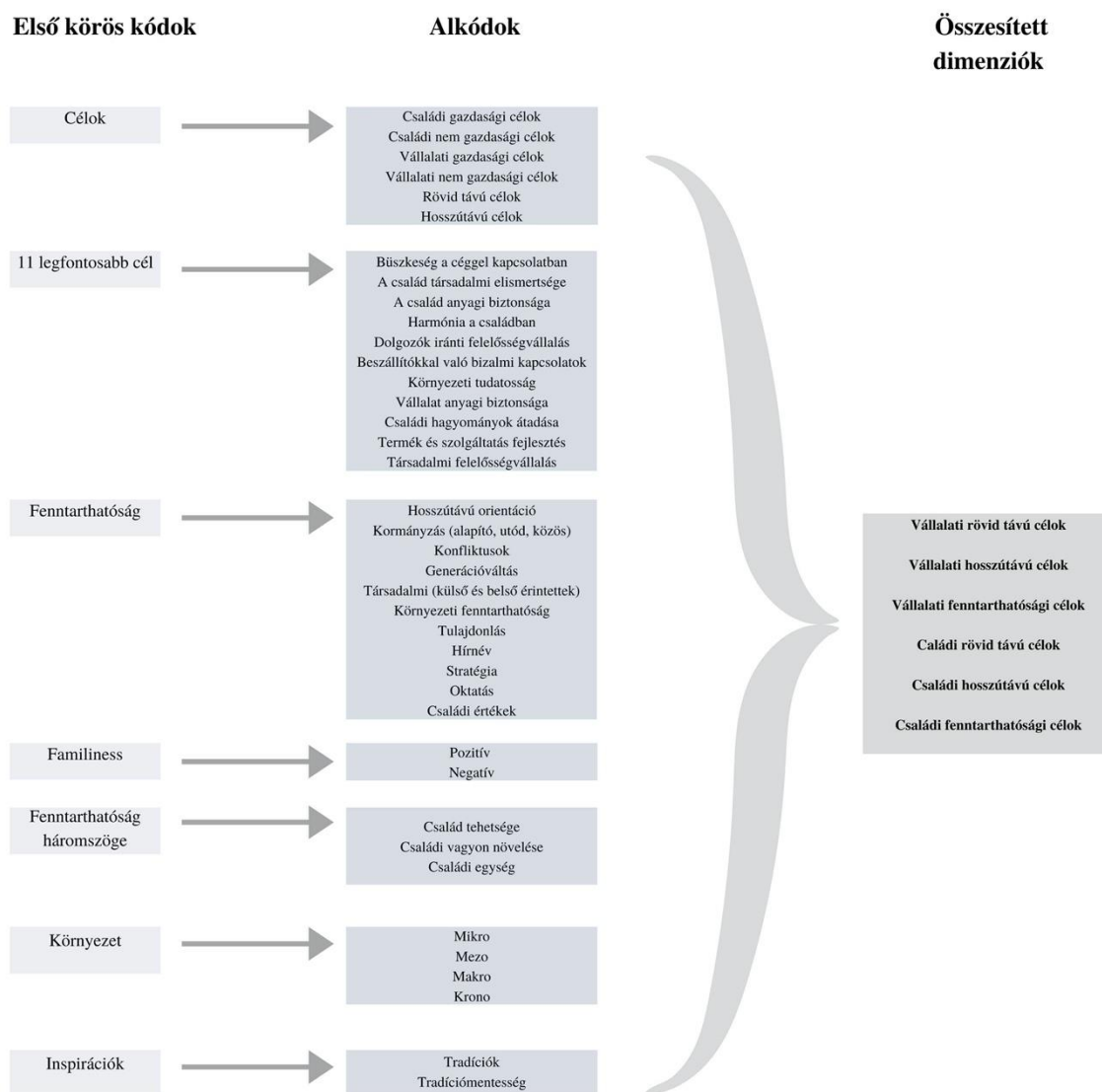
Kutatásunk elején kiderült, hogy a vállalkozások árbevétele nem lesz relevánsan összehasonlítható adat a cégek méreteinek meghatározására, mert a családi borászatok jellemzően több különböző, párhuzamosan működtetett cégből, azaz egy cégcsoportból állnak. Így a megművelt terület mérete, mint cégdemográfiai ismérv fejezi ki a cégméretet hektárban. Eredeti terveink szerint az interjúkat telefonon előzetes egyeztetés(ek) után, szóbeli megkérdezéssel történ volna. Azonban a 21 lefolytatott interjúból csupán az első 6 esetében kerülhetett sor személyes találkozóra a kialakult pandémiás helyzet miatt. Így a további interjúkat online módon kerültek lefolytatásra.

Az adatok elemzése

Az adatok strukturálása, kódolása és a szövegek elemzése az NVivo 12 szoftver segítségével történt. Első lépésben a szakirodalom alapján az elsődleges kódokat határoztuk meg. A kódokat további alkódokra bontottuk, majd a kutatócsoport tagjai a szövegeket ezeknek kódoknak megfelelően egymástól függetlenül kódolták. Többszöri olvasás után újabb ideiglenes kódok kerültek kialakításra, mert előfordult, hogy bizonyos adatok nem illettek egyik előre meghatározott kódba sem, Összeségében első körben 7 fő kódcsoporthoz és 33 alkódot alakítottunk ki.

Második lépésben a kódok integrálása történt meg, amely azt jelenti, hogy eredményeink alapján a csoportokat összevontuk, összekapcsoltuk és összesített kódokat alakítottunk ki (lásd: 2. ábra). A végleges dimenzió kialakításánál arra törekedtünk, hogy összesítsük az alkategóriákat. Megnéztük, hogyan illeszkednek a különböző témák, illetve milyen átfedések vannak közöttük.

2. Ábra Kódolási struktúra



Forrás: saját szerkesztés

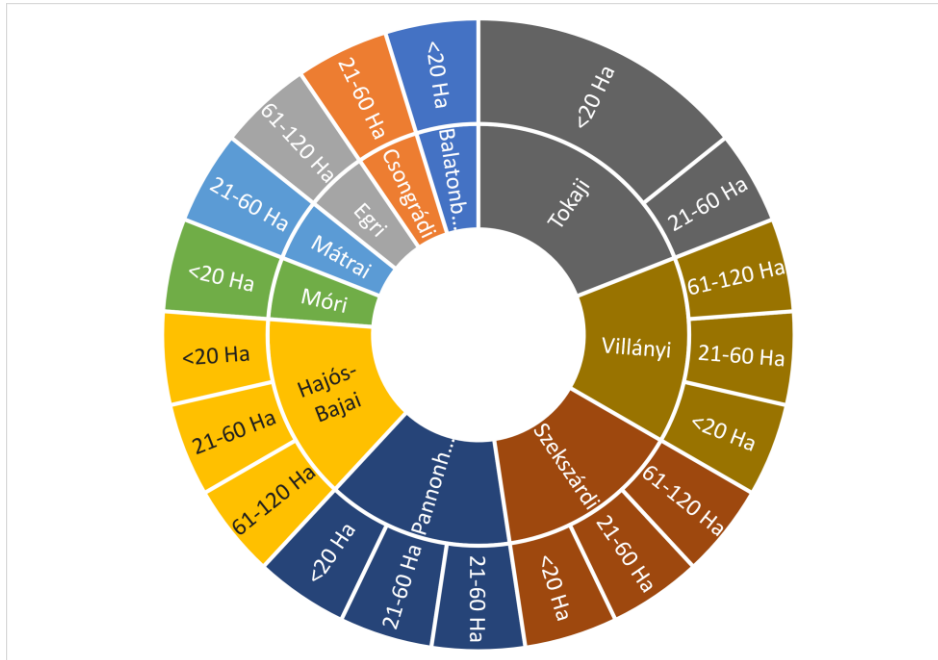
A kódok kialakítása mellett a kutatócsoport által meghatározott adatokat külön klasszifikáltuk (pl. szocio-demográfiai adatok, tájegység (borvidék), nem, képzettség, termőterület mérete, családi vállalkozási életciklusa: alapítói, utódláson átment; alapító aktív/inaktív), amelyeket a minta elemzésénél használtunk fel.

A minta

A hólabda technikával kialakított 21 elemű minta összetételére vonatkozó kvalitatív kutatásokra jellemző sokszínűségi elvárásaink teljesültek, hiszen a mintába bekerültek családi borászatok mind a 7 magyarországi borrégióból. A 21 interjút 10 magyarországi borvidék borászatainak első, második vagy harmadik generációs családi vállalkozóival készítettük. A Király (2014) tanulmány alapján (amelyben a Mátrai Borvidék borászatait vizsgálta) a releváns birtokméretű családi borászatokat értük el (a továbbfejlődött szövetkezeti maradvány háztáji szőlőművelőket; a kisbirtokos családi borászatokat; a közép- és nagybirtokos szőlőtermelőket). A mintába került vállalkozások birtokmérete 2,5 Ha és 110 Ha között alakult, az interjúalanyok között férfi és női borászokat is meg tudtunk szólaltatni. Jellemző közös tulajdonsága a mintába került vállalkozásoknak, hogy mindenhol aktív szereplő még a vállalkozás alapítója (valamint jellemző az is, hogy a borkészítésért családtag felel a vállalkozásban).

3. Ábra

A minta megoszlása borvidékek és birtokméretek alapján



Forrás: saját szerkesztés

4. Táblázat

A minta megoszlása borvidékek, alapítói aktivitás, családon belüli borász és birtokméretek alapján

Borvidék	Alapító	Borász	Termőterület mérete	Interjúk száma	Interjú kód
Balatonboglári	Aktív	Családtag	<20 Ha	1	B20
Csongrádi	Aktív	Családtag	21-60 Ha	1	B1
Egri	Aktív	Nem családtag	61-120 Ha	1	B2
Hajós-Bajai	Aktív	Családtag	<20 Ha	1	B16
Hajós-Bajai	Aktív	Családtag	21-60 Ha	1	B13
Hajós-Bajai	Aktív	Családtag	61-120 Ha	1	B11
Mátrai	Aktív	Családtag	21-60 Ha	1	B10
Móri	Aktív	Családtag	<20 Ha	1	B17
Pannonhalmi	Aktív	Családtag	<20 Ha	1	B3
Pannonhalmi	Aktív	Családtag	21-60 Ha	1	B5
Pannonhalmi	Aktív	Nem családtag	21-60 Ha	1	B4
Szekszárdi	Aktív	Családtag	<20 Ha	1	B7
Szekszárdi	Aktív	Családtag	21-60 Ha	1	B18
Szekszárdi	Aktív	Családtag	61-120 Ha	1	B21
Tokaji	Aktív	Családtag	<20 Ha	1	B14
Tokaji	Aktív	Családtag	<20 Ha	1	B15
Tokaji	Aktív	Családtag	<20 Ha	1	B19
Tokaji	Aktív	Családtag	21-60 Ha	1	B12
Villányi	Aktív	Családtag	<20 Ha	1	B6
Villányi	Aktív	Családtag	21-60 Ha	1	B9
Villányi	Aktív	Családtag	61-120 Ha	1	B8
Σ				21	

Forrás: saját szerkesztés

5. Táblázat

A minta megoszlása az interjúalanyok neme, illetve a családi vállalkozáson belüli generáció alapján

Képzettség	Neme	Generáció	Interjúk száma
	férfi	1.	2
	nő	1.	2
szakirányú középfokú	férfi	2.	1
	nő	2.	1
	férfi	3.	1
	férfi	1.	4
	férfi	2.	3
szakirányú felsőfokú	férfiak	1-2.	1
	férfi	3.	1
	nő	1.	1
nem szakirányú	nő	1.	1
	férfi	1.	2
nem ismert	nő	2.	1
Σ			21

Forrás: saját szerkesztés

A mintába került vállalkozások jellemzői között fontos még azt is kiemelni, hogy többen folytatnak részben vagy teljesen bio-, illetve biodinamikus szőlőművelést, továbbá több család esetében kiemelhető, hogy a szőlőműveléshez, borkészítéshez való kötődése évszázados családi és borvidéki hagyományok ápolását is jelenti.

Elemzés

A családi vállalatok működésének célja két különböző pilléren áll: gazdasági és nem gazdasági célok elérése dimenziók különíthetők el. A két dimenzió külön és együttes vizsgálata is szükséges a vállalatok működésének megértéséhez. A vállalati és családi orientáció kölcsönhatásainak, a vállalat egyes tevékenységeire való hatásainak vizsgálata segíthet a családi vállalatok céljainak megértésében.

A Basco (2017) féle modellből indultunk el a kérdések megfogalmazása során, azonban az interjúk elemzése alapján levonható a következtetés, hogy a gazdasági és nem gazdasági célok erőteljesen összefonódnak, felosztás megmutatja egyrészt, hogy a célok kinek a céljai (család vagy vállalkozás) illetve, hogy milyen típusú (gazdasági vagy nem-gazdasági) célról beszélünk.

a, Vállalati gazdasági célok elemzése

A szakirodalom a családi vállalkozások vállalkozói attitűdjével kapcsolatban két, egymásnak ellentmondó álláspontot közvetít. Az egyik a családi vállalkozást kreatív, dinamikus és változás-orientált vállalkozásnak tekinti, amely támogatja a vállalkozói aktivitást. A másik perspektíva szerint a családi vállalkozás konzervatív, kockázatkerülő és rugalmatlan szervezet, amelyben a család és a hagyományok korlátozzák a vállalkozói dinamikát (Melin & Nordquist, 2007).

A családi vállalkozások a gazdasági céljaik tekintetében a válaszadás során kerülték a rövid távú, pénzügyi típusú célokkal összefüggő válaszadást, elsősorban hosszú távú, nem pénzügyi, sokkal inkább gazdasági-szakmai célokat fogalmaztak meg, s azt mondhatjuk az interjúszövegek elemzése alapján, hogy a vizsgált családi borászatok gazdasági célrendszerében a legfontosabb dimenzióként az innováció érhető tetten. A gazdasági célok kapcsán a válaszadók – annak ellenére, hogy Basco (2016) ezek közül számos célkitűzést a nem gazdasági célok között szerepeltet a 2×2-es modelljében, hanem sokkal inkább nem-gazdasági célként aposztrofálja – az alábbiakat említették:

- 1) A vállalat anyagi biztonsága;
- 2) minőségfókuszú termékfejlesztés;
- 3) technológiafejlesztés;
- 4) szolgáltatásminőség javítása és a vevőelégedettség;
- 5) értékesítési szerkezettel kapcsolatos célok;
- 6) digitalizációval összefüggő célok, továbbá

- 7) a stratégiai tudatosság növelése, végül
- 8) intelligens és fenntartható növekedés.

A következőkben áttekintjük részletesen az egyes gazdasági célokkal kapcsolatos eredményeket, családi borászati álláspontot:

- 1) A vállalat anyagi biztonsága

A családi vállalkozások számos sajátos karakterisztikus jellemzői közül az egyik a pénzügyi kérdésekkel kapcsolatos attitűd. A családi vállalkozások pénzügyi döntéshozatali folyamata kapcsán megállapítást nyert, hogy nem feltétlenül a profit az elsődleges cél, ugyanis a család és a vállalkozás párhuzamos jelenléte megköveteli a család és a vállalkozás pénzügyi szükségleteinek összehangolását, és sok esetben a családtagok szükségletei és a család anyagi hátterére vonatkozó adottságok felülírják a vállalkozás lehetőségeit, vagy fordítva (Csákné Filep, 2012). A családi vállalkozás gazdasági céljai vonatkozásában az interjúalanyok alapvető fontosságúnak ítélik az anyagi biztonság kérdéskörét, de ez jellemzően a családi és vállalati alrendszerre együttesen értendő elvárás, törekvés, nem szeparálható el egymástól a két alrendszerre vonatkozóan az anyagi jóllét kérdésköre. *„Nélkülözhetetlen ... a család anyagi biztonsága vagy a vállalkozás anyagi biztonsága, mert egy és ugyanaz a kettő” (B12)*

A Karagozoglu – Brown (1988) szerzőpáros szerint a változtatásra való nyitottság a szervezeti kultúra egyik eleme, az innováció alapfeltétele; amely a hosszú távú életképesség egyik forrása. A családi vállalkozási kultúra alapesetben megkönnyíti a gyors és hatékony változásokat, s elősegíti a vállalkozói tevékenységek folytatását (Zahra, 2005). Upton és szerzőtársai (2001) kutatásukban kiemelik, hogy a leggyorsabban növekvő családi vállalkozásokra leginkább az úttörő és korai követő piaci időzítési stratégia jellemző, ami arra utal, hogy fontos szerep jut a rugalmasságnak és az új ötletekre törekvésnek a növekedésben. Sajnos nem minden családi vállalkozásra jellemző ez a fajta nyitottság (Beckhard & Dyer, 1983), sokan konfliktus-forrásnak tekintik a változtatást (Vago, 2004), mások egyszerűen nem hajlandóak modernizálni (Stavrou, 1999). A változástól való félelem által vezérelt családi vállalkozásokra a stagnálás és a piaci részesedés csökkenése jellemző (Miller et al., 2003). A változásokkal szembeni ellenállás mögött sok esetben a családtagokban kialakult, stratégiai célokhoz kapcsolódó érzelmi kötődés áll (Miller et al., 2003).

A kutatásban szereplő családi borászatok esetében a változtatásra való nyitottság megkérdőjelezhetetlen még akkor is, ha számos interjúban a hagyományok iránti tisztelet

megnyilvánulásának lehettünk tanúi. A fejlesztés, az újszerű megoldásokra való nyitottság természetes, esszenciális eleme a borászatoknak, még akkor is, ha ez nem feltétlenül a mennyiségi növekedést, hanem a minőségügyi törekvések elérését célozza.

2) Minőségfókuszú termékfejlesztés

A bor minőségét könnyebb felismerni, mint meghatározni. Ez részben annak köszönhető, hogy a minőség elsősorban szubjektív. Ennek megfelelően a bor minőségének meghatározása kémiai szempontból soha nem lesz egzakt. Mindazonáltal a legkomolyabb borbírák képesek megegyezni abban, hogy mi minősül a bor minőségének, vagyis mi az, amit szubjektíven megszerettek a kóstolás révén (Jackson, 2017).

A szubjektív minőségészlelés kapcsán, a minőségjavítással összefüggésben fogalmazta meg a családi borászat célját egyik interjúalanyunk a következők szerint: *„arra kell törekedni, hogy egy-egy évjáraton belül legyen magas a minőség, tehát az egész szortiment jó minőségű legyen, hogy érje el a magas minőséget, de ez nagyon nehezen mérhető. Mérhető hirino pontszámokkal, eladási volumennel ... Sokszor az is látszik, hogy egy márka lesüllyed a szakmai megítélésben a szomelier-közegben, de mondjuk ettől még a széles fogyasztói réteg az áruházi piacon ugyanúgy megveszi.” (B18)*

A kisebb üzemmérettel rendelkező borászatok számára a minőség fogalom eggyé válik a piaci élet- és versenyképesség lehetőségével, melyet több olyan interjúalany is hangsúlyozott, akik körülbelül 10 hektár termőterülettel bíró családi borászat tulajdonosaként funkcionálnak: *„mi kizárólag palackos bort értékesítünk és lehetőség szerint abban is a legmagasabb színvonalra törekszünk, amit el tudunk érni a technológiánknak meg az erőnknek megfelelően, mert én azt gondolom, hogy egy 10 hektáros pince az csak így tud ma megélni” (B3)*

A bor minősége alapvetően függ a bor előállításához használt szőlő minőségétől és összetételétől. A hagyományos borászati országokban, például Németországban és Franciaországban a bor minőségét a bor földrajzi származása vagy terroir-ja határozza meg (Bora et al., 2018). A hazai vetülete a helyzetnek az alábbi interjúrészlet alapján érzékelhető: *„Minden a szőlőtől függ bor szempontjából. Utána pedig konkrétan magának a terméknek a fejlesztése következik, amelybe beleszámít akár a csomagolás, akár a dugó használat, akár a címke, akár az ezekkel való kommunikáció.” (B17)*

3) Technológiafejlesztés

A bor minősége alapvetően összefügg a szőlészeti-borászati technológiai jellemzőkkel. A szőlőkezelés és szőlőfeldolgozás folyamatát kísérő technológiai sajátosságok tekintetében a

kutatási folyamat résztvevői egyöntetűen a technológiafejlesztés mellett érveltek, árnyalta ugyanakkor a képet, hogy más és más felfogás és értékrend alapján értelmezték a technológiafejlesztés formáját, a préselés, cefre- és mustkezelés, erjesztés és borkezelés során alkalmazandó megoldásokat.

Egyes borászatok a hagyományos – kíméletes – megoldások irányában hajtanak végre innovációt: *„Nem igazán szeretnénk technológiai fejlesztést, ahogy mondtam, próbáljuk a gépeinket egyre inkább mellőzni. Ha mi technológiai fejlődésről beszélhetünk, akkor azok a tároló edényeinkre vonatkozó fejlődés. Nagyon szeretnénk új amfórákat a pincébe, ilyen szintű fejlődést és befektetést még tervezünk, de nem szeretnénk például saját palackozógépet, ilyenről szó sincs, nagyon jól elvagyunk a kis kézi töltésünkkel, kézi dugózással, megvan a romantikája, nyilván időben sokkal több a munka, meg fizikailag is nehezebb, de ezek a borok a személyességről szólnak, és arról, hogy igenis minden palackot megfogunk ötször, tízszer, akár tizenötször is, ha kell.” (B16)*

A gépesítés – az ágazatra jellemző erőteljes munkaerő-hiány miatt – sok borászat számára a hatékonyságjavulás egyik lehetséges elérési módja, így több interjúalany impozáns célokat definiált ezzel összefüggésben: *„a gépesítése lesz a jövő és az emberi tényezőt minimálisra kell csökkenteni... Én legfőképpen ugye borászati szemmel gondolkodom, hogy magának a borkészítésnek a technológiáját egyszerűsíteni és azon belül letisztultabbá tenni, illetve magasabb minőségi szintre emelni. Ez lehet hűtőkapacitás bővítés ... illetve a borászaton belül fontos a palackozásnak a fejlesztése, hogy palackozáskor minél kevesebb oldott oxigén kerüljön a palackba, ez által is ugye a palackunknak a minőségét tovább meg tudjuk őrizni a reduktív tételeknél.” (B10)*

A szőlészet technológiai háttere elősegíti a borászati minőségfejlődést, ez érhető tetten a következő borászati példában, amely egyelőre hosszú távú cél, de a szükséges források rendelkezésre állása esetén megvalósítható törekvés: *„Folyamatosan van technikai innováció, ez persze elég beruházás igényes, ezért lassan megvalósítható, de a szőlészetben nagyon fontos a gépesítés, részben a talajművelésnek, részben a szőlőművelésnek a gépesítése ... a sorköz takaró és sorágy takarónak, vetésre vannak nagyon jó vetőgépek, ami több milliós beruházás, illetve a metszés, előmetszés gépesítésében is rejlik potenciál, bár ez utóbbi számunkra egyelőre elérhetetlen cél” (B18)*

4) A szolgáltatásminőség és a vevőelégedettség javítása

A borászati alaptevékenység egyre komplexebb ügyfélélménnyé transzformálása számos interjúalany gondolataiban és célrendszerében előkelő helyen szerepel, egyrészt kulturális, másrészt turisztikai, továbbá gasztronómiai szolgáltatáselemekkel bővítve a meglévő üzleti tevékenységet. Ez az üzleti modell számos nemzetközi kutatásban említésre kerül. Eszerint bizonyos borászatok szakítanak azzal a felfogással, miszerint a főtevékenységet a gyártás, a marketing és a borértékesítése jelenti, ezzel szemben felvállalják a rendezvényszervezés, turisztikai szolgáltatásnyújtás feladatait is. (Cennamo et al., 2012) *„ma már nem elegendő csak bort készíteni, ezeket el is kell tudni adni, ehhez vendégtérre van szükség és itt is folyamatosan változást tapasztalok. Szóval, szükség van egy szabadtéri részre, mert az emberek sokszor ott érzik biztonságban magukat, de azt már a pandémia előtt is így gondoltuk vagy ezt láttuk, ezért egy családi kvartettet hoztunk létre, ez a szőlő birtokunk közepén egy kis művelés alól kivont terület volt, amin törtük a fejünket, hogy mi legyen és végül is ott született meg ez a kis fesztiválhelyszín, egy kis kulturális tér, amit folyamatosan szintén fejlesztünk. Most például művészi alkotások kerülnek bele, ami egyrészt a szemnek is szép, másrészt egy hosszútávú és maradandó fejlesztés.” (B17)*

5) Értékesítési szerkezetre vonatkozó célok

Bár a vizsgált borászatok többsége esetében a profitmotívum nem tartozik az elsődleges jellemzők közé, valamennyi interjúalany említést tett az értékesítéssel összefüggő célkitűzésekről, az értékesítési politika sarkalatos kérdéseiről, hazai és export értékesítés viszonylatban, illetve folyó bor – palackos bor; továbbá értékesítési csatorna tekintetben.

A nemzetköziesedésre törekvés több megszólalónál visszatérő motívum, többek számára ez a növekedés, a profitmaximalizálás egyik megragadható lehetősége: *„Magyarországon nagyjából a termelésünk max. 1/3-át tudjuk eladni és jelenleg is külföldre értékesítjük a borainkat, például az Egyesült Királyságba, Lengyelországba, ők imádják a tokaji borokat, Csehországba is folyamatosan tárgyalunk. Most egy német svájci kapcsolattal, dán, orosz felekkel tárgyalunk, tehát próbáljuk az export piacot kiépíteni, mert itthon nem lehet ennyi bort eladni, viszont ők nagyon nyitottak és vevők ezekre a natúr borokra.” (B15)*

„mindenesetre a célkitűzésünk az, hogy szeretnénk közép távon 30-40 százalékot exportálni, ugyanis most a kitörési pontok külföldre tolódtak, célunk, hogy ebből meg tudjunk élni, és hogy euro bevételünk legyen, mert hogy nagyon sok az euros kiadásunk” (B18)

Az értékesítési csatornaválasztás tekintetében sikerült heterogén mintát kialakítani, ugyanis változatos formában és megközelítésben értékesítik a családi borászatok boraikat.

Megjelennek azok a borászatok, amelyek kereskedőket preferálnak, mások saját bolthálózatot fejlesztettek, míg bizonyos borok gasztró területen és hazai, illetve külföldi prémium éttermekben kerülnek fogyasztásra. *„Egyébként kevés a bor, nagyrészt kereskedőn keresztül adjuk el. Egyébként ahhoz drágák vagyunk, hogy a turizmust szolgáljuk ki, tehát minden szomszédunk olcsóbb tőlünk.” (B12)*

„mindegyik borunk palackba kerül, palackozott borként értékesítjük, főleg helyben, a helyi gazdaságban, a boroknak a másik részét a gasztronómiában, vagy a gasztronómia felsőbb szegmenseiben külföldön, továbbá több étterembe szállítunk itthon is” (B16)

„Nekünk a fő profilunk a HORECA és export, multikkal nem foglalkozunk” (B10)

„a boraink 70%-a már itt a Pincénél fogyott el, a többi pedig ezekben az éttermekben. Illetve, a 30%-ot is még meg kell osztanom, mert azért egy 10%-a külföldi éttermekbe megy el, az Egyesült Államokba, illetve most már Lengyelországba és Olaszországba is.” (B17)

6) Digitalizációban rejlő lehetőségek kiaknázása

A gazdasági célrendszer utolsó eleme a koronavírus okozta válsághelyzet által erőteljes fejlődést mutató digitalizáció, amely meghatározó trendként végigsöpör számos szektoron, nem hagyja érintetlenül a borászatokat sem. A családi vállalkozások proaktívan állnak ehhez a kérdéskörhöz és próbálják a korlátozások miatti forgalomcsökkenést ellensúlyozni digitális megoldásokra épülő kezdeményezésekkel. Volt olyan válaszadó, aki konkrét elemét is ismertette a digitális megoldásaiknak: *„sok borászattal együttesen mi is indítottunk online kóstolókat, ami szerintem egy jó dolog és ennek hatására a Magyar Telekom is felfigyelt ránk, tv reklámban szerepeltem nagyon sokáig szeptemberben, sőt még ha most ellátogattok valamelyik T-pontba, akkor ott most is az arcom fog vigyorogni” (B17)*

7) Stratégiai tudatosság erősítése

A családi vállalkozások sikeres működésének egyik integráns eleme a stratégiai tervezés, több kutatás megerősítette ugyanis (McCann et al., 2001; Upton et al., 2001), hogy a gyorsan növekvő családi vállalkozások nagyobb arányban folytattak stratégiai tervezési tevékenységet, mint a lassabb növekedést felmutató családi cégek. Több szerzőnél (Jaffe - Lane, 2004; Ketokivi - Castaner, 2004) a formális stratégiai tervezés, mint integratív eszköz jelenik meg, amely elősegíti a többgenerációs családi vállalkozások növekedési céljainak elérése érdekében az érdekkonfliktus-mentes vállalkozói gondolkodásmód érvényesülését és az erőteljesebb vállalkozói magatartást.

A megkérdezett családi borászatok életében és célrendszerében is releváns a stratégiai tudatosság, amely a stratégiai tervezésben nyilvánul meg. *„Nagyon fontos, hogy a cégstratégia alkotását édesapám mindig újra fölhozza, amikor elmerülnénk a hétköznapi dolgokban, akkor ő erre szakít időt, egyre inkább, ahogy nő az állományunk, egyre inkább kell hivatalos csatornákat találnunk erre.”(B18)*

8) Intelligens és fenntartható növekedés

Gersick és szerzőtársai (1997), valamint Salvato (2004) álláspontja szerint a családi vállalkozások igyekeznek a folytonosságot kezelni prioritásként, így a status quo fenntartása iránti törekvés a növekedésük ellen hat.

A növekedés fokozatos, fenntartható módon történő előmozdítása általános megközelítés a megkérdezett családi borászatok hitvallásában, szemben a mindenáron – akár a természeti erőforrások kizsákmányolásán keresztül – történő erőltetésével szemben, mely egybecseng a vizsgált és hivatkozott szakirodalmi állásfoglalással.

Ezt tükrözik az alábbi vélemények, álláspontok a növekedéssel összefüggésben: *„a fokozatosság, a lépcsőről lépésre növekedés, tehát hogy akár a palack számban az 1 hordótól a jelenlegi 15-16 ezer palackborig eljutottunk, az egy fokozatosság volt. Tehát mindenhol a biztonságra törekvés van. Néha könnyebb lett volna egy nagyobbat lépni, de úgy voltam vele, hogy a bort el is kell tudni adni, ha raktározzuk és nem tudjuk mi lesz vele, az számomra nem megnyugtató.” (B17)*

„Nálunk 120 hektár van, elértük azt a nagyságot. Nagyon reálishan kell látnod, hogy mi az a méret, amit tudsz irányítani egy személyben, vagy hogy át tudod látni, vagy át tudod gondolni vagy még kezelni tudod. Körülbelül ez a felső határ.” (B2)

b, Családi gazdasági célok elemzése

A család gazdasági céljainak feltárását célzó kérdés kapcsán a családi vállalkozások – ahogyan azt Dyer (1992) korábban elméleti modelljében is lefektette – a család anyagi jólétének megtartását és növelését jelölték meg legfontosabb célként.

A család anyagi biztonsága célkitűzés kapcsán az alábbi megközelítések merültek fel:

A családi vállalkozások többsége a gazdasági teljesítménytől részben elvonatkoztatott célok érdekében és mentén működik, s addig folytatja a tevékenységét, amíg fennáll a család elégedettsége, mind a gazdasági-pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatban, mind a család-

vállalat relációban, utóbbi alatt értve például a vállalkozás által kivívott társadalmi presztízst, a pénzügyi biztonságot, a jó munkahelyi légkört.

„Én nem vagyok ilyen gazdasági szemléletű és racionális, ezzel nem foglalkozom, csak akkor, amikor a férjem időnként a fejemre koppint, hogy na de megéri ezt? Ez rendben is van, hogy ezt ő finanszírozza, ez nem hobbi, hanem hogy jövedelmezőnek kell lennie. Tehát ha ő nem mondaná, akkor én nem foglalkoztam volna ennyire ezzel, de hát nyilván figyeljük a számokat, meg a készlet fogyását és az nagyon jó érzés, amikor mondjuk egy 2000 palack számú tétel elfogyott és már azt tudom mondani, hogy nincs belőle.” (B15)

Természetesen talákoztunk olyan ennél erőteljesebb gazdasági fókusszal: *„Az alap dolog, hogy szoktam mondani a fiamnak, hogy én nem büszke szeretnék lenni, hanem gazdag. ... Én lehet, hogy vidéki ember vagyok és persze azért a vállalkozásnak az anyagi biztonsága az nagyon fontos az ember életébe és az, hogy döntéseket tudjon hozni, racionális döntéseket, az mindenképpen elengedhetetlen.” (B13)*

„növekedni olyan szempontból kell, mert ha a gyerekeink kirepülnek, teljes egészében és azért a fiam a küszöbén áll ennek a történetnek, hát a lányom még nyilván kötődik hozzánk, mert tanul, de hát akkor három családot kell, hogy eltartson.” (B3)

„Szeretnék egy európai szinten megélni, és ami egyre kevésbé könnyű szerintem, pláne ilyen euro árfolyam mellett, de ez szerintem fontos” (B18)

c, Vállalati nem-gazdasági célok elemzése

A családi vállalkozások nem gazdasági céljainak alapja a család hosszú távú orientációja, a generációváltás szándéka. A hosszútávú orientáció lényege a prioritások előtérbe helyezésére vonatkozik, amely döntések és cselekedetek hatásai és következményei hosszú távon érvényesülnek (Lumpkin, 2011). Ennek megfelelően a különösen fontos, egyfajta „iránytűként” szolgáljon, hiszen segíthet a vállalkozás komplex, gazdasági és nem gazdasági céljai közötti választásban.

A célok elemzésének következő csoportja a vállalkozások vállalati, nem gazdasági céljai. Ebben a kategóriában négy csoportot tudtunk elkülöníteni. Az első (1) a vállalkozás különböző érintett csoportjaihoz kötődött. Ide tartoznak a munkavállalókhöz, a fogyasztókhöz kapcsolódó célok. A második csoport (2) a társadalom felé való elkötelezettség különböző formáinak céljai, míg a következő csoport (3) a természeti környezettel szembeni felelős

magatartás céljai. Végül (4) a vállalkozás hagyományainak megőrzésének és fenntartásának céljai következnek.

1) A vállalkozások nem gazdasági céljainak következő kategóriája a különböző érintett csoportjaihoz köthető. Ide tartoznak a munkavállalókkal kialakított hosszútávú kapcsolatok kialakításának célja. A cél olyan alkalmazottak kiválasztása, akik a családnak fontos értékekkel összhangban, hosszú távon gondolkodnak a munkájukat illetően. *„Itt, Somogyban mindig nehéz volt megfelelő munkaerőt találni. Mindig külföldről vagy messzebről kellett hozni őket, és azt is biztosítani kellett valamilyen módon, hogy itt is maradjanak. Az, hogy jól érezzék itt magukat, itt maradjanak nálunk dolgozni, és folytassák a gazdálkodást, a birtokos érdeke is volt”* (B20).

A foglalkoztatással és munkavállalókkal való törődés, személyzet fejlesztése is megjelent a családi vállalkozások céljai között. *„a mezőgazdasági munka az egyik ledegradáltabb, hogy egyébként az építőipartól is alacsonyabb szintű és mi próbáljuk ennek visszaállítani a presztízsét, tehát hogy lehet annyi pénzt keresni szőlőmunkával, mint egy nyelvet beszélő egy diplomával Budapesten. Vannak motivációs elemek beépítve, tehát hogy aki többet akar dolgozni, az legyen, lehessen több és legyen büszke arra valaki, hogy neki sáros a csizmája. Tehát mert ő a Szepsy márkának műveli a Szent Tamás parcelláját.* (B12).

A másik érintett csoport, a fogyasztók csoportja. Fontos a vevői igények kielégítésének a célja, amelyet elsősorban a kiváló minőségű borok előállításával valósítanak meg. A megkérdezettek nagy része arra törekszik, hogy minél közvetlenebb kapcsolatba kerüljön az ügyfeleivel, mivel a személyes, közvetlen kapcsolat hűségesebb ügyfeleket eredményez. Azokban a vállalkozásokban, ahol a saját gasztronómiai szolgáltatás (étterem, kóstoltató és /vagy szálláshely is) még nem elérhető, célként fogalmazódott meg annak megteremtése. A megkérdezettek célként határozták meg a vevői elégedettséget is.

2) A társadalom felé való elkötelezettség különböző formáinak céljai. Ez az elkötelezettség két formában is felfedezhető volt az interjúk során. Egyrészt megfogalmazásra került a társadalom és a helyi hálózatok iránt szociális hozzájárulás célja, másrészt a különböző borrégiók hírnevének öregbítésének a célja.

Astrachan (1988) rámutatott arra, hogy a családi vállalkozás és a helyi közösség, amelyben működik, szoros kapcsolatban áll egymással. A vállalkozás családi jellege hatással van a helyi környezettel való kapcsolatára.

Ha a családi vállalkozások alaposan ismerik a környezetük által kínált erőforrásokat, azokat felhasználhatják társadalmi és gazdasági fejlődésükhöz is. A helyi környezetbe való integráció és a közösséggel való együttműködés befolyással van az üzleti döntésekre. A helyi környezet alatt azonban nemcsak a vállalkozás székhelyét érthetjük, de idetartoznak a vállalkozás által működtetett boltok, értékesítő- és vendéglátóhelyek stb. hálózata is. Ebben a tekintetben is igyekeznek figyelembe venni a helyi beszállítók érdekeit. *„Azért igyekszünk mindenhol a helyi specifikumokat figyelembe venni, és például éppen a reggeli órákban volt egy beszélgetésem egy helyi szódással... Igyekszem segíteni ezeknek a fiúknak is: jöjjenek hozzánk, csináljuk... Például helyi kézműves söröket, pálinkát, sőt nem általunk készített gyümölcsleveket is értékesítünk”* (B5).

A hazai családi borászatban dolgozó családi vállalkozások példamutató összefogásról tesznek tanúbizonyságot a közös együttműködésben. Az általunk vizsgált összes borvidéken (Tokaj, Villány, Mátra, Eger, Mór, Szekszárd, Csongrád, Somogy, Hajós) a versenytársakkal való együttműködés kiemelkedő példáit láthatjuk. Céljaik között szerepel, hogy elkötelezettséget vállalnak a borvidék közös népszerűsítésében, de az infrastruktúrák közös használatában is. Szekszárd volt az egyik első olyan borvidék, amely az elmúlt tíz évben megmutatta, hogyan kell együtt gondolkodni és közös projekteket megvalósítani, elég csak megemlíteni a közös kóstolókat és a Szekszárd-palackot, amely a helyi fajtákat – kadarka, kékfrankos, bikavér – és termelőket hozza közös nevezőre. *„Mert hát mi most egy borvidékről beszélünk. Na most, egy borvidék imidzse, ha mi, termelők nem tartunk össze, akkor nem ér semmit. Most pedig, ha Szekszárdról beszélünk, nekem nagyon tetszik például a szekszárdi palack. Ugye már évekkel ezelőtt kitalálták a fuxlit...”* (B21)

A Pannonhalmi borvidéken a PH-Érték az együttműködés eredménye: *„A PH-Érték életre hívásának célja az volt egyrészt, hogy öregbítse a borvidék nevét, másrészt, hogy az együttműködésből fakadóan a többiek borminőségét javítsa, egymás tudását bővítsük, és tényleg egy olyan terméket tegyünk le közösen az asztalra, amelyhez a Pannonhalmi Főapátságtól kezdve a legkisebb pincéig mindenki a nevét tudja adni; ezt kardinális kérdésnek tekintettük”* (B5.).

A Tokaji Bormívelők Társasága az 1860-as években alakult meg, és a rendszerváltás után elevenítették fel újra. A Tokaji Borlovagrend szintén a helyi tradíciót folytatja, és a fő célja az, hogy megismertesse a világgal a tokaji bort, ezért ezek a borlovagrendek külföldi újságírókat és híres személyeket vesznek fel a soraikba borlovagként, akik majd a tokaji bor nagykövetei

lesznek. A Tokaji Borbarátnők Társasága pedig egy közös palackot alkotott meg. A Somló Superior a Somlói borvidék pincészeiteinek összefogásából született meg: e védett eredetű somlói bort csak bioművelésből származó szőlőből lehet készíteni – ez teljesen egyedülálló Magyarországon.

3) A természeti környezettel szembeni felelős magatartás céljai. Az alapító személyes értékrendje alapvetően meghatározza a környezethez való viszonyt, amely pedig felülírhatja a vállalkozás anyagi érdekeit is. *„Nem vásároljuk meg a legjobb szántókat, hanem inkább kis gyepeket, amelyek talán nem annyira értékesek, de így védjük meg ezeket. Próbáljuk meghagyni, nem szántjuk fel, hanem természetes állapotukban tartjuk meg, csak kaszáljuk. Igen, az összes legelőt és rétet fenntartjuk, mert így sokkal természetesebb, mint egy szántó vagy... És az erdőt is próbáljuk mindenképpen fenntartani természetes állapotában” (B20.).*

A környezeti terhelés csökkentésének célja a borosüvegek kapcsán is előtérbe került. Az egyik vizsgált családi vállalkozás a minőségi folyóbort csatos üvegben kínálja a fogyasztóinak. *„Herótom van a műanyagtól, bár sajnos nagyon sok fogyasztó választja azt, de igyekszünk őket, idézőjelben, arra szoktatni – bár nem ez a jó szó –, hogy inkább a csatos, egyliteres üvegeket válasszák, hiszen gyönyörűek, és pontosan annyiért adjuk nekik oda, mint amennyiért mi vesszük... és adunk hozzá tároló fadobozt is, amelyben remekül lehet szállítani, és ki lehet tenni az asztalra az anyós elé, vagy nem tudom én, ki elé....egy baromi jó terméket kapnak: ők is boldogok, én is boldog vagyok, és a környezetet sem terheljük a végén, mert tulajdonképpen a vásárlóink egy újracsomagolt terméket visznek haza” (B5)).*

A környezeti felelősségvállalással céljaival kapcsolatos kérdésekre adott válaszokban nagy hangsúlyt kapott az innovációhoz való viszony is. *„Vagy ugye a meteorológiai előrejelzés: most arra is vannak pályázatok, hogy akkor permetezzünk, amikor kell. És ha már egyet meg tudunk spórolni, az is remek, amikor régen nyolcszor permeteztünk, de most öcsém már öt-hat védekezéssel megoldja. Azért ez is a környezeti ártalom csökkentése. És ehhez megint mi kell? Pénz, hogy legyen egy mérőállomás, amely megméri nekem a páratartalmat, és különböző programok segítségével megmondja, hogy mikor érdemes permetezni; holnapután, vagy elég csak három nap múlva. Ma már ugye egy számítógép segítségével nagyon szép sikereket lehet elérni ezzel” (B.21).* A természeti környezettel kapcsolatban fontos megemlíteni a környezeti felelősségvállalásból származó lehetséges versenyelőnyt is. A megkérdezett vállalkozók közül többen arról számoltak be, hogy például Ausztriában sok borászattal rájött, megkülönböztethetik magukat a biogazdálkodás folytatásával, amely versenyelőnyt jelenthet számukra, hiszen

termékeiket drágábban tudják értékesíteni. A tőlünk nyugatabbra fekvő országok termelői egyre nagyobb számban folytatnak környezetbarát gyakorlatokat, a környezeti normák betartása kiemelkedően fontos a borpiac erősen versengő világában.

A válaszadók kiemelték, hogy tapasztalatuk szerint hazánkban még a környezetvédelmi szempontok, az ökológikus gazdálkodás sem motiválja a vásárlói döntést. *„A magyar fogyasztók legnagyobb részét nem [érdekl]i. Ennek mondjuk az is az oka, hogy a bioboroknak talán még nincs külön kialakított imidzsük, nincs jó marketingjük, vagy esetleg a biotermékeket még nem kimondottan keresik a vásárlók”* (B. 19.). Azonban azok a hazai vállalkozók, akiknek a külföldi piacra való bejutás vagy az értékesítés volumenének növelése a célja elkerülhetetlennek tartja az ökológikus gazdálkodásra való áttérést.

Kutatásunk rávilágított, hogy a hazai családi borászati vállalkozások számára fontos cél a környezeti fenntarthatóság, a környezet védelme. A környezet megőrzésén túl találoztunk a vállalkozáson túlmutató, a hazai borászati ágazathoz kötődő nemes céllal is. *„Van egy fontos feladatunk, hogy legyen szaporítóanyag és örökítsük meg a legjobb furmint típusokat. Ez egy állandó folyamat, tehát ez soha nem áll meg, de a borvidék nagyon nem foglalkozik vele és közben kipusztulnak furmintok, amik, amiket, már nem lehet megmenteni utána, de kell hozzájuk tudod ezt nem egyedül csináljuk, hanem az Eszterházy Egyetemmel dolgozunk együtt.”* (B12).

4) A vállalkozás hagyományainak megőrzésének és fenntartásának célja. A megkérdezettek előszeretettel beszéltek a család gyökereiről, tradícióiról, valamint a helyi gyökerek fontosságáról. Érdekes megfigyelés volt, hogy a zömében 1990-es években, a rendszerváltás után alapított borászatok esetében is milyen fontos a generációkon átívelő családi tradíció felemlegetése. Volt, aki a szőlészethez, borászathoz kapcsolódó ismereteket, a korábbi generációktól hátra hagyott tudást, volt, aki a szőlő és vagy természet szeretetének átadását tartotta fontosnak. *„Volt némi rálátásom így a mezőgazdaságra, meg ebbe nőttem fel, ott voltak a fóliaházak, gyümölcsös, rendes, telepített egy hektár kajszi mondjuk termő korú, ami azért üzemi szinten is használható, házi kerti szőlő az nem sok volt, hogy értelmes dolog nem volt benne, de hogy engem nem vonzott abszolút a dísznövény, hogy én most azzal...Apám az igen, ő fanatikus volt benne, virág, virág, virág. Tehát szerintem mindenkinek megvan a maga útja az életben. Az agrár dolog az bennem volt, de nálam a szőlő borban jött ki. Talán hasonlatként, mint egy művész családban az egyik az bűvész lesz, a másik*

hegedűművész, a harmadik lehet egy cirkuszban fog, az alapok hasonlóak, de lehet, hogy teljesen másként jelenik meg a különböző szinteken, de az affinitás ott van bennünk” (B6).

Legutolsó pontként mindenképpen fontos megemlíteni az etika és becsületesség kérdéskörét, amely ugyan nem megfogalmazott célként, de a jövőbeli működés természetes részeként jelent meg a válaszokban.

d, Családi nem-gazdasági célok elemzése

A család nem gazdasági céljai a család értékrendjét, nem gazdasági jellegű szándékait tükrözik, elsősorban a család javát szolgálják. Ebben a kategóriában három csoportot különítettünk el. Az első (1) szocioemocionális vagythonhoz kötődő célok, vagyis a család érdekeltségének megtartása, a család jó hírnevének megtartása és a generációváltás szándéka. A második csoport (2) a család egységének, harmóniájának fenntartásának a célja. A harmadik csoport (3) a következő generációhoz kötődött, ami részben az oktatásban, illetve a következő generáció vállalkozáshoz kapcsolódó lehetőségeiben fogalmazódott meg.

1) A szocioemocionális vagythonhoz kötődő célok közül a FIBER skálában (Berrone, 2012) meghatározott öt dimenzió közül három célként is megfogalmazódott az interjúk során. Az első dimenzió, *a családi ellenőrzés és befolyás*, vagyis a család érdekeltségének megtartása. Chua és szerzőtársai (1999) szerint a családi és nem családi vállalkozásokat megkülönböztető egyik legfontosabb jellemző az, hogy a család tagjai kontrollt gyakorolnak a stratégiai döntések felett. család és/vagy tulajdonosok azon vágya, hogy a teljes ellenőrzést megtarthassák a cég felett. Minden vizsgált vállalkozásnál megfigyelhető volt a családi ellenőrzés megtartásának célja. Szóba került ugyan a külsős ügyvezetés lehetősége is, de általában valós lehetőségként nem merült fel. Ennek oka lehet a vizsgált vállalatok mérete, illetve a vállalkozásokban dolgozó családtagok száma, vagyis nem indokolt külsős bevonása a stratégia döntéshozatalba. Egy vállalkozás esetében tettek kísérletet a nem-családtag vezető alkalmazására, azonban ez a próbálkozás is rövid idő alatt kudarcba fulladt.: *„nagyon érdekes és fontos, nem régen fölvevünk egy kollégát, aki majd az operatív igazgatósági feladatokat ellátja, gyakorlatilag három hónap alatt buktunk meg egymással, pedig egyébként nem vagyunk rosszul hozzáálló emberek, de valahogyan ez nem működött. Nyilván nekünk kettőnk között van egy olyan láthatatlan kapcsolat, ami viszont ez működik. Azon túl, hogy nyilván az apám, de azt gondolom, hogy nagyon jó barátok vagyunk. És szerintem ez, ami, mi nagyon hasonlóan látjuk a dolgokat és az, hogy ő például belém tudta adaptálni azt a világnézeti formát ami-ami ehhez*

kell, az, szerintem az az egyik legnagyobb siker. Na most az, hogy én a saját fiamba hogyan fogom adoptálni, az már nyilván egy másik kérdés,” (B5))

A második dimenzió a *családtagok céggel való azonosulása*, amelyet a jó hírnév fenntartásának kifejezett célját jelenti. A FIBER-skála második dimenziója arra mutat rá, hogy a család azonosítja magát a vállalattal. Számos kutató jutott arra a megállapításra, hogy a vállalat és a család összefonódása adja a családi vállalatok egyediségét. A tulajdonló család identitása elválaszthatatlan a vállalattól, így a vállalat sokszor a család „kiterjesztésének” tűnik (Bingham et al., 2011). A család hírneve, imázsa is kiemelten fontos, hiszen a termék sokszor a család nevét viseli. *„Nyilván azt szeretném, hogy rohadtul jó legyen, mert mi a nevünket tesszük ebbe a történetbe” (B5)*. A család jó hírnevének megtartása, a társadalom általi tisztelet alapja. Kiemelten fontos az üzleti körökben való megítélés, a család elismertsége. *„Igazából minden egyes palack bornál azt gondolom, tehát, hogy itt végül is az édesapám családneve az, ami felkerül ugye fiaim nem születtek, így a név másképp nem tud fönnymaradni, de legalább a borászat révén ez így megmarad. Szóval nagyon fontos, hogy milyen minőség, minden szempontból tényleg a legjobbat szeretném palackba zárni és ezért fontos, hogy mire kerül a nevünk”. (B17)*

A FIBER skála utolsó, ötödik dimenziója *A családi kötelek dinasztikus öröklés révén történő megújítása*. Az ötödik dimenzió a vállalat következő generációra hagyásának szándékát jelenti. Zellweger és Astrachan (2008) a transzgenerációs fenntarthatóságot tartotta a szocioemocionális vagyon központi elemének. Ebben az értelemben a dinasztia fogalma különös jelentőséggel bír a döntések kapcsán. Kutatások bizonyítják, hogy a következő generációnak való továbbadás szándéka a családi vállalkozások egyik legfontosabb célja (Zellweger & Kellermanns, 2011). A vezető hosszútávú gondolkodásának egyik mutatója a generációváltás szándéka. A hosszútávú gondolkodás magával vonja a hosszútávú befektetésre való hajlandóságot, a bizalmon alapuló kapcsolatok kiépítését, a közösségbe való beágyazódást, a vállalkozás hírnevének építést (Le Breton-Miller, 2016).

Az általunk lefolytatott 22 interjúból 21 esetben a generációváltás szándéka egyértelmű célként fogalmazódott meg. *„aki szőlővel foglalkozik az hosszútávon tudja csak nézni” (B5)*

Egy esetben találkoztunk a családi alkotmány készítésével a tulajdonviszonyok és feladatok, öröklés kapcsán. Egy esetben tapasztaltuk meg, hogy a központi cég (a legtöbb esetben családi célcsoporttal találkoztunk) tulajdonosa egyáltalán nem hajlandó megosztani gondolatait a családjával a borászat hosszútávú sorsával kapcsolatban. *„aki 65 éves korában nem kezd el*

azon gondolkodni, hogy átadja lassan a vállalkozást az csődre van ítélve. Tehát aki nem gondolkodik azon, hogy hogy lesz tovább. És nálunk lásd, hetven akárhány évesen még ezen szerintem apa nem gondolkodott el, legalábbis soha nem ültünk le beszélni róla, hogy na akkor gyerekek, ki mit tud ebből vállalni. Tehát ezt gondolom így kéne csinálni okosan, tudsz-nem tudsz? Ha nem tudsz, akkor nyilván csináld a dolgodat, még akkor is, ha összefüggésben van, de ha tudsz, akkor beszéljük meg, hogy ki mekkora részt tud, mert ugye addig kéne, amíg van ideje, energiája, úgy értem az idejét, hogy ereje, energiája, szellemileg elég friss átadni ezeket a tapasztalatokat, amiket ő mondjuk harminc év alatt összegyűjtögetett. Egy ilyen családi vállalkozásnál szerintem, amit hosszú távra tervez valaki, ha megalapít, ezen van a hangsúly, ezeket örökíteni. És ez mondjuk nálunk nem történt meg” (B2).

A hosszútávú orientáció a mezőgazdasági vállalkozások esetén különösen fontos. A gazdálkodással kapcsolatos speciális ismeretek és gyakorlatok nagyobb ösztönző erővel bírnak a generációk közötti átadásra. A családi vállalkozások általában nagyobb figyelmet fordítanak a víz és a talaj megőrzésére, valamint a hatékony energiafelhasználásra, mint a nem családi mezőgazdasági vállalkozások (Tweeten, 1987; James, 1999). *„Ha valaki szintén szeretné ezt így, ebben a formában továbbadni a gyerekeinek, unokáinak, akkor ezen azért el kell gondolkodnia. Hiszen, ha agyonműtrágyázza a talajt, ha a műtrágyát sóként használja, akkor az unokája mit fog azon a földön majd még termelni? Az, aki így, hosszútávon gondolkodik, nem teszi tönkre a saját utódjainak jövőjét” (B19).*

A hosszútávú fenntarthatósággal kapcsolatban fontos, hogy mindkét félnek az átadónak és az átvevő generációnak is együttes célja legyen a család vállalkozás közös működtetése. *„Szerintem ez a legfontosabb részlet, hogy maga, aki átadja következő generációnak a dolgokat az fogadja el azt, hogy ő nem lesz örökké. Mert hogy ha ez nem történik meg, akkor az önbizalom az elvész a következő generációban és gyakorlatilag nem fog kialakulni és nem lesz szerencsés. Ez az egyik, a másik pedig, hogy fejleszteni a családi vállalkozásokat jövedelem szempontjából a végtelenségig nem feszíthető, tehát ez mindenkit nem fog eltartani. Mert úgy kell kinézni egy családi vállalkozásnak, mint egy traktornak, hogy különböző eszközöket tudsz rá csatolni, attól függően, hogy ki mivel akar foglalkozni. És a családi vállalkozás az az erőgép, a munkagépek azok pedig az egyének és hogyha képzőművész akar lenni majd az egyik unoka, akkor ez adhat témát. De nem effektíve a borból fog megélni. De ha valaki kádár akar lenni majd, akkor vagy séf akkor ebből merítsen motivációt, hogy és ugye segítse a márkának az érvényesülését. És így egyébként új márkák jöhetnek létre, ehhez kapcsolódóan, amik a márka*

kapcsolással egyébként az egészet folyamatosan felfelé emelik. Tehát, így kell rátekinteni a családi vállalkozásra, mert vannak olyan szemléletek például Németországban, hogy az volt a törekvés elsősorban, hogy a testvéreket vásárolják ki. És csak egy ember, tehát még erre a bank is ad pénzt, finanszírozást, hogy a testvéreket szorítsd ki a családi vállalkozásból, mert nem fogsz tudni megélni. Ugye Anglia a tele van azokkal a francia srácokkal, akik menő francia borvidékekről származnak, csak ők már sok generáció óta nem férnek bele. Tehát, kiperegtek a szűrőn.” (B12)

2) *A család egységének, harmóniájának a célja.* Taiguri és Davis által lerajzolt Három kör modell (Tagiuri, 1992) három dimenziójában a család, vállalkozás és tulajdon hármasa, illetve azok átfedései értelmezhetők. A szerzőpáros egyik tagja John Davis a Három kör modell mintájára megalkotta a családi vállalkozás fenntarthatóságáról szóló hármas modelljét is (www.johndavis.com/family-sustainability). Az első három generációt átölelő vizsgálatok szerint a hosszútávú sikerességet magyarázó három tényező a családi vagyon növelése, a hasznos képességek (tehetségek) kifejlesztése, valamint az egység fenntartása. A három dimenzió elérése egyrészt hatékony vezetés által, másrészt megfelelő tulajdonosi és kormányzási struktúra által, valamint a szükséges mennyiségű olyan erőforrások (pénzügyi, hírnév, tehetség, jó szövetségeseik) rendelkezésre állásával érhető el, amelyek építik az vállalkozást.

A családi vállalkozások életében minimum 15 év van, amikor legalább két generációnak együtt kell működni és együtt kell részt vennie a vezetésben, így az átmeneti időben különösen fontos a család egységben való gondolkodása (www.johndavis.com/ga-john-davis.com). A család egysége nem mindig jelent harmóniát, de jelenti a Három kör (Taiguri, 1992) egységét és az alegységek egymáshoz való igazodását a célokban és azok megközelítésében, kivitelezésében.

A Davis által leírt harmadik összetevő a családi egység, harmónia megteremtésének célját a mi vizsgálatunk is alátámasztotta. A családi lojalitás és támogatás fontossága alapvetésként jelent meg az interjúk során.

3) A harmadik családi nem gazdasági kategória a következő generációhoz kötődött, ami részben az oktatásban, illetve a következő generáció számára kialakult vagy kialakítandó lehetőségekben fogalmazódott meg., A gyerekek képességeinek fejlesztése, a gyerekek számára vállalkozáshoz kapcsolódó lehetőség megteremtése egyértelmű célként fogalmazódott meg minden esetben.

A meritokrácián alapuló kiválasztás, függetlenül attól, hogy a vezető családtag vagy sem, kiemelkedő jelentőséggel bír a családi vállalkozások esetében. Azonban a szocioemocionális vagyon birtoklása, az érzelmi kötődés miatt az alapító családból származó jól képzett vezető alkalmasabb lehet a családi vállalat irányítására. Az ilyen utódokat gyakran éveken át tanítják, oktatják a tényleges generációváltás bekövetkezése előtt (Miller, 2007). A fent említett vezetői képességekkel rendelkező utód hiányában, illetve a cég növekedése és egyre komplexebbé válása miatt sokszor nem családtag kerül vezető pozícióba. Nem családtag vezetők esetében előfordulhat, hogy pénzügyi prioritások alapján hoznak döntéseket, amelyek veszélyeztethetik a családi vállalat fenntarthatóságát (James, 1999).

Tapasztalataink szerint az első generáció számára nagyon fontos a következő generáció szakmai oktatása. Fontos, hogy jól képzett, sokszor külföldi tapasztalatokat szerzett fiatal borászokként dolgoznak a családi vállalkozásokban. A második generáció borászai sokkal inkább a lehetőségek megteremtéséről beszélnek, mint a szakmai oktatás fontosságáról. Volt olyan harmadik generációs interjúalanyunk, aki egyáltalán nem a tanulást tartotta fontosnak a jó bor készítéséhez, de sokkal inkább hitt a marketing és menedzseri képességek fontosságában. *„a szőlészet az egy kertészeti, egy biológiai irányultságú szakma, a borászat az inkább kémia, sokáig külön is oktatták Magyarországon is, de hát mindenképpen jó, hogy ha valakinek van ez irányú végzettsége, de hogy ha valaki évekig, évtizedekig mondjuk képz magát, autodidakta módon beletanul, akkor ugyan olyan jó borász lehet, mint egy felsőoktatási képesítéssel rendelkező borász.” (B9).*

Ugyanakkor a tapasztalati tanulás fontossága, a minta rendkívül fontos célként fogalmazódott meg. *„Hát egész kis kora óta az illatokra tanítom, ez biztos, hogy nem válik kárára, megmutatom neki a borokat is, illetve vannak ilyen illatmintás játékok, amivel én magam is készülök a borversenyekre. Ezekkel játszunk. 2 hetes kora óta, amikor még hordozóban rám volt kötve, ahova én mentem, Ő is ott volt, tehát jellemzően a szőlőben vagy a pincébe, így neki ez természetes közege. Erőltetni semmit nem szoktunk, tehát van, hogy van kedve egy borkóstolóra csak leszaladni, ott körbe fut a vendégeknél, amíg voltak kóstolók. De most valamelyik nap azt mondta, hogy „anya, én nem leszek borász, mert az nagyon sok munka”, hanem óvónő leszek. Mondtam, hogy jól van Fannika, az is nagyon jó. De azért úgy gondolom, hogy 18 éves korára fog bort tudni készíteni, akaratlanul is ráragad.” (B17)*

Eredmények

A családi borászatok gazdasági/nem gazdasági céljainak megismerését célzó kutatásunk, mely fókuszában a családi és vállalkozási célok elkülönítése állt, a Basco modell (2017) alapján a következő eredményeket generálta:

- 1) családi borászatok célrendszerében megjelennek gazdasági és nem gazdasági célok mind a családi, mind az üzleti dimenzió mentén;
- 2) a célok kapcsán azonosítható az idődimenzió szerinti erős mintázat: a hosszú távú célok dominanciája figyelhető meg mind a családi, mind a vállalkozási célok tekintetében;
- 3) a családi borászatok életében mind a családi, mind a vállalkozási alrendszerben erőteljes figyelmet kapnak a fenntarthatósági szempontok és célok. Ezért a családi borászatok célrendszerét a továbbfejlesztett Basco modell (2017) segítségével tudjuk legjobban összefoglalni:

6. Táblázat

Családi borászatok célrendszere

Dimenziók	Vállalkozási célok	Családi célok
Rövid távú célok	Digitalizációban rejlő lehetőségek kiaknázása a válsághelyzet leküzdésére A vállalat anyagi biztonsága	Család anyagi jólétének és anyagi biztonságának megőrzése
Hosszútávú célok	Exportpiaci lehetőségek kiaknázása; Piacfejlesztés; piaci pozíciók erősítése Minőségfókuszú termékfejlesztés Stratégiai tudatosság növelése Értékesítési szerkezettel kapcsolatos célok	Szocioemocionális célok (családi érdekeltség megtartása, családi hírnév és társadalmi elismertség növelése, generációváltás célja) Családi harmónia megőrzése és fenntartása Családi hagyományok megőrzése és megújítása

Fenntarthatósági célok	Szolgáltatásminőség javítása Technológiai fejlesztés, megújulás Intelligens és fenntartható növekedés. A vállalkozás hagyományainak megőrzésének és fenntartásának céljai Környezeti fenntarthatósági szempontok érvényesítése	Családtagok borászati szakmaspecifikus képzése, oktatása Családi egység fenntartása A munkavállalókhöz, és fogyasztókhöz kapcsolódó célok Társadalom felé való elkötelezettség
-------------------------------	--	---

Forrás: saját kutatás

Kutatási kérdéseink közül az első a hazai családi borászatok gazdasági, illetve nem gazdasági céljainak meghatározására vonatkozott.

Vállalkozáshoz kapcsolódó célok

A vállalkozás orientált (üzleti) gazdasági célok kapcsán három fő kategóriát tudunk elkülöníteni, Ezek a rövid és hosszútávú, valamint a fenntarthatósági célok csoportjai. A rövid távú célok, inkább pénzügyi természetűek, míg a hosszútávúak gazdasági-szakmai célok. A harmadik csoport a fenntarthatóság kérdéskörhöz kapcsolódik.

a, Vállalkozás orientált célok kategórián belül rövid távú célként az alábbiakat sikerült azonosítani

- 1) Digitalizációval összefüggő célok kiaknázása a válsághelyzet leküzdésére, továbbá
- 2) A vállalat anyagi biztonsága.
- 3) Ezek közül az interjúkból az anyagi biztonságra vonatkozóan hangzottak el nagyon gyakran, mint elsődleges céllal kapcsolatos kijelentések, amelyek szinte mindig a család anyagi biztonságával együtt, illetve azzal párhuzamosan értelmezték azt. A digitalizációs célokra csak kevés utalás érkezett

b, Vállalkozás orientált célok kategórián belül hosszútávú célként a következők jelentek meg:

- 4) Stratégiai tudatosság növelése;
- 5) Értékesítési szerkezettel kapcsolatos célok;
- 6) Minőségfókuszú termékfejlesztés;
- 7) Exportpiaci lehetőségek kiaknázása;
- 8) Piacfejlesztés; piaci pozíciók erősítése.

Itt legerősebben a minőségfókuszú fejlesztésre érkeztek bizonyítékok, döntően a technológiai fejlesztés által, valamint majdnem minden beszélgetésben megjelent az értékesítési szerkezet – noha eltérő összetételű- megerősítési vagy változtatási igénye, gyakran az export, inkább HORECA irányban történő növelése. A stratégiai tudatosságra utaló, explicit, tevékenységhez köthető utalást kevesebbet találtunk.

c, Vállalkozás orientált célok kategóriában *fenntarthatósági* célként a következők fogalmazódtak meg

- 9) Szolgáltatásminőség javítása;
- 10) Technológiai fejlesztés, megújulás;
- 11) Intelligens és fenntartható növekedés;
- 12) A vállalkozás hagyományainak megőrzésének és fenntartásának céljai;
- 13) Környezeti fenntarthatósági szempontok érvényesítése.

Ezekből kiemelendő az utolsó kettő, amelyek nagyon gyakran és fontos célként kerültek bemutatásra. A borászatok jellegéből adódóan a hagyományok megőrzése és átörökítése nem hatott meglepetésként, bár szinte kérdés nélkül elhangzott majd minden borászatnál. A környezeti szempontok fontossága is vélhetően a hosszú távú működés egyik feltételeként integrálódott a vállalati célrendszerekbe, sok helyen magas színvonalú technológiával ötvözve. A gazdasági célok kapcsán tehát úgy összegezhethetjük, hogy a hazai családi borászatokra – ahogyan az a korábbi szektorsemleges családi vállalkozáskutatásokban is megjelenik – erőteljes hosszú távú orientáció jellemző még akkor is, ha a hazai borágazat családi háttérű szereplői esetében a döntően csak a második generáció lépett be a vezetésbe – más kelet-európai társadalmakhoz hasonlóan, történelmi okokból kifolyólag – a világ bornagy hatalmaihoz képest. A gazdasági célokat egyfajta innováció-orientáció hatja át, amely az előbb említett fenntarthatósági törekvésekhez illeszkedve előrevetíti a szektor jövőben pozitív hozzáállását a körforgásos gazdasággal kapcsolatban.,

Családhoz kapcsolódó célok

A családhoz kapcsolódó célokat szintén hármas bontásban értelmeztük. A család rövid távú céljai gazdasági jellegű célok, míg a hosszútávú célok főleg a szociemocionális vagythonhoz kötődnek. A harmadik csoportba itt is a fenntarthatósági célok kerültek.

a, Család orientált célok kategórián belül *rövid távú* célként fogalmazódtak meg:

1) Család anyagi jólétének és anyagi biztonságának megőrzése

b, *Család orientált* célok kategórián belül *hosszú távú célként* fogalmazódtak meg:

2) Szocio-emocionális célok: családi érdekelttség megtartása, családi hírnév és társadalmi, elismertség növelése, generációváltás célja

3) Családi egység, harmónia megőrzése és fenntartása

4) Család hagyományaink megőrzése

c, *Család orientált* célok kategórián belül *fenntarthatósági célként* fogalmazódtak meg:

5) Családtagok borászati szakmaspecifikus képzése, oktatása;

6) Család egység fenntartása;

7) A munkavállalókhöz és fogyasztókhöz kapcsolódó célok;

8) Társadalom felé való elkötelezettség.

Kutatásunk ismételten igazolta, hogy a család nem gazdasági céljai közül a szociemocionális vagyon különböző elemei kiemelten fontosak a célok sikeres elérésében. Az általunk azonosított három cél a következő volt:

1) a család érdekeltségének megtartása,

2) a család jó hírnevének megtartása és

3) a generációváltás szándéka.

A családi ellenőrzés megtartásának célja minden vizsgált cégben megjelenik, ami, mint másodgenerációs fejlődési szakaszban levő cégek könnyen érthető. Kérdés, hogy a cégek fejlettebbé válásával a CSV-ok fejlődési pályájára jellemző kevésbé család által dominált irányítás válik jellemzővé vagy a borászati ágazat konzervatívabb, család- kontrollált törekvése lesz domináns?

A család hírnevéhez kapcsolódó negatív konnotációk elkerülésének szándéka nagyon gyakran jelent meg az interjúkban. Szintén sokszor, de kisebb hangsúllyal szerepelt a célok között az alkalmazottakkal és partnerekkel, helyi közösségekkel, partnerekkel (értékesítési csatornák, beszállítók) való személyes kapcsolat jó minősége. A generációváltás szándéka valamennyi megkérdezett esetében határozott törekvés volt, amely részben az utódok szakmai hazai és külföldön történő képzése, valamint az érdeklődő utódok a vállalkozás vérkeringésébe való bevonásával valósul meg.

A különböző élekciklusokban különböző célok és feladatok jelennek meg. Kutatásunk egyi lehetséges folytatása, hogy a célokat a generációk kaleidoszkópja szempontjából közelítve vizsgáljuk, alkalmazva a Gersick modellt (Gersick et al., 1997).

Felhasznált irodalom

- Astrachan, J. H. (1988). Family Firm and Community Culture. *Family Business Review*, 1(2): 165–189.
- Astrachan, J.H., (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda., *Journal of Family Business Strategy*, (1), pp. 6-14.
- 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*. ACEDE, 20(1), 28–44. [http://doi: 10.1016/j.brq.2016.07.001](http://doi:10.1016/j.brq.2016.07.001)
- Beckhard, R. – Dyer, W. (1983): Managing Continuity in the Family-Owned Business, *Organizational Dynamics*, 12: 5-12.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. [http://doi: 10.1177/0894486511435355](http://doi:10.1177/0894486511435355)
- Bingham, J.B., Dyer, W.G., Jr. Smith, I. & Adams, G.L. (2011). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 565–585.
- Bora, F.D., Dina I., Iliescu, M., & Guta, I. C. (2018). Quality Evaluation Of White And Red Wine Varieties, From The Main Vineyards Of Romania, *Annals Of The University Dunarea De Jos Of Galati* 42(1):40-60.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 36 (6).
- Chrisman, J. J., Chua, J.H., Pearson, A.W. & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(2), 267–293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), pp. 19–39.
- Cox, M. J., & Paley, B. (1997). Families as system. *Annual Review of Psychology*, 48, 243- 267.
- Csákné, F. J. (2012). Családi Vállalkozás, Avagy A Profit Kergetés Nélküli Nyereségtermelés Receptje. *Valóság*, LV. Évf. 7. Szám
- De Massis, A., Kotlar, J., Mazzola, P., Minola, T. & Sciascia, S. (2016). Conflicting selves: family owners' multiple goals and self-control agency problems in private firms. *Entrepreneurship*

Theory and Practice, James H. S. (1999). Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm, *International Journal of the Economics of Business*, 6:1, 41-55, DOI: 10.1080/13571519984304

Dyer, W. G. (1992). *The Entrepreneurial Experience*. San Francisco: Jossey-Bass

Freeman, E. R. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, Published by : Philosophy Documentation Center 4(4), 409–421.

Friedland, R., & Alford, R.R. (1991). Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: Powell, W.W. DiMaggio, P.J. (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. pp. 232-263, Chicago.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation, Life cycles of the family business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Gomez-Mejia, L.R., Haynes, K.T., Nunez Nickel, M., Jacobson, K.J. and Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, pp. 106–137.

Habbershon T.G. & Williams M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review* 12(1):1–25.

Hofmeister-Tóth Á. – F. Durrieu (2008) Market orientation of French and Hungarian small and medium-sized wineries. *International Journal of Wine Business Research*, 20(2), 124-137

Jackson R. S. (2017). Chapter 8 - Nature And Origins Of Wine Quality, Editor(S): Ronald S. Jackson, *Wine Tasting (Third Edition)*, Academic Press, 337-370.

Jaffe, D.T. & Lane, S. H. (2004). Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multigenerational business and investment-owning families. *Family Business Review*, 69, 85–98.

James, H. S. (1999): Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of Phytoremediation* 21(1), 41–55.

Karagozoglu, N. – Brown, W. B. (1988): Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms. *Journal of Product Innovation Management*, 5:269–281.

Kassai Á. (2020) Vállalkozói vezetői kompetenciák a Hangavári Pincészet esete tükrében. *Oeconomia*, 54(1), 75-89.

Kása, R., Radácsi, L., & Csákné F., J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai szemle*, 97(2), 146–174. <http://doi:10.20311/stat2019.2.hu0146>

- Ketoviki, M. & Castaner, X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 337–365.
- Király, G. (2014). A Mátrai Borvidékre Jellemző Szőlész És Borász Üzemtípusok. *Gradus*, 1(2), 171-178.
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263–1288.
- Kotlar, J., Fang, H., De Massis, A., & Frattini, F. (2014). Profitability goals, control goals, and the R&D investment decisions of family and nonfamily firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1128–1145.
- Kvale, S. (1996): *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*. SAGE, Thousand Oaks, California, USA, 1996
- Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: a contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26-33.
- Lehota, J. - Komáromi, N. (2004) A piaci orientáció mérése és jellemzői a magyar borászatokban. *Marketing és Menedzsment*, (38)4, 4-13.
- Lumpkin, G. T. & Brigham, K. H. (2011). Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1179–1197.
- McCann, J.E.III., Leon-guerrero, A.Y., & Haley, J.D. Jr. (2001): Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses, *Journal of Small Business Management*, 39(1), 50-59.
- Melin, L. – Nordqvist, M. (2007): The Reflexive Dynamics of Institutionalization: The Case of the Family Business, *Strategic Organization*, 5(4), 321-333.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. and Scholnick, B. (2008), Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45: 51-78. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H., & Cannella, A.A. (2007). Are Family Firms Really Superior Performers? *Journal of Corporate Finance* 13(5), 829–58.
- Salvato, C. (2004): Predictors of Entrepreneurship in Family Firms, *The Journal of Private Equity Summer 2004*, 7 (3) 68-76.
- Singer, J. & Donoho, C. (1992). Strategic management planning for the successful family business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(3), 39–51

Stavrou, E. T. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43–61.

Stewart, A. (2003). Help one another, use one another: Toward an anthropology of family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 383–396.

Tagiuri, R. & Davis, J. (1992). On the goals of successful family businesses. *Family Business Review*, 5, 43–62.

Tatoglu, E, Kula, V. & Glaister, K. W. (2008): Succession planning in family owned business: evidence from Turkey, *International Small Business Journal*, 26, 155.

Tóth, J. (2012): A tudás alkalmazása a magyarországi szőlőtermelésben és borászatban (Egy empirikus felmérés tapasztalatai). *Gazdálkodás*, 56(1), 49-57.

Tweeten, L. (1987): Has the Family Farm Been Treated Unjustly? in G. Comstock, ed., *Is There a Moral Obligation to Save the Family Farm?* Ames, IA: Iowa State University Press, 212-32.

Upton, N., Teal, E.J. & Felan, J.T. (2001). Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 39, 60-72.

Vago M. (2004): Challenges for Family Business Clients and Consultants. *Family Business Review*. 17(1):71-80. doi:[10.1111/j.1741-6248.2004.00005.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00005.x)

Williams, R. Jr, Pieper, T., Kellermanns, F. & Astrachan, J. (2018). Family Firm Goals and their Effects on Strategy, Family and Organization Behavior: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. Blackwell Publishing Ltd, 20, S63–S82. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12167>

Williams, R. I., Pieper, T.M., Kellermanns, F.W., & Astrachan, J.H. (2019). Family business goal formation: a literature review and discussion of alternative algorithms. *Management Review Quarterly*, 69(3), 329–349. h <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00155-8>

Wilson, N., Wright, M., and Scholes, L., (2013), ‘Family Business Survival and the Role of Boards’, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042-2587, 1369-1389.

Zahra, S.A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18: 23-40.

Zellweger, T. M., Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203–216. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030103>

Zellweger, T. & Astrachan, J. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 4(4), 347–363.

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J., & Chua, J. (2011). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 1, 1-36.

Zellweger, T.M., Nason, R.S., Nordqvist, M. and Brush, C.G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 229–248.

Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business. Theory and Practice*. Edward Elgar Publishing Limited.