

<https://doi.org/10.70616/BGE.2024.002>

PhD-ÉRTEKEZÉS

Vajdovich Nóra

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
VÁLLALKOZÁS- ÉS GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

Vajdovich Nóra

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

Témavezető: Prof. dr. Heidrich Balázs

Budapest, 2024

NYILATKOZAT

Ezúton igazolom, hogy az „A családi vállalkozások céljainak és folytonosságának összefüggései a hazai családi borászatok kontextusában” című doktori értekezés kizárólag a saját munkám eredménye. Nem tartalmaz olyan anyagot, amelyet korábban már publikáltak bármely más akadémiai fokozat vagy diploma keretében. Az értekezésben felhasznált korábban publikált anyagok kizárólag bibliográfiai hivatkozások céljából szerepelnek.

Dátum: 2024. június 18.

Szerző neve: Vajdovich Nóra

.....
aláírás

TARTALOMJEGYZÉK

Táblázatok jegyzéke

Ábrák jegyzéke

1. Bevezetés	11
1.1. A téma jelentősége, kutatási célok	11
1.2. A kutatás keretei	15
1.3. Kutatási paradigma, avagy a valóság tanulmányozásának módszere	17
1.4. A disszertáció struktúrája	19
2. Szakirodalmi áttekintés	20
2.1. Fogalmak és meghatározások	20
2.1.1. A családi vállalkozás definíciója.....	20
2.1.2. A családi vállalkozások fenntarthatóságának, hosszú távú orientációjának és folytonosságának fogalmi tisztázása.....	24
2.1.3. A cél fogalma	29
2.1.4. A családi vállalkozások céljai	31
2.1.5. Célok és stratégia	34
2.2. A családi vállalkozások céljaihoz kapcsolódó elméleti megközelítések	35
2.2.1. Célokra vonatkozó elméletek	35
2.2.2. Döntéshozatalra vonatkozó elméletek.....	37
2.2.3. Egyéb, célokra vonatkozó elméletek.....	42
2.2.4. Célokhoz kapcsolódó modellek	44
2.3. A célok kialakításának folyamata.....	48
2.3.1. A célok előzményei.....	50
2.3.2. A célok jellegzetességei és fajtái	52
2.3.3. Moderátorok.....	54
2.3.4. A célok egymáshoz való viszonya.....	56
2.4. Egyéb, célokat befolyásoló tényezők.....	57
2.4.1. Innovációra való hajlandóság	57
2.4.2. Vállalkozói orientáció	60
2.4.3. Az erőforrások jelentősége	63
3. A kutatás módszertana	67
3.1. A választott módszertan indoklása.....	68

3.1.2. Az esettanulmány módszere	69
3.1.3. A kutatási kérdések.....	70
3.2. Módszerek	72
3.2.1. Mintavétel.....	72
3.2.2. Adatgyűjtés és elemzési módszer.....	74
3.2.2.1. Családi borászatok.....	74
3.2.2.2. Interjú kutatás.....	76
3.2.2.3. Kódolási szakasz és elemzési módszer	77
3.3. Az esettanulmányokhoz választott borászatok általános bemutatása	79
3.3.1. A Szepsy Pincészet.....	79
3.3.1. A Bodri Pincészet és Szőlőbirtok	81
3.4. Érvényesség, megbízhatóság	83
4. Eredmények és a kutatási kérdések megválaszolása.....	85
4.1. Célok jellegzetességei és osztályozása.....	85
4.1.1. Gazdasági és nem gazdasági célok.....	85
4.1.2. A célok időbelisége és kiindulópont szerinti kategorizálása	86
4.1.3. Moderátorok	89
4.1.4. Innovációs célok	92
4.1.5. Célok fontosság szerinti osztályozása	94
4.1.6. A célok osztályozása a célkiválasztás módja szerint.....	96
4.1.7. A célok osztályozása egymáshoz való viszonyuk szerint	98
4.1.8. A célokkal kapcsolatos kutatási kérdések megválaszolása.....	99
4.2. Célalkotást befolyásoló tényezők.....	101
4.2.1. Erőforrások a vizsgált borászatokban.....	101
4.2.2. A vezető feladatai a három kör modell alapján	106
4.2.3. Vállalkozói orientáció.....	108
4.2.4. A célok összehangolásának kettős képessége.....	110
4.2.5. A célalkotási folyamatát befolyásoló tényezőkre vonatkozó kutatási kérdések megválaszolása	113
5. Következtetések	115
5.1. A célok prioritása.....	115
5.2. A hiányzó célok és a folytonosság összefüggése	118
5.3. A látens célok lehetnek szerepe	119
5.4. A kettős képesség a családi vállalkozások vezetőjének bivalens tulajdonsága	120

5.5. Családi Vállalkozások Célalkotáson Alapuló Folytonossági Modell	123
6. Összefoglalás, további kutatási irányok.....	126
Függelék.....	128
Hivatkozások.....	140

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A PhD-fokozat megszerzéséhez vezető út kihívásokkal teli és inspiráló volt. Ezen az úton sokan játszottak fontos szerepet, akik elismerést és köszönetet érdemelnek: elsősorban témavezetőm, a doktori iskola tanárai és természetesen a családom, a férjem, gyerekeim és az Édesapám. Szeretnék köszönetet mondani mindannyiójuknak, mert hálával tartozom nekik. Külön köszönet illeti témavezetőmet, prof. dr. Heidrich Balázst, aki gondolataimat, ötleteimet és írási képességeimet segítette formálni és strukturálni, mindeközben támogatva kutatásomat. Nem tudok elég hálás lenni bizalmáért, türelméért és konstruktív visszajelzéseiért. Disszertációmat Édesanyám emlékének ajánlom, akinek feltétel nélküli szeretete továbbra is elkísér utamon.

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A kutatás kerete (forrás: saját szerkesztés)
2. táblázat: A többgenerációs családi vállalkozások fenntarthatóságának kritériumai és alkritériumai (forrás: Oudah et al., 2018)
3. táblázat: A fenntarthatóságot befolyásoló tényezők a szakirodalom alapján (forrás: saját szerkesztés)
4. táblázat: A fenntarthatóságot és folytonosság jellemzőinek összehasonlítása (forrás: saját szerkesztés)
5. táblázat: A családi vállalatok céljainak a dimenziói (forrás: Basco, 2017)
6. táblázat: A családi vállalatok céljainak új dimenziói (forrás: Basco, 2017)
7. táblázat: Családi vállalkozások célkitűzésrendszere a Locke–Latham-féle elmélet alapján (forrás: saját szerkesztés)
8. táblázat: A családi vállalkozások döntéshozatali és célkiválasztási lehetőségei (forrás: saját szerkesztés Williams et al., 2019 alapján)
9. táblázat: A kilátásemélet értelmezése a családi vállalkozások céljaival összefüggésben (forrás: saját szerkesztés)
10. táblázat: A családi vállalkozás céljaival kapcsolatos legfontosabb elméletek (forrás: saját szerkesztés)
11. táblázat: Célmodellek a családi vállalkozások tekintetében (forrás: saját szerkesztés)
12. táblázat: Vállalkozások evolúciója és szociemocionális prioritások (forrás: Le Breton-Miller & Miller, 2013, p. 1393)
13. táblázat: A célok előzményei (forrás: saját szerkesztés Williams et al., 2018 és 2019 alapján)
14. táblázat: A hagyományon alapuló innovációs stratégiák tipológiája a tudásforrás és a termékinnováció típusa szerint (forrás: De Massis et al., 2016, p. 53)
15. táblázat: Az empirikus kutatás szakaszai (forrás: saját szerkesztés)
16. táblázat: A minta legfontosabb jellemzői (forrás: saját szerkesztés)
17. táblázat: A vizsgált borászatok összehasonlító táblázata
18. táblázat: A kutatás érvényességének validálása (forrás: saját szerkesztés)
19. táblázat: A vállalkozás, a család és az egyén rövid és hosszú távú céljai (forrás: saját szerkesztés)
20. táblázat: Látens célok (forrás: saját szerkesztés)
21. táblázat: A hagyományon alapuló innováció területei (forrás: saját szerkesztés)

22. táblázat: Célhierarchia a folytonosság szempontjából (forrás: saját szerkesztés)
23. táblázat: Célok fontossági sorrendje a hasznosságuk alapján a folytonosság szempontjából (forrás: saját szerkesztés)
24. táblázat: Erőforrások csoportosítása (forrás: saját szerkesztés)
25. táblázat: A borászatok vezetőinek tevékenységei a három kör modell alapján (forrás: saját szerkesztés)
26. táblázat: Vállalkozói orientáció a vizsgált vállalkozásokban (forrás: saját szerkesztés)
27. táblázat Szervezeti és vezetői kettős képesség a családi borászatokban (forrás: saját szerkesztés)
28. táblázat: A családi vállalkozás vezetőjének kettős képessége a célok tükrében (forrás: saját szerkesztés)

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A családi fenntarthatóság hármas modellje (forrás: Davis, 2014)
2. ábra: A családi vállalkozások elméleteinek kialakulása (forrás: Sharma, 2004. p. 25)
3. ábra: A célok hasznosságának hatása a családi vállalkozás céljainak kialakulását vizsgáló algoritmusra, illetve azok hierarchikus kapcsolata (forrás: Williams et al., 2019, p. 340)
4. ábra: Hipotetikus modell a családi vállalkozás célhierarchiájára Kaufman (1990) megelégedésre való törekvésre vonatkozó javaslata alapján (forrás: Williams et al., 2019, p. 396)
5. ábra: A szervezeti célok fajtái, előzményei, kimenetele és környezete (forrás: Kotlar et al., 2018, p. 6)
6. ábra: A családi vállalkozások szervezeti célalkotásának folyamata (forrás: Vajdovich & Heidrich, 2021, p. 24)
7. ábra: A hagyományalapú innováció modellje (forrás: De Massis et al., 2016, p. 57)
8. ábra: A kettős képesség céljai a családi vállalkozásokban (forrás: saját szerkesztés)
9. ábra: A családi vállalkozások célalkotáson alapuló folytonossági modellje (forrás: saját szerkesztés)

1. Bevezetés

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

Hamvas Béla

1.1. A téma jelentősége, kutatási célok

A családi vállalkozások folytonossága és hosszú távú életképessége kritikus fontosságú, mivel bár sok közülük hosszú időn át sikeresen működik, a többségük jelentős kihívásokkal szembesül, és csak nagy nehézségek árán vagy nem is képesek életben maradni. Figyelembe véve, hogy az ilyen típusú vállalkozások körülbelül kétharmada nem éli túl az első generációváltást (Ward, 1987), fontos, hogy alaposabban megértsük a folytonossághoz kapcsolódó folyamatokat kísérő kihívásokat és azok lehetséges megoldásait. Ward (2011) szerint a családi vállalkozások vezetőinek mintegy 70-75%-a nem adja át a stafétát a második generációnak, és a vállalkozásoknak csak mintegy 10%-a kerül átadásra a harmadik generációnak (Lorandini, 2015). Néhány évtizeden keresztül a családi vállalkozások túlélését, vagyis a folytonosság arányát 30%-ra becsülték a második generáció színre lépéséig (Ward, 1987), de Ward (2011) szerint ez a szám 25%-ra csökkent, ami azt mutatja, hogy a vállalkozások túlélőképessége folyamatosan romlik. Gagné és munkatársai (2021) a motivációs tényezőket vizsgálva arra hívták fel a figyelmet, hogy a sikeres transzgenerációs utódlás viszonylag alacsony aránya súlyos következményekkel járhat mind a munkavállalók, mind a helyi gazdaságok szempontjából. Az alacsony sikerarány destabilizáló hatással bírhat, ami további kihívásokat tartogat a munkaerőpiac számára és a gazdasági folytonosság tekintetében is.

Wieszta és Drótos (2018) szerint a családi vállalkozások univerzális szerepet töltenek be világszerte, kulcsfontosságú elemei a nemzeti gazdaságoknak. Ezek a vállalatok az összes gazdasági szervezet többségét képezik, és jelentős mértékben hozzájárulnak a GDP növekedéséhez, emellett a munkaerőpiac alapvető szereplői. További jellemzőjük, hogy heterogén méretbeli kategóriákba sorolhatók, kezdve a csupán néhány alkalmazottat foglalkoztató mikrovállalkozásoktól egészen a nemzetközi tevékenységet végző nagyvállalatokig. Csákné (2012) kutatása szerint a családi vállalkozások a kis- és középvállalkozások jelentős részét teszik ki. Tobak (2018) kiemelte, hogy a családi

vállalkozások alapvető szerepet játszanak az európai gazdaságok stabilitásának és növekedésének elősegítésében. Számos uniós országban ezek a vállalkozások végzik a gazdasági tevékenységek döntő részét, ami alapvető a munkahelyek megőrzése és újabbak teremtése szempontjából. A vállalkozásoknak határozott törekvése, hogy hosszú távú értéket teremtsenek és azt megőrizték. Így ezek a vállalkozások kritikus fontosságúak Európa versenyképessége szempontjából, nemcsak mert számottevő munkalehetőséget biztosítanak, hanem azért is, mert gyorsan képesek alkalmazkodni a gazdasági és szociális környezet változásaihoz.

Noszky (2017) szerint a családi vállalkozások sokfélesége nem véletlen, hiszen ezek a vállalkozások jelentős mértékben eltérnek a nem családi alapú üzleti entitásoktól. Különböző jellegzetességeik egyrészt előnyt jelentenek, másrészt azonban potenciális hátrányok forrásai is lehetnek. Ez a kettősség különösen akut problémákat vethet fel olyan kritikus időszakokban, amikor strukturális változások küszöbén állnak – például a tulajdonviszonyok és vállalatirányítási struktúrák átörökítése –, amelyek szorosan összefonódnak a vezetési kontinuitás kérdésével.

Disszertációm aktualitását az adja, hogy hazánkban a rendszerváltást követően nagy számban alapított családi vállalkozások tulajdonosai mostanra léptek abba a korba, hogy a tulajdonos és a cégvezetés leváltása, megváltoztatása aktuális kérdéssé vált. Kása és munkatársainak (2018) kutatása alapján azokban a hazai családi vállalkozásokban, amelyekben a következő tíz éven belül várható a generációváltás, vagy az elmúlt öt évben már megtörtént az utódlás, az irányítás átadása részben (26%-ban) vagy teljes mértékben (55%-ban) a családon belül történik vagy történt, és csupán 12,8% tervezi az irányítást külső vezetőre bízni (vagy bízta). Gubányi és munkatársainak (2014) kutatása alapján kijelenthető, hogy a hétmilliárd forintot meghaladó árbevétellel rendelkező hazai családi cégek tulajdonosai hajlamosabbak a vállalkozásuk eladására, főleg, ha a tulajdonos viszonylag fiatal, vagy ha az adott területen jelentős a versenyintenzitás.

A kulturális és intézményi környezet egyaránt jelentős hatással van a családi vállalkozások viselkedésére és teljesítményére. A családi vállalkozások kutatásában a kontextus kiemelt fontosságú, mivel a kutatók nemcsak a vizsgált jelenségekkel kapcsolatos körülményeket elemzik, hanem azt is vizsgálják, hogy ezek a körülmények hogyan formálják, miként hatnak a jelenségekre (Bamberger, 2008). Ennek megfelelően az intézményi, kulturális, történelmi és földrajzi kontextus új nézőpontokat nyújthat a családi vállalkozások megértéséhez, beleértve azok létezésével, tulajdonlásával, irányításával és kezelésével kapcsolatos kérdéseket, valamint azt is, hogy miért képeznek egy heterogén vállalkozási csoportot (Krueger et al., 2021). A

közép- és kelet-európai országokban a családi vállalkozások hasonló tapasztalattal bírnak az utódlás, a vállalkozói dinasztiák kialakítása terén. Bár a problémák hasonlóak, a sikertörténetek és a minták hiányoznak (Mosolygó et al., 2018). E hiányosságok miatt is indokolt a folytonossághoz kapcsolódó folyamatok kutatása és átfogóbb megértése.

A közép- és kelet-európai régióban végbement politikai, társadalmi és gazdasági átalakulások különösen figyelemreméltóak, hiszen ezek a speciális körülmények erőteljesen befolyásolják a családi vállalkozások működési dinamikáját. A régióban ezen vállalkozások formális intézményi hátterét nagyrészt a nyugat-európai modellek alapján alakították ki, míg az informális intézmények – mint a családi hagyományok és a családtagok specifikus történelmi tapasztalatainak befolyása vagy a szocioemocionális vagyon védelme – lassú átalakuláson mennek keresztül (Csákné Filep et al., 2023). Korábbi vizsgálatok rámutattak, hogy a nyugati környezetben kialakított gazdasági elméletek nem mindig alkalmazhatóak a régió eltérő körülményei között (Meyer & Peng, 2005). Ez alátámasztja annak a fontosságát, hogy különös figyelmet fordítsunk a kelet-közép-európai sajátosságokra. Ezért is fontos a kutatásban vizsgált hazai családi borászatok esetében is a helyi viszonyok és a gazdasági elméletek regionális adaptációjának alapos megértése a folytonossági célok meghatározását befolyásoló tényezők azonosításában.

A hazai környezetben végzett kutatás célja az volt, hogy feltárjam és megismerjem azokat a meghatározó tényezőket, amelyek befolyásolják a hazai családi vállalkozások folytonosságát, különös tekintettel a vállalkozások célrendszerének és annak a folytonosságra gyakorolt hatásának elemzésére. Ezáltal a kutatás olyan új területekre világít rá a magyarországi családi vállalkozások tekintetében, amelyek eddig kevésbé képezték vizsgálat tárgyát. A folytonosság kutatása során alapvetően a célrendszer vizsgálatára fókuszáltam, annak elismerésével, hogy bár a folytonosságot számos tényező befolyásolhatja, a célrendszernek kiemelkedő szerepe van ebben a tekintetben. A szervezeti kultúra, a pénzügyi megfontolások, az innovációs kapacitás és egyéb makro- és mikrokörnyezeti tényezők mind jelentős hatást gyakorolhatnak a családi vállalkozások folytonosságára, azonban a célrendszer vizsgálata nyújtja azt a specifikus lencsét, melyen keresztül a folytonosság dinamikáját mélyrehatóan és átfogóan lehet elemezni. A vállalkozás célrendszere határozza meg a stratégiai irányvonalat, összehangolva a belső motivációt és kapacitásokat a külső kihívásokkal és lehetőségekkel. Ebben a kontextusban a folytonosság nem csupán, mint eredmény, de mint folyamat is értelmezhető, ahol a célok irányítják a folytonossági mechanizmusokat. Ezáltal, miközben megismertem a folytonosságot befolyásoló tényezőket, a célrendszer központi szerepének vizsgálata lehetőséget teremtett arra, hogy részletesen feltárjam, miként formálják a célok a folytonosságot a hazai környezetben.

Értelmezésben tehát a *folytonosság* a család öröksége és hagyományai, valamint múltbeli és jelenlegi eredményei megőrzésének és fenntartásának az eredménye (Lumpkin & Brigham, 2011). Egy komplex folyamatot jelöl, amely lehetővé teszi a vállalkozás számára, hogy átörökítse működését a következő generáció(k)nak. A folytonosság célja, hogy biztosítsa a vállalkozás tartós működőképességét olyan stratégiák és gyakorlatok alkalmazása révén, amelyek segítik a vállalkozás életképességének kiterjesztését (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

A *célok* a vállalkozások működésének, viselkedésének és teljesítményének megértéséhez szolgálnak kiindulópontul. A célok „megadják az irányt”, meghatározzák, hogy hova szeretne eljutni a vállalkozás, biztosítják a családi összhangot, motivációt adnak, és segítenek a motiváltság fenntartásában, de támogatják a növekedést is azáltal, hogy segítenek a kívánatos mértékű növekedés meghatározásában és elérésében. Lehetővé teszik magát a tervezést, vagyis meghatározzák a cselekvést is, hogy mit kell tenni a „sikeres” jövő biztosításához. A célok, amelyek Sirmon (1964) szerint a döntésekhez szolgálnak alapul, a stratégia döntések meghozatala kapcsán irányt adnak, ösztönzik vagy korlátozzák azt (Calabro et al., 2017; Basco, 2014), valamint befolyásolják az etikus viselkedést (Vazquez & Rocha, 2018) is. A célok segítenek a családi vállalkozásoknak a folytonosság biztosításában azzal, hogy lehetővé teszik a vállalkozás számára a fejlődést, a növekedést és a kihívások megoldását.

A családi vállalkozások sajátos kontextusában, ahol a családtagokból álló domináns koalíció van jelen, kialakul egy különleges intézményi logika, amelyet családi logikának hívunk. Ez a logika egyidejűleg létezik a piaci és közösségi logikával (Reay et al., 2015), amelyek együttesen határozzák meg a célok tartalmát (Aparicio et al., 2017). A családi vállalkozások céljai természetüket tekintve igencsak eltérők. Egyes vállalkozások elsősorban gazdasági, mások inkább nem gazdasági célokat fogalmaznak meg (Basco, 2017). Az eltérő célok különböző viselkedést és teljesítményt eredményeznek, ugyanakkor a preferált céltípus alapján nem lehet a vállalkozás életbenmaradási esélyeire, folyamatosságára következtetni.

A borágazatban működő családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatások szinte teljesen hiányoznak. Az eddigi vizsgálatok csak a családi borászatok bizonyos aspektusait tárták fel külföldi kontextusban, mint például Gallucci és munkatársainak (2015) olaszországi kutatása, Pavel (2013) vagy Woodfield és Husted (2017) munkái, amelyek a tudástranszferre koncentrálnak. A fenntarthatóság kérdése inkább a környezeti fenntarthatósági gyakorlatokhoz kapcsolódik, amelyek okot adnak a borászcsaládok szakmájukkal való elégedettségére (Gabzdylova et al., 2009), valamint a társadalmi felelősségvállalást és a hosszú távú orientációjuknak köszönhetően a türelemi tőke (Arregle et al., 2007) használatát is érinti.

A boripar a tevékenységek széles skáláját foglalja magába, mint például a beszerzést, a termék népszerűsítését, a márka kezelést, a disztribúciót, valamint különböző típusú (termesztési, technológiai stb.) innovációkat. Mindezek gazdag kontextust biztosítanak a családi vállalkozások tanulmányozásához (Chirico, 2008). Lombardo és munkatársai (2008) kutatásukban arra a következtetésre jutottak, hogy az ágazatbeli családi vállalkozások növekedése elsősorban családi motivációból ered, nem pedig üzleti okokból. Ez a megfigyelés nemcsak a növekedésre, hanem a vállalkozások folytonosságára is vonatkozhat. Így jelen disszertációnak is célja, hogy folytassa és tovább mélyítse a borászati családi vállalkozások céljaihoz és folytonosságához kapcsolódó motivációkra, jellegzetességekre és kihívásokra vonatkozó ismereteket.

A magyar borászati ágazatban működő vállalkozások erősen családias működési jellegűek, így alkalmasak a szakirodalomból megismert jellegzetességek elemzésére. A hazai borpiacot számos kis és közepes méretű szereplő alkotja, az öt legnagyobb vállalat összesített piaci részesedése mindössze 8-9%, ami jelzi a piac sokszínűségét és a kis és közepes méretű szereplők jelentőségét (Németh et al., 2022). A családi borászatok kiváló példái a családi vállalkozásoknak, mert működésük és kultúrájuk szorosan összefügg a családi élettel, a generációk közötti átadásra – öröklött tudás és tapasztalatok átadására – épül. A családtagok többnyire közösen dolgoznak, azaz a tulajdonosok és a vezetők, valamint gyakran az alkalmazottak is a családtagok közül kerülnek ki. Ezenkívül a borászatokban igen fontos szerepet játszanak a családi értékek és hagyományok, a családok gyakran megőrzik a borászati folyamatokkal kapcsolatos hagyományokat és szokásokat is.

1.2. A kutatás keretei

Empirikus kutatásom első szakaszának célja a hazai borászati családi vállalkozások célrendszerének megismerése volt. A kutatás folyamán egyértelműen kiderült, hogy a célalkotási folyamatban több meghatározó jellegzetesség fedezhető fel: például a családi célok vagy azok változásának hatásai ellentmondásosak, gyakran kontraproduktívak, vagy a családtagok egyéni céljai jelentős hatással vannak a vállalkozások folytonosságára. Az egyének céljait külön kezdtem el vizsgálni, ami a generációk közötti különbségek, az oktatás, valamint a társadalmi és környezeti felelősségvállalás tekintetében is eltérő eredményeket hozott. A kutatás során fény derült arra is, hogy az egyéni célok mellett a család, mint szervezeti egység együttes és látens céljai is jelentős hatással vannak a szervezeti célokra. A család hatásának jelentőségét számos, a családi vállalkozások kutatásával foglalkozó szakember alátámasztotta

különböző területeken, mint például a stratégiai kockázatvállalás (Berrone et al., 2010), a pénzügyi teljesítmény (Anderson & Reeb, 2003) vagy akár az innováció kapcsán (Chrisman & Patel, 2012b).

Az első kutatási eredmények kiértékelése után egyértelművé vált, hogy mind a vállalkozás, mind a családtagok személyes céljai ezekben a kis és közepes méretű családi vállalkozásokban a vezetőn, a központi célalkotón keresztül érvényesülnek. Így kapcsolódik a kutatásomhoz a másik jelenség, a célalkotó személyisége, ambíciói és képességei. A célalkotás folyamatából kitűnik, hogy a vezető hogyan tekint az erőforrásokra, ezeket miként használja és építi be a célokba. Rendkívül fontosnak bizonyult a vezetőknek a célok meghatározásában megnyilvánuló egyéni nézőpontja. A család feje, a családi vállalkozás vezetője, alapítója és tulajdonosa – sok esetben ugyanaz a személy –, a kis- és középvállalkozásoknál a vezető személyiségjegyei tükröződnek vissza a vállalati stratégiában (Miller, 1983) és a stratégia megvalósítása érdekében kitűzött célokban.

1. Kiindulópont	Hazai családi borászatok folytonosságának jelentősége
2. Kutatási rés	Célok és folytonosság összefüggéseinek vizsgálata a hazai családi borászatokban
3. Kutatási cél	Hazai családi borászatok célrendszerének megismerése Célalkotást befolyásoló tényezők megismerése Célok és folytonosság összefüggésének megértése Oktatási célú folytonossági modell leírása
4. Kutatási kérdés	Milyen szerepet játszanak a célok a folytonosság kialakításában?
5. Irodalmi áttekintés, elméleti háttér	Fogalmak és meghatározások A családi vállalkozások céljaihoz kapcsolódó elméleti megközelítések A célok kialakításának folyamata Egyéb, célokat befolyásoló tényezők
6. Módszertan	Kvalitatív módszer (feltáró kutatás és esettanulmány) Mintavétel Adatgyűjtési módszer (félig strukturált interjú) Elemzési módszer kiválasztása Interpretatív kutatási paradigma Érvényesség, megbízhatóság
7. Eredmények	Feltáró és következtető kutatások eredményei
8. Következtetések	Összegzés További kutatási irányok
Időkeret	2020. október - 2022. június

Erőforrások	Innovációs és Technológiai Minisztérium Tématerületi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (TKP2020-IKA-01) Budapesti Gazdasági Egyetem Longitudinális Kutatás (2022)
-------------	---

1. táblázat: A kutatás kerete (forrás: saját szerkesztés)

Kutatásom elején a következő átfogó kérdést fogalmaztam meg: **milyen szerepet játszanak a célok a folytonosság fenntartásában?** E kérdés megválaszolása céljából azt vizsgáltam, hogy a vállalkozások milyen módon határozzák és valósítják meg céljaikat, hogy üzleti tevékenységük folyamatos legyen. A kutatási kérdésem megválaszolása mellett további célom volt egy olyan modell megalkotása, amely érthetővé teszi a családi vállalkozások célrendszerét, megmutatja a célalkotást befolyásoló legfontosabb tényezőket, amelyek a folytonosság fenntartását teszik lehetővé. Tekintve, hogy a családi vállalkozások kutatása alkalmazott tudomány, vagyis erőteljesen gyakorlatfókuszú, a modell célja elsősorban a gyakorlattal kiegészített oktatási célú alkalmazás.

1.3. Kutatási paradigma, avagy a valóság tanulmányozásának módszere

Fontos tisztázni a kutatás filozófiai alapjait, amelyek a kutatás céljára, módszereire, elveire és az eredmények értékelésére vonatkoznak. Az egyes paradigmák különböző értékrendeken és az eredmények megítélése tekintetében eltérő elveken alapulnak, és mint ilyenek meghatározzák a kutatás szemléletét, irányvonalát és eredményeinek relevanciáját is. A különböző paradigmáknak más módszerei és céljai vannak, így az elért eredmények is eltérők. A megfelelő paradigma kiválasztása függ a kutatás témájától, céljaitól, a kutató személyes elveitől és elképzeléseitől is.

A családi vállalkozások esetében két paradigma tűnt megfelelőnek. Az első a fenomenológiai kutatási paradigma, mivel ez a családi vállalkozásokat meghatározó egyéni élményekre, nézőpontokra és értelmezésekre összpontosít. Ez a kutatási megközelítés a vizsgált alany élményeit, tapasztalatait, világnézetét, a szubjektív tartalmat kívánja megérteni, miközben kizárólag a vizsgált jelenségre fókuszál. Célja, hogy a kutató megértse a megfigyeltnek a saját élményeiről alkotott értelmezéseit, amelyek meghatározzák a világukat és viselkedésüket. Azonban a fenomenológiai paradigmát sok kritika éri, mivel nehéz megbízható és általánosan érvényesíthető ismereteket szerezni a szubjektív tapasztalatok alapján. Továbbá,

mivel az eredmények nagyban függenek a kutató személyes tapasztalataitól és értelmezésétől, nehéz az objektivitást biztosítani a kutatás során.

A másik módszertan az interpretatív kutatási paradigma, amely a szocializáció, a kultúra és a társadalmi kapcsolatok szerepét is vizsgálja a családi vállalkozások kialakulásában és működésében. Ez a megközelítés a kulturális, szociológiai, pszichológiai és egyéb személyes jellegű folyamatok és események megértését célozza. Célja, hogy betekintést nyújtson az érintettek saját értelmezései és nézőpontjai alapján a világukba és jelenségeikbe. Az interpretatív kutatás kiemelt hangsúlyt fektet a szubjektív élményekre és annak megértésére, hogyan formálják az érintettek a saját valóságukat. Azon alapvető filozófiai eszmét veszi alapul, hogy az emberek által észlelt világ és a társadalmi élet értelmezése mindeneke előtt társadalmi konstrukció, amelyet kultúrájuk és nyelvük határoz meg. Az interpretatív kutatási paradigmában a kutatás célja az emberek és társadalmuk vizsgálata, valamint a társadalmi jelenségek megértése. Az értelmezési folyamatok elemzése nagyon fontos, a kutatók arra törekednek, hogy megértsék az emberek gondolkodásmódját, megfigyeljék, hogyan értelmezik a világot, hogyan döntenek és viselkednek különféle társadalmi helyzetekben. A szubjektív élmények és a társadalmi jelenségek kutatását helyezi előtérbe, a megfigyelésen, megértésen és interpretáción alapul. A kutató a szereplők szemszögéből vizsgálja a világot, és megpróbálja megérteni azokat a tapasztalatokat, érzéseket és értelmezéseket, amelyek egy adott társadalmi helyzetet vagy jelenséget jellemeznek. A módszerei közé tartoznak az interjúk, a részvételi megfigyelés, a kvalitatív elemzés és egyéb értelmező módszerek. A kutatók a kutatási eredményeket szöveges és kontextuális elemzés segítségével értelmezik, amely segít megérteni a jelenségek társadalmi és kulturális kontextusát.

Nordquist és szerzőtársainak (2009) javaslata szerint a családi vállalkozások kutatásában érdemes az interpretatív megközelítést alkalmazni, amely három központi fogalomra összpontosít: értelmezés, jelentés és megértés. A megértés azt jelenti, hogy másként látunk valamit, mint egy szervezeti jelenséget, új módon látjuk a dolgokat, vagy új jelentést rendelünk hozzá. Az értelmezés valaminek az új módon való láthatóvá tétele és jelentés hozzárendelése. Véleményem szerint is az interpretatív kutatási paradigma a megfelelő választás a családi vállalkozások kutatásához, mivel ezek a vállalkozások számos olyan sajátossággal rendelkeznek, amelyeket nehéz objektív és kvantitatív módszerekkel mérni és elemezni. A családi vállalkozásokat számos különféle személyes és társadalmi dinamika jellemzi, amelyek hatással vannak magára a vállalkozásra és a családi kapcsolatokra is. Ez a módszertan lehetővé teszi, hogy jobban megértsük ezeket a dinamikákat, hogy azok miként befolyásolják a vállalkozások működését, az egyes családtagok közötti kapcsolatokat. További előnye a

társadalmi és kulturális kontextus iránti érzékenység, amely a családi vállalkozások tekintetében különösen fontos. A szóban forgó paradigmának azonban vannak korlátai, például az eredmények általánosíthatósága és a kutatók szubjektív értelmezése, amelyek megnehezítik az objektív megállapítások megfogalmazását. Azonban, ha helyesen alkalmazzák, és figyelembe veszik a kutatás korlátait, akkor hatékonyan alkalmazható a családi vállalkozások vizsgálatára.

1.4. A disszertáció struktúrája

A disszertáció hat részből áll. A Bevezetés ismerteti a kutatás célját, előzményeit, aktualitását és a téma jelentőségét, rávilágít azokra a hiányzó ismeretekre, amelyek a kutatást indokolják, valamint megindokolja a kutatási módszertan kiválasztását, végül a disszertáció struktúrájának leírásával zárul.

A második részben a szakirodalmi áttekintés kap helyet, amely a kutatás és disszertáció szempontjából legrelevánsabb és legfontosabb kulcsfogalmak tisztázásával kezdődik. A családi vállalkozások definíciójával kapcsolatos különböző megközelítések, valamint a fenntarthatóság, hosszú távú orientáció és folytonosság fogalmi egyértelműsítése után ismertetem a célokkal és célalkotással kapcsolatos különböző megközelítéseket. Ezután következik a célok elméleti háttér szerinti osztályozása, néhány releváns célmodell bemutatása, majd a célok kialakítási folyamatainak ismertetése. Végül a célokat befolyásoló tényezőket részletezem.

A disszertáció harmadik fejezete a kutatás módszertanát tárgyalja részletesen. Ebben a fejezetben ismertetem a kutatási tervet, magyarázatot adok a kutatási módszerek kiválasztásának okára, és bemutatom az esettanulmányok kiválasztási kritériumait. Ezenkívül foglalkozom az adatgyűjtési eszközökkel és az adatelemzési folyamatokkal is. A harmadik fejezetben az esettanulmányok részletesen bemutatásra kerülnek, különös tekintettel az esettanulmány alapját képező két kiválasztott és vizsgált borászatra. Ez a rész a borászatok rövid ismertetését tartalmazza, és a kutatás eredményei szempontjából fontos körülményeket. A fejezet végén a kutatás korlátaira is kitérek.

Az ötödik fejezet a kutatás legfontosabb eredményeit mutatja be, illetve a kutatási kérdésekre adott válaszokat tárgyalom. A hatodik fejezet a disszertáció következtetéseiről és hozzájárulásairól ad áttekintést. A záró fejezetben a kutatás összefoglalása után bemutatom a jövőbeli kutatásokra vonatkozó javaslatokat, a következtetések alapján irányokat és lehetőségeket ajánlok a további tudományos kutatásokhoz.

2. Szakirodalmi áttekintés

A legtöbbször számunkra a nagyobb veszély nem abban rejlik, hogy túl magasra tűzzük ki a célunkat, és alulmaradunk; hanem abban, hogy túl alacsonyra tűzzük ki a célunkat, és elérjük a kitűzött célt.

Michelangelo (1475–1564)

2.1. Fogalmak és meghatározások

2.1.1. A családi vállalkozás definíciója

A családi vállalkozások kapcsán a más típusú vállalkozásoktól eltérő jellemzők miatt nem lehet eltekinteni a definíciók megadásától, pontosításától. Fontos tudni, hogy milyen vállalkozásokat foglal magában a kategória. A világ összes vállalkozásának 90%-a családi vállalkozás (Aldrich & Cliff, 2003), a legelterjedtebb (Nordqvist & Melin, 2010) és legrégebbi (Colli, 2003) szervezeti formának tekintik. Sajátos jellemzőik miatt más típusú vállalkozásokétól eltérő kihívásokkal és lehetőségekkel kerülnek szembe.

Elsőként a legtöbbet használt vállalkozás és vállalat kifejezések pontos meghatározása szükséges, amelyek értelmezése nem egyszerű, mivel gyakran felcserélik, összemossák őket. Vállalkozásnak tekinthető minden olyan tevékenység, amelyet emberek a fogyasztói igények kielégítése és profit elérése érdekében végeznek. Ezzel szemben a vállalat olyan vállalkozás, amely jogi személyiséggel bír (Chikán, 2008).

A családi vállalkozások definíciós operacionalizálására többféle megközelítés is van a fogalomhoz kapcsolódó megfoghatatlan jellemzők miatt (Evert et al., 2016), amelyek eltérőek lehetnek jogi, gazdasági vagy akár szociológiai szempontok alapján. Azonban van számos olyan szempont, amelyeket érdemes együttesen figyelembe venni, mivel megkülönböztetik őket a nem családi vállalkozásoktól. A családi vállalkozásokat többféle szempontból is lehet definiálni, attól függően, hogy mely kutatók vagy szakértők magyarázzák a fogalmat. Általában azonban a következő megfontolásokat tekintik fontosnak:

- a) *Tulajdonosi struktúra:* A tulajdonjog jelentős része egy vagy több családtag kezében összpontosul.
- b) *Vezetés:* Általában egy család irányítja a vállalkozást, a családtagok töltik be a kulcsfontosságú vezetői pozíciókat.

c) *Családi érdekek, értékek és kapcsolatok*: A családi vállalkozásokban a családi érdekek és értékek gyakran meghatározzák az üzleti döntéseket, és hatással vannak az üzleti stratégiára és a cég kultúrájára; a családi kapcsolatok fontos szerepet játszanak.

d) *Generációk közötti átadás, generációváltás*

A családi vállalkozások egyik legismertebb definíciója Chua és szerzőtársai (1999) nevéhez fűződik, akik a családi vállalkozást a megkülönböztető magatartása alapján határozták meg, vagyis a sajátos viselkedését és nem az „összetevőit” tartották fontosnak. Továbbá azt, hogy ezeket az összetevőket hogyan használják fel a család jövőképeinek megvalósítására.

A Donnelly által 1964-ben megfogalmazott meghatározás szerint a családi vállalkozás olyan vállalkozás, amelyben a család vagy a család tagjai érdekeltek a vállalkozás működésében, ellenőrzésében, vagy az a tulajdonában van. Ezt a definíciót azóta sok kutató finomította és továbbfejlesztette. Az alapvető elemek megmaradtak: olyan vállalkozásokról van szó, amelyekben a család hatással van a vezetésre, a stratégiára és a hosszú távú célokra és legalább egy családtag részt vesz a vállalkozás irányításában vagy menedzsmentjében.

Lansberg (1983) szerint „[a] családi vállalkozás definíciójának meg kell határoznia az egyediséget, mert az egyediség (vagy az ezen egyediség létezésébe vetett hitünk) teszi ezeket a vállalkozásokat megkülönböztetésre és tanulmányozásra érdemessé. Mi ez az egyediség? Nem az, hogy a család tagjai birtokolnak és/vagy vezetnek egy vállalkozást, bár ezek a jellemzők jelen vannak, és fontosak is. Nem. Ami a családi vállalkozást egyedivé teszi, az az, hogy a tulajdonlasi, kormányzási, vezetési és utódlási minta lényegesen befolyásolja a vállalat céljait, stratégiáját, felépítését és ezek kialakításának, megtervezésének és végrehajtásának módját. A kutatók azért tanulmányozzák a családi vállalkozásokat, mert a család, mint alkotóelem olyan hatással van a vállalkozásra, amilyen a nem családi tulajdonú vállalatoknál nem figyelhető meg.”

Az Európai Bizottság 2009-es kutatásában több mint kilencven definíciót gyűjtött össze, amelyek kutatását követően az alábbi, egyszerűen értelmezhető definíció került megfogalmazásra a családi vállalkozások meghatározásaként (a finn Kereskedelmi és Ipari Minisztérium által 2006-ban javasolt meghatározás alapján, apróbb kiegészítésekkel). Bármilyen méretű vállalkozás családi vállalkozásnak minősül, ha:

1. a döntéshozatali jogok többsége a vállalkozást alapító, a vállalkozás alaptökejét megszerző természetes személy(ek), az ő házastársaik, szüleik, gyermekeik vagy azok közvetlen örököseinek birtokában van;
2. a döntéshozatali jogok többségét közvetett vagy közvetlen módon gyakorolják;
3. a család vagy rokonok legalább egy képviselője hivatalosan részt vesz a cég irányításában;

4. tőzsdén szereplő vállalat esetén a társaságot alapító vagy megvásárló személy (részvénytőke), a családtagjai vagy leszármazottai a döntési jogok 25%-ával rendelkeznek.¹ Érdekes megfigyelni és érdemes összehasonlítani a különböző kultúrák családívállalkozás-definícióit, ugyanis az sokat segíthet a jellegzetességek, valamint a család-vállalkozás kapcsolat természetének a megértésében. Az egyes kultúrákban eltérő a családi vállalkozások célja, működésének módja, az azokban résztvevők szerepe vagy akár a jogi és adózási szabályozás. Az ilyen különbségek feltárása hozzájárulhat ahhoz, hogy jobban megértsük az adott kultúrában betöltött szerepüket, és hogy milyen kihívásokkal és lehetőségekkel szembesülnek. Az összehasonlító elemzések abban is segíthetnek, hogy az egyes kultúrákban azonosítsuk a sikeres családi vállalkozásokra jellemző tulajdonságokat és gyakorlatokat.

Az arab családi vállalkozás definíciója eltér az európaiétól az arab kultúra sajátosságai miatt. Az arab családi vállalkozások a hagyományos családi értékeket, mint például az összetartást, a lojalitást és a kötelességtudatot, illetve a családi élet és munka egyensúlyát tartják szem előtt. Ezeket egy vagy több család (nem korlátozódik az egy család tulajdonában lévő vállalkozásokra, hanem beleértendők azok a vállalkozások is, amelyeket családok egy csoportja irányít) egy vagy több generációja hozta létre, tulajdonolja, irányítja és vezeti. A családi kapcsolatok határozzák meg a döntéshozatali folyamatokat, továbbá a család általános jóléte és érdekei hatással vannak a döntéshozatalra és a stratégiai irányvonalra. A család(ok) és a vállalkozás érdekei összehangolódnak, a kultúrát a családi értékek és normák határozzák meg. A kínai családívállalkozás-definíciók is eltérnek az európaiétól vagy az arabtól. A kínai kultúrában a család és az ősök tisztelete, valamint a családi hagyományok, kapcsolatok és a kínai kulturális értékek fontosabb szerepet játszanak, így ezek szem előtt tartásával vezetik és irányítják e vállalkozásokat. Emellett a kínai családi vállalkozásoknak a kínai kormányzat által meghatározott szabályoknak és irányelveknek is meg kell felelniük. A kínai családi vállalkozás olyan vállalkozás, amelyet egy vagy több család hozott létre és/vagy vezet és tulajdonol. A család tagjai részt vesznek a vállalkozás irányításában, menedzselésében vagy munkájában. A családi vállalkozásokat az öröklődés által meghatározott családi kapcsolatok jellemzik, valamint a tulajdon és az irányítás általános érdekei összefonódnak. A definíciók hangsúlyozzák a családi befolyást, értékeket és kultúrát, valamint az öröklődési folyamatot.

¹ Forrás: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en

A japán családi vállalkozások – bár történelmi okokból kifolyólag, de jelentősen eltérnek minden más kultúráétól² – definíciója a következőképpen határozható meg: olyan vállalkozások, amelyeket legalább két családtag közösen vezet, és amelyek a család tulajdonában állnak. Az ilyen vállalkozások jellemzően hosszú távú, stabil üzleti stratégiával rendelkeznek, és az üzleti döntéseket az érdekeltek hosszú távú érdekei határozzák meg, ami hozzájárul a vállalkozások stabilitásához és folytonosságához. A japán családi vállalkozások az ország gazdaságában és a világgazdaságban is jelentős szerepet játszanak, amit számos sikertörténet bizonyít.

Mindezeket együttesen vizsgálva, az európai, kínai, japán és arab definíciók között az alábbi fontosabb hasonlóságokat és különbségeket lehet felfedezni:

a, A családi vállalkozások hosszú távú, stabil üzleti stratégiával bírnak, és az érdekeltek hosszú távú érdekei határozzák meg az üzleti döntéseket; a családtagok fontos szerepet játszanak az üzleti döntések meghozatalában és a vállalkozás irányításában; a családi vállalkozások magánkézben vannak, és a családtagok hozzák meg a döntéseket. Nagy hangsúlyt fektetnek a hosszú távú, értékalapú gondolkodásra és az értékek megőrzésére.

b, Az európai családi vállalkozások definíciói arra engednek következtetni, hogy sokszor nagyobb méretűek, és szélesebb körű tevékenységet folytatnak, mint a japán és kínai családi vállalkozások. A japán és kínai családi vállalkozásoknál az átadás és az öröklés kérdése jelentős szerepet játszik, míg az európai vagy az angolszász családi vállalkozásoknál ez kevésbé jellemző. Az arab családi vállalkozások esetében a családon belüli hierarchia és az iszlám vallás szerepe jelentős. Az angolszász családi vállalkozásoknál nagyobb hangsúlyt kap a vállalkozószellem, a határozottság és a tőkebefektetés.

A felsorolt definíciókat átnézve elmondható, hogy az európai családi vállalkozásokban a gazdasági sikerek elérése, a kiváló teljesítmény és az eredmények váltak a legfontosabb prioritásokká. A meghatározásokból kitűnik, hogy a családi értékek és hagyományok, a családtagok érdekei továbbra is fontos szerepet játszanak a vállalkozások életében. Az öröklési, cégvezetési és döntéshozatali jog a család tagjainak kezében maradt, azonban egyre gyakoribbá vált a professzionalizáció, a modern menedzsmentmódszerek alkalmazása és az üzleti stratégia fejlesztése. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozások egyre inkább eredményorientált működésre

² Az *ie* egy tradicionális japán családi elv, amely a családi egység, összetartás és stabilitás fontosságát hangsúlyozza. Az *ie* a családi közösség fogalmára utal, amelynek elve szerint a családi egység és stabilitás érdekében az egyénnek fel kell áldoznia az egyéni érdekeit a családi érdekek javára. Az alapelvnek fontos szerepe volt a japán társadalomban az elmúlt évszázadokban és azon belül különösen a családi vállalkozásokban. Az alapelv szerint a folytonosság a legfőbb prioritás. A vérségi kapcsolatra kevésbé támaszkodnak, így a túlélés szükségessége miatt egy álvérvonalat hoztak létre, és biztosították a továbbörökítést. Az ilyen családok utódait a család fiatal tagjaival együtt nevelték és képezték ki (Goto, 2014).

fókuszálnak. Úgy tűnik, kicsit háttérbe szorul a generációváltás célja, az öröklés kérdése, ami talán a nagyszámú családi vállalkozás megszűnésének az oka is lehet.

A legkorábbi magyar meghatározás Laczkó (1997) nevéhez fűződik, aki a következőképpen definiálta a családi vállalkozásokat: „A családi vállalkozások a család megtakarításaiból, a családtagok munkatapasztalatait, szakértelmét felhasználva, a családtagoknak a napi munkában való meghatározó közreműködésével működnek. A stratégiai döntéseket a család hozza. Mivel a döntés generációk sorsát érinti, jövőképük általában pozitív, bizakodóbb, terveik hosszabb időszakot ölelnek fel, mint a nem családi vállalkozásoké.”

Az Európai Bizottság azzal tette meg javaslatát, hogy ajánlását mindegyik nemzet módosítsa a számára megfelelő kiegészítésekkel. Magyarországon a Budapesti Gazdasági Egyetem Budapest Lab Vállalkozásfejlesztési Központja 2019-ben fogalmazta meg azt a definíciót, amelyet én a kutatásom során alkalmaztam (Kása et al., 2019). Ennek megfelelően családi vállalkozásnak tekintem azokat a vállalkozásokat, amelyek:

- 1) önmagukat családi vállalkozásnak tartják, *vagy*
- 2) ahol a cég legalább 51 százaléka egy család tulajdonában van, és a család részt vesz a vállalkozás irányításában, *vagy*
- 3) a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalat működtetésében, *vagy*
- 4) a vezetés és a tulajdonlás átadása részben vagy teljes mértékben a családon belül valósul meg.

2.1.2. A családi vállalkozások fenntarthatóságának, hosszú távú orientációjának és folytonosságának fogalmi tisztázása

Számos családivállalkozás-kutató hangsúlyozza a családi vállalkozások folytonosságának fontosságát, ugyanakkor nem értenek egyet abban, hogy a *folytonosság* fogalma mit jelent pontosan, milyen tulajdonságokkal bír. A szakirodalom különböző terminológiákat használ, amelyeket gyakran a folytonossággal azonosít, beleértve generációváltás utáni túlélést, a hosszú távú túlélést, az élettartamot és a fenntarthatóság fogalmait is (Sharma & Salvato, 2013).

A *fenntarthatóságot* (sustainability) többféle megközelítés alapján is meg lehet határozni; a definíciók az iparágtól és a piaci környezettől függően változhatnak (Saarinen, 2006), például a piaci környezet milyen módon befolyásolja a fenntarthatósági gyakorlatok hatékonyságát és legitimitását (Sharma & Henriques, 2005). Sharma és szerzőtársai fenntarthatóság alatt a szervezet jólétre való törekvését (prosperity) értették. A *fenntarthatósági gyakorlatok* a szervezetben történő cselekvések és a vezetői megközelítések összessége, amely hosszú távon

segíti azt hozzá a sikerhez. Ezek a tág megközelítések rávilágítanak a fenntarthatóság sokdimenziós jellegére: az érintettekre vonatkoznak, magukban foglalják a termelési folyamat hatékonyságát, valamint a disztribúciós folyamatokat is (Sharma & Henriques, 2005). A fenntarthatósági gyakorlatokat a tulajdonosok és más érintettek céljai határozzák meg, miközben a megvalósítása az adott vállalat erőforrás-összetételén múlik (Clarke, 2004).

Ward szerint (2011) egy tervet jelent, amellyel minden családnak rendelkeznie kell a vállalkozása generációkon át tartó fenntarthatósága érdekében. A terv egyrészt a család és a vállalkozás érdekeit szolgálja, miközben kijelöli a jövőbeli fejlődési irányokat. Az „álom” életben tartásának és megvalósításának legfontosabb feltétele a jó tervezés. Szerinte a jó tervezés sokkal több, mint előre gondolkodás. A terv átfogó, lépésről lépésre történő megközelítés, amely a családi vállalkozások tulajdonosait segíti:

- 1) a növekvő, egészséges és nyereséges vállalat fenntartásában;
- 2) a jövőbeli üzleti irányok kialakításában;
- 3) a vállalkozás jövőbeli vezetésének előkészítésében;
- 4) azon családtagok támogatásának biztosításában, akik nem dolgoznak a vállalatnál;
- 5) a jövőbeli generációknak iránymutatás adásában.

A fenntarthatóság célja az, hogy biztosítsa a jövő generációk számára az élhető világot, és hogy a tevékenységek hosszú távon fenntarthatók legyenek a környezeti, gazdasági és szociális szempontok figyelembevételével. A fenntarthatóság a családi vállalkozások esetében azt jelenti, hogy a vállalkozásoknak hosszú távon fenntarthatónak kell lenniük, és nem csak a rövid távú nyereség növelésére kell törekedniük. Olyan gazdasági, társadalmi és környezeti szempontokat kell figyelembe venniük, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy a jövőben is folytassák a tevékenységüket és továbbörökíthessék azt a következő generációk számára. A családi vállalkozások fenntarthatósága több tényezőtől függ, például a vállalkozás által használt erőforrásoktól, az alkalmazottakkal történő bánásmódtól, a vállalkozás szerepétől a helyi közösségi életben, de a környezetre gyakorolt hatásától is.

Makó és munkatársai (2016) szerint az utódlás kulcsszerepet játszik a vállalkozások fenntarthatóságának biztosításában. E folyamat során a vállalkozás operatív és pénzügyi irányítása az utódra száll, ami magában foglalja a vezetői felelősségek és a pénzügyi kötelezettségek átadását is. Az átadási folyamat során nem csupán a materiális javak átadása szükséges, hanem az immateriális értékek – úgymint a társadalmi és érzelmi vagyon, a vállalkozás hírnevének megőrzése, társadalmi kapcsolatok és más vállalkozásokkal való kapcsolatépítés – figyelembevétele is elengedhetetlen.

Le Breton-Miller és szerzőtársa (2016) *pozitív és negatív fenntarthatósági gyakorlatokat* különböztettek meg a családi vállalkozások esetében. Az első csoportba a gondoskodó szemléletet, a hosszú távú orientációt, a családi értékeket, a hírnevet, valamint az ügynöki költséget sorolták. A családi vállalkozások „sötét” oldalához tartoznak azok a konfliktusok, a szocioemocionális vagyonból eredő korlátozások és a tulajdonos-tulajdonos ügynöki költségek, amelyek a fenntarthatósági gyakorlatok ellenében működnek. Az alkalmazottakkal, a vevőkkel és a vállalat környezetével való „gondoskodó” kapcsolat kedvező hatással van a vállalat hosszú távú sikerességére, szemben a fenntarthatóságot veszélyeztető, opportunistá, rövid távú tranzakciókkal (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

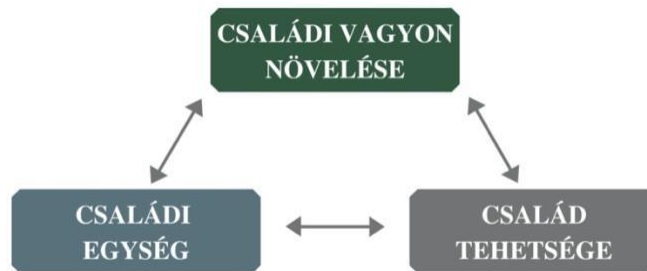
Oudah és szerzőtársai (2018) hét tényezőt találtak szakirodalmi gyűjtésükben, amelyek meghatározzák egy családi vállalat hosszú távú fenntarthatóságát: (1) a generációváltás tervezése, amely egy strukturált megközelítést jelent; (2) stratégiai tervezés a nyereséges működés érdekében; (3) a vállalat irányítása, azaz a strukturált irányítás mind a család, mind a vállalkozás szempontjából; (4) vezetés, vagyis a megfelelő vezető(k) fontos szerepe; (5) a családi vállalkozás értékrendszere mint a család és a vállalkozás közös, elfogadott alapelve, amely segít a célok elérésében; (6) a családi tőke, az erőforrások összessége pénzügyi, emberi és szociális értelemben is; (7) a családi vállalkozás tanácsadói, akik lehetnek formális, informális tanácsadók vagy az igazgatóság tagjai is. A szerzők a fenntarthatóság kritériumait további alkategóriákkal egészítették ki.

Kritérium	Alkritérium
Generációváltás tervezése	Alapító kezdeményezése Utód képessége/vágya
Stratégiai tervezés	Család hosszú távú elköteleződése Családi kérdések és célok
Vállalatirányítás	Döntéshozatali struktúra Tervezés/probléma Megoldási struktúra
Vezetés	Kompetens családtag a vezető Hatékony vezetői képességek
Családi vállalkozás értékei	Családi normák Vállalkozási normák
Családi tőke	Emberi tőke Szociális tőke
Tanácsadók	Formális tanácsadók Informális tanácsadók Igazgatósági tagok

2. táblázat: A többgenerációs családi vállalkozások fenntarthatóságának kritériumai és alkritériumai (forrás: Oudah et al., 2018)

John Davis a három kör modell (Tagiuri & Davis, 1992) alapján alkotta meg a családi vállalkozás fenntarthatóságát leképező hármas modelljét (lásd 1. ábra). Az első három

generáció munkásságát felölelő vizsgálatok szerint a hosszú távú sikerességet magyarázó három tényező a családi vagyon növelése, a hasznos képességek (tehetség) kifejlesztése, valamint az egység fenntartása. A három dimenzió megvalósításának feltétele egyrészt a hatékony vezetés, másrészt a megfelelő tulajdonosi és kormányzási struktúra, valamint a szükséges mennyiségű, a vállalkozás épülését szolgáló erőforrások (pénzügyi erőforrások, hírnév, tehetség és jó szövetségesek) rendelkezésre állása.



1. ábra: A családi fenntarthatóság hármass modellje (forrás: Davis, 2014)

A családi vagyon és eszközök gyarapítását a vállalkozás portfóliójának növelésével lehet elérni, ideértve a körültekintő diverzifikációt is. Davis szerint a család egysége és tehetsége elengedhetetlen a bátor döntések, illetve a fegyelmezett pénzügyi döntések meghozatalához.

Ward (2004)	Le Breton-Miller & Miller (2016)	Oudah et al. (2018)	Davis (2014)
A növekvő, egészséges és nyereséges vállalkozás fenntartása	Pozitív fenntarthatósági gyakorlatok: a, Gondoskodás és hosszú távú orientáció b, Családi értékek és hírnév c, Ügynöki költségek	Generációváltás tervezése	Családi vagyon növelése
A jövőbeli üzleti irányok kialakítása	Negatív fenntarthatósági gyakorlatok: a, Konfliktusok b, Szocioemocionális korlátok c, Tulajdonos-tulajdonos költségek	Stratégiai tervezés	Családi egység
A vállalkozás jövőbeli vezetésének előkészítése	Moderáló tényezők: a, Család és oktatási háttér b, Kormányzás c, Környezet d, Szervezet e, Kritikus események	Vállalatirányítás	Család tehetsége
A vállalkozásnál nem dolgozó családtagok támogatásának megszerzése		Vezetés	

A következő generációk iránymutatás adása		Családi vállalkozás értékei Családi tőke Tanácsadók	
---	--	---	--

3. táblázat: A fenntarthatóságot befolyásoló tényezők a szakirodalom alapján (forrás: saját szerkesztés)

A családoknak fontos tisztában lenniük a saját tehetségükkel és törekvéseikkel, illetve azzal, hogy azokat hogyan lehet a lehető legjobban kihasználni. Össze kell tudniuk hangolni a tehetséget és a törekvéseket azzal, amire szükség van. A legfontosabb tehetség, készség, amellyel a családnak rendelkeznie kell, az előrelátás: tudnia kell, hogy a jövőben milyen vállalatokat tesznek, beruházásokat hajtanak végre, mibe fektetnek, ami meghatározza a vállalkozás vezetését. A legnagyobb tehetség Davis (2014) szerint felkészíteni a családot az ilyen jellegű, előrelátó tudásra.

Családi borászatok esetében a *fenntarthatóság* célja az, hogy biztosítsa a jövő generációk számára az élhető világot. A tevékenységek hosszú távon fenntarthatók legyenek a környezeti, gazdasági és társadalmi szempontok figyelembevételével, ami lehetővé teszi számukra, hogy a jövőben is folytassák tevékenységüket és továbbörökíthessék azt a következő generációk számára.

A *hosszú távú orientáció* (Chrisman & Patel, 2012b) azt jelenti, hogy a szervezetek hosszú távú célokat tűznek ki, és ezeket a célokat szem előtt tartva terveznek és döntenek. A hosszú távú időkeret leírására a kutatók számos kifejezést használtak, mint például hosszú távú fókusz (Narver & Slater, 1990) vagy hosszú távú irányítás (Miller & Le Breton-Miller, 2006), arra a hosszú távú időszemléletre vonatkoztatva, amely eltér a nem családi vállalkozásokétól (Lumpkin & Brigham, 2011). Családi vállalkozások esetében a hosszú távú orientáció, vagyis a vállalkozások hosszú távú időperspektívája azt jelenti, hogy a család és a vállalkozás vezetése hosszú távú célokat határoz meg a vállalkozás jövőjét illetően. Idetartoznak a hosszú távú növekedési tervek, a vállalkozás fejlesztési tervei, a termékfejlesztés, az innováció, de az öröklési terv is. A hosszú távú orientáció hatással lehet a család tagjaira, folyamataira és eredményeire (Le Breton-Miller & Miller, 2006). Arz és szerzőtársa (2019) szerint a családi vállalkozás meghatározásának lényegét a jövőbeli szándékok, a tulajdonosok és/vagy vezetők hosszú távú orientációja, illetve a vállalkozás átvételére hajlandó következő generációs családtagok jelentik.

A családi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom különbözőképpen írja körül a folytonosság fogalmát, bár abban egyetértés mutatkozik, hogy figyelembe veszik a múlt, a jelen és a jövő dimenzióit is. A kutatók egyrészt a folytonosságot arra a *képességre* értik, hogy a vállalkozás képes legalább egy generációváltást túlélni, vagyis ebben az esetben a sikeres utódlás, a hosszú élettartam szinonimájaként értelmezhető. Sharma és Salvato (2013) a folytonosságot a családi vállalkozást irányító generációk hosszú távú létezésékként fogalmazta meg. Így a folytonosság a családi vállalkozás egyik jellemzőjévé válhat, amelyre a család minden tagjának gondot kell fordítania (Arz & Kuckertz, 2019).

Sharma és Salvato (2013) a folytonosságra egy lehetőségként tekint: a tulajdonosváltáskor (alapító és/vagy tulajdonosok bármilyen okból átadják a vállalkozást) az ott maradt családtagok a vállalkozás fenntartása mellett döntenek. Egy másik értelmezés szerint a folytonosság arra utal, hogy a vállalkozás a múltbeli eredmények és identitás fenntartása révén képes fennmaradni ugyanazon család befolyása alatt és részvétele mellett. Drozdow (1998) szerint a hagyomány, a családtörténet és az identitás megőrzése lehet a vállalkozás folytonosságának egyik oka, amely még bizonyos stratégiai döntéseket és a változásokkal szembeni ellenállást is motiválhatja (Brunninge, 2005).

	Fenntarthatóság	Folytonosság
Célok	hosszú távú gazdasági, társadalmi környezeti és társadalmi teljesítményének biztosítása	a vállalkozás generációkon átívelő fenntartása
	pozitív fenntarthatósági gyakorlatok alkalmazása	a vállalkozás tulajdonlásának, irányításának és működésnek folytatása a generációk közötti átmenetek során
Fókusz	a vállalkozás működésének minden aspektusa, amelynek hosszú távú hatása van	hosszútávú működés és stabilitás, biztosítva, hogy a vállalkozás fennmaradjon és továbbra is a család kezében maradjon
	fenntartható üzleti gyakorlatok	a vállalkozás működésének folyamatossága
Eredményei	a vállalkozás hozzájárulása a gazdasági, környezeti és társadalmi jóléthez	a vállalkozás stabil működése generációkon át
	pozitív környezeti és társadalmi hatások	a családi értékek és kultúra megőrzése

4. táblázat: A fenntarthatóságot és folytonosság jellemzőinek összehasonlítása (forrás: saját szerkesztés)

A fenntarthatóság és folytonosság fogalmait elfordul, hogy felcserélve vagy szinonimaként használják a családi vállalkozások kontextusában, azonban fontos különbségek vannak köztük. Mind a két fogalom a vállalkozás hosszú távú jövőjére összpontosít. A folytonosság biztosítja, hogy a vállalkozás fennmarad és sikeresen átadódik a következő generációnak, belső szervezeti kérdésekre és a családi átmenetekre koncentrálva, vagyis a vállalkozás fennmaradására és működésének megszakítás nélküli folytatására utal. Ezzel szemben a fenntarthatóság biztosítja,

hogy a vállalkozás hosszú távon is felelős és életképes marad, a külső hatásokra és a hosszú távú életképességre összpontosítva. A folytonosság az állandó, megszakítás nélküli állapotra utal, míg a fenntarthatóság a hosszú távú fennmaradás és megőrzés képességét hangsúlyozza.

Disszertációmban a folytonosságot abban a jelentésben használom, vagyis amely a vágyat, a állapotot és a tevékenységet is jelenti egyben, amelynek révén a családi vállalkozás képes összekötni a múltat, a jelent és a jövőt. A múltban gyökerezik, a jelenben tevékenykedik, törekszik tevékenységeinek meghosszabbítására és hosszú távon (a jövőre vonatkozóan) gondolkodik. Az alapító és/vagy a vezető célja nem az utódlás, hanem a transzgenerációs túlélés, a folytonosságra törekvés. Akár a termékek és szolgáltatások, az alaptevékenység is lecserélődhet, de a család továbbra is vállalkozó családként folytatja a tevékenységet. A lényeg, hogy a vállalkozás vezetése és tulajdonjoga ugyanannak a családnak a kezében marad (Salvato et al., 2010).

2.1.3. A cél fogalma

A célt a kontextustól függően többféleképpen lehet definiálni. Etzioni szerint „a kívánt állapotot jelenti, amelyet a szervezet megpróbál megvalósítani” (1964, p. 6). Locke és Latham (2013) a célmeghatározási elméletében a cselekvés tárgyaként, eredményeként határozta meg. A szervezetek tudatosan vagy akaratlanul, de nap mint nap célokat tűznek ki, ez az, ami a vállalkozásokat mozgatja (Sun et al., 2014). A kívánt eredményekkel kapcsolatos prioritások meghatározásában a célok egy szabályozó, döntéshozatali és cselekvési keretrendszer biztosítanak, a célok szabályozzák a viselkedést és a cselekedeteket (Latham & Locke, 2006). A célmeghatározás nemcsak annyit jelent, hogy egyszerűen kitűzünk egy célt, majd megvalósítjuk azt, hanem hogy a folyamat során azonosítjuk azt, amit el akarunk érni, majd mérhető célokat és időkeretet határozunk meg a siker érdekében (Carper, 2015; Locke & Latham, 2002). Utóbbi szerzőpáros szerint a célmeghatározás három kulcsfontosságú elemből épül fel: *a cél specifikussága, nehézsége és a cél iránti elkötelezettség*. A célok mindig két elemre bonthatóak: tartalom és intenzitás (Locke & Latham, 2013), vagyis a cél tartalma arra vonatkozik, hogy milyen eredményt akarunk elérni. A cél intenzitása arra utal, hogy egy személynek vagy csoportnak milyen erőfeszítéseket kell tennie azért, hogy elérje a kívánt állapotot.

2.1.4. A családi vállalkozások céljai

A vállalkozásoknak különböző céljaik vannak párhuzamosan. 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 & De Massis, 2013). A család dominanciájánál fogva képes befolyásolni a döntéseket, és érvényesíteni tudja a család céljait is (Habbershon & Williams, 1999). A családok egyéni értékeinek és tapasztalatainak következménye, hogy minden egyes családi vállalkozásnak sajátos, egyedi céljai vannak (Zellweger et al., 2013). A célok megértése különösen fontos, 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 (Kotlar et al., 2014), ezáltal folytonosságukra is. A disszertációm és a kutatásom szempontjából kiemelten fontos a Basco (2017) által kidolgozott modell, amelynek alapja az intézményi logika keretrendszere, különös tekintettel arra, hogy a családi és üzleti logika hogyan érinti a családi vállalkozások célkitűzéseit. Basco szerint a családi vállalkozásokban egyfajta párhuzamos logika működik, mivel a családi értékek és kapcsolatok hatással vannak a célokra.

Az intézményi logika keretrendszere az intézmények, az egyének és a szervezet viszonyainak társadalmi kontextusban történő elemzésére szolgál (Thornton et al., 2012). A társadalom által kialakított struktúrák és az egyéni vagy kollektív cselekvések közötti összefüggések megértését segíti elő, kiemelve, hogy az intézmények milyen módon formálják a szociális és gazdasági viselkedést. Thornton és Ocasio (1999) szerint az intézményi logika koncepciója azt jelenti, hogy a társadalmilag alakított és történelmileg kialakult gyakorlatok, normák, feltevések, hiedelmek és szabályok rendszere. Ezek révén az egyének fenntartják és újraalkotják anyagi fennmaradásukat, szervezi az időt és teret, valamint értelmet ad szociális valóságuknak, vagyis befolyásolja magatartásukat és döntéshozatali folyamataikat. Az intézményi logika kulcsfeltevése, hogy ezek a logikák összekötik az egyén kognitív folyamatait a társadalmilag kialakított intézményi gyakorlatokkal és szabálystruktúrákkal (Thornton & Ocasio, 2008). Ez által az egyének és szervezetek érdekei, identitása, értékei és feltételezései az intézményi logika rendszerébe ágyazódnak, ami korlátozhatja vagy ösztönözheti a cselekvést. Friedland és Alford (1991) szerint a piaci, családi és közösségi intézmények gyakran ellentmondásos logikát követnek, amely anyagi és szimbolikus elemekre is épül. Így a megközelítés különösen hasznos a változatos társadalmi és gazdasági jelenségek összetett dinamikáinak elemzésére.

A családi vállalkozásokban a családtagok aktív tulajdonosok és a család jelentős befolyással bír a vállalkozás irányítására, ezért alapvető szerepet játszik a vállalkozás működésében, a célok értelmezésében és újraértelmezésében (Thornton & Ocasio, 1999). A családi vállalkozásokban így párhuzamosan érvényesülnek különböző intézményi logikák: gazdasági célú logikák, amelyek célja a profitmaximalizálás, a nem gazdasági célú logikák, amelyek a hagyományok, szimbólumok és értékek fontosságát hangsúlyozzák, valamint a szociális célú logikák, amelyek a családi vállalkozást és a vállalkozó családot szoros közösségként kezelik (Aparicio et al., 2017). Ebben a tekintetben a családi logika gyakran ellentétben áll az üzleti logikával, vagy kiegészíti azt, ami befolyásolja a vállalkozás hosszú távú céljait és működését.

Basco (2017) a családi vállalkozás céljait multidimenzionális fogalomként kezeli, amelyet gazdasági és társadalmi szempontok alakítanak. Négy szempontot (cél) ötvöznek: a gazdaságit a nem gazdasággal és a családot az üzletivel. Így tudta kutatásában megkülönböztetni, hogy egy adott cél kinek a célja. A négy, egymással kapcsolatban álló összetevő összefüggéseinek a vizsgálatára alakította ki kutatási modelljét (5. táblázat).

	Vállalatorientált célok	Családorientált célok
Gazdaságorientált célok	„Vállalatorientált gazdasági célok” Pénzügyi célok Gazdasági célok	„Családorientált gazdasági célok” A család biztonsága A család bevétele és anyagi biztonsága Áhított életstílus
Nem gazdaságorientált célok	„Vállalatorientált nem gazdasági célok” Környezeti fenntarthatóság Termék- és szolgáltatásfejlesztés	„Családorientált nem gazdasági célok” Családi harmónia Közösségben kialakított kép (image) és hírnév Családi örökség

5. táblázat: A családi vállalatok céljainak a dimenziói (forrás: Basco, 2017, p. 5)

A *gazdasági célok* az üzleti siker és a profit maximalizálására összpontosítanak. A gazdasági célok közé tartozik az árbevétel, a nyereség vagy a piaci részesedés növelése, a költségek csökkentése, a hatékonyság és a termelékenység növelése, a versenyképesség javítása. Ezek a célok javítják a hosszú távú életképességet, és gazdasági növekedést eredményeznek. A *nem gazdasági célok* nem a gazdasági haszonra irányulnak, hanem más értékekre, mint például a társadalmi felelősségvállalásra, oktatásra, kutatás-fejlesztésre stb.

A *vállalkozásorientált célok* a gazdasági növekedés maximalizálására, a piaci pozíció, a termelékenység és a hatékonyság javítására, valamint a nyereség növelésére irányulnak. Ezek a célok általában a vállalkozás jövőbeli növekedése és stabilitása szempontjából fontosak, hiszen lehetővé teszik a vállalkozás számára, hogy versenyképes maradjon. A *családorientált*

célok a családi egység, a családi kapcsolatok, értékek és hagyományok megőrzésére összpontosítanak. Bár a gazdasági és nem gazdasági célok, valamint a vállalkozás- és családorientált célok eltérnek egymástól, részben fedik egymást.

Basco (2017) a célokra vonatkozó négy szempontot összeolvasztotta, és a célokat gazdasági és nem gazdasági, családi és vállalkozási csoportokba sorolta, ezzel lehetővé téve a különböző szereplőkhöz való társítást. Basco (2017) mérésének eredményeképpen a gazdasági és nem gazdasági jellegzetességek tovább módosultak, és még megkülönböztetett rövid és hosszú távú orientációt (célokat), illetve a különböző érintett csoportok felé irányuló gondoskodó magatartással kapcsolatos célokat is (lásd 6. táblázat).

	Vállalati célok	Családi célok
Rövid távú	Árbevétel, piaci részesedés, net profit, cash flow, eladási volumen növelése és a megtérülés javítása	Család számára elég pénz Minőségi munkakörnyezet Cég által megteremtett családi biztonság Megfelelő mennyiségű idő a család számára
Hosszú távú	Termékfejlesztés Piacfejlesztés	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 érdekelttsége a vállalatban A gyerekek képességeinek fejlesztése Gyerekek számára lehetőség megteremtése

6. táblázat: A családi vállalatok céljainak új dimenziói (forrás: Basco, 2017, p. 8)

A fent leírtak összefoglalásaként megfogalmazható *a családi vállalkozások céljainak meghatározása* is, amely a következő lehet: a családi vállalkozások céljai olyan célkitűzések, amelyek egy családi vállalkozás fenntartható növekedését, pénzügyi stabilitását és a családtagok jólétét szolgálják, miközben elősegítik a családi értékek, hagyományok és örökség ápolását. Ez a definíció magában foglalja a családi vállalkozásokra jellemző főbb szempontokat, mint például a pénzügyi eredményeket, a családi értékeket, valamint a családtagok jólétének előmozdítását.

2.1.5. Célok és stratégia

*Céljainkat csak egy terv segítségével érhetjük el,
melyben mélyen hinniünk kell, és amelyen aktívan
cselekedniünk kell. Nincs más út a sikerhez.*

Pablo Picasso

A szakirodalomban gyakran elkülönítik a célok és a stratégia fogalmát, ami elengedhetetlen ahhoz, hogy megértsük a két fogalom közötti kapcsolatot és összefüggéseket. A stratégia egy igen régóta használatban lévő fogalom, amelyet kezdetben elsősorban katonai kontextusban alkalmaztak. Olyan hosszú távú, átfogó cselekvési tervet jelent, amelyet bizonyos célok, többnyire győzelem vagy problémák megoldása érdekében dolgoznak ki (Bíró, 2003). Dobák (2016) szerint a stratégiák magukban foglalják a szervezet jövőbeli céljainak meghatározását és az azok elérését szolgáló eszközök, módszerek kidolgozását.

A célokat gyakran stratégiai tervek segítségével érik el. A stratégiai tervet úgy lehet meghatározni, mint „egy döntéshozatali, cselekvési tervet vagy mintát, amelyet egy cél elérése érdekében hoztak létre vagy vállaltak” (Wood et al., 2013, p. 95). A stratégiát egy átfogó tervnek tekinthetjük, amely leírja azokat az erőforrásokat és módszereket, amelyek segítségével a célok elérhetők. A célok meghatározása és a stratégia kidolgozása szorosan összefügg: a célok meghatározzák a jövőképet, amelyet a szervezet el szeretne érni, a stratégia pedig az az eszköz, amelynek segítségével ezt a jövőképet megvalósítja. A stratégia folyamatosan alkalmazkodik a változó piaci körülményekhez és a szervezet belső helyzetéhez, így a célok és a stratégia dinamikus kapcsolatban állnak egymással. A stratégia tehát a célok elérésének útját és eszközeit, míg a célok a stratégia fő irányát és fókuszát határozzák meg. Dolgozatomban Montanari és munkatársainak (1990) meghatározását veszem alapul, miszerint a stratégia a célok megvalósításának eszköze. Ez a nézőpont segít tisztázni a célok és a stratégiák közötti különbséget, amelynek értelmében a családi vállalkozások kontextusában is a stratégiai megközelítések a vállalkozás folytonosságának megőrzését és céljainak elérését szolgálják.

2.2. A családi vállalkozások céljaihoz kapcsolódó elméleti megközelítések

A családi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalomban is megfigyelhető, hogy a kutatók szívesen alkalmaznak más tudományterületekről (például pszichológia és szociológia) átvett elméleteket, és integrálják azokat a kutatásaikba (Whetten et al., 2009). Vazquez és szerzőtársa (2018) azonban a különböző elméletek szintézisének hiányát emelte ki, valamint arra bátorította

a családivállalkozás-kutatókat, hogy saját elméletekkel gazdagítsák a kutatási területet. A kutatók legtöbbször a szocioemocionális vagyona és az ügynökelméletre támaszkodtak, de az erőforrás-alapú megközelítést, a stakeholder-, a gondoskodás-, valamint a viselkedéseméletet is gyakran felhasználták a családi vállalkozások kulcsterületeinek – generációváltás, kormányzás, nemzetközi piacra lépés vagy teljesítmény – értelmezéséhez (Vazquez & Rocha, 2018).

A társadalomtudományok törekvéséhez hasonlóan a családivállalkozás-kutatás célja is olyan elméletek kidolgozása, amelyek figyelembe veszik a családi és üzleti dimenziók közötti kölcsönösséget. Ennek a célnak a kiindulópontja a jelenlegi elméletek felülvizsgálata, érvényességük ellenőrzése. Ez a szűrési folyamat biztosítja az elméletek „értékállóságát” és azt, hogy a szervezetek túlnyomó többségére alkalmazhatók maradnak (Sharma, 2004).



2. ábra: A családi vállalkozások elméleteinek kialakulása (forrás: Sharma, 2004, p. 25)

2.2.1. Célokra vonatkozó elméletek

Edwin A. Locke elsőként fejtette ki a célkitűzés-elméletet még 1968-ban a *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives* című cikkében (Locke, 1968). Latham hozzájárulása e kutatási területhez szintén kiemelkedő, sőt közösen is számos tanulmányt és könyvet jelentettek meg az elmélet továbbfejlesztéseként. A célkitűzés előnyeinek kiemelésével az elmélet gyakorlati alkalmazását is elősegítve a hosszú távú szervezeti siker biztosítása érdekében (Locke & Latham, 1984). Az 1960-as években kezdték a célmeghatározás elméletének kutatását, és azt állították, hogy a munkavállalókat a célok és a visszajelzések motiválják. A Locke–Latham-féle (1984) célmeghatározási elmélet motivációs elméletnek tekinthető. A szakirodalom nagy része a célokat a munkavállalói teljesítmény és a motiváció összefüggésében vizsgálja (Locke & Latham, 2002).

Locke és Latham elméletének gyökerei a biológiai kutatás területére nyúlnak vissza. Az elmélet arra az elképzelésre épül, hogy az élet célközpontú cselekvések folyamata, „egy szervezet túlélése annak szükségleteinek kielégítésétől függ, ez mindenre vonatkozik, az egysejtű szervezetektől az emberig” (Locke & Latham, 2013, p. 318). Más szóval, az ökoszisztémában a legprimitívebb élőlényeknek vagy sejteknek a túlélésük érdekében prioritást kell biztosítaniuk a túlélési igényeiknek, így ezekkel kapcsolatos célokat kell kitűzniük és elérniük. Véleményem szerint ez nemcsak az emberi pszichológia, hanem a szervezeti magatartás, így a családi vállalkozások folytonosságának is az alapja, a kiindulópontja. A családi vállalkozások, mint szervezetek számára elsődleges prioritású az alapvető túlélési igényeik kielégítése a gazdasági és társadalmi „ökoszisztémában”, így ezeket a célokat el kell érniük. Ebben az összefüggésben az alapvető túlélési igények olyan kulcsfontosságú tényezőkre utalnak, mint például a pénzügyi stabilitás, a versenyképesség vagy a családi értékek és hagyományok fenntartása. A családi vállalkozások számára a túlélés azt is jelenti, hogy képesek alkalmazkodni a változó piaci körülményekhez, és képesek átadni a vállalkozást a következő generációnak.

A célmeghatározás elmélete továbbra is a motiváció és a teljesítmény legnépszerűbb és legnagyobb hatású elméletei közé tartozik, de tudományos környezetben eddig csak korlátozottan alkalmazták (Locke & Latham, 2013). Locke a célmeghatározás elméletének kidolgozása során elsősorban az üzleti életben és a felsőoktatásban a csoportos célmeghatározásra összpontosított, a vizsgálataiból származó eredmények alkalmazása azonban más környezetben is hasznos lehet.

Bár Locke és Latham (2013) elmélete az egyéni motivációra és célkitűzésre, nem pedig közvetlenül az üzleti modellre fókuszál, véleményem szerint ezt az egyéni célkitűzési elméletet is át lehet ültetni a vállalati kontextusba. Az elmélet adaptálása tudományos szempontból azért elfogadható, mert a célok meghatározása és elérése mind egyéni, mind vállalati szinten hasonló folyamatokat foglal magában. Így a Latham-féle célelméletnek fontos tanulságai lehetnek a családi vállalkozások számára. Ha a célokat a családtagok saját maguk határozzák meg, akkor motiváltabbak lesznek a célok elérésében, és jobban is teljesítenek. Ha azonban a célokat a család külső hatásra – például piaci igények, versenytársak vagy pénzügyi célok – tűzi ki, akkor a családtagok kevésbé lesznek motiváltak azok megvalósításában. A családi vállalkozások számára fontos, hogy a célokat a családtagok személyes értékrendjének megfelelően határozzák meg. A családi vállalkozásokban a célok gyakran ötvözik az üzleti és családi érdekeket, amelyek együttesen járulnak hozzá a vállalkozás hosszú távú sikeréhez. A családi vállalkozások céljai a következő módon hozhatók összhangba a célkitűzés-elmélettel:

Célok lehatárolása	Világosan meg kell határozni a családi és üzleti célokat, amelyek lehetővé teszik a szervezet számára a növekedést és a pénzügyi stabilitást, továbbá a családtagok jólétét.
Célok specifikussága és mérhetősége	Az üzleti és családi céloknak specifikusnak és mérhetőnek kell lenniük a nyomkövethetőség és az előrehaladás mérése érdekében.
Kitartás és önmotiváció	Ösztönözni kell a kitartást és önmotivációt a célok elérése érdekében.
Visszajelzés és fejlődés	Rendszeresen értékelni kell a célok elérésének folyamatát és visszajelzést adni a teljesítményről. Ez teszi lehetővé a tanulást, a fejlődést és a változó körülményekhez való alkalmazkodást.

7. táblázat: Családi vállalkozások célkitűzés-rendszere a Locke–Latham-féle (2002) elmélet alapján (forrás: saját szerkesztés)

A célkitűzés-elmélet és a családi vállalkozások között az összefüggés felismerése segítheti a családi vállalkozásokat abban, hogy hatékonyan alkalmazzák a célkitűzés elveit saját működésük során.

2.2.2. Döntéshozatalra vonatkozó elméletek

A célokkal kapcsolatban a döntéshozatali elméletek azért fontosak, mert segítenek megérteni a célkitűzés folyamatát. Williams és szerzőtársai (2019) szerint a célok kialakítási folyamatának vizsgálatokor nem elégséges a gazdasági és nem gazdasági célok, azok egymásra hatásának, egymással való viszonyának és a teljesítményméréshez kapcsolódó elemzése. Elméletük alátámasztására a célok hasznosságának befolyásolásán alapuló algoritmust dolgoztak ki, amelynek segítségével megérthetjük, hogy a családi cégek milyen módon rangsorolják sajátos kitűzött céljaikat (lásd 3. ábra). Az algoritmus a célok hasznosságából indul ki. A döntéshozók döntést hoznak arról, hogy milyen célokat szeretnének megvalósítani. Minden lehetséges célnak megvan a maga hasznossága vagy értéke azoknak a szempontjából, akikhez az adott cél tartozik. A hasznosság az egyén vagy csoport által a különböző kimenetek között felállított preferenciákat jelenti (Williams et al., 2019). A családi vállalkozás célrendszere olyan célokat is tartalmaz, amelyek a tulajdonos család számára hasznosak.

Az algoritmus a *maximalizálásra törekvő*, a *kielégítő* és az *optimalizáló célkiválasztási módok* egymáshoz való viszonyát írja le. A *maximalizáló* vállalatok a döntésük vagy választásuk lehető legjobb kimenetelére törekednek. Azonkívül, hogy a maximalizálásra való törekvés folyamata jelentős szellemi kihívást jelent, komoly pénzügyi és nem pénzügyi erőforrásokat is igényel, ami a családi vállalatok számára nagy terhet jelenthet (Simon, 1979). A maximalizálásra törekvő módszer esetén a döntéshozó a lehető legjobb eredményt akarja elérni, és mindent

megtesz annak érdekében, hogy a célt a lehető leghatékonyabban érje el. Ez a módszer leginkább az olyan üzleti környezetre jellemző, ahol a piaci verseny nagyon erős.

A *kielégítő választás* egy elfogadható, de nem optimális megoldást jelent. Optimális választás esetén a vállalat döntéshozói optimalizálják a vállalati célok közötti kölcsönhatásokat, együttesen veszik figyelembe a vállalat által kitűzött célokat, és a kitűzött célok elérése érdekében megkeresik a lehető legjobb eredményt hozó választást (Simon, 1979). A kielégítő stratégia sok esetben előnyösebb a vállalkozások számára, mint a maximalizálásra törekvés. Előnyei mellett azonban a megelégedésre való törekvés stratégiája csak egyes célokra vonatkozik, és nem a célok közötti kapcsolatokra. Ez a módszer leginkább akkor jellemző, ha a piaci verseny nem olyan erős.



3. ábra: A célok hasznosságának hatása a családi vállalkozás céljainak kialakulását vizsgáló algoritmusra, illetve azok hierarchikus kapcsolata (forrás: Williams et al., 2019, p. 340)

Az *optimalizáló stratégia* a célok közötti interakciókkal kapcsolatos döntések meghozatalában játszik fontos szerepet, tehát például a különböző érintettek eltérő célrendszereinek egyesítésekor lehet fontos. Ilyen esetekben a döntéshozó priorizálja az érintettek céljait, és kidolgoz egy olyan célrendszer-kombinációt, amely a maximalizált célokhoz képest a legkisebb eltérést mutatja. Így az optimalizáló stratégia a legjobb eredményt hozó eszköz a családi vállalkozások szempontjából. Azok vezetői a számukra értékesebb célokhoz rendelnek több erőforrást. A szerzők kiemelték a célok hasznosságát (értékét) is, vagyis az optimalizálást választó döntéshozók az általuk hasznosabbnak ítélt célokhoz nagyobb erőforrást rendelnek – idetartoznak például az érzelmi, nem gazdasági kimenetek (Williams et al., 2019). Az optimalizáló módszer esetén a döntéshozó olyan megoldást választ, amely a legmegfelelőbb az adott helyzetben. Az optimalizálás azonban gyakran időigényes és bonyolult, mert a döntéshozónak számos kritériumot és szempontot kell figyelembe vennie.

A szerzők (Williams et al., 2019) a célok hasznosságát hierarchikus rendbe állították, amelyből látható, hogy a családi vállalkozások számára a leghasznosabb algoritmus az optimalizáló

stratégia, illetve az is egyértelmű, hogy a célok hasznossága hatással van a családi vállalkozások célrendszerének kialakítására.

Maximalizáló döntéshozatal	A döntéshozók a legnagyobb haszon elérésére törekednek. Ebben az esetben a családi vállalkozás olyan célokat tűz ki, amelyek a legnagyobb előnyt jelentik a számára.
Optimalizáló döntéshozatal	A legjobb döntés meghozatalára törekednek, figyelembe véve a korlátozott erőforrásokat. Ez magában foglalhatja a családtagok közötti egyensúly megtalálását, a vállalkozás fenntartható növekedésének elősegítését és a családi értékek megőrzését.
Kielégítő döntéshozatal	Akkor alkalmazzák, amikor olyan célokat választanak, amelyek elég jó, nem pedig a lehető legjobb eredményt hozzák. Ilyenkor a célok összhangban állnak a vállalkozás alapvető szükségleteivel, a családi értékekkel és a rendelkezésre álló erőforrásokkal. Célja, hogy megtalálja az optimális egyensúlyt a vállalkozás szükségletei és a családi értékek között, miközben elfogadja a korlátokat, és realiztikus célokat tűz ki.

8. táblázat: A családi vállalkozások döntéshozatali és célkiválasztási lehetőségei (forrás: saját szerkesztés Williams et al., 2019 alapján)

Az algoritmus arra mutat rá, hogy a különböző módszerek nem kizárólagosak, és gyakran az adott üzleti és döntési helyzetnek megfelelően kell alkalmazni őket. Összefoglalva, a döntéshozatali stratégiák a célkitűzés szempontjából fontosak, mert befolyásolják a célok kiválasztását, az erőforrások kezelését és felhasználását is.

A *kilátáselmélet* (Kahneman & Tversky, 1979) is érdemes megvizsgálni a családi vállalkozások döntéseinek tanulmányozásakor, hiszen a döntéshozatal és a célok között szoros összefüggés áll fenn. A kilátáselmélet a döntéshozatal és a kockázatvállalás kapcsán a döntéshozók viselkedésének jobb megértésére összpontosít. Azt feltételezi, hogy az emberek a veszteséget és a nyereséget másképp értékelik, vagyis az egyének a különböző helyzeteket nem azok abszolút hasznossága alapján ítélik meg, hanem a referenciapontjukhoz viszonyítanak mindent (Kahneman & Tversky, 1979). Így a szocioemocionális vagyon olyan referenciaponttá válik, amely nem a pénzügyi logikát követi (Zellweger et al., 2012b). A kilátáselmélet egy olyan döntéshozatali elmélet, amelynek célja az emberek döntéseit befolyásoló pszichológiai tényezők feltárása. Pozitív kilátások esetén az emberek hajlamosak kockázatkerülővé válni, negatív kilátások esetén pedig kockázatvállalóvá. Az elmélet három fő összetevőből áll:

- a) **Értékképlet:** Az emberek az eredmények változását értékelik, nem pedig az abszolút értéket (inkább egy százdolláros nyereség, mint egy százdolláros veszteség elkerülése), mivel a nyereség értéke relatíve nagyobb az elkerülendő veszteség értékénél.
- b) **Súlyozás:** Az emberek a kockázatokat és a valószínűségeket torzítva értékelik; az alacsony valószínűségű eseményeket túl-, míg a nagy valószínűségű eseményeket alulértékelik. Ez azt

jelenti, hogy hajlamosak nagyobb súllyal figyelembe venni a ritkán bekövetkező eseményeket, mint amennyire az racionálisan indokolt lenne.

c) Veszteségelkerülés: Az emberek nagyobb súlyt fektetnek a veszteségek elkerülésére, mint a nyereségszerzésre, így hajlamosak kockázatosabb döntéseket hozni a veszteségek elkerülése érdekében, mint a nyereség elérése érdekében.

A kilátáselmélet alapján tehát az emberek kockázatos helyzetekben gyakran nem racionálisan döntenek, és a döntéseiket a veszteség elkerülésére való törekvés, a torzított valószínűségek és a saját ítéletük szerinti relatív értékek befolyásolják. Ez az elmélet számos területen alkalmazható, beleértve a családi vállalkozásokat is. Családi vállalkozások esetében gyakran előfordul, hogy az alapítók és a családtagok érzelmi és érdekeltségi kapcsolataik eredményeként nem csak a pusztán racionalitás alapján hoznak döntéseket. A kilátáselmélet segíthet megérteni, hogyan befolyásolja a családi vállalkozások döntéseit az érzelmi kötődés vagy az identitás. A családi vállalkozások emellett hajlamosak pozitív kimenetellel számolni, mivel a vállalkozás iránti érzelmi kötődésük erős (Lansberg, 1983), így kockázatkerülővé válnak. Fontos, hogy a döntéshozók felismerjék az érzelmi tényezők szerepét, és objektívan értékeljék a kockázatokat és az előnyöket is.

A családi vállalkozások egyik leggyakrabban, kritikával emlegetett tulajdonsága a maradiságuk. Eszerint sokkal inkább a megőrzés és a folytonosság motiválja őket, mint a növekedés (Fernández & Nieto, 2005). A kockázatvállalás képességének hiánya számos tekintetben akadályozhatja a vállalatot, például a fejlesztési hajlandóság csökkenésével vagy hiányával jár, csökkenti a külföldi piacokra való bejutás lehetőségét, akadályozza a vállalat gazdasági növekedését és a megfelelő örökösödési folyamat kialakítását is.

Kognitív torzítás és célok	A családi vállalkozások döntéshozói a relatív érték alapján határozzák meg a célokat. A növekedés mellett más, nem pénzügyi célok is fontosak lehetnek, mint például a családi örökség megőrzése, a hosszú távú stabilitás vagy a helyi közösség támogatása.
Súlyozás és célok	A családi vállalkozások döntéshozói a valószínűségeket, így a különböző célok elérésének esélyét is torzítva értékelik. A súlyozás figyelembevétele segíthet reálisabb célokat állítani és a kockázatokat jobban értékelni, így optimálisabb egyensúly teremthető a kockázat és hozam között.
Veszteségelkerülés és célok	A családi vállalkozások döntéshozói hajlamosak nagyobb súlyt fektetni a veszteségek elkerülésére, ami befolyásolhatja a célokat. A veszteségelkerülésre való törekvés azt eredményezheti, hogy a vállalkozások óvatosabbak a növekedési célokkal kapcsolatban, és inkább a stabilitásra, a jelenlegi piaci pozíció megőrzésére és a vállalkozás fenntarthatóságára összpontosítanak.

9. táblázat: A kilátáselmélet értelmezése a családi vállalkozások céljaival összefüggésben (forrás: saját szerkesztés)

Feltételezésem szerint a kognitív torzítás (cognitive bias) azt mutatja, hogy a vállalkozások döntéshozói a nyereséget és veszteséget viszonylagosan értelmezik, vagyis inkább kisebb kockázatot vállalnak, ami kisebb nyereséggel kecsegtet, mint olyan kockázatot, amely nagyobb összeget takarítana meg a vállalkozás számára, de nagyobb veszteségkockázattal járna. A súlyozásnál pedig a döntéshozók hajlamosak túlértékelni az alacsony valószínűségű eseményeket (lásd új termékek bevezetése, innováció), és alulértékelhetik a nagyobb valószínűségű eseményeket (mint például a piaci részesedés lassú csökkenése). A veszteségelkerülés pedig a családi vállalkozások esetében azt jelenti, hogy a döntéshozók nagyobb súlyt fektetnek a veszteségek elkerülésére és a meglévő erőforrások védelmére, mint a nyereség növelésére. Hajlamosak kockázatosabb döntéseket hozni a veszteségek elkerülése, mint a nyereség elérése érdekében. A döntéshozatali folyamatok ezen összetevőinek megértése és figyelembevétele segíthet jobban megérteni a döntéshozók preferenciáit és motivációit és a kockázatvállalás mögött álló tényezőket.

A család és a nem gazdasági családi célok közötti összefüggések megértése céljából került kidolgozásra a szocioemocionális vagyon elméleti modellje (Gomez-Mejia et al., 2007). A családi ellenőrzés fenntartása mellett további családorientált, nem gazdasági jellegű célkitűzések is megfigyelhetők. Ezek elősegítik a vállalkozással való azonosulást, erősítik a társadalmi kapcsolatrendszereket és támogatják a családtagok közötti érzelmi kötelékek kialakulását (Mosolygó et al., 2022) „A szocioemocionális vagyon a családi vállalkozások lényegéhez tartozó legfontosabb tulajdonság, ez különbözteti meg minden más vállalkozási formától” (Berrone et al., 2012). Az elmélet arra alapoz (Makó et al., 2016), hogy a cégek az értékrendjük, az alapvetéseik és társadalmi beágyazottságuk, avagy a szocioemocionális vagyonuk szem előtt tartásával hozzák meg a döntéseket. Emiatt akár olyan döntések is szülehetnek, amelyek bár üzleti szempontból kritikusnak számítanak, de fenntartják a családi beágyazódás mértékét és a szocioemocionális vagyon.

A szocioemocionális vagyon elméletét a viselkedésalapú ügynökelmélet kiterjesztéseként fogalmazták meg, amelynek segítségével azt próbálják értelmezni, hogy a vállalkozások hogyan építik fel a stratégiai döntéseiket. A szocioemocionális vagyon elmélete a megbízó-ügynök elmélet, a viselkedésalapú ügynökelmélet és a kilátásemélet bizonyos elemeit integrálja magába (Kahneman & Tversky, 1979). Ezek közül a legutóbbi azon a felfogáson alapszik, hogy a cégek a vezetők referenciapontjai alapján hozzák meg döntéseiket oly módon, hogy érzelmi beágyazottságuk megmaradjon (Vazquez & Rocha, 2018). „A viselkedésalapú ügynökelmélet [...] [szerint] a kockázatkerülést célszerű helyettesíteni a

veszteségkerüléssel. Ebben az esetben tehát az ügynök elsődleges célja nem a jövőbeni vagyon maximalizálása, hanem a jelenlegi vagyon megőrzése” (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998). Ez azt eredményezheti, hogy az ügynök több kockázatot vállal a döntéshozatal során, hogy csökkenthesse a lehetséges veszteségeket (Farkas, 2018).

A Gomez-Mejia és szerzőtársai (2007) által bevezetett szocioemocionális vagyon egy tágabb fogalom, amely magába foglalja a hatalom családtagok általi gyakorlását, a családi befolyást, a céggel való azonosulást. Azt a mélyen gyökerező belső pszichológiai kötődést, amely a családot (az egyéneket) és a vállalatot összeköti. Nagyarányú családi részvétel esetén nagyobb valószínűséggel viselik a vállalkozások az egyes tevékenységek végrehajtásával járó költségeket és bizonytalanságot. Az ilyen tevékenységekkel járó kockázatokat nem a gazdasági előnyök és nem is a pénzügyi nyereség ellensúlyozzák, hanem a szocioemocionális vagyon megőrzése. A szocioemocionális vagyon alapvetően a döntési mechanizmust befolyásolja, így kedvező és kedvezőtlen hatásai is lehetnek a vállalkozás teljesítményére (Habbershon & Williams, 1999).

A szocioemocionális vagyon és a célok közötti összefüggés azt mutatja, hogy a vállalkozások célkitűzéseinek meghatározásában a család által képviselt értékek, hagyományok és családi kapcsolatok rendkívül fontos szerepet játszanak. A szocioemocionális vagyon értékeket, értékrendet, különböző nézőpontokat és erőforrásokat nyújt a vállalkozások számára a célok meghatározásában.

Célokra vonatkozó elméletek	Célmeghatározási elmélet Célkeretelési elmélet Ügynökelmélet Stakeholderelmélet	Locke & Latham, 2002 Foss & Lindenberg, 2013
Döntéshozatalra vonatkozó elméletek	Célok hasznosságának elmélete Kilátáselemélet Szocioemocionális vagyon elmélete Viselkedésalapú ügynökelmélet	Williams, 2019 Kahneman et al., 1979 Gomez-Mejia et al., 2007
Erőforrásokra vonatkozó elméletek	Erőforrás-alapú elmélet Családiasság	Barney, 1991 Habbershon, 1999

10. táblázat: A családi vállalkozás céljaival kapcsolatos legfontosabb elméletek (forrás: saját szerkesztés)

2.2.3. Egyéb, célokra vonatkozó elméletek

A *célkeretelési elmélet* (goal-framing theory) (Foss & Lindenberg, 2013) egy pszichológiai elmélet, amely a célok megfogalmazásának a motivációra és a teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálja, azt, hogy az emberek hogyan reagálnak különböző döntési helyzetekben. Az elmélet

szerint már a célok megfogalmazásának módja is befolyásolja a motivációt és a teljesítményt, és figyelembe kell venni a célok megfogalmazásának hatását a célok elérésének sikerére nézve. Az elmélet szerint az emberek a döntéseiket két különböző keret (frame) alapján értékelik: a pozitív és a negatív keret alapján. A pozitív keret a lehetőségeket hangsúlyozza, míg a negatív keretben a veszélyekre és a veszteségre fókuszálunk. Az emberek jobban reagálnak a pozitív keretre, és inkább fogadják el azt, mint a negatív keretet.

Családi vállalkozások esetében a célkeretezési elmélet azért játszhat fontos szerepet a célok megértésében, mert az ilyen vállalkozások gyakran olyan célokat tűznek ki, amelyek több dimenziót ölelnek fel, mint pusztán az anyagi nyereség. A vállalkozások vezetői általában az üzleti célok mellett fontosnak tartják a családi értékeket, a hagyományokat és a hosszú távú fenntarthatóságot. Az egyik leggyakoribb kihívás a célok és prioritások egyéni szinten történő megfogalmazása, amelyek egymással gyakran összeegyeztethetetlenek. Az elmélet szerint, ha a célokat egyértelműen és pozitív kicsengéssel fogalmazzák meg, lehetőségekként tálalva azokat, akkor a családtagok motiváltak lesznek a célok elérésére. Emellett a célok megfogalmazásának módja hatással lehet a családi vállalkozás működésére is. Ha a célokat kötelezettségként állítják fel, akkor azok elérése a családtagok számára stresszes lehet, ami a vállalkozás teljesítményét kedvezőtlenül befolyásolja. A célkeretezési elmélet felhasználásával – vagyis a célok egyéni szinten történő és megfelelő megfogalmazásával – a családi vállalkozások növelhetik a motivációt és a teljesítményt.

Az *ügynökelmélet*ben a két fél a megbízó és az ügynök; a megbízó feladatot delegál az ügynöknek, aki azt szerződéses keretek között végzi el. Az elméletben fontos szempont, hogy mindkét fél célja, motivációja különböző, ez pedig az egyéni haszon maximalizálását feltételezi. Ugyanakkor a felek érdekei és kockázatviselési képessége is különböző. Családi vállalkozások esetében ilyen ügynökkonfliktusok a családtag és nem családtag tulajdonosok között alakulhatnak ki az erőforrások felhasználásának kérdésében vagy kormányzási kérdésekben (Miller & Le Breton-Miller, 2006). A tulajdonosoknak fontos, hogy a menedzsmentet megfelelően motiválják, és hogy a menedzsment döntései összhangban legyenek a tulajdonosok érdekeivel. Az ügynökelméletnek azért van fontos szerepe a családi vállalkozások tekintetében, mert segítségével azonosíthatók azok a tényezők, amelyek a tulajdonosok és a menedzsment közötti érdekellentéteket okozhatják.

A megbízó-ügynök elmélet ellenpontjának tekinthető *gondoskodáselmélet* (Davis et al., 1997) szerint a vezetőknek kell a tulajdonos igazgatók céljaihoz igazodniuk. A gondoskodáselmélet a döntésemélet egy ága, amely a hatalom elosztását vizsgálja egy szervezetben. Családi vállalkozások esetében arról van szó, hogy a családtagok hogyan osztják meg a hatalmat és

felelősséget a vállalkozásban, és hogyan befolyásolják az üzleti döntéseket. Ezekben a vállalkozásokban a hatalom és a felelősség általában a családtagok között oszlik meg, ami lehetővé teszi számukra, hogy befolyásolják az üzleti döntéseket és folyamatokat. Ha a hatalom és felelősség egyenlőtlenül oszlik meg, konfliktusokhoz vezethet, ami kedvezőtlenül befolyásolja a működést.

A *stakeholderelmélet* (Freeman, 1994) lényege az érintettek érdekeinek figyelembevétele; eszerint a vállalat érintettjei hozzájárulhatnak a vállalat sikeréhez. Ennek megfelelően a vállalkozások nemcsak az ügyfeleknek és a tulajdonosoknak tartoznak felelősséggel, hanem más érintetteknek is, akik befolyásolják a vállalkozás működését és eredményeit, vagy közülük van azokhoz. Az elmélet alapján az érintettek nemcsak a nyereség révén kapcsolódhatnak a vállalathoz, de összhangba tudják hozni egymással a gazdasági és nem gazdasági szempontokat is. A stakeholderelmélet a családi vállalkozásokban azt vizsgálja, hogy milyen hatással vannak a vállalkozásra a különböző érintettek, és hogyan hozzák egyensúlyba a különböző érdekeket. Ennek megfelelően a célokat és az azok elérésére vonatkozó stratégiát az érintettek érdekeinek figyelembevételével kell kitűzni és kidolgozni.

2.2.4. Célokhoz kapcsolódó modellek

Az elméletek ismertetése után szükségesnek érzem néhány olyan modell bemutatását is, amelyek egyszerűsített, gyakorlatiasabb szemléletű rendszerek. A fejlődési és evolúciós modellek fontosak a vizsgált családi vállalkozások életciklusainak megértéséhez. A három kör modell a belső működés megértésében játszik kulcsszerepet, míg a célhierarchia-modell szorosan kapcsolódik a kutatási kérdéseim helyes megválaszolásához.

Rendszerszintű modellek	Szerző
Fejlődési modell	Gersick et al., 1997
Vállalkozások evolúciója és szociemocionális prioritások	Le Breton-Miller & Miller, 2013
Három kör modell	Tagiuri & Davis, 1992
Célmodell	Basco, 2017
Célhierarchia-modell	Williams et al., 2019

11. táblázat: Célmodellek a családi vállalkozások tekintetében (forrás: saját szerkesztés)

A Gersick-modell (1997) a családi vállalkozások életciklusát vizsgálja: a családi vállalkozások három dimenziójának különálló fejlődési szakaszait különbözteti meg. A modellben leírt életciklusszakaszok összefüggenek a célokkal, hiszen minden szakaszban más és más prioritások és kihívások jelennek meg. A modellben a szerzők a három kör modellt (Tagiuri &

Davis, 1992) egészítették ki a fejlődési dimenziókkal, így a modell azonosítja a családi vállalkozás főbb életciklusfázisait, amelyeket az üzleti célok vizsgálatával kapcsol össze. A család, az üzlet és a tulajdonlás párhuzamosan fejlődnek, és különböző fázisokon mennek keresztül. A család esetében négy fejlődési szakaszt különböztet meg: az első a fiatal vállalkozó család szakasza, a második a belépés az üzletbe, a harmadik a közös munka, míg az utolsó szakasz a staféta átadása. A tulajdonlás fejlődési szakaszai a tulajdonosi irányítás, majd a testvérek szövetsége és végül az unokatestvér-konzorcium. Az üzleti fejlődés három szakasza az indulás, utána terjeszkedés (formalizáció), végül az érettség korszaka következik.

A Gersick-modell (1997) felosztásának megfelelően Polster és Konczosné (2020) tanulmányában kimutatta, hogy a magyarországi családi vállalkozások a család dimenziójában jelenleg a generációváltás szakaszában tartanak. A tulajdon dimenziójában a tulajdonosi hatalom gyermekre (testvérek szövetsége) történő átadása zajlik, míg a vállalkozás dimenziójában a növekedési szakaszban találhatók.

Le Breton-Miller és szerzőtársa (2013) szerint a családi cégek evolúciója során a különböző szakaszok (alapító, alapító utáni, unokatestvér-konzorcium) befolyásolják a szocioemocionális prioritásokat, preferenciákat és ezáltal a sokféleség jellegét, ami a célok kialakításával kapcsolatban is nagy jelentőséggel bír, mert az idő múlásával beálló változások hatással vannak a családtagok szempontjaira és preferenciáira, ami közvetlenül befolyásolja a vállalkozás céljait (12. táblázat).

Fejlődési szakasz	Alapítói szakasz	Alapító utáni szakasz	Unokatestvér-konzorcium
Tipikus vállalati demográfia	Fiatal, kicsi	Megállapodott, közepes méretű	Idősebb, nagyobb, összetettebb
Tipikus családi részvétel	Alapító által tulajdonolt és működtetett	Család által tulajdonolt és működtetett	Családban felosztott tulajdon, néha nem családtag által irányított
Szocioemocionális jellegzetességek			
Dinasztikus öröklés	Szándékolt, nem elért	Megtörtént, esetleg vágyott	Kérdéses
Prioritások	Az egészséges vállalkozásnak a következő generációnak való átadása	Családtagok jutalma, családi harmónia	Lehetőség, hogy a vállalkozást családi erőforrásként használják
Család céggel való azonosulás	A család tagjai elkötelezettek a vállalkozás iránt	A családtagok továbbra is többnyire elkötelezettek a vállalkozás iránt	A családtagok azonosulásának mértéke csökken, inkább tulajdonosok
Érzelmi kötődés	Általában erős, de néha az alapítók távol állnak	Szorosan kötődő, a vállalkozásban dolgozó semleges család, kevés konfliktus	Kevésbé kötődő családtagok, például az unokatestvérek kevésbé kötődnek, mint a testvérek

12. táblázat: Vállalkozások evolúciója és szocioemocionális prioritások (forrás: Le Breton-Miller & Miller, 2013, p. 1393)

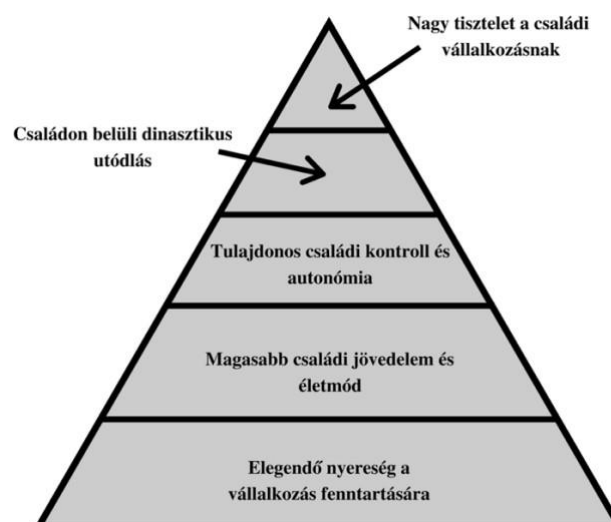
Egy családi cég a korai szakaszban jellemzően kis méretű, általában az alapító működteti, aki szívesen irányítja az üzletet, majd továbbadja azt az utódoknak. Az alapítónak a céghez való erős érzelmi kötődése fokozza az elkötelezettséget és a céggel való azonosulást. A vállalkozások korával együtt nő a bevont családtagok és részt vevő generációk száma, aminek következménye lehet a részesedések elaprózódása, a céggel való azonosulás gyengülése, és gyakran konfliktusok merülnek fel a családtagok között (Miller & Le Breton-Miller, 2011). Ezek eredményeként gyengülhet a családtagok érzelmi kötődése, és a figyelem inkább a gazdasági, mint a családi célokra összpontosul (Sciascia et al., 2014).

A családi vállalkozások „körmodelljei” – legyen az akár két-, főként három-, néhány esetben négydimenziós – a legfontosabb jellemzők legismertebb ábrázolásai. A kétkörös modellek (Lansberg, 1983) a családi vállalkozásokat két, egymástól erősen függő rendszerként mutatják be. A család inkább érzelmi alapú, tudat alatti viselkedési normák szerint működik, befelé figyel, és minimalizálni igyekszik a változást, míg a vállalkozásban sokkal inkább a feladatalapú, tudatos, kifelé figyelő viselkedés figyelhető meg, amely ráadásul igyekszik kihasználni a változásokat. A két viselkedésminta nemcsak ellentétben áll egymással, de függenek is egymástól. A két dimenzió közötti metszés a súrlódások és konfliktusok dimenziója. Ezeknek az egymásnak feszülő jellegzetességeknek a feloldása vagy egységbe

rendezése – sokszor azonban sikertelensége is – okozza a vállalkozás sikerét vagy vesztét, de mindenképpen ez a viszony adja az egyediségüket.

A Tagiuri és Davis (1992) által bevezetett, a kettős rendszer szemléletére épülő három kör modell alapján a tulajdonosi, a családi és az üzleti szféra összefonódik. A családivállalkozás-kutatásban az egyik leggyakrabban alkalmazott modellben meghatározott három dimenzió közötti kapcsolatok és kölcsönhatások határozzák meg, hogy a vállalkozás hogyan működik és hogyan alakítja céljait. A tulajdonosi és családi szféra érdekei, értékei, elképzelései és tervei befolyásolják, hogy a vállalkozás milyen célokat fogalmaz meg. Az üzleti szféra a családtag vagy nem családtag alkalmazottakat jelöli, akik a mindennapokban a vállalkozás működtetésében vesznek részt. Az összes résztvevő befolyásolja a vállalkozás működését, és ezek a kölcsönhatások hatással vannak a vállalkozás céljainak kialakítására, és hozzájárulnak ahhoz.

Williams és szerzőtársai (2019) a tulajdonos család céljainak egy lehetséges, hasznosság alapján felállított hierarchiáját egy modellben ábrázolták (lásd 4. ábra). Simon (1979) kielégítő megoldásra való törekvést leíró elmélete értelmében a résztvevők nem feltétlenül a lehető legjobb eredmény elérésére törekszenek, a kielégítőt is elfogadják. A Kaufman (1990) szerinti megelégedésre való törekvés fogalma a motiváció megfogalmazására is vonatkozhat. Maslow piramisát alapul véve Kaufman (1990) arra jutott, hogy ha az egyén célja elfogadható szinten teljesül, feljebb lép a hierarchiában egy másik cél elérése érdekében. A gondolatot a vállalkozásra vetítve pedig azt állította, hogy amikor a vállalat vezetője elér egy elfogadható profitot, akkor egy szinttel feljebb lép.



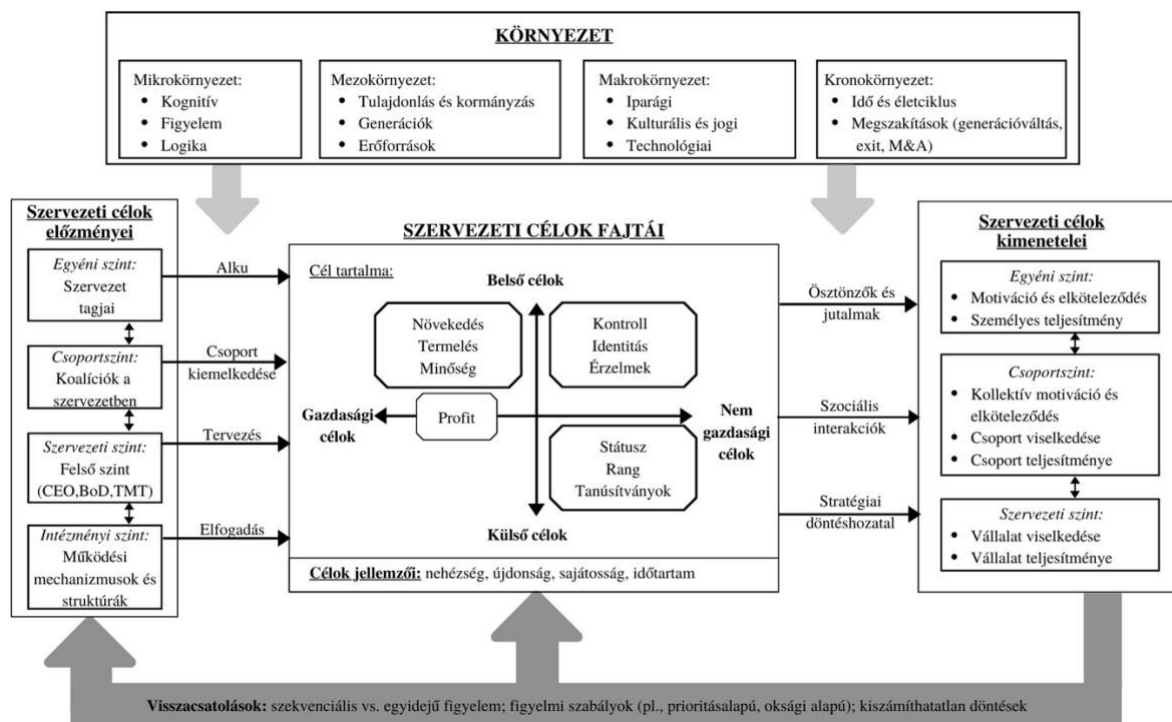
4. ábra: Hipotetikus modell a családi vállalkozás célhierarchiájára Kaufman (1990) megelégedésre való törekvésekre vonatkozó javaslata alapján (forrás: Williams et al., 2019, p. 396)

A maslow-i *fiziológiai szint*nek felel meg az a szint, ahol a családi vállalkozás egy olyan kielégítő szintű pénzügyi teljesítményt ér el, amely biztosítja a vállalkozás fenntarthatóságát. A *biztonság és védelem* második szintjén a család bevételeinek biztosítása és vágyott életstílusának megvalósítása áll. A *szerepet és összetartozás* szintjén a családi kontroll és autonómia megteremtése kerül a középpontba. A célok hierarchiájának negyedik szintjén, vagyis a Maslow-féle piramis *elismertség (megbecsülés)* szintjén a családon belüli generációváltás, míg legfelül, az *önmegvalósítás* szintjén a családi vállalkozás tisztelete található. A hipotetizált piramis alján helyezkednek el a gazdasági célok, vagyis a modell értelmében a gazdasági célok teljesülése a nem gazdasági célok kialakulásának feltétele. A piramis alsó két szintjén megjelölt szükségletek feltételezésem szerint ezt a sorrendet követik, azonban a felsőbb szinteken megjelölt szükségletek nincsenek egymással függő viszonyban.

2.3. A célok kialakításának folyamata

A célalkotás és célmeghatározás kifejezéseket gyakran egymás szinonimájaként használják. Mind a kettő a célok létrehozására és meghatározására vonatkozik, kreatív folyamatot jelöl, amely során egy személy vagy szervezet először azonosítja, majd kialakítja a célokat. Azonban a célalkotást és célmeghatározást egymást követő folyamatoknak is tekinthetjük, amelyek együtt alkotják a célok létrehozásának és megalkotásának teljes folyamatát. Azonban a kettő közötti határ gyakran elmosódik, átfedésben vannak egymással. Ennek megfelelően az első lépés a célalkotás, amely a célok azonosítását és kialakítását jelenti. A célmeghatározás a folyamat következő szakaszát jelöli, amely a célok pontosítását, mérhetővé és időben meghatározottá tételét foglalja magában.

A célok kialakításának folyamata az egyes családi vállalkozásoknál nagymértékben eltérhet. Az eltérés oka a nemzeti kultúra, a különböző generációk részvétele, a vállalkozás mérete, a család mérete vagy a szocioemocionális vagyon fontossága is lehet (Debicki et al., 2016). A célok kialakításával az egyén (család) céljai szervezeti politikává és tevékenységgé válnak. A célok kialakításának összetett folyamatát az 5. ábra szemlélteti. A folyamatára általánosságban a vállalatok céljainak kialakítására vonatkozik, és holisztikus szemlélete miatt átfogó képet nyújt a célok megértése céljából.

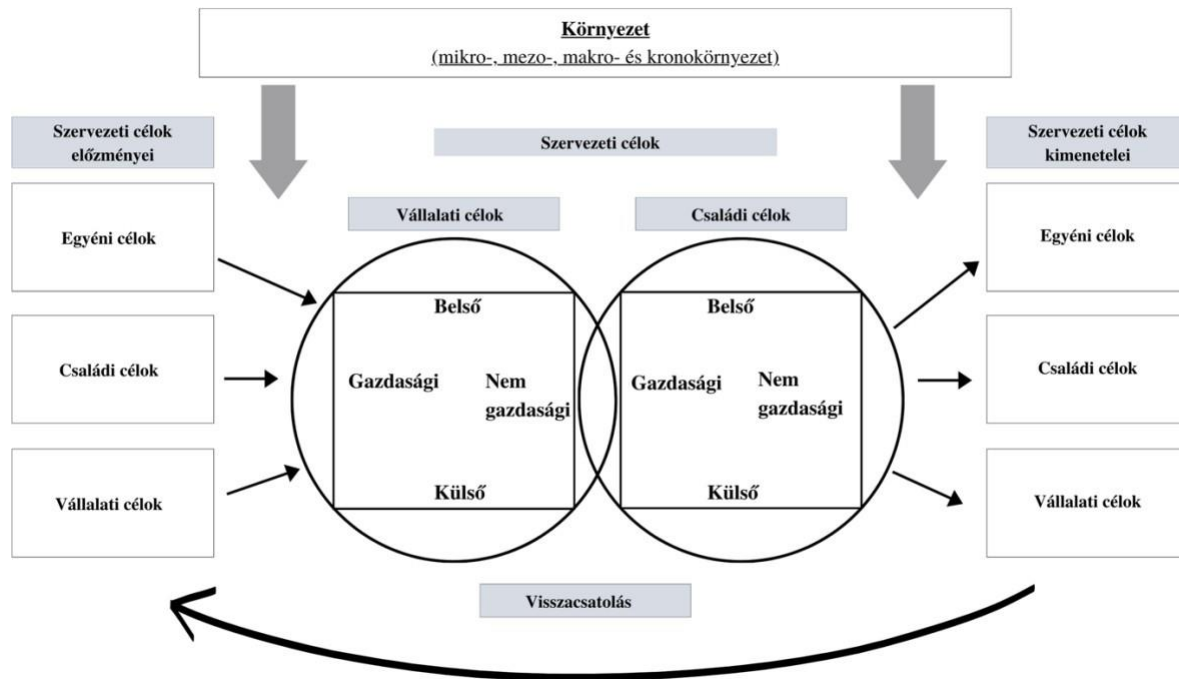


5. ábra: A szervezeti célok fajtái, előzményei, kimenetele és környezete (forrás: Kotlar et al., 2018, p. 6)

A Kotlar és munkatársainak (2018) modelljében megjelenő csoport-, szervezeti és intézményi szint szerinti felosztás azért nem kielégítő megoldás a családi vállalkozások esetében, mert a különböző csoportok tagjai között sok az átfedés. A családi vállalkozások célrendszere egy több szinten kialakuló és működő rendszer. 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 három kör modellből (Tagiuri & Davis, 1996) átvett *családi dimenzió* értelmében a család minden egyes tagjának céljai értendők. A tulajdonos család közös családi céljai mellett jelennek meg a *vállalkozás céljai* is.

A szakirodalmat szisztematikusan áttekintő tanulmányok elemzése és a legfőbb témák kategorizálása lehetőséget teremtett a családi vállalatok céljaival kapcsolatos holisztikus szemlélet kialakítására. A családi vállalkozások esetében a folyamatábra még komplexebbé válik, hiszen a célok kialakításának folyamatával kapcsolatban megfogalmazott öt kategória (*előzmények, jellegzetességek, kimenetelek, moderátorok és visszacsatolások*) még egy dimenzióval, a *család* dimenziójával bővül ki. A családi vállalkozások szervezeti célalkotásának folyamatábrája (lásd 6. ábra) a családi vállalkozások célrendszerét, a célok kialakításának folyamatait és a célok közötti összefüggéseket szemlélteti, a családi

vállalkozások egyedi jellegzetességével kiegészítve. Az ábra kialakításakor öt csoport különíthető el, amelyek hatással lehetnek a családi vállalkozások célalkotási folyamatára: a célok előzményei, a célok jellegzetességei, a célok kedvezményezettjei, a célok kimenetelét befolyásoló tényezők és a célok egymáshoz való viszonya (visszacsatolások, interakciók és konfliktusok).



6. ábra: A családi vállalkozások szervezeti célalkotásának folyamata (forrás: Vajdovich & Heidrich, 2021, p. 24)

2.3.1. A célok előzményei

A célok kialakításának megértése az előzmények tisztázásával kezdődik. A célok kialakulásának előzményei vonatkozhatnak eseményekre, családi és/vagy vállalati jellegzetességekre vagy az azokra esetlegesen hatással levő feltételekre. A viselkedésemélet szerint a szervezeti célok az egyes szervezeti tagok, szervezeti egységek vagy társadalmi csoportok céljait tükrözik (Kotlar & De Massis, 2013). Az egyének csoportokba, koalíciókba tömörülnek céljaik elérése érdekében. A szakirodalomban felsorolt előzmények a folyamatábrán (6. ábra) bemutatott egységenként – egyéni, csoport- (családi) és vállalati szinten – kerülnek vizsgálatra. A szervezet céljai a belső érintettek céljaiból alakulnak ki, amelyek a cselekvéseiken keresztül valósulnak meg.

Egyéni szinten az alapító hatása különösen fontos, és egyedi befolyásoló tényező a családi vállalkozások céljai kapcsán. Az alapító gyakran egyben a vállalkozás és a család vezetője is. Főleg kisebb családi cégek esetében a vállalat céljai és értékrendszere gyakran egybeesik az

alapító céljaival és értékeivel. A család tagjai egyéni szinten is hatással vannak a célok kialakítására az egyén vállalkozáshoz kapcsolódó erejének függvényében. Az egyén céljai nem ugyanazok, mint a családi vállalat céljai, de nem is függetlenek azoktól. Az egyik legfontosabb befolyásoló tényező maga a vállalkozást tulajdonló család. Nagyon sok esetben a vállalkozás többségi tulajdonosa egy család, amelynek kognitív, strukturális és érzelmi kötődései befolyással vannak a vállalkozásra (Basco, 2014).

Családi szintű előzménynek tekinthető a család története és kultúrája, amely referenciapontként szolgál a célok előzményeinek tekintetében (Zellweger et al., 2013). A családi szintű célok előzményei közé tartoznak a szocioemocionális vagyoni elemei, a szervezeti identitás, valamint a családon belüli generációváltás szándéka is, mert általuk a család megpróbálja megerősíteni a vállalkozás identitását (Zellweger et al., 2013). Egy hazai felmérés szerint (Wieszt & Drótos, 2018) a generációváltás szándéka összefüggést mutat a család és a vállalat közötti határok milyenségével. A jobb gazdasági teljesítménnyel rendelkező hazai családi vállalkozások nyitottabbak a család és a vállalkozás két alrendszerének pontosabb szabályozására, illetve a két egység megfelelő együtt működtetésére is.

Szervezeti szinten a nemzeti kultúra, az etnikai identitás és az intézményi beágyazottság is szerepet játszhat a célok kialakításakor. Intézményi szinten a célok kialakításának előfeltételei a gazdasági feltételek és struktúrák. Szintén a szervezeti szintű előzményekhez tartozik a vállalat életkora, mérete (Short & Palmer, 2003), erőforrásai (Audia & Greve, 2006), gazdasági állapota, tulajdonosi viszonyai, kormányzása, az iparág, amelyben működik, és a piaci helyzet. Miller és munkatársai (1998) az ügyvezető igazgató, az igazgatótanács és a felső vezetés szerepének fontosságát hangsúlyozták. A szervezeten belüli különböző koalíciók a hatalmuk, befolyásuk, legitimitásuk, az egymáshoz és a vállalathoz való viszonyuk szerint és mértékében alakítják a célokat.

Egyéni szint	Az alapító hatása és vezetés Az egyes családtagok szerepe Tudástranszfer a családtagok között
Családi szint	Családi jelenlét A család története és kultúrája Szocioemocionális vagyon Szervezeti identitás A családon belüli generációváltás szándéka A családi kapcsolatok típusai A tulajdonos család életcéljai A szocioemocionális vagyon megőrzésének vágya Az utódlás folyamata Az anyagi jólét nemzedékeken át történő megőrzése A generációk közötti különbségek A család képessége és hajlandósága a célokkal kapcsolatos döntésekben való részvételre
Vállalati szint	Nemzeti kultúra és etnikai identitás Intézményi beágyazottság Múltbeli finansziális teljesítménnyel való elégedettség Külsőtőke-finanszírozás

13. táblázat: A célok előzményei (forrás: saját szerkesztés Williams et al., 2018 és 2019 alapján)

A célok kimenetele és a célok kedvezményezettjei, vagyis az outputoldal is eltér a nem családi vállalkozásokétól, az előzményeknél látott módon megjelenik a család, mint kedvezményezett. Elengedhetetlen a *környezet, mint moderátor* hatásainak elemzése. Az utolsó elem a *visszacsatolás*, amely folyamatosan, dinamikusan hatással van a célok kiindulási pontjaira, az előzményekre, illetve a társított viselkedésekre is. A visszacsatolások a célok kimenetelétől függenek, és gyakran hierarchikus viszonyban vannak, korrelálnak, de akár szemben is állhatnak egymással, valamint gyakran függenek a döntéshozók által felállított prioritásoktól. A kimenetek visszacsatolása követhet soros vagy párhuzamos logikát. A célok sokféleségéből és összetett érdekeltségi viszonyaiból következik, hogy a kialakításuk folyamata is nagyon sokféle lehet.

2.3.2. A célok jellegzetességei és fajtái

A családi vállalkozások céljai összetettebbek, mint a nem családi vállalkozásoké. Az egyik legfontosabb jellegzetesség a pénzügyi és nem pénzügyi célok megkülönböztetése. A Basco-féle (2017) felosztás áttekinthetőbb és jobban értelmezhető keretet ad, mivel a gazdasági és nem gazdasági célokat tovább bontotta vállalat- és családorientált célokra.

Más megközelítésben a célok lehetnek *külső vagy belső célok* – ezek a dimenziók a célok forrásaival kapcsolatosak (Kotlar et al., 2018). A belső célok a szervezeten belüli koalíciók érdekeit tükrözik. A külső vagy intézményi célok alatt a vállalkozáson kívüli különböző

intézmények, például vevők vagy szabályozó testületek vállalattal kapcsolatos céljait értjük. A vonatkozó szakirodalom a célokkal kapcsolatban néhány további jellegzetességre mutat rá. Idetartozik a célkitűzés-elmélet (Locke & Latham, 2006), a feszített (stretch) célok jellegzetességei (Gary et al., 2017), az explicit vagy látens célok jellegzetességei, valamint a célok időbeliségével kapcsolatos attribútumok (intertemporális választás; Loewenstein & Thaler, 1989).

A *feszített célok* (Gary et al., 2017) olyan magasabb rendű célok, amelyek nagyobb teljesítményt igényelnek a szervezettől, mint az átlagos célok elérése esetén. Általában nagyobb kihívást jelentenek, és arra ösztönzik az embereket és a szervezetet, hogy jobb teljesítményt nyújtsanak. Kialakításuk gondos tervezést, megfelelő vezetést igényel a kockázatok elkerülése érdekében. Az *explicit célok* olyan célok, amelyeket egyértelműen megfogalmazunk, és célul tűzünk ki magunk elé, könnyen mérhetők, és aktívan dolgozunk rajta, hogy elérjük azokat. A *látens célok*at nem feltétlenül ismerjük fel tudatosan, de azok hatással lehetnek magatartásunkra és döntéseinkre, valamint általában szubjektívebbek és nehezebben mérhetők. A látens célok nagy jelentőséggel bírhatnak a családi vállalkozások esetében, hiszen a családi kapcsolatok, érdekek, hagyományok és értékrend nagyon fontos szerepet játszanak, így hatással lehetnek a vállalkozás fő stratégiai irányvonalára és céljaira.

Az *intertemporális választás* egy döntési folyamat, amely során az egyén vagy szervezet egy adott időpontban meghatározott javak és szolgáltatások között választ, figyelembe véve a jövőben elérhető alternatív lehetőségeket, valamint a jelenlegi és jövőbeli költségeket és hasznokat. Loewenstein és Thaler (1989) a jövőbeli következményekre vonatkozó döntések problematikáját tárgyalta, bemutatva az intertemporális választással kapcsolatos anomáliákat. Ezek azt jelzik, hogy az emberek gyakran nem logikusan döntenek, és ha a jövőbeli következményekről van szó, hajlamosak az azonnali jutalmat választani a hosszú távú előnyök helyett. Az intertemporális választás mint döntési folyamat szerepe a családi vállalkozásokban fontos, mivel a családi vállalkozások általában hosszú távú terveket készítenek, és azok alapján döntenek a jövőbeli generációkra vonatkozóan, például a tulajdonlás és irányítás megosztása, az utódlás és generációváltás, a tudásátadás vagy a családi vállalkozásban a családtagok munkába állása kapcsán.

A másik megközelítés az, ha a családi vállalkozások és a nem családi tulajdonú vállalatok céljainak jellegzetességeit hasonlítjuk össze. A szerzők két olyan szempontot neveztek meg, amelyek tekintetében a családi vállalkozások céljai eltérnek az általános vállalati céloktól. Az első a célok *mennyiségére*, a második a célok *heterogenitására* vonatkozik. Minél több koalíció működik egy vállalatban, annál több cél keletkezik (Cyert et al., 2007). A család jelenléte egy

újabb koalíció a vállalkozásban (Tagiuri & Davis, 1996), valamint a családnak több nem gazdasági célja is valószínűsíthető (Sharma et al., 1997), így a családi vállalkozások céljainak száma valószínűleg több a nem családi vállalkozásokéval összehasonlítva.

A tulajdonos család sajátos normákkal és értékrendszerrel rendelkezik. A vállalkozás működésére különböző mértékű befolyással bíró családtagoknak (alapítók, vezetők, gyerekek, vállalkozásban dolgozó és nem dolgozó családtagok, rokonok stb.) egyedi céljaik vannak, amelyek a vállalati célokban is kifejeződnek. Így a család a vállalkozás nem homogén alkotóeleme, ami a célok heterogenitásához vezet (Kotlar & De Massis, 2013). A célok mennyiségét tovább növeli a döntéshozatalban részt vevő különböző generációk magasabb száma is (Williams et al., 2019).

2.3.3. Moderátorok

A befolyásoló tényezők vagy moderátorok ismertetésére a Kotlar és munkatársai (2018) által leírt modell (lásd 5. ábra) keretrendszerét használok. Ebbe a keretbe integráltam a többi szerző által felsorolt tényezőket, így a környezet, mint moderátor négy kategóriára bontható: mikro-, mezo-, makro- és kronokörnyezet. Az első a *mikrokörnyezet*, amelyben az egyén kognitív, figyelmi és logikai jellegzetességei állnak a középpontban (Locke, 2000). Ezek alakítják és befolyásolják a szervezeti célokat, továbbá beépülnek azokba. Családi vállalkozások esetében a három kör modellben szereplő valamennyi egyén – beleértve a családtagokat és a vállalattal valamilyen kapcsolatban álló nem családtagokat is – céljai befolyásolják a családi vállalat céljait. Az alapítónak kiemelkedő szerepe van családi vállalkozások esetén. Amennyiben az alapító megérti a vállalati célokat és elköteleződik azok iránt, erősítheti a vállalkozásban részt vevő család- és nem családtagok célok iránti elköteleződését (Kelly & Amburgey, 1991). Ha a családi vállalkozásban az alapító központi szerepet tölt be, az negatív hatással is lehet a célok megvalósulására, ugyanakkor szerepénél fogva következetesen össze is hangolhatja a család és a vállalat céljait (Heidrich et al., 2016).

A második kategóriába tartoznak a *mezokörnyezet* hatásai, vagyis a szervezetre ható környezeti hatások. Idetartoznak a tulajdonlással, a vállalatkormányzással, a vezetéssel és az erőforrásokkal kapcsolatos hatások, valamint a család, mint koalíció állandó változásban lévő moderáló tényezői. A tulajdonlásban megjelennek a családon belüli és kívüli tulajdonlással kapcsolatban bekövetkezett változások, a generációs különbségek, valamint az örökösödés esetleges moderáló hatásai is. A mezokörnyezet kapcsán fontos megemlíteni a nem családtag vezetők szerepét, akiknek nem minden esetben áll érdekében a család nem gazdasági céljainak

támogatása. Ilyen esetben a menedzsmentben a család részvételi arányának növelése segítheti, pozitívan moderálhatja a család nem pénzügyi céljainak megvalósulását (Chrisman et al., 2012).

A harmadik, kontextuális moderátorok körébe a vállalat külső (*makro*)környezete, vagyis az iparág, a kulturális, jogi és technológiai környezet tartozik. Habár a szélesebb kontextust tekintve a mérvadó környezet igen sokrétű, magában foglalva társadalmi és gazdasági tényezőket is, a vállalati verseny szempontjából a közvetlenül meghatározó tényező az adott iparág (Porter, 1993). A kutatásomban vizsgált borászati iparágban számos külső tényező lehet hatással a családi borászatokra, például a klímaváltozás, a piaci trendek, a jogi szabályozás, az étel-miszer-biztonsági előírások, a fogyasztói igények és preferenciák, a szőlőtermesztési módszerek stb.

A negyedik csoportba, az időbeli (*krono*)hatások körébe a különböző időpontokban vagy akár egy bizonyos időpontban megtörtént, a családot érintő események tartoznak. Családi vállalkozás esetében ilyen – kiemelt jelentőséggel bíró – esemény lehet a generációváltás. A családi vállalkozásokban a generációváltás kizárólag az ilyen vállalkozásokat érintő, nélkülözhetetlen folyamat, emiatt a célrendszer moderátoraként is külön szükséges róla beszélni (Makó et al., 2016). A generációváltás szándéka, mint moderátor az átadó és átvevő generáció egyedi céljaként (mikrokörnyezet), mezokörnyezetben a család céljaként, a harmadik szinten pedig a kulturális környezet (makrokörnyezet) részeként merül fel. Például a nagy hatalmi távolságú kultúrákban (Hofstede, 2011) a társadalmi normák szerint a következő generációnak tisztelnie illik az elődei eredményeit, többek között a családi cég átvételekor is (Zellweger et al., 2012a). A negyedik szinten a generációváltás „eseménye” egy idősíkon meghatározható moderátorként (kronokörnyezet) a célok kialakítására és kimenetelére is hatással van.

A *generációváltás* a családi vállalkozások, így a családívállalkozás-kutatók gyakran kutatott témája. Sokan azt állítják, hogy valójában a generációváltás maga az, ami megkülönbözteti a családi vállalatokat a nem családi vállalatoktól (Zellweger et al., 2010). Annyi bizonyos, hogy a generációváltás a családi vállalkozások egyik legnagyobb kihívása. Azontúl, hogy rendkívüli vezetői feladatot jelent, üzleti, stratégiai, adóügyi és szocioemocionális kérdések sokaságát veti fel. Ráadásul minden egyes cég generációváltása egyedi. Sok kutató a generációváltásra alapvetően, mint a tulajdonlás és a kormányzás párhuzamos átadására tekint.

Bogdány és munkatársai (2019) tanulmányukban arra a következtetésre jutottak, hogy az utódlás átadása inkább egy komplex, több lépcsőből álló folyamat, semmint egy egyszeri esemény, amely során hirtelen megtörténik az irányítás vagy a tulajdon átadása. Az utódlás

folyamatát két fő megközelítésben elemzik: a szakaszos-folyamatos modellek és az életciklus-alapú modellek. A szakaszos-folyamatos modellek a generációváltást ismétlődő folyamatként kezelik, míg az életciklus-alapú modellek az átadáshoz vezető fázisokat különböző jellemzők mentén szemléltetik.

A célok *visszacsatolásai* az erőforrások elosztását, továbbá az egyének és csoportok céljait is befolyásolják (DeShon et al., 2004), valamint hatással vannak a célok kialakítására és megvalósulására. Williams és szerzőtársai (2018) négy elemet azonosítottak, amelyek hatással lehetnek a visszacsatolásokra (feedback loops). Ezek a következők: (1) *kommunikáció* és *interakció*, (2) *konfliktus*, (3) *hírnév a közösségben* és (4) a *balanced scorecard rendszerek* használata. A célokról történő *kommunikáció* – vagyis, hogy mik a vállalat céljai, és miért azok – fontos az egyes érintettek megértése és ezáltal a célok iránti elköteleződésük szempontjából (Levenburg, 2002). A célok beteljesüléséről szóló információ átadása (*interakció*) a vállalkozás gyorsabb növekedését segíti elő (Upton et al., 2001). A családi vállalkozásokban a párhuzamosan a pénzért, időért és célokért is „versenyben lévő” dimenziókból fakadó *konfliktusok* a célok visszacsatolásakor is felbukkannak. Ezek megnyilvánulhatnak a családtagok kompenzációs egyenlőtlenségeiben, a család és vállalkozás közötti egyensúly felbomlásában vagy a családon belüli generációváltás kapcsán is (Williams et al., 2018). A destruktív konfliktusok csökkentik az elégedettséget és a vállalati teljesítményt (Kellermanns & Eddleston, 2004). A családi vállalkozások számára fontos a *hírnév*, a szocioemocionális vagyonnal kapcsolatos célok teljesülésének egyfajta visszacsatolása. Az identitással kapcsolatos pozitív visszacsatolás erősíti a hírnév növelésének igényét, a családon belüli generációváltás vágyát, de a családon belüli tulajdon és/vagy vezetés céljait is (Zellweger et al., 2013). A szerzők (Williams et al., 2018) által azonosított ötödik elem a *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1996) használata; e mérési keretrendszer segítségével a családi vállalkozások mind a pénzügyi, mind a nem pénzügyi céljaik teljesüléséről visszajelzést kapnak.

2.3.4. A célok egymáshoz való viszonya

A célok egymáshoz való viszonyának vizsgálata több szempontból is különleges a családi vállalkozások esetében egyrészt a célok heterogenitása miatt, amely a gazdasági és nem gazdasági célok számossága miatt érdekes. Fontos lehet még a célok egymáshoz való viszonyának vizsgálata azok időbeliségét tekintve, például a vállalat rövid távú gazdasági céljainak és a család generációkon átívelő víziójával kapcsolatos célok összehasonlítása.

Williams és szerzőtársai (2019) szerint a Zellweger és Nason (2008) által kialakított, a teljesítményre vonatkozó négyes tipológia a célok egymáshoz való viszonyának megértésére is alkalmas. Ennek megfelelően a célok közötti viszony lehet *helyettesítő*, továbbá a célok lehetnek egymással *átfedésben*, *ok-okozati összefüggésben* vagy *szinergiában*. Az első esetben, vagyis amikor a célok között trade-off valósul meg, az egyik cél csak a másik kárára teljesülhet. Azokban az esetekben például, amikor a különböző érintett csoportok egyszerre részesülnek a gazdasági és nem gazdasági célok előnyeiből, a célok átfedésben vannak egymással (Williams et al., 2019). Ok-okozati célviszony esetén az egyik cél kiváltja a másikat, míg szinergikus kapcsolat akkor áll fenn, ha a célok összekapcsolódva, ugyanabban az irányban hatva erősítik egymást. Ilyen lehet például az innovativitás és a vállalkozások teljesítménye közötti pozitív kapcsolat, illetve, hogy az innováció támogatása szinergiákat hozhat létre a teljesítmény javítása érdekében.

Williams és szerzőtársai (2019) a családi és vállalati célok egymással szemben álló viszonyát emelték ki. Mindenféle vállalkozásban természetes jelenség, hogy a célok sokszor ellentétben állnak egymással, vagy akár ki is oltják egymást. Azonban a családi vállalkozások esetében annak az esélye, hogy a célok egymással ellentétben állnak, potenciálisan nagyobb a család és a vállalkozás ellentétes céljai miatt (Williams et al., 2019). A családnak és más érintetteknek, a nem családtag tulajdonosoknak és a családtag tulajdonosoknak, a vezető szerepet betöltő családtagoknak és nem családtagoknak, de a tulajdonos családtagoknak is lehetnek eltérő egyéni céljaik. A célok egymáshoz való viszonya azért is kiemelten fontos, mert fokozhatja vagy csökkentheti a szervezet hatékonyságát.

2.4. Egyéb, célokat befolyásoló tényezők

2.4.1. Innovációra való hajlandóság

Az innovációra való hajlandóság rendkívül fontos a családi vállalkozások céljainak megértése szempontjából számos okból kifolyólag. Konczosné és munkatársa (2018) szerint a családi vállalkozások a kollektív családi felelősségvállaláson alapulnak, ahol a családtagok hosszú távú perspektívában gondolkodnak. Ezek a vállalkozások a folyamatos innováció révén törekednek a folytonosságra, hogy a vállalkozást sikeresen átadhassák a következő generációnak. Ebben az értelemben a családi vállalkozások az innováció és a hagyományok egyedi kombinációjaként foghatók fel. Az innovációs hajlandóság, vagyis a vállalkozások újításra és fejlesztésre való hajlama szorosan összekapcsolódik azzal, hogy milyen célokat tűznek ki. Az innováció

lehetőségeket kínál a célok elérésére és a növekedésre, emellett alapvető jelentőségű a folytonosság szempontjából is.

A hagyományokhoz való ragaszkodás és az innovációra való törekvés egyaránt kulcsfontosságú. A hagyományt és az innovációt sokan ellentétes fogalomként kezelik (Shoham, 2011). De Massis és szerzőtársai (2016) azt vizsgálták, hogyan tudnak a családi cégek versenyelőnyre szert tenni a hagyomány kihasználásával, és egy új, *hagyományon alapuló innovációnak* (innovation through tradition) elnevezett termékinnovációs stratégiát fogalmaztak meg, ezzel bizonyítva a két ellentétes minőség együttes jelenlétét a családi vállalkozásokban

A szakirodalom az innováció és tradíció kérdéskörét, azok összefüggéseit sok szempontból vizsgálja – például a család által az erőforrások kihasználására gyakorolt hatást vagy a generációkon átívelő innovációs megközelítéseket –, eltérő eredményre jutva. Míg sok kutató szerint a családi vállalkozások konzervatívabbak és kevésbé innovatívak (Dunn, 1995), addig Craig és szerzőtársai (2008) szerint a családi vállalkozások sokkal innovatívabbak a nem családi tulajdonú vállalkozásokhoz képest. De Massis és szerzőtársai (2013) szerint a családi és nem családi cégek között a legnagyobb különbség az innovációs folyamatban rejlik. Miller és munkatársai (2015) azt tanulmányozták, hogy a szocioemocionális célok miként hatnak a vállalkozás innovációs szintjére.

Az innováció kapcsán négy típust különböztethetünk meg: termék-, folyamat-, marketing- és szervezeti innovációt. Termékinnovációról akkor beszélhetünk, ha egy termék vagy szolgáltatás esetében kerül sor újíjtásra. A folyamatinnováció az új vagy jelentős mértékben javított termelési vagy szolgáltatási módszer alkalmazását, megújítását jelenti. Marketinginnovációról új marketingeszközök bevezetésekor beszélhetünk, míg a szervezeti innováció esetén a szervezet munkafolyamatainak, illetve a piac más szereplőjéhez fűződő kapcsolatának megújításáról van szó (OECD, 2005). Lentebb a családi vállalkozások termék-, folyamat-, valamint szervezeti innovációjával kapcsolatos megállapításokat ismertetem.

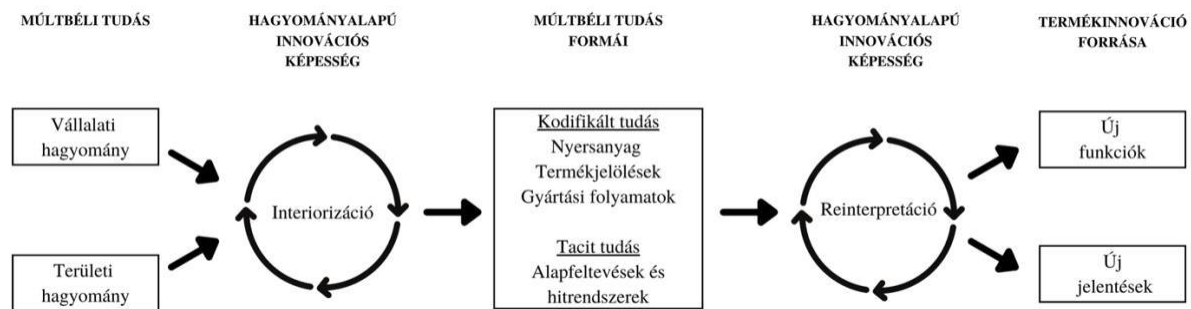
De Massis és szerzőtársai (2016) két, hagyományon alapuló termékinnovációt különböztettek meg: az első a termék funkcionalitását (innovating product functionalities), a másik a jelentését (innovating product meaning) érinti. Mindkét típusú termékinnováció forrása a vállalkozás, de kapcsolódhat a területhez (territory) is. A hagyomány magában foglalja a know-how-t, a szimbolikus és kulturális tartalmakat, valamint a gyakorlatokat, generációkon át öröklődik, emellett hozzájárul az egyén és a szervezet identitásának, továbbá a terület fejlődéséhez is (Hibbert & Huxham, 2010). Az erőforrás-alapú elmélet értelmében a hagyomány egy megkülönböztető egyedi erőforrás, amely beágyazottsága miatt nehezen utánozható (Barney,

1991). De Massis és szerzőtársai (2016) a hagyományon alapuló innováció kapcsán különbséget tettek az innováció forrása és típusa között (lásd 14. táblázat).

Múltbéli tudás forrása	Termékinnováció típusai	
	Termékfunkciók innovációja	Terméküzenet innovációja
Vállalati hagyomány	A cég múltjából származó, nyersanyagokkal és gyártási folyamatokkal kapcsolatos tudás beépülése és újraértelmezése, mely új termékfunkciók létrejöttét teszi lehetővé.	A cég múltjából származó tudás (alapfeltevések és hitrendszerek) beépülése és újraértelmezése, amely új termékjelentés létrejöttét teszi lehetővé.
Területi hagyomány	A terület múltjából származó, nyersanyagokkal és gyártási folyamatokkal kapcsolatos tudás beépülése és újraértelmezése, amely új termékfunkciók létrejöttét teszi lehetővé.	A terület múltjából származó tudás (alapfeltevések és hitrendszerek) interiorizálása és újraértelmezése, amely új terméküzenet létrejöttét teszi lehetővé.

14. táblázat: A hagyományon alapuló innovációs stratégiák tipológiája a tudásforrás és a termékinnováció típusa szerint (forrás: De Massis et al., 2016, p. 53)

De Massis és szerzőtársai szerint a hagyományon keresztül történő termékinnováció beépülésének kiindulópontja vagy a vállalkozáshoz, vagy a területhez köthető. Míg az alapanyagokkal és gyártási folyamatokkal kapcsolatos tudás beépítése a termék funkcionalitását érintő innováció, addig a hitrendszerek és meggyőződések újraértelmezése a termékeket ruhazza fel új jelentéssel, üzenettel (lásd 7. ábra).



7. ábra: A hagyományalapú innováció modellje (forrás: De Massis, 2016, p. 57)

A harmadik típusú innováció, a szervezeti innováció a vállalkozás napi gyakorlatainak és szervezési módszereinek megújítását jelenti. „A szervezeti innovációk nem pusztán a technológiai innovációk következményei, illetve előfeltételei, hanem önmagukban is képesek jelentős javulást előidézni a vállalatok teljesítményében az által, hogy fejleszthetik a munkavégzés minőségét és hatékonyságát, a vállalaton belüli és vállalatok közötti

információáramlást, valamint a szereplők tanulási és tudásfelhasználási képességét, amely különösen fontos tényező az új technológiák alkalmazása során” (Csizmadia, 2015).

A szervezeti innováció a vállalkozások azon tevékenységeinek összessége, amelyek új kreatív megoldások, üzleti modellek kifejlesztésére és bevezetésére irányulnak válaszul a változó piaci igényekre. A szervezeti innováció gyakran magában foglalja a szervezetfejlesztést is, mivel az újítások bevezetése szükségessé teheti a szervezeti struktúrák és célok újragondolását és módosítását. A szervezetfejlesztés egy hosszú távú, egész szervezetet átfogó folyamat, amelynek célja a szervezet és annak tagjainak képességeinek, tudásának és információs rendszerének fejlesztése a hatékony működés érdekében. Ez a folyamat nem forradalmi, hanem inkább evolúciós jellegű, mely során fokozatos és hosszadalmas változások mennek végbe. A szervezetfejlesztés magában foglalja a döntéshozatali módszerek, a kommunikációs rendszer és stílus, a célkitűzések, a stratégia kialakításának módja, a csoportok és egyének közötti kapcsolatok, valamint konfliktuskezelés fejlesztését. Lényege a szervezet hatékonyabb működése érdekében a tagok viselkedésének és egymás közötti viszonyának megváltoztatása, a tagok beállítottságának, értékeinek és gondolkodásmódjának módosításán keresztül (Farkas, 2017).

Az „örökzöld” szervezet létrehozásakor a cél egy tartós üzlet felépítése, amelyhez a vállalkozás részéről innovációt támogató befektetésekre van szükség: tehetséges alkalmazottak, társadalmi és pénzügyi tőke, a külső érintettekkel fenntartott kapcsolatok, valamint hatékony irányítási mechanizmusok (Miller et al., 2015). A szervezeten belüli innováció lehet strukturális, és vonatkozhat folyamatokra is. A strukturális újítások esetében a szervezet felépítése módosul, ami bizonyos felelősségi köröket vagy feladatköröket érinthet. A szervezet folyamataihoz kapcsolódó innováció az alapvető működési elvek megváltoztatása.

2.4.2. Vállalkozói orientáció

A vállalkozói orientáció fogalmát Miller vezette be 1983-ban (Miller, 1983). Véleménye szerint a vállalkozói orientáció (entrepreneurial orientation) azért kiemelkedően fontos, mert ezek a tulajdonságok segítik hozzá a vállalkozásokat, hogy képesek legyenek az innováció és kockázatvállalás révén megújítani magukat és piacaikat. Véleménye szerint a kutatók háromféle módon közelítik meg a vállalkozást meghatározó tényezőket. Az első csoport szerint a döntéshozó személyisége, a másik csoport szerint a szervezeti felépítés, míg a harmadik csoport szerint a stratégia fontossága határozza meg a vállalkozói szerepet. A szerző véleménye szerint a fent felsorolt tényezők közül mind a három nagyon fontos, ezért egy új kategorizálást

dolgozott ki. Három típusú vállalkozást különített el. Az első típusba a kis cégek tartoznak, amelyekben centralizált felső vezetés figyelhető meg. A stratégia inkább intuitív módon, mint analitikus megközelítéssel kerül megalkotásra az által a személy által, aki „érzi” az üzletet. Ezekben a típusú vállalkozásokban kevés tervezési folyamat figyelhető meg, ha van is, a tervezés inkább rövid távra szól, és leginkább a vezető homályos elképzeléseit tükrözi. Három fontos tényező határozza meg a vállalkozás szintjét: a vezető személyisége, hatalma és tudása. A második csoport az úgynevezett tervező cégek csoportja, amelyek már nagyobbak, egyértelmű célokkal rendelkeznek, hatékony, formális és tervszerű a működésük. Ezekben a cégekben leginkább a szisztematikus innovációs, valamint a termék és a piac megújítási folyamata jellemzi a vállalkozói orientációt. A központosított hatalom miatt ezekben a vállalatokban is fontos a döntéshozó személyisége, aki azonban sokkal inkább a tökéletes működésre és termékre, a piaci elemzésre és a stratégia optimalizálására fókuszál. A harmadik csoport az organikus cégek csoportja, amelyek igyekeznek alkalmazkodni a környezetükhöz a szakértelemre épülő hatalom és a nyílt kommunikáció hangsúlyozásával. Elsősorban a piaci kihívásaira próbálnak reagálni. Dinamizmusokból adódóan támogatják az innovációt. A hatalom centralizált, azonban a legfelsőbb vezető személyiségének kevés hatása van a vállalkozói hajlamra.

A vállalkozói orientáció arra utal, hogy a vállalkozói tevékenységet olyan folyamatok és módszerek alkalmazásával folytatják, amelyeket bizonyos fokú innovativitás, proaktivitás és kockázatvállalás (Miller, 1983), valamint agresszivitás és autonómia jellemez (Lumpkin & Dess, 1996). Az innovativitás azt jelenti, hogy a cég képes új ötleteket és kreatív folyamatokat használni termékek vagy szolgáltatások létrehozásához (Lumpkin & Dess, 1996). A proaktivitás arra vonatkozik, hogy a cég képes előre látni a jövőbeli igényeket és észrevenni a lehetőségeket, a kockázatvállalás pedig a vállalkozás bizonytalan kezdeményezésekben való részvételére utal. Miller (1983) szerint a vállalkozói orientáció azokra a vállalatokra jellemző, amelyek innovatívak, kockázatvállalók és proaktívak, tehát jelentős hatással vannak a piaci környezetre, élen járnak versenytársaikhoz képest az újítások bevezetésében és a fogyasztói igények formálásában. Az innováció tekintetében Schumpeter (1980) elmélete érvényesül, amely szerint az új termékek és szolgáltatások radikálisan átalakítják a piacot, elszívva az erőforrásokat a régebbi megoldásoktól (Farkas et al., 2017).

A vállalkozói orientációhoz kapcsolódó három jellegzetességet Lumpkin és Dess (1996) további két dimenzióval egészítette ki. Az egyik a versenyhelyzetben tanúsított agresszivitás, valamint az autonómia. Az első a vállalat erőfeszítéseinek intenzitására, a versenyhelyzetben történő agresszív viselkedésre utal. Az autonómia egy egyén vagy csapat önálló cselekedete,

aki vagy amely egy ötletet vagy egy elképzelést terjeszt elő, és megvalósítja azt. A cégek autonómiáját befolyásolja a méret, a vezetési stílus és a tulajdonlás is (Lumpkin & Dess, 1996). Rauch és szerzőtársainak (2009) vizsgálata alátámasztotta, hogy a vállalkozói orientáció és a vállalati teljesítmény között korreláció van, a kapcsolat erősségét különböző változók mérsékelik. Három ilyen moderátort azonosítottak: az első a nemzeti kultúra, a második a vállalkozás mérete, a harmadik az iparág, amelyben a vállalat működik. Minél kisebb a szervezet, annál nagyobb közvetlen befolyást gyakorol a felső vezetés. Emellett a kisebb szervezetek rugalmasabbak, ami lehetővé teszi számukra a változásokra való gyors reagálást és a felmerülő lehetőségek gyors kihasználását. Ezért feltételezhető, hogy a vállalkozói orientáció nagyobb hatást gyakorol a kisebb szervezetekben. A dinamikus iparágakban – amelyekben a technológia és/vagy az ügyfelek preferenciái gyorsan változnak – működő vállalkozásokban valószínűleg szintén fontosabb szerepet játszik a vállalkozói orientáció.

Zellweger és munkatársai (2012b) a vállalkozói orientációt a családi vállalkozásokra alkalmazva családi vállalkozói orientációra (family entrepreneurial orientation) módosították. A családi vállalkozói orientáció meghatározza a családok hozzáállását és gondolkodásmódját a vállalkozói tevékenység folytatása tekintetében. Martin és Lumpkin (2003) vezette be a családi orientáció fogalmát, amely a függőséget, a lojalitást, a biztonságot, a stabilitást és a hagyományt foglalja magában. Zellweger és Sieger (2010) szerint amíg a kockázatvállalás és a versenyhelyzetben tanúsított agresszivitás kevésbé lényeges a családi vállalkozások számára, addig az autonómia, az innovációs hajlandóság és a proaktivitás fontosabb tulajdonságoknak bizonyulnak.

A célalkotás és a vállalkozás típusa között szoros kapcsolat van, hiszen befolyásolhatja a célalkotási folyamatot és annak eredményét. A célok meghatározása és kitűzése a vezető feladata, így ezekben a kisvállalkozásokban a célok meghatározása nagyobb mértékben függ a vezető személyiségétől és hatalmától, a célok inkább az ő elképzeléseit tükrözik. Az első generációs családi vállalkozásokban az alapító jelenléte gyakorolja a legnagyobb hatást a szervezeti fejlődésre (Brun de Pontet et al., 2007). Hollander és Ellman szerint „a vállalkozás kultúrája gyakran tükrözi az alapító személyiségét, ez a kultúra pedig befolyásolja a vezetési stílust, amely hatással van a vállalkozás fejlődésére és a változásra való reagálási képességére” (1988, p. 148). Az alapító-központúság csökken a második generáció esetében, még akkor is, ha az alapító továbbra is tulajdonosként vagy a vezetőség tagjaként részt vesz a vállalkozás irányításában és/vagy a mindennapi működésben (Gersick et al., 1997).

2.4.3. Az erőforrások jelentősége

Az erőforrások tanulmányozása és kutatása nélkülözhetetlen a célok szempontjából, hiszen az erőforrások azok az eszközök és lehetőségek, amelyekkel a vállalkozások elérhetik céljaikat. Az *erőforrás-alapú megközelítés* szerint a családi vállalkozások egyedi, nehezen utánozható erőforrásokkal rendelkeznek, amelyeknek köszönhetően versenyelőnyhöz jutnak. A családi tulajdonú cégek másik fontos sajátossága a nem anyagi természetű, a konkurencia által nem reprodukálható erőforrások megteremtése – ilyen erőforrások lehetnek a vállalat tulajdonát képező egyedi képességek és tudás, de idetartoznak a személyes kapcsolatokhoz köthető erőforrások, a családi vállalkozás azon képessége és akarata, hogy a pénzügyi erőforrásokat hosszú időn át meg lehessen őrizni, továbbá a családtagok személyes hozzájárulása is.

Barney és Arian (2001) az *erőforrás-alapú elmélet* vonatkozásában azt fejtegették, hogy a cég jellegzetességei, bonyolult, egyedi belső folyamatai, illetve nem kézzelfogható eszközei (értékek, meggyőződések, szimbólumok, valamint az egyének és csoportok közötti kapcsolatok, a szervezeti kultúra) a belső erőforrások és képességek eredményeként állnak elő. Ezek nemcsak megkülönböztetik a céget a versenytársaitól, hanem versenyképessé is teszik.

Az erőforrás-alapú elmélet keretrendszerét alapul véve Habbershon és szerzőtársa (1999) vezette be a családi cégek számos egyedülálló erőforrását magában foglaló *családiasság* (familiness) fogalmát. A szerzők a jelenséget úgy írták le, mint a család és a vállalkozás kölcsönhatása révén előálló egyedülálló erőforrásokcsomagot, amely egyaránt jelenthet előnyt vagy hátrányt. Megfoghatatlan tényezőként egyrészt növelheti a versenyképességet, de a növekedés gátja is lehet. Az erőforrás egyedülálló jellegét az adja, hogy a család gyakran egyszerre tulajdonos és vezető az adott vállalkozásban (Sirmon & Hitt, 2003). Handy (1994) szerint azonban az ellentétek nem oldhatók fel, csak kezelhetők. Az egyszerre kedvező és kedvezőtlen hatású családi erőforrások megfelelő kezelése versenyelőnyt jelent a családi vállalkozás számára. Heidrich és munkatársai szerint (2016) a családiasság jelentős erőforrást képvisel, azonban hiánya önmagában nem predesztinálja a kudarcot. A tulajdonosok motivációja és stratégiai képesek kompenzálni a családiasság hiányából adódó potenciális hátrányokat. A családiassággal jellemezhető vállalkozások esetében nem feltétlenül a profitmaximalizálás áll az első helyen, ami erősíti azt a felfogást, hogy a kisebb és fejlődő vállalkozások képesek a tisztán anyagi hasznon túlmutató, szélesebb társadalmi és ökológiai célok megvalósítására is. „A családiasság nemcsak a vállalkozásokon belül alapja a szoros kapcsolatoknak és az informális, de hatékony kommunikációnak, hanem a külső kapcsolatok

szemében egy bizalmat növelő tényező, amit jó esetben a szolgáltatási minőségen is éreznek” (Farkas & Málovics, 2021, p. 55).

Családi cégek esetében az emberi erőforrás speciális jellegét a szoros kapcsolatok minősége, illetve az a körülmény adja, hogy a családtagok egymással egyszerre családi és üzleti kapcsolatban is vannak, részt vesznek egymás személyes és szakmai életében (Sirmon & Hitt, 2003). A pozitív emberi erőforrások közé sorolhatók a cég iránti nagy fokú elkötelezettség, a baráti, bensőséges kapcsolatok (Horton, 1986), valamint az utódok cégbe történő korai bevonásával a tapasztalati úton átadott cégspecifikus tudás (Sirmon & Hitt, 2003). A családon belüli konfliktusok és a családtagok eltérő gondolkodásmódja, a cégen kívül szerzett tudás és tapasztalatok, valamint a kockázatkerülő magatartás viszont akadályt jelenthetnek a hatékony működésben (Astrachan & Kolenko, 1994).

Chandler és szerzőtársainak (2021) kutatása alátámasztotta, hogy mind a vezető személyisége, mind a családi részvétel – akár a vezető kedvezőtlen viselkedése miatt is – nagy jelentőséggel bír a családi vállalkozások stratégiai döntései és működése szempontjából. Idővel a családtagok egyre inkább bevonódnak az üzleti, stratégiai és tulajdonosi kérdésekbe, különösen akkor, ha a vállalkozás a család nevét viseli. Ez a gyakorlat nagymértékben erősíti a családtagok és a vállalkozás közötti identitás kapcsolatát. Ilyen esetben a családi név használata elősegíti, hogy mind a belső, mind a külső érdekeltek könnyebben azonosítsák a családot a vállalkozással (Wieszt, 2020). A család nevét viselő cégek (eponymous firms) esetében – különösen akkor, ha a név ritka, és a vállalkozás helyi szinten működik – a családnév jelentősen növelheti a vállalkozás hírnevét (Minichilli et al., 2022). Ez a jelenség kiemelten fontos a borászati ágazatban.

A második csoportba a *társadalmi erőforrások* tartoznak, amelyek a vállalkozás különböző társas kapcsolatait, az egyének és szervezetek közötti kapcsolatokat foglalják magukban. Coleman (1988) szerint a társadalmi erőforrás nagymértékben elősegíti a következő generáció bevonását és felkészítését. Véleménye szerint a szilárd társadalmi erőforrással rendelkező családi vállalkozás különösen hatékonyak bizonyul a következő generáció emberi erőforrásának fejlesztésében. „Az alapító generáció feladata és felelőssége a hosszú távú orientáció érdekében a családtagok humán tőkéjének fejlesztése” (Németh és Németh, 2018, p. 38).

A társadalmi tőkének a tudáskezelésben van különösen nagy jelentősége, hiszen az ismeretszerzés fenntartására vagy fokozására, de annak csökkentésére is használható. A családi vállalkozások tudásforrásait a családtagok társadalmi kötődésének mértéke és a nem családtagok azon képessége határozza meg, hogy a saját társadalmi erőforrásaikat mennyire

tudják fejleszteni és a családi vállalkozásba integrálni (Davis et al., 2010). Ez a társadalmi tőke növeli lojalitásukat, erősíti bizalmukat és elkötelezettségüket a családi értékek iránt, így nagymértékben hozzájárul a közös jövőkép kialakításához.

A társadalmi erőforrásoknak is vannak azonban árnyoldalai, amelyek közül Adler és szerzőtársa (2002) a következőket említette: a szoros belső kapcsolatok hátráltathatják a külső szereplők integrációját. Ennek épp az ellenkezője is előfordulhat, vagyis a kívülállókkal fenntartott, kifelé irányuló, sok szoros kapcsolat gyengítheti a belső kapcsolatokat és a szervezet belső normáit, valamint alááshatja a belső közösség szolidaritását. A társadalmi erőforrások kockázatai közé sorolják továbbá az információs kockázatvállalást, valamint azt, hogy a társadalmi tőke építése, vagyis a kapcsolatok kialakítása és fenntartása jelentős erőfeszítést igényel. Hátrány lehet még, hogy a túlzott beágyazottság gátolja az új ötletek beáramlását, ami tehetetlenséghez vezet. A közösség által elfogadott normák például hatással lehetnek az erőforrások meg- és elosztására, ami kedvezőtlenül is hathat a vállalkozói tevékenységre.

Sharma (2008) szerint a társadalmi tőke tanulmányozása segíthet a családiasság jobb megértésében. A társadalmi tőke szerinte két kategóriába sorolható, az egyik, az áthidaló (bridging) társadalmi tőke laza kapcsolatokra épül, és külső erőforrásokhoz biztosít hozzáférést, míg az összekötő (bonding) társadalmi tőkének az erős, bizalmi, szoros kapcsolatrendszer az alapja, és befelé irányul (Salvato & Melin, 2008). Pearson és szerzőtársai (2008) szerint a belső társadalmi tőke három dimenzióból áll, nevezetesen strukturális, kognitív és kapcsolati dimenzióból. A *strukturális dimenzió* a csoport tagjain belüli kötődési mintákra és a kötődés erősségére utal, a *kognitív dimenzió* a család közös elképzeléseit és céljait jelenti. Pearson és szerzőtársai (2008) szerint ez a dimenzió a közös családi történeten és értékeken, valamint a cégkultúráról vallott közös értelmezésen alapszik. Ezek a közös elképzelések elengedhetetlenek a családi vállalkozások gazdasági és nem gazdasági céljainak megfogalmazásához. A kognitív erőforrások abban segítik a családtagokat, hogy még elkötelezettebbek legyenek a vállalkozás gazdasági céljainak elérésében és teljesítményének növelésében. A *kapcsolati dimenzió* a személyes kapcsolatokból származó erőforrásokat, például a bizalmat, a normákat és a kötelezettségeket foglalja magában. A családtagok közötti szociális tőke kulcsfontosságú erőforrás a családi vállalkozások számára, mert a család ideális környezetet biztosít a társadalmi tőke létrehozásához (Coleman, 1988). A kapcsolati erőforrások alatt elsősorban a családon belüli és az alkalmazottakkal kialakított bizalmi és informális kapcsolatokat értik. A rokonsági kapcsolat, a közös családtörténet erősíti az elköteleződést, a bizalmi tőke növeli a családi

értékek fontosságát, és megerősíti a kollektív kultúrát. A kölcsönösségen alapuló normák, a közös jövőkép és elkötelezettség az összetartozás érzését erősíti (Pearson, 2008).

A harmadik csoport a családi vállalkozások *fizikai/pénzügyi erőforrásait* foglalja magában, amelyek lehetnek egyedülálló, kedvező és kedvezőtlen hatással egyaránt bíró eszközök. A családi vállalkozások tőkéjét alapvetően a család, illetve banki hitelek biztosítják. A profit vállalkozásba történő visszaforgatása jellemző, mert a családi vállalkozások esetében a tulajdonosok hajlandóak hosszú ideig várni befektetésük megtérülésére (de Visscher, Aronoff, & Ward, 2011). Ez az úgynevezett türelmi tőke (patient capital), amely a legtöbb családi vállalkozásra jellemző, és sok esetben folyamatos növekedést biztosít. A visszaforgatott nyereséggel szemben a külső tőke bevonása az irányítás megosztásával járna, amely ritkán célja a családi vállalkozásoknak.

Sirmon és szerzőtársa (2003) a három (humán, társadalmi és pénzügyi) erőforrás összességét tekintik a negyedik erőforrásnak, amelyet *túlélhetőségi tőkének* (survivability capital) neveztek el. A túlélhetőségi tőke azon személyes erőforrásokat foglalja magában, amelyekkel a családtagok a vállalkozás túléléséhez járulnak hozzá: többek között ingyenes munkaerő, kölcsönök, családi és üzleti kapcsolatok. Ez a biztonsági erőforrás nehezebb piaci körülmények között hozzájárulhat a vállalkozás fennmaradásához.

3. A kutatás módszertana

A fejezetet négy nagyobb egységre osztottam fel. Az első részben azt részletezem, hogy miért választottam a kutatáshoz, a kutatási kérdésem megválaszolásához az adott módszertant, hogyan szolgálja az a kutatásom céljait. Az alkalmazott módszerek a második részben kerülnek kifejtésre. A harmadik részben az esettanulmányok környezetét és előzményeit ismertetem, végül a fejezet negyedik részét az érvényesség és megbízhatóság kifejtése képezi.

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

Kutatás	Módszer	Interjúk száma	Interjúkészítés ideje	Típus	Téma
BGE-kutatás ³	Interjúk megkérdezés	22	2020. október–december	Feltáró kutatás	Célok fajtái és jellegzetességei, innováció (Basco-modell alapján)
Egyéni kutatás	Interjúk megkérdezés	3	2021. március–április	Feltáró kutatás	Célok és felelősségvállalás
		3	2021. április–június		Célok és erőforrások
Interjúk az esettanulmányokhoz 1. Szepsy Pincészet (komplex vizsga)	Interjúk megkérdezés	3	2022. február	Következtető kutatás	Célok, kormányzás, vállalkozói orientáció, családi viszonyok és innováció
2. Bodri Pincészet ⁴		3	2022. június		Célok, identitás, családi viszonyok, innováció és vállalkozói orientáció

15. táblázat: Az empirikus kutatás szakaszai (forrás: saját szerkesztés)

A kutatás első részében összesen huszonnyolc, félig strukturált interjú készült családi vállalkozások vezetőivel. Az eseteket addig gyűjtöttem, amíg el nem értem az elméleti telítettséget (Eisenhardt, 2021), azaz amikor a további tanulmányok hozzáadása már nem járult

³ A kutatási projekteket az Innovációs és Technológiai Minisztérium Tématerületi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (TKP2020-IKA-01) támogatta.

⁴ A második három interjú a Budapesti Gazdasági Egyetem Longitudinális kutatásának (2022) keretén belül készült. A megadott kutatási kérdéseken felül lehetőségem volt a saját kutatásomhoz kapcsolódó kérdéseket is feltenni.

hozzá a többlettudáshoz. Az eredmények értékelése után további kérdések merültek fel és jellegzetességek rajzolódtak ki. Ezért úgy gondoltam, egy további kutatás jobb megértést adhat a célokat befolyásoló tényezőkkel és a folytonossággal kapcsolatban. A kutatás második szakaszában két borászat esettanulmányát készítettem el. Az esettanulmányokhoz további hat, félig strukturált interjút folytattam le a két családi borászatot vezető család három-három tagjával.

A kutatási terv elemei nem lineárisan, hanem integratív módon követték egymást (Maxwell, 2005). Maxwell (2005) integratív kutatási modelljében az egyes elemek (a kutatási cél elméleti háttere, a kutatási módszertan, a kutatási célok és kérdések, valamint az érvényesség) nem lineárisan követik egymást, hanem integráltan kapcsolódnak egymáshoz. Ez azt jelenti, hogy a kutatási terv egy-egy eleme nemcsak egy elemből következik, hanem egyidejűleg több másikhoz is kapcsolódik, a kutatási folyamat során ezek az elemek egymásra hatva fejlődnek és formálódnak. Ennek eredményeképpen az integratív módszertan hozzájárult ahhoz, hogy átfogóbb, összetettebb megközelítés alkalmazásával vizsgáljam a kutatási problémákat, és jobban megértsem az egyes elemek közötti kapcsolatokat és azok hatásait.

3.1. A választott módszertan indoklása

Maxwell (2005) szerint a kvalitatív vizsgálatok öt kutatási célra különösen alkalmasak: (1) a résztvevők szempontjából az események, helyzetek jelentésének megértése, azaz a kutatók általában interjúk és megfigyelések segítségével gyűjtenek információkat a kutatott jelenségről; (2) annak a sajátos kontextusnak és a kontextus cselekedetekre gyakorolt hatásának a megértése, amelyben a résztvevők cselekednek, vagyis a kutatók azt vizsgálják, hogy a cselekedetek hogyan függenek össze a szélesebb társadalmi kontextussal; (3) nem várt jelenségek és hatások azonosítása és az utóbbiakról új elméletek generálása; (4) az események és cselekvések folyamatának megértése, amely esetben a kutatók az adott cselekvéseket, eseményeket vizsgálják, és megpróbálják feltárni, hogy azok hogyan jönnek létre, hogyan fejlődnek és változnak idővel; (5) oksági magyarázatok kidolgozása az adott jelenség vagy cselekvés jobb megértése céljából. A kvalitatív kutatási módszerek kulcsfontosságú szerepet játszanak a családi vállalkozások vizsgálatában, gyökerei a minőségi esettanulmányokon alapuló kutatásokból erednek (De Massis & Kotlar, 2014). A családi vállalkozások kettős jellegük miatt tele vannak ellentmondásokkal (Nordquist & Melin, 2010), ezért a kvalitatív kutatási módszerek alkalmasak arra, hogy feltárják azokat az alapvető mechanizmusokat,

mintázatokat, kapcsolatokat, valamint az összetett jelenségek kialakulását és jellegzetességeit, amelyek ezeket magyarázzák (Micelotta et al., 2020).

Annak érdekében, hogy a kutatás mélységét biztosítsam, integráltam a kvalitatív kutatások két elterjedt módszerét: az interjúk feltáró kutatást és az esettanulmányt. Gyakran alkalmazzák a kutatók a triangulációs technikát a komplex jelenségek vizsgálatára, ami azt jelenti, hogy több szemszögből próbálják megvizsgálni a jelenséget annak érdekében, hogy teljesebb megértést érjenek el (Rouse & Harrison, 2015). A triangulációs technikák közé tartoznak különböző adatforrások, adatgyűjtési és elemzési technikák, eltérő elméletek és megközelítések integrálása. Családi vállalkozások kvalitatív kutatása esetében gyakran integrálnak esettanulmányokat, narratív elemzéseket és megalapozott elméleteket, hogy feltárják a többrétegű kérdéseket. A családivállalkozás-kutatók gyakran mélyreható tudással rendelkeznek a vizsgált cégekről, hiszen számos archív anyag áll rendelkezésükre, amelyek segítségével nem csak a jelenlegi, hanem a múltbeli dinamikákat is részletesen tanulmányozhatják. Ez lehetővé teszi a hosszú távú mintázatok elemzését, amely más típusú vállalkozások esetében nem kivitelezhető (De Massis & Kammerlander, 2020). Ezek a források bőségesen rendelkezésre álltak a jelen kutatás esetében is, ami hozzájárult a gyűjtött adatok nagy mennyiségéhez és gazdagságához.

3.1.2. Az esettanulmány módszere

Yin (2003) meghatározása szerint az esettanulmány egy olyan kutatási módszer, amely az adott jelenséget az eredeti kontextusában vizsgálja meg azáltal, hogy részletesen és átfogóan elemzi az eset összes fontos elemét. Az esettanulmány lehetővé teszi, hogy jobban megértsünk egy jelenséget, és feltárjuk az adott folyamatokat befolyásoló összefüggéseket. Az esettanulmány egy olyan interpretatív módszer, amelyet Yin (2016) három dimenzió mentén határozott meg: a) empirikus vizsgálat, amely egy jelenkori jelenséget vizsgál a valós élet összefüggésében; b) esettanulmányt kell alkalmazni, ha a jelenség és a kontextus közötti határok nem egyértelműek; c) olyan módszer, amelynek alkalmazása során különféle bizonyítékokat (evidence) használnak fel. Huws és Dahmann (2007) szerint három esettanulmány-típust különböztethetünk meg annak célja szerint. Az első a (a) feltáró esettanulmány az újonnan azonosított jelenségek vizsgálatára, a második a (b) magyarázó esettanulmány, amely általában egy múltbeli kutatás eredményeinek szisztematikus vizsgálatát célozza, különös tekintettel az ok-okozati összefüggések feltárására, minthogy ezen összefüggéseket más eszközökkel nem könnyű ellenőrizni. A harmadik típus az érdekes gyakorlatokat bemutató (c) példaértékű

esettanulmány, amely esetben a gyakorlatok megosztása példaként szolgálhat a szélesebb körben való alkalmazhatóság érdekében. Kutatási témám sajátosságából adódóan esettanulmányom elsősorban magyarázó jellegű, hiszen a korábbi kutatási eredményeinket hasonlítottam össze a két választott borászat példájával, ugyanakkor feltáró esettanulmánynak is tekinthető, mivel néhány újonnan, például az alapítóval kapcsolatban felfedezett jelenség vizsgálatára is összpontosít.

Kozma (2001) szerint az esettanulmány célja, hogy a vizsgált jelenséget ne csak leírja, hanem az összegyűjtött adatokat elemzésnek és értelmezésnek vesse alá. Az esettanulmány módszertanában fontos szerepet kap az előzetes elméleti feltevések összevetése a mintázatokkal (pattern matching). Az esettanulmányok elemzése során a kutatók az adatokat olyan módon elemzik, hogy azokkal az előzetes elméleti feltevéseiket összevethessék az összetett összefüggések és mintázatok feltárása céljából. Yin (1994) szerint az esettanulmány alkalmazása javasolt, ha a kutatás során a hogyan és miért kezdetű kérdések az érdekesek, ha a kutatónak nincs, vagy csak kevés kontrollja van a vizsgált egyének felett, és ha a kutató meg kívánja érteni a kontextuális tényezőket, mert a kontextus és a vizsgált jelenség nehezen választható el egymástól.

3.1.3. A kutatási kérdések

A kutatási kérdések feltevésének módja különösen fontos a kutatási módszerek és a vizsgálandó téma határainak meghatározása miatt (Corbin & Strauss, 2008). A kutatóknak olyan kérdéseket kell megfogalmazniuk, amelyek elegendő rugalmasságot és szabadságot biztosítanak számukra a téma alapos feltárásához. A minőségi kutatás alapvető feltételezése, hogy az adott jelenséggel kapcsolatban még nem került azonosításra az összes fogalom, azok nincsenek teljeskörűen kidolgozva, vagy további kutatásra van szükség a téma jobb megértése érdekében. A kutatási kérdés a kutatót az adatokhoz „vezeti”, hogy felfedezze az érintett személyek, szervezetek, csoportok és közösségek számára fontos problémákat és kérdéseket. A kutatási kérdés behatárolja a tanulmányozni kívánt témát, és megmutatja az olvasónak, hogy mi a kutató számára érdekes, különös vonás ebben a témában (Corbin & Strauss, 2008).

A kutatási kérdésemet igyekeztem úgy megfogalmazni, hogy megfeleljen a következő feltételeknek, illetve meghatározza a kutatás teljes folyamatát, és végig motiválja a kutatásban és az eredményekre való fókuszálásban: a) releváns, vagyis kapcsolódik a kutatásom céljaihoz (a vizsgált téma a családi vállalkozások hosszú távú életben maradása és az azt befolyásoló tényezők); b) meghatározott, vagyis pontosan meghatározza a vizsgálandó jelenséget és a

kutatás célját (a célalkotás és annak hatása a vállalkozás folytonosságára és hosszú távú életben maradására); c) megválaszolható a kutatás során gyűjtött adatok alapján; d) rugalmas, ugyanakkor korlátozó, vagyis elegendő rugalmasságot biztosít az adatok megértéséhez, de annyiban korlátozott, hogy az adatgyűjtés és az elemzés szempontjából megvalósítható; e) tartalmas, vagyis megfelelő mélységben kell vizsgálni a jelenséget; végezetül f) érdekes is számomra. A fenti szempontok figyelembevételével a következő fő kutatási kérdést fogalmaztam meg: **milyen szerepet játszanak a célok a folytonosság fenntartásában?**

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

1) Célokkal kapcsolatos kérdések:

a) Melyek a családi borászatok céljai?

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

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

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

2) A második kérdéscsoport a célalkotásra vonatkozik. A célalkotást befolyásoló tényezők vizsgálata segít a kihívások és lehetőségek azonosításában, valamint a tényezők közötti kapcsolatok meghatározása hozzájárul a célalkotás mint folyamat komplexitásának és sokszínűségének megértéséhez, ezenkívül lehetővé teszi a célok pontosabb meghatározását.

a) Melyek a célalkotást befolyásoló tényezők?

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

b) Hogyan befolyásolja a célalkotás folyamata a folytonosságot?

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

3.2. Módszerek

3.2.1. Mintavétel

A minta összetételére vonatkozó kvalitatív kutatásokra jellemző sokszínűségi elvárásaink teljesültek, hiszen a mintába mind a hét magyarországi borrégióból kerültek be családi borászatok. Sem a cég mérete, sem a vállalkozásban dolgozó generációk száma nem került kikötésre. A mintába került vállalkozások birtokmérete két és fél és százhatvan hektár között mozgott, az interjúalanyok között férfi és női borászokat is meg tudtam szólaltatni. Jellemző közös tulajdonsága a mintába került vállalkozásoknak, hogy mindenhol még aktív szereplő a vállalkozás alapítója. A borászatok kiválasztásánál törekedtünk rá, hogy interjúalanyaink között legyenek alapítók és átvevők, női és férfi borászok is, legyenek első, második vagy harmadik generációs vállalkozók is.

Borrégió	Borász		Művelt terület mérete	Interjúkód	Családi életciklus
	családtag	nem családtag			
Balatonboglár	X		<20 ha	B20	1. generáció
Csongrád	X		21–60 ha	B1	2. generáció
Eger		X	61–120 ha	B2	2. generáció
Hajós–Bajai borvidék	X		<20 ha	B16	1. generáció
Hajós–Bajai borvidék	X		21–60 ha	B13	1. generáció
Hajós–Bajai borvidék	X		61–120 ha	B11	1. generáció
Mátra	X		21–60 ha	B10	3. generáció
Mór	X		<20 ha	B17	1. generáció
Pannonhalma	X		<20 ha	B3	2. generáció
Pannonhalma	X		21–60 ha	B5, B22	2. generáció
Pannonhalma		X	21–60 ha	B4	1. generáció
Szekszárd	X		<20 ha	B7	2. generáció
Szekszárd	X		21–60 ha	B18	2. generáció
Szekszárd	X		61–120 ha	B21	2. generáció
Tokaj	X		<20 ha	B14	1. generáció

Tokaj	X		<20 ha	B15	1. generáció
Tokaj	X		<20 ha	B19	2. generáció
Tokaj	X		21–60 ha	B12, B29, B30, B31	2. generáció
Villány	X		<20 ha	B6	1. generáció
Villány	X		21–60 ha	B9	3. generáció
Villány	X		61–120 ha	B8	2. generáció
Dél-Balaton		X	<20 ha	B23	1. generáció
Szekszárd	X		61–120 ha	B24	1. generáció
Tokaj	X		21–60 ha	B25	1. generáció
Villány	X		21–60 ha	B26	2. generáció
Szekszárd	X		21–60 ha	B27	1. generáció
Villány	X		120–160 ha	B28	2. generáció
Szekszárd	X		120–160 ha	B32, B33, B34	1. és 2. generáció

16. táblázat: A minta legfontosabb jellemzői (forrás: saját szerkesztés)

Az esettanulmány elkészítéséhez a borászatok kiválasztásakor az *elméleti mintavételi* módszert alkalmaztam, ami azt jelenti, hogy olyan családi vállalkozásokat választottam, amelyek valószínűleg replikálják vagy kiterjesztik az elméletet (Eisenhardt, 1989). Eisenhardt (1989) szerint bár lehetséges az esetek véletlenszerű kiválasztása, ez se nem szükséges, se nem preferált megoldás, mivel általában csak korlátozott számú eset áll rendelkezésre tanulmányozásra. Célszerű az extrém helyzeteket vagy markánsan eltérő típusokat választani, amelyek tekintetében az érintett folyamatok „átláthatóan” megfigyelhetők. Az elméleti mintavételnek így az a célja, hogy olyan eseteket válasszunk ki, melyek nagy valószínűséggel reprodukálják vagy továbbfejlesztik a kialakulóban lévő elméletet.

Az elméleti mintavételnek megfelelően két borászatot választottam az esettanulmányok céljából. Az egyik az általam nagyra becsült Szepsy Pincészet, amely azontúl, hogy a hazai borászati szektor egyik kiemelkedő borászata, olyan szakmai és családi célokat tűzött ki maga elé, amelyek mindenképpen tanulmányozásra és bemutatásra érdemesek. A vállalkozáshoz és családhoz kötődően olyan célokat fogalmaztak meg, amelyek egyedülállóak a korábban vizsgált vállalkozások körében. „Van néhány borvidék a világon – kevesebb mint tíz, a magyar borvidékek közül csak Tokaj tartozik ide –, ahol olyan borokat lehet készíteni, mint, mondjuk, az autók között a Ferrari vagy a Lamborghini” (B29). A másik kiválasztott borászat a Bodri Pincészet Szekszárdon, amelynek vezetője példaértékű vezetői képességeket tanúsított. Ez a szervezeti szinten nem nagy méretű, kevés alkalmazottat foglalkoztató vállalkozás olyan szervezettséget és működési hatékonyságot mutatott, amely kiemelte őket a vizsgált borászatok közül, ezáltal szintén ideális választásnak bizonyult kutatásom szempontjából. „A cég mérete

elérte azt a szintet, hogy teljesen elkülöníthető egymástól a család meg az üzlet [...], úgy látom, hogy nem fonódik össze” (B33).

3.2.2. Adatgyűjtés és elemzési módszer

3.2.2.1. Családi borászatok

A magyar borászati szektor az egyik legrégebbi agrár ágazat Magyarországon, ennek megfelelően a magyar borászatnak hosszú történelme és tradíciói vannak. Magyarország kiváló borászati adottságokkal rendelkezik, különösen a tokaji és a villányi régióban, ahol világhírű borokat állítanak elő. A borászati szektor, amely számos kis- és középvállalkozást, valamint nagyobb borászati cégeket is magában foglal. A szektor széles körű fogyasztói igényeket elégít ki, beleértve a kézműves, helyi és nemzetközi borokat. A hazai borászati szektor fontos szerepet tölt be a magyar kultúra és gasztronómia megőrzésében és fejlesztésében.

2000 óta a globális szőlő- és borágazat számottevő változásokon ment keresztül, amelyek alapvetően formálták át a termelési és fogyasztási mintákat. A hagyományos bortermelő országok, mint például Franciaország, Olaszország és Spanyolország szőlőterületei jelentősen csökkentek, míg az úgynevezett újvilági országok, többek között Argentína, Chile, Dél-Afrika és az óceáni régiók területei és termelési volumene rohamosan növekedtek. A szőlőtermelés az Európai Unióban kiemelt jelentőségű, több mint 24,4 millió gazdaságot tartanak számon ebben az ágazatban. Magyarország bortermelése globális és európai szinten is alacsony (HNT, 2016). Az Eurostat 2023-as jelentése⁵ alapján az EU három legnagyobb bortermelője az össztermelés 83%-át adta, míg Magyarország a 2%-át sem érte el. Magyarország esetében a szőlőterületek az 1970-es években még 250 ezer hektárt tettek ki, mára ez a szám drasztikus mértékben, 64 ezer hektárra csökkent. Ennek ellenére az ország kedvező éghajlati viszonyai ideális feltételeket biztosítanak a szőlőtermelésre (lásd 1. sz. függelék). A Nemzetközi Szőlészeti és Borászati Szervezet (OIV⁶) adatai alapján 2023-ban negyvenhat tagállamból a huszadik helyet foglaltuk el (lásd 2. sz. függelék). 2017-es adatok szerint Magyarországon a hegyközségi rendszerbe tartozó tagok száma körülbelül 42 ezer volt. Ezen tagok közül csak 4600, azaz körülbelül 11% foglalkozott egyidejűleg szőlőtermesztéssel és bortermeléssel is.

⁵ Forrás: Eurostat 2023: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231116-1>

⁶ OIV: Organisation Internationale de la Vigne et du Vin

Az Agrárminisztérium Élelmiszergazdasági és -minőségpolitikai Főosztálya által kiadott, NAV-adatokra épülő jelentés szerint – amely a 1102-es TEÁOR-kategóriában (szőlőbor termelése) gyűjtött adatokat tartalmazza (lásd 3. sz. függelék) – a borászatok teljesítménye változó a méretüktől és a külső körülményektől függően. A nagyobb vállalatok általában jobb gazdasági eredményeket produkálnak, míg a kisebb vállalkozásokat nagyobb mértékben érintik a külső gazdasági változások. A táblázatban szereplő vállalatokat három méretkategóriába sorolták be: mikro-, kis-, valamint közép- és nagyvállalatok. Mindegyik kategória mutat néhány fontos tendenciát az árbevétel, az export, az eredmények és a foglalkoztatás tekintetében. A mikrovállalkozások árbevétele folyamatos növekedést mutatott 2018-tól 2022-ig, de jelentősen alacsonyabb volt, mint a nagyobb vállalatoké. Az exportárbevétel csekélynek volt mondható, amely a mikrovállalkozások szűkebb piacára vezethető vissza. Az alkalmazotti létszám fokozatosan csökkent, amely a szűkülő erőforrásokra utalhat.

A borászati kisvállalkozások árbevétele növekvő tendenciát mutatott, 2022-ben jelentősen meghaladva a korábbi éveket. Az exportárbevétel az árbevétel kisebb részét tette ki, de stabilan növekedett. Az üzemi és adózott eredmény is viszonylag stabilnak volt tekinthető, és folyamatosan javult 2018-tól 2022-ig. Az alkalmazotti létszám csökkenő tendenciát mutatott, ami esetleg az automatizációval vagy a gazdasági hatékonysági intézkedésekkel magyarázható. A közép- és nagyvállalatok árbevétele messze meghaladta a kisebb vállalkozásokét, és 2022-ben jelentős növekedést mutatott. Az exportárbevétel az árbevétel jelentős részét tette ki, ami a globális piacra lépésüket tükrözi. Az adózott eredményük is folyamatosan növekedett, ahogy az alkalmazotti létszám is, a vállalatok bővülő tevékenységeire utalva.

A magyar szőlő- és borágazatban az adatgyűjtés és a statisztikai információk elérhetősége jelentős problémákat vet fel. A Hegyközségek Nemzeti Tanácsa (HNT) mint szakmai szervezet gyakran csak limitált időintervallumokra vonatkozó adatokkal szolgál. A helyzetet tovább bonyolítja, hogy a regionális és országos szintű illetékesek gyakran nem hajlandók vagy nem képesek adatokat szolgáltatni, a nem megfelelő illetékességre vagy egyéb bürokratikus akadályokra hivatkozva. A borágazat alacsony részesedése a teljes mezőgazdasági outputban – még a nagy bortertermelő országokban is – tovább nehezíti az adatgyűjtést. Az alacsony gazdasági súly miatt a borágazat gyakran kevesebb figyelmet kap a nemzeti statisztikákban és a mezőgazdasági kutatásokban.⁷

⁷Agrárközgazdasági Intézet (AKI): „A borkivitel mennyiségben 8,2 százalékkal, értékben 3,8 százalékkal csökkent. Értéket és volument tekintve a magyar bor főleg Szlovákiába, Németországba és Csehországba került” (Az Élelmiszer-gazdaság Külkereskedelme. 2023. év. XXVII. évfolyam, 1. szám, p. 26).

Kutatásomhoz azért választottam a borászati ágazatot, mert korábban olyan ágazatot kerestem, amely kapcsán be tudom mutatni a folytonossághoz vezető utat, annak nehézségeit és kihívásait, jól megfigyelhető esetükben a család és a vállalkozás kiegyensúlyozásával kapcsolatos problémák és nehézségek. Láthatjuk azok megoldásait, a rövid és hosszú távú célok párhuzamos tervezését és az erre vonatkozó döntéseket. A családi örökség, a dinasztikus minta, a szülő és/vagy a természet szeretete és ismerete apáról fiúra öröklődik. A generációk szinergikus együttműködése, a különböző ismeretek és képességek tudatos összeolvadása, a munka- és tudásmegosztás szintén megfigyelhető ezekben a vállalkozásokban, és nem utolsósorban a sok munka biztos anyagi forrást jelent a családok számára – „[...] olyan embert még nem láttunk, aki szőlővel és borral foglalkozik, és a Bazilika lépcsőjén könyörög pénzéért” (B13).

A tudatos építkezés és stratégiaválasztás, a kormányzásról való gondolkodás, a következő generációk képzése és vállalkozásba való bevonása is jellemző ezekre a cégekre. Az innovációs képesség és technológiai újításoknak köszönhető adaptációs képesség a folytonos családi vállalkozások alapja. A borászati vállalkozások méretüket, életkorukat, irányításukat tekintve is heterogének, így a borászati ágazat alkalmas a szakirodalomból ismert folytonosság minden – gazdasági, környezeti, társadalmi és családi – aspektusának megfigyelésére és elemzésére. A borászatok a családi vállalkozások reprezentatív képviselői, hiszen jellemzően kis méretűek és függetlenek, a tulajdonosok aktívan részt vesznek a vállalkozás életében, a termékek és a folyamatok kialakításában. A családtagok személyes részvétele és felelőssége a vállalat sikerességének megalapozásában szintén a családi vállalkozások jellemzője.

3.2.2.2. Interjú kutatás

A kutatási kérdésem megválaszolásához az interjú kutatást választottam, hogy megismerjem interjúalanyaimnak a célokkal kapcsolatos véleményét, tapasztalatait, illetve adatokat gyűjtsék a céljaikkal kapcsolatban. Az interjúk segítségével mélyebb betekintést nyertem a célrendszereiket érintő problémákba, lehetőségekbe és kihívásokba, lehetőséget teremtve összefüggések és struktúrák felszínre hozatalára, a családi vállalkozás problémáinak, belső folyamatainak mélyebb megértésére.

A BGE-kutatás keretében készült interjúk két részből álltak (lásd 4. sz. függelék). Az első telefonos megkeresés alkalmával a válaszadót megkértük, hogy két kérdésre előre írásban válaszoljon, így az interjú rövidebb ideig tartott. A kérdések alapját a Basco (2017) által kidolgozott modell képezte. Az adatgyűjtés két szakaszból állt. A második alkalommal a

megkérdezés személyesen, illetve (a pandémia miatt) online módon történt. Az esettanulmányokhoz készült félig strukturált interjúk során módosítottam az interjúvázlaton, de az előre meghatározott kulcstémák mindig a beszélgetések részét képezték, ugyan akkor nyitott voltam az interjúalanyok által felvetett új témákra is.

Az interjúk készítése során lett számomra igazán világos, hogy mi a különbség az adatgyűjtés és az adatgenerálás között (Mason, 2005). Mason a generálás szó használatát javasolta a gyűjtés szó helyett, továbbá fontosnak tartotta, hogy az adatok felkutatása megjelenítse a kutató és a társadalmi környezet közötti bonyolult kapcsolatot. A kutató nem pusztán adatokat gyűjt, hanem azokat a kutatási kérdéshez igazítva konstruálja tudását a különböző módszereknek és episztemológiai pozíciójának köszönhetően. Így nem csupán azt kellett megállapítanom, hogy találók-e megfelelő adatforrásokat, hanem azt is, hogyan gyűjtöm az adatokat, vagyis a módszer sokkal több, mint egyszerű adatgyűjtési gyakorlat és adatgyűjtési folyamatok összessége. Az adatgenerálás egy olyan intellektuális, elemző és interpretatív folyamat, amely az adatok és kutatási kérdések összekapcsolásával valósul meg.

Az interjúk előtt és után több száz oldal archív anyagot gyűjtöttem össze és elemeztem a vizsgált esetekkel kapcsolatban, melyek segítséget nyújtottak a vizsgált vállalkozások viselkedésének értelmezésében. Az archív adatok magukban foglalták a vállalatok weboldalait, újságcikkeket, interjúkat, videókat és dokumentumfilmeket, reklámokat, kormányzati, iparági és vállalati jelentéseket. Az adatok több adatforrásból történő triangulációja tette lehetővé számomra a személyes értelmezési elfogultságok csökkentését és kutatási eredményeink megbízhatóságának javítását (Yin, 2009).

3.2.2.3. Kódolási szakasz és elemzési módszer

Az interjú kódolása három szakaszban történt. Az első körben az első interjúsorozat, vagyis huszonnyolc interjú kódolása történt meg (lásd 5. sz. függelék), elsősorban a szakirodalomban talált eredmények alapján. A második körben (lásd 6. sz. függelék) az esettanulmányok interjúszövegeinek kódolása következett, felhasználva az első „kör” eredményeit. Az esettanulmányok megírása után, azok eredményeinek figyelembevételével néhány adatot újrakódoltam (lásd 7. sz. függelék). Így a kapott eredmények némelyikét megerősíttem, másokat pedig elvettem.

Az interjúk hangfelvételeiből átiratok készültek, majd az adatok strukturálása következett az NVivo 12 szoftver segítségével. Első lépésben a szakirodalom alapján az elsődleges kódokat határoztam meg. A tematikus elemzést deduktív módon végeztem, vagyis a kódokat a meglévő

ismeretek vagy elméletek alapján, jelen esetben a szakirodalomban talált és összesített témaköröket alapul véve alakítottam ki. A második lépésben a két interjút kódonként, témakörönként mindig csak egy alapkódra, például a célokhoz tartozó kódokra figyelve olvastam újra. Utána a kódokat további alkódokra bontottam, majd a szövegeket ezeknek a kódoknak megfelelően újrakódoltam. Többszöri olvasás után újabb ideiglenes kódok kerültek kialakításra, mert előfordult, hogy bizonyos adatok nem illettek egyik előre meghatározott kódba sem. Összességében első körben nyolc fő kódcsoporthot alakítottam ki.

A második lépésben a kódok integrálása történt meg, amely azt jelenti, hogy az eredmények alapján a csoportokat összevontam, összekapcsoltam, és összesített kódokat alakítottam ki. A végleges dimenzió kialakításánál arra törekedtem, hogy összesítsem az alkategóriákat. Megnéztem, hogyan illeszkednek a különböző témák, illetve milyen átfedések vannak közöttük. Végül voltak olyan kódok, például a Davis-féle fenntarthatóság háromszöge, amelyek explicit módon nem voltak megtalálhatók a szövegekben. Ezért ezeket az adatokat interpretatív módon (Kvale, 1996) kellett kezelni és rájönni, hogy a keresett jellemzők kiolvashatók-e a szövegből. Olyan esetekben, amikor egy elméletet használunk a célok és a kutatási kérdések megfogalmazásához, érdemes az elméleti javaslatokat is használni a keretrendszer meghatározásához (Yin, 2016). Kvalitatív kutatásoknál ezt a deduktív megközelítést sokan vitatják, mert az elméleti keret korlátozó lehet az adatok elemzése kapcsán. Ilyenkor érdemes az adatelemzést újra elvégezni és induktív módon megközelíteni a kutatási kérdést (Saunders, 2016).

Az első elemzések után rá kellett jönnöm, hogy a szoros keret, az előre megadott kódok részben lesznek csak megfelelőek az adatelemzéshez, lesznek kódok, amelyek nem lesznek relevánsak, és lesznek, amiket ki kell egészíteni. Ebből következik a második tanulság, hogy az adatgenerálás, az adatelemzés, valamint azok értelmezése nem egymás után következnek, de egymással összefüggésben, sokszor párhuzamosan alakulva fejlődnek. Amennyiben az adatok elemzése az interjúk között is megtörtént volna, valószínűleg több kérdésre kapunk választ.

A Basco-modell (2017) alapján készült kódok mellett felhasználtam az előzetesen e-mailben kiküldött kérdéssort, amelyben az interjúalanyokat a legfontosabb gazdasági és nem gazdasági célokról kérdeztük meg. Azt kértem, hogy a felsorolt tizenegy érték közül válasszák ki a számukra legfontosabb hármat. Az interjúk témájának összeállításához a szakirodalom alapján nyolc témakört választottam ki a családi vállalkozások céljainak kialakításával kapcsolatban. Ezek a témakörök a következők: családi jelenlét, az egyes családtagok szerepe, az alapító

szerepe és leadership, családi történet és kultúra, szocioemocionális vagyon, a szervezettel való azonosulás, generációváltással kapcsolatos szándék, nemzeti kultúra és etnicitás.

A kódolás kialakításakor azt feltételeztem, hogy hazai vonatkozásban a folytonossággal kapcsolatos szempontok hasonlóságot fognak mutatni a külföldi, a szakirodalomban sok helyen elemzett családi vállalkozásokéval, ennek megfelelően a mérési szempontok nagyobb részét a szakirodalomban találtak szerint állítottam össze. Az első körös eredmények egyértelműen bizonyították, hogy a szervezettel kapcsolatos jellegzetességek, illetve az alapító/vezető (a két vizsgált vállalkozás esetében ugyanaz a személy) személyisége mellett a képessége is kulcsfontosságú a folytonosságban. Ennek megfelelően külön kódokat alakítottam ki a kettős képességre, vagyis a vezetőnek a rövid és hosszú távú célok optimális összehangolására vonatkozó képességére.

A harmadik körben a kódolás már egy többlépcsős elemzés utolsó, deduktív lépése volt. Arra összpontosítottam, hogy a szövegben előforduló témákat és az azok közötti kapcsolatot azonosítsam. A deduktív megközelítés során meghatároztam a kódrendszert, a kulcsszavakat és a kategóriákat, amelyeket a szövegben szerettem volna megtalálni. Ezzel a módszerrel könnyen összehasonlítható eredményeket – és nem új megközelítéseket – kerestem.

3.3. Az esettanulmányhoz választott borászatok általános bemutatása

3.3.1. Szepsy Pincészet

Tizenhat generáció óta művelünk szőlőt.

Id. Szepsy István

A Szepsy család pincészetét id. Szepsy István alapította 1987-ben. A vizsgálat időpontjában a megművelt terület mérete ötvenhárom hektár volt (74% furmint, 20% hárslevelű és 6% sárgamuskotály), az átlagos éves palackmennyiség pedig hatvanezer (harmincnyolcezer száraz, hétezer aszú és tizenkétezer szamorodni). A borkészítésre és borstílusra a kis részletekben szüretelt, bogyózott, zúzott szőlő a jellemző. Az alkalmazottak száma 2022-ben huszonkét fő volt, az éves árbevétel 207 millió forint. A fenti adatokból látható (a megművelt terület nagysága szorosan kapcsolódik a borászati tevékenység kapacitásához és az előállított bor mennyiségéhez), hogy a borászat prémiumminőségű, limitált mennyiségű termékek előállítására fókuszál.

A Szepsy család tizenhat generáció óta műveli a szőlőt (címerükben az 1631-es évszám szerepel), amit csak „a kényszerkollektivizálás időszakában” voltak kénytelenek szüneteltetni.

A család a hetvenes évektől kezdve már a gyerekek nevére vett szőlőket, 1978-tól folyamatosan gyarapodott a birtok. „Az első fűrtválogatáshoz 1992-ben teljes bizonytalanságban fogtam hozzá, hallottam egy olaszról, aki '87-ben kezdte. Nem ismerték el, de a borainak felszökött az ára. Belevágtam a minőség javításába, és ez akkor rendkívüli lépésnek számított. Ezzel azóta sem álltunk le. A termésválogatás után aztán megszámlálhatatlanul sok lépés következett, folyamatosan javítunk, korrigálunk. Többször volt krízishelyzet” (B29).

Az alapító id. Szepsy István, aki „[...] egy személyben a döntéshozó. Nagyon sokat konzultálunk, és nagyon sok véleményt megfogad, de ő a *Don*” (B29). 2013-ban megkapta a Les Seigneurs du Vin ('a bor urai') címet a furmint, mint ősi fajta felemeléséért és szelekciójáért.⁸ A Magyar Bor Akadémia 2020-ban életműdíjat adományozott Szepsy Istvánnak több mint fél évszázados borvidéki és saját pincészeti, Tokaj felemelkedéséért végzett munkájáért. Fia, ifj. Szepsy István borász, részt vesz a szőlészeti munkálatokban is, de fő feladata a borászati tevékenységek irányítása. Idősebbik lánya, Szepsy Gabriella is borász, de hozzá az adminisztráció, a könyvelés, a munkaügyek és a jövedéki ügyek koordinálása tartozik. Ő is mindennap kint van a szőlőben. Gabriella férje, Zsolt feladata a dűlőkben folyó munkák irányítása. Hozzá tartozik a logisztika, a munkások és a gépek mozgatása, amely nagy fokú pontosságot igényel, miután hat településen és huszonnégy dűlőben van szőlő. István felesége biológus, aki a húszas években elhalt és ma újraélesztett klónszelekciókért felel, főként furmintszelekcióval, genetikai szelekcióval foglalkozik. A másik lány, Kinga már nem borászként végzett. Szerinte „[...] elég borász van már a családban, ő a Budapesti Gazdasági Egyetemre járt, vendéglátást tanult. A férjével nyitottak egy éttermet itt, Mádon 2016 tavaszán” (B30). Így ők nem közvetlenül dolgoznak a családi vállalkozásban, de mivel a Szepsy Pincészetnek nincs kóstolóhelyisége, a Percze Étterem a család borairól ad szakszerű tájékoztatást, kóstoltat, vagyis a turizmusban tevékenykedik.

Az édesanya, aki bár nem foglalkozik közvetlenül a szőlővel vagy a borral, a család mozgatórugója, így közvetetten a vállalkozás mindennapjaiban is részt vesz. „[Ő] teremti meg ezt a családi hangulatot. Bár szőlővel, borászattal nem foglalkozik, de azt, hogy nekünk mindenünk meglegyen, ő intézi” (B29). Hat unoka van. „Nem gondolom, hogy a hat unokából majd mindenki ezzel akar foglalkozni, ha a hatból két-három szeretné ezt csinálni, akkor az teljesen jó lesz. Nyilván én se fogom a gyerekeimnél erőltetni ezt az egészet. Ha szeretnék csinálni, akkor örülni fogok neki, de ha ők teljesen mást gondolnak, akkor... Egyelőre úgy néz ki, nem gondolnak mást” (B30).

⁸ A díjat az kapja, aki valami kiemelkedőt tesz a borászati szakmában. A díjat eddig kétszer adták át, Szepsy Istvánon kívül a német Helmut Dönnhoff kapta meg a rizlingért tett kiemelkedő tevékenységéért.

	Szepsy Borászat	Bodri Pincészet
Alapítás éve	1987	1990
Foglalkoztatottak száma	22	70
Méret (ha)	77	160
Palack/év (db)	legfeljebb 50 000	600 000
Generáció	2.	2.

17. táblázat: A vizsgált borászatok összehasonlító táblázata (forrás: saját szerkesztés)

3.3.2. A Bodri Pincészet és Szőlőbirtok

Szekszárd déli határában, a festői szépségű Faluhely-dűlőben található a százhektáros Bodri-birtok, ahol a borászat és kereskedelem mellett a vendéglátásnak és a gasztronómiának is fontos szerep jut. A család az első szőlőterületeket 1985-ben vásárolta meg, a saját birtok építése 1999-ben kezdődött. Az első öt hektár szőlőt 2001-ben telepítették, amely később százhatvan hektárnál is nagyobb, saját művelésű szőlőterületre növekedett. Az interjúkészítés idején már évi nyolcszázezer palack bor készült⁹ (sauvignon blanc, olaszrizling, chardonnay, rajnai rizling, kékfrankos, kadarka, merlot, cabernet franc, zweigelt és pinot noir), de a kétféle milliót jelölték meg célként.

A borászati vállalkozások sokszor komplex szerkezetű, számos kiegészítő szolgáltatást nyújtó cégcsoportokká alakulnak, amelyekben a tevékenységek és bevételi források sokfélesége nehezíti az árbevétel egyértelmű és pontos meghatározását. A Bodri Pincészetben is érvényesülnek a fenti tényezők, ezért sem árbevétel, sem alkalmazotti létszám tekintetében nem áll rendelkezésemre hiteles adat. Azonban a megművelt terület mérete bizonyosan lehetővé tesz egy hatékony, diverzifikált termelést, amelynek eredményeképpen több bor palackozható és értékesíthető.

A családban a szőlő szeretete és a szőlő művelése generációkon átívelő hagyomány, jelenleg is három generáció foglalkozik szőlőműveléssel és borkészítéssel. A nyugdíjas szülők, István szülei inkább a régi családi szőlősben tevékenykednek, István vezeti a cégcsoportot, felesége az adminisztrációban segít. Két lányuk közül Orsi a marketingért felel, Zsófi akkor szülési szabadságon volt, korábban egy közjegyző mellett dolgozott jogászként, de a tervek szerint ő is csatlakozik a céghez a későbbiekben. Orsi férje, Péter a főborász, Zsófi férje pedig a kisebb pályázatokot írja. A családban hét unoka van, akik a birtokon élnek, így könnyedén magukba szívják a szőlőtermesztés, a borkészítés és a vendéglátás minden csínját-bínját. A

⁹ A 17. táblázatban szereplő adatok 2021-es adatokat tartalmaznak, az interjú 2022-ben került lefolytatásra.

családiasság, a családi összetartás, az értékek átadása minden generáció számára nagyon fontos. „Nagyipari üzem vagyunk, de tavaly is én nagyon támogattam a gyerekek miatt a családi szüret ötletét, hogy ők is átélhessék azt az élményt, hogy a dédmama kakaspörköltjét és mákos gubát esznek, és hogy lássák, együtt van a család, a nagyszülők, a dédszülők. Nekem, igen, ez nagyon fontos, hogy ők is megtapasztalhassák azt, amit mi régen átéltünk, és nagyon fontos, hogy ezeket az értékeket átadjuk” (B34).

Eredetileg az első földek a család kezében voltak, később István egy barátjával létrehozta a Faluhelyi Borház Bt.-t, és ez a vállalkozás kezdte el a jelenlegi birtok építését. 2007-ben a barát kiszállt, és 2008-ban beszállt tulajdonostársnak Dunai György. Jelenleg a cégcsoport két család tulajdonában van: a Bodri család viszi az ügyvezetést, György a stratégia kialakításáért felel. Tulajdonosi szinten megjelennek a családok tagjai, akik fontosabb pozíciókat is betöltenek (főborász, marketing), de a tényleges döntés a két tulajdonos, de közülük is inkább az operációért felelős, első számú vezető, dr. Bodri István kezében van. A birtok működtetése több kft.-n keresztül történik, ezek tulajdonosi viszonyai különbözőek.

A Bodri Pincészet és Szőlőbirtok két, egymástól jól elkülöníthető tevékenységet végez (nem tekintve a különböző innovációkhoz köthető projektcégek tevékenységét): a borászat és az azokhoz kapcsolódó tevékenységek, valamint a vendéglátás (étterem, szálláshely üzemeltetése és rendezvények lebonyolítása). A hazai borkereskedelem szorosan összefonódik a magas szintű gasztronómiai szolgáltatással, amelyet a szálláshely-szolgáltatás és a magánrendezvények lebonyolítása egészít ki. A vállalkozás a felépítését tekintve rendkívül professzionális. Az „egyszemélyi” vezető, döntéshozó dr. Bodri István. Minden területen képzett és tapasztalt vezetők kezében van az irányítás, akik képesek a gyors döntéshozatalra, jó csapatjátékosok, és a professzionális és hatékony működést támogatják. „Az erő a jó döntésben van, nem szoktunk hibázni” (B32). Az átlátható működést a megfelelő tulajdonosi kontroll teszi lehetővé. A nagyvállalati strukturáltságú szervezetet kötetlen kommunikáció jellemzi, amely a vezető, István személyiségéből is fakad. A cégcsoport tulajdonosai nagy hangsúlyt fektetnek az állandó fejlődésre, a folyamatos fejlesztésekre mind a termékek és szolgáltatások, mind a szervezeti innováció terén. Egyelőre nincs szó külsős ügyvezető alkalmazásáról, de amennyiben nem lesz „alkalmas” családtag jelölt, és mind a két tulajdonos elfogadja, megfelelő megoldás lehet a nem családtag ügyvezetői pozíció pályáztatása.

3.4. Érvényesség, megbízhatóság

Kvalitatív kutatások esetében az érvényesség azt jelenti, hogy a kutatási eredmények megbízhatóak, hitelesek, és az adott kutatási kérdésre vonatkoznak. Az érvényesség azt mutatja meg, hogy az adatokat helyesen és megbízhatóan gyűjtötték és értelmezték, valamint, hogy az eredmények valóban a kutatott jelenségre vonatkoznak. Az érvényesség különösen fontos a kvalitatív kutatásokban, hiszen az adatokat nem lehet könnyen reprodukálni. Miles és Huberman (1994) szerint öt általános szempontot érdemes figyelembe venni kvalitatív kutatások esetében, amikor az érvényesség, a megbízhatóság kérdéskörét elemezzük. Az első az objektivitás, amely a kutatói semlegességet jelenti. A második a megbízhatóság, amely a kutatási és mérési folyamat állandóságára utal. A harmadik szempont a belső érvényesség, amely a levont következtetések értelmességére vonatkozik. A negyedik a külső érvényesség, vagyis az adott kontextuson túlmutató relevancia, általánosíthatóság szintjeit foglalja magában, az utolsó szint pedig a felhasználhatóságra vonatkozik.

Maxwell (2005) szerint kvalitatív kutatásokban az etikai kérdésekre való odafigyelés elengedhetetlen, az etikai szempontokat be kell vonni a tervezés minden aspektusába, fel kell oldani az összes etikai aggályt a kutatás célja, a kérdések kiválasztása, érvényessége és a kritikai értékelések tekintetében is. Maxwell (2005) azt is hozzátette, hogy a kutató maga felelős az érvényesség biztosításáért. Szerinte fontos, hogy a kutató tudatosan és kritikusan gondolkodjon a kutatási folyamat minden szakaszában, és reflektáljon a saját feltevéseire, elfogultságára, preferenciáira, nézeteire és korlátaira (önreflektív jelenlét). Emellett még szükségesnek éreztem, hogy az érvényesség és megbízhatóság ellenőrzésére megfelelő módszert válasszak. Az érvényességet különböző módszerekkel (kutatási napló, átláthatóság biztosítása, trianguláció, a megkérdezettek utólagos megkérdezése stb.) lehet mérni a kvalitatív kutatásokban. Kutatásom érvényességének növelése céljából néhány ellenőrző kérdést tettem fel a kutatás különböző szakaszaira vonatkozóan (lásd 18. táblázat), hogy megbizonyosodjak arról, minden szakasz megfelelően került végrehajtásra. A validálási folyamat során tulajdonképpen azt ellenőriztem, hogy a disszertáció tartalmazza-e a kérdésekre a válaszokat. Az ellenőrző kérdések lehetővé tették, hogy ellenőrizzem a kutatás szakaszait, és meggyőződhettem róla, hogy a kutatási módszer megfelelően került alkalmazásra, a mintavétel megfelelő volt, az adatgenerálási módszer hatékony, az adatok megbízhatóak és az adatelemzési módszerek is megfelelőek voltak.

Kutatási szakasz	Validálást ellenőrző kérdés	Validálás
Adatgenerálási szakasz	Hogyan határoztam meg a kutatást és a kutatás célját?	Átgondoltam a kutatási témát, és megfogalmaztam a célokat, amelyeket el szerettem volna érni a kutatással. A célok konkrétak voltak, és segítettek meghatározni a kutatás fókuszát. A kutatás meghatározása magában foglalta a téma leírását (bevezetés) és a kutatási módszereket.
	Megfelelő adatforrást használtam?	Lásd a borászati vállalkozások kiválasztásának indoklása.
	Hogyan biztosítottam a minta reprezentativitását?	A hólabdamódszer alkalmas a reprezentativitás biztosítására.
	Hogyan biztosítottam az adatgenerálás megbízhatóságát és hitelességét?	Validálás, megbízhatóság, objektivitás
Adatelemzési szakasz	Az adatfeldolgozás során megfelelő adatfeldolgozási módszereket használtam?	Lásd módszertani fejezet.
	Hogyan biztosítottam az adatelemzési módszerek megbízhatóságát és objektivitását?	Standardizált módszerek, képzés, tapasztalat, több elemző bevonása (lásd első huszonnégy interjú)
Kutatási eredmények értékelésének szakasza	Megfelelő adatelemzési módszert használtam a kutatási célok és kérdések értékeléséhez?	Lásd módszertani fejezet.
	Biztosítottam-e az adatok interpretációjának objektivitását és megbízhatóságát?	Egyértelműen definiáltam a fogalmakat, meghatároztam a módszertant, és igyekeztem az adatokat – különös tekintettel a kulcsfontosságú adatokra – objektíven értékelni.
Elméletalkotási szakasz	Hogyan biztosítottam a kutatási eredmények objektivitását és megbízhatóságát?	A kutatási folyamat dokumentálása, többszörös adatellenőrzés
	Megfelelő elméleti keretet használtam a kutatás alapjául?	Megbizonyosodtam róla, hogy az elméleti keret valóban kapcsolódik a kutatás céljához és a kutatási kérdéshez.
	Milyen módon illeszkedik az elméleti keret a kutatási kérdésekhez?	Az elméleti keretet alaposan kidolgoztam, az alkalmazható a kutatási kérdések megválaszolására.
	Az eredmények választ adnak a kutatási kérdésekre?	Megfelelően megterveztem és végrehajtottam a kutatást, megfelelő kutatási és adatgenerálási, adatelemzési módszert használtam.

18. táblázat: A kutatás érvényességének validálása (forrás: saját szerkesztés)

4. Eredmények és a kutatási kérdések megválaszolása

A negyedik fejezetet a kutatási kérdéseknek megfelelően két részre osztottam. Az első rész a célok jellegzetességeit, osztályozását járja körbe, a második rész pedig a célalkotást befolyásoló tényezőket fejt ki. A kapott eredményeket a kutatási kérdések sorrendjében mutatom be.

4.1. Célok jellegzetességei és osztályozása

A célokhoz kapcsolódó első kérdéskör megválaszolása céljából osztályoztam a célokat. A Basco-féle négy dimenzió elemzése után a szakirodalom nyomán kialakított, a családi vállalkozások folytonossági modellje alapján (lásd 6. ábra) megvizsgáltam az egyéni célokat is, hogy még mélyebb betekintést kapjak.

4.1.1. Gazdasági és nem gazdasági célok

A gazdasági célokat nézve az első generáció képviselői a hitelektől és banki kölcsönöktől való függetlenségről beszéltek, míg a fiatalabb generáció tagjai a szülőktől való anyagi függetlenséget tartották fontosnak. Az első generáció esetében a generációváltás szándéka kapott kiemelt hangsúlyt, míg a második generációs családtagok esetében a generációváltás az utódjaik számára megteremtendő lehetőségként merült fel. A két fiatal harmadik generációs válaszadó leginkább az önmegvalósítással kapcsolatos célokról beszélt, amelyek elsősorban valamilyen új termék vagy termékcsalád innovációjára, létrehozására vagy annak lehetőségére irányulnak. Számukra még a hosszú távú orientáció, a vállalati és családi kérdések nem voltak kiemelt jelentőségűek.

A gazdasági és nem gazdasági célok esetében megállapítható, hogy a vállalkozás és a család gazdasági céljai erőteljesen összefonódnak, ami nem feltétlenül előnyös a vállalkozások számára. A célok összemosódása vagy összefonódása problémákat okozhat a vállalkozás szempontjából a stabilitásban, stratégiában, hatékonyságban, a folyamatosságban stb. is, emellett a családi kapcsolatokat is megterhelheti. Az egyén és a család céljai is átfedésben vannak egymással, vagyis megfigyelhető, hogy az egyén céljai hogyan válnak családi, majd vállalati céllá. A válaszadók nem szívesen beszéltek a vállalkozást érintő pénzügyi kérdésekről, gazdasági céljaikról, így e témák tekintetében kevesebb adat áll rendelkezésre.

Minden generáció számára különösen fontos a hírnév megtartása vagy annak felépítése, hiszen a legtöbb esetben a termék a család nevét viseli. A közösségben kialakított kép (image) és

hírnév lehet mind egyéni, mind családi cél (lásd a Basco-modellben), és gyakran mind a két szinten fontos szerepet játszik. Konczosné (2013) szerint a vállalkozások hírneve kulcsfontosságú tényező lehet abban, hogy az ügyfelek miért részesítik előnyben az adott vállalkozások termékeit vagy szolgáltatásait a versenytársakkal szemben. Megkülönböztető hatása lehet a vállalkozások sikeressége és a kudarc elkerülése szempontjából.

4.1.2. A célok időbelisége és kiindulópont szerinti kategorizálása

A Basco-modell alapul véve elkülönítettem rövid távú, hosszú távú és állandó célokat (lásd 19. táblázat), valamint a kiindulópont alapján megkülönböztetett célokat. Ezek után megnéztem, hogy a célok kinek a szempontjából fontosak. Így az osztályozás egyrészt az érintettek – a vállalkozás, a család és az egyének – perspektívájából, másrészt időbeliségük szerint csoportosítja a célkitűzéseket.

	Vállalkozásorientált	Családorientált	Egyéni
Rövid távú célok	Pénzügyi célok A vállalat anyagi biztonsága A digitalizációban rejlő lehetőségek kiaknázása a válsághelyzet leküzdése érdekében Növekedéssel kapcsolatos célok Érintettekkel (alkalmazottakkal, beszállítókkal, helyi környezettel, fogyasztókkal) kapcsolatos célok		Anyagi függetlenség Sok pénz keresése Kölcsönfelvétel elkerülése Vidéken (jól) élni
Hosszú távú célok	<i>Fejlesztési célok:</i> Minőségfókuszú termékfejlesztés Technológiai fejlesztés, megújulás Piacfejlesztés Piaci pozíció erősítése Exportpiaci lehetőségek kiaknázása Vendéglátóegységek fejlesztése Környezeti fenntarthatósági szempontok érvényesítése Alkalmazottak fejlesztésének célja		Generációváltás vagy lehetőségének a célja Önmegevalósítás
Állandó célok		Család anyagi jólétének és anyagi biztonságának megőrzése Családi harmónia fenntartása Családtagok támogatása Szocioemocionális célok (családi érdekeltség megtartása, családi hírnév és	Társadalom felé való elkötelezettség, például filantrópia, együttműködések kialakítása Innovációs célok Hírnév megszerzésének/ fenntartásának célja

		társadalmi elismertség növelése) A vállalkozás hagyományainak megőrzésével és fenntartásával kapcsolatos célok	
<i>Oktatási célok</i>		Családtagok borászati szakmaspecifikus képzése, oktatása	Egyéni fejlődés céljai
<i>Környezettel kapcsolatos célok</i>		Környezeti felelősségvállalás célja	Személyes elkötelezettség a környezeti fenntarthatósági szabályok betartása és javítása iránt
<i>Alapító céljai</i>	Szakmai célok	Transzgenerációs vízió	Személyes értékek, normák

19. táblázat: A vállalkozás, a család és az egyén rövid és hosszú távú céljai (forrás: saját szerkesztés)

A rövid távú célok elsősorban a vállalkozás és a család anyagi biztonságának megteremtésére vonatkoznak, időtartamukat tekintve legfeljebb egy évre szólnak. A hosszú távú gondolkodás kulcsszerepet játszik a vállalkozás folytonosságát biztosító hosszú távú célok elérésében. Ezek mellett állandó feladatot jelent azoknak a középtávú céloknak és feladatoknak a kijelölése és megvalósítása, amelyek a rövid és hosszú távú célok között képeznek hidat. A középtávú célok közül több a gondoskodó célok közé tartozik (Basco, 2017). Középtávú célokra példa a piac bővítése, az értékesítési szerkezet és szolgáltatás fejlesztése, a szervezet fejlesztése, innovációja, a munkavállalókhöz és fogyasztókhöz kapcsolódó célok és a természeti környezettel szembeni minél felelősebb eljárások alkalmazása.

a, Vállalkozásorientált célok:

Az eredmények alapján látható, hogy a rövid távú célok a pénzügyi stabilitás és növekedés, az anyagi biztonság megőrzése iránti törekvést foglalják magukban, valamint az alkalmazottak, beszállítók, a helyi közösség és a fogyasztók iránti elkötelezettséget célozzák. A hosszú távú célok pedig elsősorban a fejlesztéshez kapcsolódnak. Minden vizsgált vállalkozásban kiemelt jelentőséget tulajdonítottak a minőségfókuszú termékfejlesztésnek. Ezenkívül megjelent a technológiai fejlesztés, a különböző vendéglátóegységek fejlesztésének célja, valamint az értékesítési szerkezet – noha eltérő összetételű – megerősítésére vagy átalakítására irányuló igény is. Ez utóbbi alatt gyakran az export, de inkább a HORECA irányába történő elmozdulást értették.

b, Családorientált célok:

A család céljai *állandó célok*, vagyis rövid és hosszú távra is szólnak. Az állandó célok valamely érték, értékrenddel kapcsolatos hitrendszeren nyugszanak, tehát nem, vagy csak ritkán változnak. A család állandó céljai az egyén részéről felelősségvállalásként értelmezhetők a vállalkozás irányába; idetartoznak a szocioemocionális, a családtagokat érintő, az oktatással és a természeti környezettel kapcsolatos célok. Családorientált hosszú távú cél elsősorban az utódlás kérdését érinti, amely a vállalkozás családi jellege megtartásának a kiindulópontja. A vállalkozás utódnak történő átadásának szándéka meglepő módon nem egyformán volt jellemző a különböző generációk képviselőire, pedig a hosszú távú orientáció a mezőgazdasági vállalkozások esetén különösen fontos, mivel a gazdálkodással kapcsolatos speciális ismeretek és gyakorlatok nagyobb ösztönző erővel bírnak a generációk közötti átadás tekintetében.

c, Egyéni célok:

Az *egyének céljai* közé sorolhatók az alapító és a családtagok céljai, amelyek vizsgálata hozott néhány új eredményt, azaz, hogy egyértelműen el lehetett különíteni a generációk eltérő céljait. Kutatásom visszaigazolta a Le Breton-Miller és Miller (2013) által leírt, a családi vállalkozások evolúciója és a szocioemocionális prioritások közötti összefüggéseket. Míg az első generáció esetében hangsúlyosabbak voltak bizonyos szocioemocionális célok (családi kontroll megőrzése), addig a második generációnál nagyobb hangsúlyt kaptak a gazdasági prioritások. A vizsgált borászati vállalkozások és termékeik nagy része is a család nevét viseli, így különösen motiváltak a hírnevük és a családi identitás megőrzésében, amelyet mind a két generáció képviselői kiemeltek.

Azokban a vállalkozásokban, amelyekben az alapító egyben a vezető is, a céljai közvetlenül beépülnek a vállalkozás stratégiájába és terveibe. Ez azzal magyarázható, hogy az alapítók a saját értékrendjüket, szakmai céljaikat és személyes ambícióikat tükröző vállalkozást hoztak létre. Kutatásom alátámasztotta, hogy azokban a vállalkozásokban, amelyekben az alapító és a vezető már nem ugyanaz a személy, a közöttük lévő kapcsolat kiemelten fontossá válik a célok alakítása szempontjából. Ezt befolyásolhatja a közös értékrend, a köztük lévő kommunikáció, a felelőségek megosztása, az öröklődő vezetés, a hagyományok iránti közös tisztelet, az oktatás fontossága és a vállalkozás folytonosságára való törekvés.

Egyéni célok esetében a rövid távú célok elsősorban az aktuális élethelyzetre vonatkoznak. Idetartoznak a megélhetést érintő kérdések vagy a vidéki élettel kapcsolatban felemerült célok és lehetőségek. Az egyének némelyik állandó célja valamely érték iránti személyes elkötelezettségből fakad, ilyen például a természeti környezet fenntartására irányuló személyes elkötelezettség, de fontosak a tanulással, egyéni fejlődéssel kapcsolatos célok is.

4.1.3. Moderátorok

Vállalati szinten a kutatásban a két azonosított tényező az *iparág* és a *vállalkozás életciklusa*. A borászati iparág speciális jellegzetességei közül sok van hatással a vállalkozás céljaira (gazdasági cél például a termelési és értékesítési volumen, szabályozási megfelelés, nem gazdasági célok például a fenntarthatósági célok). Eredményeim azt mutatták, hogy a fogyasztási és terméktrendek változásától (például, hogy furmintból édes vagy száraz bor készül), a vállalkozás aktuális életciklusától, a származási hely jellegzetességeitől és fontosságától egyaránt függenek a kitűzött célok.

A családi borászatok esetében nemcsak vállalati és tulajdonosi, de *családi életciklusváltásokkal* is számolni kell. Az életciklusváltás hatással van a gazdasági és a nem gazdasági célokra egyaránt. Az életciklus különböző szakaszai más-más prioritásokat követelnek meg. A növekedési fázisban lévő borászatok sok esetben az új piacok elérésére és az innovációra összpontosítanak, míg az érett szakaszban például a piacmegtartás lehet fontosabb cél. „2011-ben alapítottam a Pincét, első generációs borászat. Nem volt semmi előzmény, tehát nem volt családukban korábban se szőlő terület, se pince, se borász, se szőlész, se semmilyen szorosabb kapcsolódás a borhoz. Milyen stílus? Sokkal több kísérletet tudok folytatni és ezek a kísérletek elég sokat segítenek abban, hogy utána vendégeket vonzanak idea móri borvidékre vagy a pincénkhez.” (B17) A vizsgált borászatok esetében az életciklusváltás jelentette kihívás kiegészül azzal, hogy a generációk közötti öröklési kérdések szorosan kapcsolódnak a vállalkozás működéséhez. A nem gazdasági célokat is jelentősen befolyásolják az életciklus változásai. Megfigyelhető volt, hogy az alapító generáció célja lehet a hagyományos szőlőművelési technikák megőrzése, míg az új generáció az organikus vagy fenntartható gazdálkodást szeretné bevezetni.

A kutatás során egyre világosabbá vált, hogy a célok nem feltétlenül nyilvánvalóak, vagyis nem explicit módon jelennek meg, hanem inkább implicit formában, mintegy háttérből irányítva a vállalkozás működését. Ennek fényében külön kezdtem elemezni a vezetők és a család többi tagjának a céljait. Az eredmények egyrészt azt mutatják, hogy családi szinten az egyik legmeghatározóbb jelenség a különböző generációk látens céljai és azok hatásainak mértéke. A Gary és munkatársai (2017) által leírt látens célok is határozottan szerepet játszottak a célok alakításában. Ezeket a látens célokat (lásd 20. táblázat) az interjúkban általában indirekt módon, utalások értelmezésével lehetett kódolni. A látens célokra vonatkozó következtetéseket sokszor implicit utalások, áthallások vagy az interjúalanyok viselkedése, bizonyos események említése

alapján lehetett levonni. A látens célok kódolása nem volt nyilvánvaló és egyértelmű, megértésükhöz szükség volt kutatói érzékenységre és megfelelő kontextusértelmezésre is. Azokban az esetekben, amikor nem a vezetővel készült az interjú, hanem a második, két esetben a harmadik generációs családtaggal, szinte mindig azonosíthatók voltak különböző látens célok. Ezen célok közül az *elismertséggel és hírnévvel, a biztonsággal és stabilitással, a személyes fejlődéssel és önmegvalósítással, a szakmai elismeréssel és a karrierben való előrelépéssel, valamint a megfelelő anyagi helyzettel* kapcsolatos célokat találtam a legfontosabbnak. Sok esetben a *családi örökség megőrzésére* vonatkozó cél is látens célként volt azonosítható, vagyis a családi vállalkozás vezetője csupán látens célként tartotta szem előtt a családi örökség továbbvitelét. Lehet, hogy fontos volt számára, mégsem került szóba explicit célkitűzésként.

	Látens célok	Lehetséges akadályok
Vezető látens céljai	Családi örökség megőrzése Folytonosság Családi egység, harmónia Munkahelyteremtés, család támogatása Munka-magánélet egyensúly Szakmai fejlődés Saját név, eredmény elismerése, örökség megalapozása Vállalkozási kockázatok minimalizálása	Családi hierarchia Generációs különbségek Megfelelés a családi elvárásoknak
Családtagok látens céljai	Hosszú távú anyagi biztonság, családi vagyon gyarapítása Családi együttműködés Szakmai fejlődés és elismerés Személyes elégedettség Szabadidő, magánélet és munka egyensúlya Vállalkozói tudás és tapasztalat megszerzése Vállalkozói szabadság	Eltérő személyes ambíciók és életutak Szakmai és vezetési különbségek Hiányzó vállalkozói készségek Megfelelés a családi elvárásoknak

20. táblázat: Látens célok (forrás: saját szerkesztés)

Másrésről az elemzés azt is felfedte, hogy a vezető rejtett céljai milyen mértékben formálják a vállalkozás rövid és hosszú távú céljait. A vezető (az alapító vagy a következő generációs vezető) látens célként fontosnak tarthatja a vállalkozói örökséget és az elismerést mind a családon, mind a vállalkozói közösségen belül. A vállalkozási kockázatok minimalizálására, a stabilitásra való ki nem mondott törekvés is felfedezhető volt az interjúkban azonosított látens célok között. A családtagok – a kutatásban kizárólag második és harmadik generációs családtagok – néhány esetben halvány utalást tettek látens célként saját szakmai elismerésükre,

szakmai szabadságukra vagy az örökösödési lehetőségekre. Ezek a célok néhány esetben explicit célként is megfogalmazódtak.

A látens célok sok esetben akadályozhatják a célok megvalósulását. Igyekeztem néhány olyan, utalások formájában megjelenő tényezőt is azonosítani, amelyek említésre kerültek az interjúk során. Ezek közül a legfontosabbak:

a, A szakmai különbségek és eltérő nézőpontok például a generációk között akadályozhatják a célok megvalósulását egy családi borászat esetében. A korkülönbség jelentős eltéréseket eredményezhet a hozzáállásban és elképzelésekben, amelyek akadályt képezhetnek az újítások bevezetésében. „Nagyanyámék nem szeretnék új metszsmódot kipróbálni, én igen. Arra jöttem rá, hogy a legjobb eséllyel úgy tudom elérni vagy bizonyítani, amit én gondolok, hogy tárgyi bizonyítékot rakok nagyapám elé. Mert úgy, hogy lerajzolom, elmondom, azt nem hiszik el. Ötven év van közöttünk, és nagyon más a felfogásunk, de a makacsságunk ugyanolyan. Az első lépéseket elég nehéz megtenni így, azért ötven év nagyon sok két, vagyis három generáció között” (B 10).

b, A vezetési különbségek ebben az esetben azt jelentik, hogy a családi borászat különböző generációjának a tagjai eltérő vezetési stílust és megközelítést képviselnek. Ezek a különbségek a vezetési stílusban olyan látens célokat tükröznek, amelyek akadályozhatják az együttműködést és a fejlődést. „Összesen százan vagyunk, és a fater... ő a mindenes... ő lényegében mindenről tudni akar” (B28). „Anyukám egy kicsit borulatóbb, ő mindig bizalmatlan. Az embernek szerinte mindig egy kicsit bizalmatlannak kell lennie, merthogy könnyen átverik. Erre mondta a papa azt, hogy ha ő bizalmatlan lett volna, még most is kint kacsolna, ő húzogatná be a szőlőt” (B28).

c, Az öröklés kérdése összetett és érzékeny téma, amelyet gondosan kell kezelni, és amely problémák potenciális akadályt jelenthetnek az öröklés, folytonosság szempontjából. „Én a testvéremtől nem sajnálnám, de ki tudja, hogy a párja meg a gyerekei hogyan viszonyulnak majd akkor ehhez az egészhez. És erre fel kellene készülni... Szerintem házassági szerződést kell kötni, mert itt azért már nem babra megy a játék. De akár, ha kicsiben is nézzük, milyen viták szoktak lenni váláskor; a semmin is képesek öltre menni egymással és agyonmarni a másikat” (B26).

4.1.4. Innovációs célok

A kapott eredmények alapján a szakirodalomban talált hagyományalapú innovációhoz kapcsolódóan három csoportot különítettem el: a termék-, a folyamat-, illetve a szervezeti innovációt (lásd 21. táblázat).

	Terület hagyománya	Vállalkozás hagyománya
Termékinnováció	Minőség Hírnév Történelmi értékek	Minőség Hírnév Történelmi értékek Díjak, elismerések
Folyamatinnováció		Gyártástechnológia (a régi technológiák új technológiával kombinálva hatékonyabbá teszik a gyártást) Kommunikáció, marketing Eladási szerkezet Szolgáltatás Termelési technológia Tudás, kompetencia átadása Kereskedelem (értékesítési szerkezet, export) Környezeti fenntarthatóság (például biogazdálkodás)
Szervezeti innováció		Tulajdonosi kör változása

21. táblázat: A hagyományon alapuló innováció területei (forrás: saját szerkesztés)

a) Termékinnováció

A termékinnovációval kapcsolatos célkitűzések a második generációs, főleg borászként dolgozó családtagok beszámolójában kapott nagyobb hangsúlyt. A család számára a termékkel kapcsolatos és a piaci ismeretek felhalmozása hosszú távú tapasztalaton alapul, és meghatározó szerepet játszik a *termékinnováció*ban. Ezen szakértelem mellett a hosszú távon foglalkoztatott, képzett munkavállalók szoros együttműködése is hozzájárul a termékinnovációhoz. A termékinnovációhoz szükséges tudás nemcsak a családhoz köthető, hanem – ahogy a szakirodalomban is olvasható – az adott területi (például borvidékhez kapcsolódó) hagyományok is az alapját képezik. Ez különösen fontos a borászatok esetében, ahol a tacit és explicit tudás egyaránt meghatározó tényező. A fent említett tényezők együttesen járulnak hozzá a folytonossághoz, hiszen a család által hozott értékes tudás és tapasztalat lehetővé teszi a vállalkozás számára az innovációt és a hagyományőrzést, ami kulcsfontosságú a folytonosság szempontjából.

b) Folyamatinnováció

A folyamatinnováció az üzleti folyamatok átalakítására, új módszerek és technológiák bevezetésére értendő; például új munkafolyamatok, minőségirányítási rendszer bevezetése

vagy digitalizáció, de idetartozik egy új munkamodell bevezetése a hatékonyság és alkalmazkodóképesség javítása érdekében. A borászatok esetében az innováció elsősorban a szőlőtermesztés és bortermelés kapcsán a termék- és gyártástechnológiai fejlesztést takarja. Emellett esetükben a szolgáltatások bővítése, a kereskedelem, a tudásátadás és a környezeti fenntarthatóság tekintetében beszélhetünk még innovációs aktivitásról. A termék előállítása és a szőlőtermelés terén történő innováció hasonló módon járul hozzá a folytonossághoz. A *folyamatinnováció* azonban nemcsak a gyártási folyamatok fejlesztését jelenti, hanem kiterjed a kommunikáció és marketing, a kereskedelem, a tudásátadás és a környezeti fenntarthatóság területére is.

A kutatás során szintén egyértelművé vált az innovatív vagy kevésbé innovatív családi vállalkozások közötti jelentős különbség. Míg az első csoportba tartozók jóval több lehetőséget találtak az üzleti növekedésre, az új piacok és/vagy versenyelőny megszerzésére, az utóbbiak gyakran a versenytársak mögé kerültek. Szintén szembeűnő jelenség volt, hogy az innovatív vállalkozások olyan vállalkozói kultúrát alakítottak ki, amelyben az új ötletek, az innováció és a kreativitás kerültek előtérbe. Az innovatív vállalkozások jellemzően hosszú távú célokat tűztek ki, terveztek a jövőre nézve, és üzleti stratégiájuk is ennek megfelelően alakult. Ezzel szemben azok a cégek, amelyekre kevésbé volt jellemző az innovativitás, általában rövid távú célokat tűztek ki, az éppen aktuális piaci igények kiszolgálására fókuszáltak, ami nem feltétlenül biztosítja a növekedést és a folytonosságot.

c) Szervezeti innováció

A szervezeti innováció alatt szervezeti változást értek, amely jelenthet újítást, fejlődést és jobb hatékonyságot eredményező folyamatok, gyakorlatok, rendszerek vagy struktúrák bevezetését és alkalmazását. A vállalkozáshoz kapcsolódó célok közül azonban teljességgel hiányzott bármilyen szervezeti változáshoz kapcsolódó cél, sokkal inkább a vállalkozás hagyományain és szokásain alapuló szervezeti modell volt a jellemző. A vizsgált vállalkozások vállalatiirányítási és stratégiai szinten alig tettek kísérletet új szervezeti vagy üzleti modell kialakítására, pedig erre szükség lehet a fejlődéshez, növekedéshez, legyen szó nemzetközi piacra lépésről, portfólióbővítésről vagy akár a generációváltással óhatatlanul megjelenő többcsaládos modellről.

Miller és Le Breton-Miller (2006) szerint a független vezetők hozzájárulhatnak a szakértelem és objektivitás megőrzéséhez, alternatív perspektívákat nyújthatnak, és olyan kritikus információkra hívhatják fel a figyelmet, amelyeket a család egyébként figyelmen kívül hagyana. Emellett objektív álláspontot képviselnek, ami segíthet a jobb vezetők felkutatásában és kiválasztásában, javíthatja az erőforrások elosztását, de a vállalati vagyon családtagok általi

kisajátítását is megakadályozhatja. A válaszadók sem esetleges külső ügyvezetéshez, sem professzionális vállalati kormányzáshoz kapcsolódó célt nem fogalmaztak meg, még akkor sem, amikor egyértelműen növekedési, bővítési célokról beszéltek.

Egy nem családtag vezető nem feltétlenül a család által fontosnak ítélt gazdasági és nem gazdasági célokat tűzi ki. Itt fontos megjegyezni, hogy ezekben a vállalkozásokban a család és a vállalkozás céljai összefonódnak, tehát a pénzügyi célok egészen más megítélés alá esnek egy családtag, illetve egy nem családtag szemszögéből. „Dolgozott nálunk egy külsős operatív ügyvezető... Szerintem nem ugyanúgy láttuk a dolgokat. Az ügyvezetés tekintetében, ha tisztában vagy a problémákkal és a problémák forrásával, akkor előbb-utóbb nyilván meglesz a megoldás is, viszont, ha valaki nem teljesen látja át, nem akarja meglátni vagy nem úgy látja a problémák jellegét, akkor eleve rossz lesz az általa javasolt megoldási kísérlet is” (B5).

Az esettanulmányok elemzése alátámasztotta, hogy a szervezeti innovációs célok hiánya önkorlátozó erőforrást jelent. Ha egy szervezet nem rendelkezik a változtatására vonatkozó innovációs célokkal, az korlátozhatja a fejlődését és növekedési lehetőségeit a dinamikus piaci környezetben.

4.1.5. A célok fontosság szerinti osztályozása

Az eredményeket értelmezve, egyértelmű volt, hogy az érintettek különböző céljai nem egyforma hangsúlyúak a célok kimenetelét tekintve, és a célok további osztályozása szükséges a folytonosság és a célok összefüggéseinek megértéséhez. A szakirodalomhoz fordultam azzal a céllal, hogy előbbre vigye a megértést. Locke és Latham (2013) azt a megállapítást tették, hogy az élet minden formájában, az egysejtű szervezetektől az emberig, az egyén vagy szervezet túlélése attól függ, hogy kielégíti-e a szükségleteit. Az ökoszisztémában az élőlényeknek vagy sejteknek prioritást kell biztosítaniuk a túlélési igényeiknek, és ennek érdekében célokat kell kitűzniük és elérniük. A létfontosságú célok azok, amelyek a túlélést biztosítják. Ebből az következik, hogy a prioritások és az egyéni vagy szervezeti szükségletek alapján bizonyos célok elsőbbséget élveznek, míg mások kevésbé fontosak. A fontosság mértéke változó és szubjektív lehet az egyén és a szervezet szempontjából is. Amennyiben Locke és Latham (2013) elméletét elfogadjuk, és a szervezetet nemcsak az organikus szervezetekre értjük, de tágabb értelemben a vállalkozásokra, mint szervezetekre, a célok prioritása a családi vállalkozások esetében is fontos szempont. A számos cél közül néhány kiemelkedően fontos a család és a vállalkozás szempontjából – ezek összefüggésben állnak a vállalkozás folytonosságával.

A célok hierarchiájának elemzése során, a folytonosságot szem előtt tartva, az esettanulmányokhoz a vezetőkkel lefolytatott interjúkat vettem alapul. A fontossági sorrendet a vezetők prioritásai alapján állítottam fel, mivel a vezető céljainak meghatározó hatása van a vállalkozás céljaira. A feltételezéseimet és az interjúk alapján kialakított célkategóriákat alapul véve a következő kategóriákat határoztam meg:

a) Létfontosságú célok: a vállalkozás túléléséhez és alapvető működéséhez szükségesek, vagyis az alapvető szükségletek kielégítésének a céljai, amelyek a tevékenységtől, az iparágtól, a családtól stb. is függenek (például jogszabályi követelmények és engedélyek, pénzügyi likviditás, alapvető infrastruktúra, munkaerő stb.)

b) A generációváltás célja: a folytonosság szempontjából alapvető cél, ezért külön kategóriának tekintem

c) Családi célok: családdal kapcsolatos bármilyen egyéb cél (például családi harmónia és az ezekhez kapcsolódó összes explicit és látens cél)

d) Szervezeti innovációval kapcsolatos célok: a szervezet fejlődésével kapcsolatos célok, szakmai célok (termékinnováció és termékfejlesztés) „Szakmailag a világ első számú birtoka szeretnénk lenni. Ez a cél, még ha nem is én viszem végbe” (B31).

e) Oktatási célok

Míg az első borászat nagyon határozott szakmai célokat fogalmazott meg, a második borászat vezetője elsősorban szervezeti és terjeszkedéssel, növekedéssel kapcsolatos célokat említett.

Célok	Szepsy Borászat	Bodri Pincészet
Létfontosságú célok	Pénzügyi stabilitás Engedélyek Humán erőforrás	Pénzügyi stabilitás Engedélyek Humán erőforrás
Generációváltás célja	Egyértelműen megfogalmazott	Generációváltás lehetőségének a célja
Legfontosabb cél	Minőségfókuszú termékfejlesztés, szakmai célok	Pénzügyi célok, növekedéssel kapcsolatos célok
Családi célok	Nagyon fontosak	Nem került említésre
Szervezettel kapcsolatos célok	Nem került említésre	Állandó fejlesztés, fejlődés a növekedés mértékének megfelelően
Szakmai célok	Nagyon fontos	Állandó
Oktatási célok	Nagyon fontos	Nem került említésre

22. táblázat: Célhierarchia a folytonosság szempontjából (forrás: saját szerkesztés)

Elsődlegesen a létfontosságú célok, ezek teljesítése nélkülözhetetlen a vállalkozás folytonossága szempontjából. A vizsgált vállalkozásokban természetesen ezek teljesültek. A célok hiánya nem jelenti automatikusan a vállalkozás kudarcát, de növelheti a nehézségeket és veszélyeztetheti a túlélést. Azok a vállalkozások, amelyek nem fogalmazzák meg az említett

létfontosságú célokat, nagyobb valószínűséggel küzdenek a túlélésért. A generációváltás célja a folytonosság szempontjából létfontosságú cél, a vállalkozás működése nem feltétlenül kerül veszélybe a generációváltás céljának megfogalmazása nélkül, de a családon belüli folytonosság igen. Kulcsfontosságúak többek között a családi, innovációs, fejlesztési és képzési célok, de ezek a célok bármely szinten megjelenhetnek a hierarchiában az adott vállalkozás választásától függően. „Mindennap arra próbálunk felkészülni a boraink tekintetében, hogy ez a borvidék egyszer elnyeri méltó helyét” (B29).

A vizsgált borászatokban nem találtam rá példát, de előfordulhatnak családi kapcsolatokból fakadó konfliktusok, amelyek megnehezítik és hátráltatják a működőképességet, így a családi harmónia szintén fontosnak tekinthető. Ezenkívül megfigyelhető volt az interjúk során, hogy a különböző generációk képviselőinek eltérő céljaik vannak, vagyis a vállalkozások céljai és prioritásai változhatnak az idő múlásával a generációváltás következtében is.

4.1.6. A célok osztályozása a célkiválasztás módja szerint

A szervezet egyidejűleg különböző célkiválasztási módokat is alkalmazhat. A Williams (2019) által leírt algoritmus szerinti különböző célkiválasztási módok a következők:

- a) maximalizálásra törekvő célkiválasztás
- b) kielégítő célkiválasztás
- c) optimalizáló célkiválasztás

Célok hasznossága	Szepsy Borászat	Bodri Pincészet
Maximalizálásra törekvő célkiválasztás	Szakmai célok Minőségfókuszú termékfejlesztés Humán erőforrás	Profit maximalizálása Növekedés
Kielégítő célkiválasztás	Szervezeti innováció	Generációváltás
Optimalizáló célkiválasztás	Pénzügyi stabilitás	Termékfejlesztés

23. táblázat: Célok fontossági sorrendje a hasznosságuk alapján a folytonosság szempontjából (forrás: saját szerkesztés)

A borászat egyidejűleg különböző célkiválasztási módokat is alkalmazhat. Az első borászatban a szakmai célok tekintetében maximalizálásra törekvő stratégia figyelhető meg. A vállalkozás a szakmai célok terén a legmagasabb szintű teljesítményre, vagyis csúcsteljesítményre törekszik (lásd „csúcsbor”). A vállalkozásnak az a célja, hogy az adott területen piacvezető, a szakterület vezetője legyen. Ez a vizsgált vállalkozás esetében magában foglalja a minőség javítását, de más esetben vonatkozhat a technológiai fejlesztések maximalizálására vagy a

legjobb szakemberek megszerzésére stb. A maximalizálásra törekvő stratégia az ambíció és a kiemelkedő teljesítmény elérése iránti elköteleződést mutatja. Ugyanakkor az első borászatban a pénzügyi stabilitás tekintetében megfigyelt optimalizáló stratégia azt jelenti, hogy a vállalkozás a pénzügyi erőforrásait egyensúlyban próbálja tartani, hogy a lehető legjobb helyzetet teremtsen meg a vállalkozás számára és a szakmai célok elérésére. Ebben az esetben a borászat nem törekszik a maximális profit elérésére rövid távon, hanem inkább a borászat hosszú távú fejlődésébe fektet be, például az öreg szőlőültetvények kezelésébe és megóvásába, ami hosszú távon hozzájárulhat a pénzügyi stabilitás fenntartásához és a vállalkozás folytonosságához. A szervezeti fejlődés szempontjából a célkiválasztás kielégítőnek tűnik, vagyis a cél egy stabil és kiegyensúlyozott munkakörnyezet megteremtése. A vállalkozás nem törekszik maximalizálni vagy optimalizálni a fejlődési célokat, elfogadja azokat, amik elegendőnek tűnnek a szervezeti fejlődés szempontjából. Nem törekszenek a szervezeti hatékonyságra, a munkaerő termelékenységének javítására vagy a belső folyamatok optimalizálására, helyette elfogadják azokat a célokat, amelyek megfelelnek a jelenlegi szükségleteiknek és képességeiknek, és lehetővé teszik a szervezet alapvető működését.

A második borászatban maximalizáló célnak tekinthetők a profit maximalizálására irányuló és a növekedési célok, emellett a termékfejlesztés tekintetében is maximalizáló stratégiát alkalmaznak. Az eredmények azt mutatják, hogy a profit maximalizálása kapcsán a vállalkozás nemcsak arra törekszik, hogy nyereséges legyen, hanem arra is, hogy a lehető legnagyobb profitot érje el. A növekedési célok esetében nemcsak a vállalkozás méretének növelésére törekszik, hanem arra is, hogy a lehető legnagyobb mértékben növekedjen. Az optimalizáló termékfejlesztési stratégia esetében a családi vállalkozás a termékfejlesztési erőforrásait egyenlően igyekszik elosztani, hogy a lehető legjobb eredményt érje el, figyelembe véve a rendelkezésre álló erőforrásokat, a piaci körülményeket és a vállalkozás saját korlátait. Ezzel a stratégiával a vállalkozás nem feltétlenül törekszik a maximális innovációra vagy a legmagasabb színvonalú termék előállítására. Inkább arra, hogy a legjobb eredményt érje el a rendelkezésre álló erőforrásokkal. Ez magában foglalja a termékfejlesztési projektek kapcsán kompromisszumok keresését, az erőforrások gondos elosztását a különböző projektek között és a projektprioritásoknak a vállalkozás hosszú távú céljaival való összhangját.

Ennek eléréséhez stratégiai gondolkodás és rugalmas döntéshozatal szükséges a vezető részéről, mert folyamatosan újra kell értékelni a célokat és az azok eléréséhez szükséges erőforrásokat, hogy képesek legyenek alkalmazkodni a változó körülményekhez és igényekhez. A kielégítő célkiválasztási stratégia alkalmazása az utódlás terén azt jelenti, hogy a második borászat nem törekszik a „legjobb” utód megtalálására vagy a legoptimálisabb utódlási terv

kidolgozására, sokkal inkább arra, hogy megtalálja azt a megoldást, amely megfelelő vagy elfogadható számukra. A kielégítő stratégia nem feltétlenül rossz választás, idővel változhat. Úgy tűnik, hogy az utódlás jelen esetben még nem aktuális és sürgős kérdés, így a vállalkozás a kielégítő stratégiát alkalmazza, és csak minimális erőforrást szán az utódlási terv kidolgozására. Itt van jelentősége a döntéshozatali stratégiáknak, amelyek befolyásolják a célok meghatározását. A kilátásemélet (Kahneman & Tversky, 1979) vagy a Loewenstein és Thaler (1989) által leírt intertemporális választás is releváns szempontokat nyújthat a családi vállalkozások döntéshozatalának vizsgálatához, mivel szoros kapcsolat van a döntéshozatal és a célok között.

4.1.7. A célok osztályozása az egymáshoz való viszonyuk szerint

A Zellweger és Nason (2008) által kidolgozott, a teljesítményre vonatkozó négyes tipológia (a célok közötti viszony lehet helyettesítő, lehetnek egymással átfedésben, ok-okozati összefüggésben vagy szinergiában) további segítséget nyújt a célok közötti kapcsolatok megértéséhez. A tipológia lehetővé teszi a célok helyettesítő, átfedő, ok-okozati vagy szinergikus viszonyának azonosítását, mert az egyes célok közötti kapcsolatok feltérképezése segít azonosítani azokat a területeket, ahol, az egyes célok elérése javítja a vállalkozás folytonosságának lehetőségét.

A két esettanulmány segítségével elemeztem a tipológia elemeit is. Ennek megfelelően a folytonosság biztosítása érdekében a *létfontosságú céloknak általában szinergiában kell lenniük, hogy együtt biztosítsák* a vállalkozás alapvető működését. A szekszárdi borászatban megfigyelhető volt, hogy egyidejűleg fektettek be a technológiai fejlesztésbe és a marketingbe, amelyek hatásai erősítették egymást. Javították a bor minőségét, míg a hatékony marketing növelte a fogyasztói érdeklődést és eladásokat, amely együttesen járulnak hozzá a családi vállalkozás sikeréhez, így folytonosságához is. A szinergikus célkapcsolatok számos előnnyel jártak a szervezet számára – például a családi értékekkel és minőséggel kapcsolatos célok is erősítették egymást.

Az eredmények azt mutatják, hogy egyes létfontosságú célok között lehet átfedés. Ez azt jelenti, hogy bizonyos célok erősíthetik egymást, vagyis a különböző érintett csoportok egyszerre részesülnek a célok előnyeiből. Az egymást átfedő célok hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a célok összhangban legyenek, így segítve a teljes szervezet működését. A mádi borászat esetében például egyszerre törekszenek a prémium borok minőségének további javítására és a márka presztízsének emelésére.

Az ok-okozati célok előmozdíthatják a célok összekapcsolását, a célok közötti összefüggések azonosítását, így érthetőbbé válik, hogy az egyik cél hogyan járul hozzá a másik cél eléréséhez, vagyis a tevékenységek optimalizálásában segít. Ha az első borászatot vesszük alapul, akkor erre példák lehetnek a minőséggel és ügyfél-elégedettség, az innovációval és piaci versenyképességgel, a környezeti terhelésre való odafigyeléssel és társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos célok ok-okozati kapcsolatai. A szinergikus célkapcsolatok számos előnnyel járnak a vizsgált borászatok számára – például a családi értékekkel és minőséggel kapcsolatos célok erősítik egymást, vagy az oktatásra, növekedésre stb. vonatkozó cél hozzájárul a növekedéshez.

4.1.8. A célokkal kapcsolatos kutatási kérdések megválaszolása

A családi borászatok vizsgálata során több kategóriát tudtam elkülöníteni, amelyek különböző aspektusokat tárnak fel a borászatok működésében. A családi borászatok céljai rendkívül heterogének és sokfélék lehetnek, amely célok a vállalkozás aktuális helyzetétől, erőforrásaitól és a vezetés preferenciáitól függően alakulnak ki és változhatnak. Elkülönítettem a *gazdasági* célok csoportját, amelyek a pénzügyi eredményességre és értékesítési volumen növelésére irányulnak. Ezek a célok egyrészt közvetlenül kapcsolódnak a borászatok napi üzemeltetési döntéseihez, az anyagi biztonság megteremtéséhez, de a hosszú távú céljaihoz is. A *nem gazdasági* célok is fontos szerepet játszanak, amelyek közé tartozik a családi örökség megőrzése, a közösségi hozzájárulás vagy a környezeti fenntarthatóság kérdése is. A vizsgált vállalkozások és családok gazdasági céljai gyakran összefonódnak, amelyek összeolvadása problémákat okozhat a vállalkozás stabilitásában, stratégiájában, hatékonyságában és folytonosságában is, de megterhelheti a családi kapcsolatokat is.

Vannak *vállalkozás- és családorientált* célok, valamint *egyéni* célok is. Utóbbiak szempontjából különbségek mutatkoztak a különböző generációk között a családi borászatokban. Míg a fiatalabb generációk az önmegvalósítás és anyagi függetlenség céljait tartják nagyon fontosnak, ezzel szemben az idősebb generáció tagjai konzervatívabb célokat tűznek ki. Ez a különbség dinamikát visz a vállalkozásokba, és jelentős hatással van a borászatok folytonossági törekvéseire is. Fontos kiemelni, hogy az alapítók személyes vállalkozás- és családorientált céljai közvetlen hatást gyakorolnak a vállalkozás működésére. Ez abból adódik, hogy az alapítók saját értérendjükkel, szakmai céljaikkal és ambícióikkal összhangban hozzák létre vagy irányítják a vállalkozást.

A célokat időbeliségük szerint is megkülönböztettem. A *rövid távú* célok elsősorban a rövid távú gazdasági hatásokra irányultak. A *hosszú távú* célok között a generációváltás és a családi jelleg megőrzése dominált, amely különösen fontos ezeknél a mezőgazdasági vállalkozásoknál, ahol a speciális ismeretek átadása kulcsfontosságú. Az *állandó* célok pedig olyan személyes értékekhez kötődtek, mint a környezettudatosság vagy a tanulás iránti elkötelezettség, ami folytonosságot és motivációt biztosít a vállalkozások számára.

Az *innovációs célok* a *termékek* és *szolgáltatások* fejlesztésére irányultak, azonban a *szervezeti* innovációs célok hiányoztak. A szervezeti növekedés és változtatás explicit céljai nem jelentek meg a közvetlen céljaik között, bár azok kulcsfontosságúak a folytonosság szempontjából. Végül, a különböző generációk által kitűzött *látens célok* a rejtett, kevésbé nyilvánvaló célok, amelyek nem kerülnek kommunikálásra. Különösen fontosnak bizonyultak, gyakran erős befolyással bírnak a működés mellett a folytonosságra is.

A célok fontosságának mértéke és a vállalkozások számára való relevanciája *hierarchiát mutat*. Léteznek alapvető, létfontosságú célok, amelyek nélkülözhetetlenek a vállalkozás működéséhez, „túléléséhez”. Ezek felett helyezkednek el a magasabb rendű célok, azonban ezeknek a sorrendje vállalkozásonként változó, és nem követ egyértelmű, szigorúan meghatározott hierarchiát. Az egyes célok közötti prioritás rendszere rugalmas, és a vállalkozás egyedi helyzetét, kultúráját és nagymértékben a vezető preferenciáit tükrözi.

A vállalkozások a *célkiválasztási módok* sokféleségéből adódóan több stratégiát is alkalmaznak egyszerre, hogy különböző területeken maximalizálják vagy optimalizálják a teljesítményüket. A célok kiválasztásának módja is erőteljesen tükrözi a vezetők prioritásait.

A kapott eredmények alapján a második kutatási kérdésemet is meg tudtam válaszolni, amely a családi kapcsolatok hatásaira vonatkozott a célok kitűzésével és elérésével kapcsolatban. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a családi célok, az egyéni törekvések és a különböző generációk célkitűzései egyedi dinamikát hoznak létre. Ezek összességében határozzák meg a vállalkozás működését és vannak hatással a folytonossági célokra. A látens célok és a nem nyilvánvaló elvárások, különösen a szakmai vélemények és vezetési stílusok generációk közötti eltérései, illetve az átadással kapcsolatban esetlegesen felmerülő problémák akadályozhatják a célok megvalósulását. A vizsgált vállalkozásokban azonban nem voltak hatással a folytonosságra. A családtagok látens céljai akkor válhatnak különösen fontossá, ha nem állnak összhangban a vállalkozás explicit céljaival.

4.2. A célalkotást befolyásoló további tényezők

Ebben a fejezetben a célalkotást befolyásoló tényezőkre vonatkozó kutatási kérdéseket tárgyalom, melyek a következők: **melyek a célalkotást befolyásoló tényezők, és milyen hatással vannak ezek a tényezők a vállalkozás folytonosságára?** A célalkotást befolyásoló tényezők hatásainak vizsgálata lehetővé teszi a célkitűzés során felmerülő lehetséges kihívások azonosítását. Az előnyeik is láthatóvá válnak, ismereteket nyújtva a családi vállalkozások folytonosságát elősegítő megoldásokról. A célok osztályozása során fény derült a család és innováció hatásaira a célalkotással kapcsolatban. Ezenfelül az erőforrások ismerete is nélkülözhetetlen a célalkotási folyamatban, mivel a kitűzhető célok meghatározása részben az elérhető erőforrásokon alapul. Az első eredmények alapján egyértelműen kirajzolódott a vezető szerepének, vállalkozói orientációjának és képességének a szerepe a célalkotásban, ezért a továbbiakban ezeket a tényezőket és hatásait is vizsgálom.

4.2.1. Erőforrások a vizsgált borászatokban

A kutatás előtt a szakirodalom alapján kategorizáltam az erőforrásokat (lásd 8. sz. függelék). Négy fő erőforráscsoportot (humán, társadalmi, pénzügyi és fizikai) találtam a borászatok vonatkozásában:

Humán Alapítóhoz köthető	Tudás, szakértelem Iparági ismeret Innováció Elkötelezettség Értékek átadása Vállalkozói orientáció Érzelmi kötődés Szakértői ismeretek, készségek és tudás összessége Termékfejlesztés
Családhoz, családtaghoz köthető	Család, mint megkülönböztető márkanév Családi örökség Család hírneve Család története
Alkalmazotthoz köthető	Elkötelezettség Tudás Szakértelem
Menedzsment	Termék és szolgáltatás minőségére vonatkozó igény Erőforrás-menedzsment
Társadalmi <i>Külső</i>	Bensőséges és bizalmi kapcsolatok a külső érintettekkel Információhoz jutás lehetősége Nemzetközi kapcsolatok hálózatához való tartozás Kereskedelmi szerződések

	Piaci részesedés Személyes kapcsolatok Együttműködések Család társadalmi kapcsolati tőkéje Cégkultúra Hagyomány
<i>Belső</i>	
a) Strukturális	Szoros családi kapcsolatok
b) Kognitív	A család közös víziója és céljai
c) Kapcsolati	Bensőséges és bizalmi kapcsolatok a belső érintettekkel
Pénzügyi	Családi (saját) tőke EU-s források Türelmi tőke
Fizikai	Gyártástechnológia fejlesztése Új berendezések, technológiák integrációja Borászati üzem Vendéglátáshoz kapcsolódó létesítmények Egyedi borok és házasítások Terroir adottságai, minősége Földrajzi elhelyezkedés Alapanyag (szőlő)

24. táblázat: Erőforrások csoportosítása (forrás: saját szerkesztés)

A *humán erőforrások* csoportját további alkategóriákra bontottam, mert így még egyértelműbbé váltak a kapott eredmények. A humán erőforrások első csoportja az alapítóhoz, a második a családhoz, a harmadik az alkalmazottak csoportjához kötődik. Végül kialakítottam egy negyedik csoportot is, az operatív vezető csoportját, amely az alapítót más szerepben vagy valamelyik családtagot is jelentheti.

a) Az egyedi, nem másolható erőforrások közé több vállalkozás is az alapító személyéhez kötődő valamely pozitív jellegzetességet sorolta. „Édesapám tudása abszolút egyedi erőforrás. Igen, az a mi nagy kincsünk” (B2).

b) A *család, mint humán erőforrás* alapja a családon belüli érzelmi kötődés, a családi harmónia, a közös vízió és a hosszú távú orientáció. „A harmónia minden; egy borban is a harmóniát keresem, ahogy egy házasításban és a kapcsolatokban is” (B5). A család hírneve, ismertsége a vizsgált magyar családi borászatok egyik legfontosabb erőforrása. „Szerintem a családi borászatoknak az az óriási előnye, hogy a bor egy személyes dolog..., nem csak egy alkoholos ital; ha egy arc társul mellé, máris hatalmas előnyben van azokkal a borászatokkal szemben, amelyekhez esetleg csak egy befektető vagy egy arc nélküli név köthető” (B5).

c) Az *alkalmazottakhoz köthető erőforrások* jellemzői közül a legfontosabbnak az elkötelezettséget és a szakértelmet találtam. Az elkötelezettség a hosszú távú, lojális és informális kapcsolatokban testesül meg. A szakértelemnek és a bizalmi kapcsolat kiépítésének

különösen nagy jelentősége van azokban a borászatokban, amelyekben a bort nem a család egyik tagja készíti.

d) *Menedzsmenthez köthető humán erőforrás.* Az utolsó csoportba tartozik az alapító vagy valamelyik családtag, aki a vállalkozás vezetésének feladatát látja el. Olyan vállalkozást, ahol ezt a feladatkört nem családtag tölti be, a kutatás során nem találtam (bár létezik ilyen a hazai borászatoknál). Ebbe az erőforráscsoportba tartozik a termék vagy szolgáltatás minőségének javítására irányuló igény is. Nagyon fontosnak bizonyult a vezető vállalkozói orientációja és kreativitása, amely az erőforrások megfelelő felhasználásának, vagyis az erőforrás-menedzsment egyik alapvető feltétele.

A *külső társadalmi erőforrásokkal* kapcsolatban a válaszadók kiemelték, hogy a viszonzás nagyon fontos a közösséggel szemben, amelynek ők maguk is a tagjai. Erős elkötelezettséget mutatnak a közösség felé, amelynek a család már generációk óta a része. A *belső társadalmi erőforrásokon* belül további három csoportot, strukturális, kognitív és kapcsolati erőforrásokat különítettem el. A *strukturális erőforrások* tekintetében minden vállalkozás esetében nagyon erős családi kapcsolatokat találtam, amelyeket a közös döntések és tudás, valamint a családi harmónia jelez. A *kognitív erőforrásokhoz* a család közös jövőképe és céljai tartoznak, amelyeknek az alapja a család hosszú távú víziója és a családon belüli átadás szándéka. A családtagok gazdasági és nem gazdasági céljai eltértek, különösen az alapító, illetve a második és harmadik generáció képviselői között. A *kapcsolati erőforrások* esetében megfigyelhettük a családon belül kialakított bizalmi és informális kapcsolatokat. A vizsgált családi vállalkozásoknál a családtagok erős ragaszkodást tanúsítottak a vállalkozás iránt, illetve fontosnak bizonyult a család és a vállalkozás közötti szoros kapcsolat is.

A család által birtokolt információk – az iparági ismeretek vagy az ügyfelek problémáinak ismerete – kulcsfontosságúak a lehetőségek azonosításában: „[M]ert mindig vannak újdonságok. A párom is borász, így még apukám is kérdez tőle egy-két dolgot, vagy fordítva. A tapasztalatcsere elengedhetetlen, ráadásul mások is tudnak segíteni itt a borvidéken, például a hegybíró” (B3). A szoros családi kapcsolatok nélkülözhetetlenek a tudás átadása szempontjából. A kutatás rávilágított, hogy a pozitív családi légkör, a családtagok közötti nyílt kommunikáció és a generációk egymásra figyelése a belső társadalmi tőke fontos kiindulópontja.

A család tagjai általában a kollégákkal is jó viszonyt ápolnak, a kapcsolatok jellemzően informálisak. Az eredmények azt mutatják, hogy a családtagok jó viszonyban állnak és közvetlen kapcsolatot ápolnak a vállalkozásban dolgozó nem családtagokkal is, ami növeli a munkavállalók elkötelezettségét és a családi értékekhez való ragaszkodását. „A központi hely

maga a borászat. Itt a szüleim laknak csak, de a nővéremék a szomszédban élnek. Mi sem messze, meg a húgomék sem. A gyerekek sokszor ide jönnek iskolából, óvodába sokszor innen indulnak. Amikor csak lehet, akkor hétvégén a család együtt ebédel, együtt vacsorázik. Nálunk a családtagok között eléggé nagy az átjárás a házon belül, és ez nagyon fontos nekünk” (B29). Az alkalmazottakkal kialakított bizalmi kapcsolatok integrálhatják a társadalmi kapcsolatokat. Az alkalmazottak sokszor családtagként kezelése, a kölcsönös bizalom fokozott elkötelezettséghez vezet. A bensőséges kapcsolatok, a hosszú távú foglalkoztatás megerősíti a bizalmat és a hűséget, segít a közös értékek és a jövőkép megteremtésében. Sok vizsgált vállalkozásban az alkalmazottakkal szemben a család gondoskodó magatartása volt megfigyelhető. „Állandó csapattal dolgozunk, nekünk nincsenek szezonális dolgozóink. A kézi munkát nem lehet elvárni úgy egy szezonmunkástól, hogy öt hónapig adok neki munkát egy évben, majd egyébként hét hónapig csinálja azt, amit akar” (B29). A bizalom kifejeződésének egyik legfontosabb példája a nem családtag borászok alkalmazása. A család szerint ilyen esetben a nem családtag borász rendelkezik a család nevével fémjelzett termék elkészítéséhez szükséges szakértelemmel és készségekkel.

A *pénzügyi erőforrások* csoportjában három különböző erőforrást találtam, bár ezekről a kérdésekről a válaszadók nem szívesen beszéltek. Kiemelten fontosnak látom a saját tulajdont, amely a család tagjai között kerül felosztásra. A hitelek témája egy válaszadó esetében merült fel, aki elmondta, hogy nem hajlandó hitelt felvenni. Azonban az európai uniós források rendelkezésre állása és azok felhasználása fontos erőforrásként jelentkezett több esetben is.

A *fizikai erőforrások* kiemelkedő jelentőségűek a borászatoknál. Minden esetben a termék minőségének javítása kapcsán beszéltek az interjúalanyok az új technológiák és berendezések, a modern borászat fontosságáról. Többször is említésre került a létesítményhez kapcsolódó vendéglátóegység kialakításának terve vagy a már meglévő egység fejlesztése. Összességében az interjúk alapján a legfontosabb, nem másolható erőforrás a földrajzi elhelyezkedés, a terroir adta előny. „Magyarország nagyon sok mindenben, főként gasztro-bor vonalon meghatározó volt Európában. Tokajban 1737-ben termelési szabályzatot hoztak létre. A világon a második Bordeaux volt 1855-ben, majd Burgundia a harmadik 1936-ban... Ennyivel járt előrébb Tokaj a világnál” (B29).

Igyekeztem feltérképezni az erőforrások negatív oldalát is, vagyis a vállalat működése során akadályként jelentkező jellegzetességeket. A válaszadók nem szívesen beszéltek nehézségeikről, azonban néhány problémára, illetve hátráltató tényezőre a beszélgetések során fény derült. Vállalkozói oldalon az alapító személyisége kapcsán merültek fel nehézségek.

Több esetben is beszámoltak a megkérdezettek arról, hogy az alapító személye, illetve egyéni elképzelései az utódok kiteljesedésének, érvényesülésének gátját képezik. Ezekben a vállalkozásokban az evolúciós folyamat megtorpan, ami akár az addig sikeres vállalkozás végét is jelentheti. Az érdeklődő, akár borászvégzettséggel is rendelkező utódok nem vagy nem megfelelő érvényesülési lehetőséget kapnak, ennek következtében pedig elfordulhatnak a vállalkozástól, vagy saját néven újat indíthatnak.

A vállalkozás oldaláról az utódlás és tulajdonlás kapcsán hallottam néhány nehézségről. Az egyik borászat képviselője számolt be az utódlással kapcsolatos, számára érthetetlen és komoly nehézségekről, minthogy az alapító és a felesége, idős koruk ellenére, egyáltalán nem hajlandóak a családi vállalkozás későbbi sorsáról beszélni az utódokkal. „Soha nem történt olyan, hogy ő [ti. az alapító] bárkit a családból ebbe vagy abba az irányba tereljen, hogy ilyen vagy olyan iskolát végezzen, és akkor majd át kell vennie, hogy ezt tudatosan irányítsa vagy felépítse” (B2). Szintén szóba került a családon belüli konfliktusok kérdése, amelyek sok esetben jelentkeznek nehézségként. Az erőforrások vizsgálata is visszaigazolta az önkorlátozó erőforrást, mégpedig a status quo fenntartására irányuló vágyat.

Az erőforrások elemzése önmagában még nem volt elég kutatási kérdésem megválaszolásához, ezért azt néztem meg, hogyan épülnek be az erőforrások a mindennapi működésbe, vagyis hogyan menedzselik a családi vállalkozások az erőforrásaikat. Rendkívül fontosnak bizonyult az erőforrások optimális konfigurációja (pont úgy, ahogy az első borászat csúcsborreceptúrájában), hogy a vezető lehetőség szerint tudatosan képes a szükséges és rendelkezésre álló erőforrásokkal megfelelően gazdálkodni és azokat megújítani.

Az erőforrások kihasználásának és stratégiába építésének feltétele a vezető koordinációs és vezetői képessége, amelyek a vizsgált vállalkozásokban sikeresen megvalósultak. A kutatás alátámasztja, hogy a neves és sikeres családi borászati vállalkozások karizmatikus vezetői – egyben alapítói – rendelkeznek ezzel a típusú vezetői képességgel. „Én Várszegi Asztriktól azt tanultam, hogy mindennap tíz percet kell annak átgondolására szánnom, hogy mi történt tegnap, mik a célok, és mik a feladatok előttem, majd ezeket fontossági sorrendbe próbálom rakni, hogy melyikkel mikor és hogyan kell foglalkoznom... A lényeg, hogy az egésznek legyen egyfajta tervszerűsége, és nem csak úgy, ad hoc jelleggel rohangálunk a világban” (B5).

Az erőforrások összekapcsolásának egyik példája a termékek és szolgáltatások kombinációja, például a borok értékesítésének összekapcsolása a gasztronómiai és kulturális szolgáltatásokkal. „Ha jó helyeken vannak ott a boraink, akkor az vendéget generál, akik ellátogatnak ide” (B15). Az eredmények azt mutatják, hogy az erőforráscsomagok optimális

párosítása hozzájárul a folytonossági célokhoz. Az erőforrások optimalizált párosítása révén szinergiákat hoznak létre, amelyek előmozdíthatják a vállalkozás folytonosságát. Az erőforrás kombinálásával kapcsolatban több esetben is megfigyelhető volt, a vállalkozások kibővítették tevékenységi körüket és diverzifikálták bevételi forrásaikat, így tudatos kezelésük közvetlenül járult hozzá a folytonosság megerősítéséhez.

4.2.2. A vezető feladatai a három kör modell alapján

Arra is szerettem volna választ kapni, hogy milyen vezetői képességek kellenek a borászatok menedzseléséhez. Először a vezetők tevékenységeit és feladatait azonosítottam, amihez a Tagiuri és Davis (1996) által leírt három kör modellt használtam. Ennek megfelelően elkülönítettem vállalkozásorientált, családorientált, illetve tulajdonosi feladatokat. A körök metszéspontjában a vezető (tulajdonos) áll, aki mind a három dimenziót átfogja, illetve feladata a dimenziók céljainak összehangolása (lásd 25. táblázat).

Vállalkozás	Család	Tulajdonos	Vezető
Gazdasági és nem gazdasági célok teljesítése	Családi gazdasági célok meghatározása	Pénzügyi tőke biztosítása	Szervezeti gazdasági célok meghatározása a célok összehangolása révén
Nem gazdasági célok teljesítése	Családi, nem gazdasági célok meghatározása	Elköteleződés	Szervezeti, nem gazdasági célok összehangolása
	Családi hagyományok ápolása		Erőforrás-menedzsment
A család jó hírnevének fenntartása	Családi kapcsolatok ápolása		Generációváltás egyértelmű megtervezése
Következő generációk számára lehetőségek megteremtése	Tudás átadása		Családtagok feladatainak meghatározása
Üzleti terv és stratégia kivitelezése	Értékek és értékrend átadása		Üzleti terv és stratégia kidolgozása
	Identitás		Kockázatkezelés
			Kontroll
			Etikus működés, átláthatóság
Vállalkozás operatív kormányzása	Családi kormányzás		Családi vállalkozás kormányzása

25. táblázat: A borászatok vezetőinek tevékenységei a három kör modell alapján (forrás: saját szerkesztés)

Az esettanulmányokat ebben az esetben is az az első körös eredmények megerősítésére használtam. Mind a két borászatban *egyszemélyes vezetés* valósul meg. Az alapító „egy személyben a döntéshozó [...], ő a *Don*” (B29) a vállalkozás céljait és a menedzsment kérdéseit illetően is. Ugyanakkor kikéri, meghallgatja a „tanácsadók”, a családtagok véleményét, akik a különböző területeken szerzett tudásukkal támogatják a vezetőt a döntéshozatalban. A vezető

feladata a teljes szervezet kormányzása. Idetartozik mind a vállalati, mind a családi oldalhoz tartozó feladatok tervezése, összekapcsolása és irányítása, a döntések meghozatala. A célok összehangolása, az erőforrások menedzselése, vagyis optimális ki- és felhasználása mellett nagyon fontos a családdal kapcsolatos feladatok meghatározása és pontos kijelölése: a családtagok feladatainak meghatározása, a családtagok céggel kapcsolatos helyzetének tisztázása, a családtagok céghez való kapcsolódási lehetőségeinek pontosítása és a generációváltás tervezése is. A feladatok közé tartozik a kockázatos helyzetek megfelelő kezelése. Felelőssége a vállalkozás etikus és átlátható működésére, valamint a társadalmi felelősségvállalás kapcsán a felelősségek meghatározására is kiterjed.

A *család* legfontosabb feladata a családi célok megfogalmazásán kívül a családi egység, harmónia fenntartása. Szintén fontos a szőlészeti és borászati tudás, továbbá a család és a vállalkozás mindennapjait meghatározó értékek következő generációknak való átadása. A család feladatai közé tartozik még az identitás tudatosítása és átörökítése. „Tokajinak lenni olyasmit kell, hogy jelentsen, mint ma New York-inak vagy budapestinek lenni – a tokaji identitásnak egyértelműnek kell lennie az emberek számára. Vonzóvá kell tenni a vidéket. És azt szeretném, hogy ez a fajta földhöz való kötődés az én gyerekeimnek is olyan értékrendet adna, amely alapján nem azt gondolja, hogy ő egy falusi lány, hanem azt, hogy egy mádi bortermelő” (B29).

A *családi kormányzás* alapja a „board”, a családtagok közös gondolkodása, amely ebben az esetben egy informális struktúrát jelent – akár a vasárnapi ebéd közbeni beszélgetés is idetartozik. A családtagok saját maguk tartják szemmel a vállalkozás folyamatait, így együttesen kontrollálják azokat. A *tulajdonosok* – az ágazati sajátosságok miatt jelen esetben a földek (és kevésbé a vállalkozás) tulajdonosai – legfontosabb feladatai a pénzügyi tőke rendelkezésre bocsátása és a közös célok elérése iránti elköteleződés. A vállalkozási dimenzió feladata a célok meghatározása mellett az operatív működés megfelelő kivitelezése, a *családi vállalkozás feladatainak kormányzása*. A szervezeti és innovációs feladatok koordinálása mellett – mezőgazdasági vállalkozás lévén – elengedhetetlen a környezeti szempontokat figyelembe vevő gazdálkodás.

A második borászat esetében a vezető egymástól teljesen elkülönítve kezeli a vállalkozást és a családot. „A cég mérete elérte azt a szintet, hogy teljesen elkülöníthető egymástól a család meg az üzlet [...], úgy látom, hogy nem fonódik össze” (B33). A vállalkozás egy átgondolt nagyvállalati struktúra szerint, professzionális módon működő egység, amely függetlenül, nem a családnak alárendelten működik. Ebben az esetben is a *család* számára a családi célok meghatározásán kívül a legfontosabb feladat a családi egység és harmónia fenntartása, továbbá

a szőlészeti és borászati tudás, a család és vállalkozás értékeinek és identitásának átörökítése a következő generációk számára. A *tulajdonosok* legfontosabb feladatai a növekedéshez és terjeszkedéshez szükséges pénzügyi és kapcsolati tőke rendelkezésre bocsátása.

4.2.3. Vállalkozói orientáció

A Bodri Borászat esetében a vezető vállalkozói orientációja minden tekintetben kiemelkedő. A vezető tisztában van a családtagok képességeivel és lehetőségeivel, képes objektíven szemlélni és olyan módon kihasználni azokat, hogy mind a vállalkozás, mind a családtagok profitáljanak belőle.

A vállalkozói orientáció dimenziói	Szepsy Borászat	Bodri Pincészet
Autonómia	Igen	Igen
Innovációs hajlandóság	Kiemelkedő termék- és folyamatinnováció	Termék-, folyamat- és szervezeti innováció
Proaktivitás	Igen	Igen
Kockázatvállalás	Igen	Igen
Versenyhelyzetben való agresszív viselkedés	Nincs adat	Nincs adat

26. táblázat: Vállalkozói orientáció a vizsgált vállalkozásokban (forrás: saját szerkesztés)

A vizsgált borászati vállalkozások esetében az autonómia különösen fontos szerepet játszik. A vezetők képessége, hogy a vállalkozást saját víziójuk, vágyaik és értékeik mentén irányítsák, döntő tényező volt az egyedi identitás kialakításában. Ez az autonómia lehetővé teszi a vezetők számára, hogy folytonossági törekvéseiket előtérbe helyezték, miközben lehetőséget adnak új irányok és innovációk bevezetésére. Mind a két esetben olyan vállalati kultúra tükröződik, ahol a vezető döntései nem alárendeltek külső befolyásoknak, hanem a vezető és vállalkozás belső értékei és céljai alapján együttesen formálódnak.

A Szepsy Borászat *innovációs hajlandósága* kiemelkedő. A törekvés, hogy szakmailag a világ első számú birtokává váljanak, és a csúcsborok elkészítése folyamatos fejlesztést és újítást igényel. A borászat szakmai innovációs törekvéseit jól példázza, hogy Tokaj három kulcsfontosságú erőforrásának – a furmint, az alapközet és az egyedülálló aszútechnológia – kombinálásával nyílik lehetőség csúcsmárkává válni. „Sokáig azt hittük, hogy száraz borral lehet csúcsmárkává válni, de ehhez az aszú és a furmint is kell. Tokajnak három kincse van: a furmint, az alapközet és az aszútechnológia” (B31).

A Bodri Pincészet esetében számtalan innovációs ötlet került szóba, többek között technológiai fejlesztések, termékinnovációk és új szolgáltatások formájában is, sok esetben pályázati források bevonásával. Erre jó példa a szarvasgombához kapcsolódó innovációs ötletek sokasága. Az innováció a termékeket, a folyamatokat, a szolgáltatásokat és a szervezetet is érinti. A technológiai újítások közé sorolható a hűtéstechnológia, permetezőszerek, drón és a gépesítés, amelyek révén a hiányos emberi erőforrást pótolják. „Most zártuk le a növényvédelmi előre jelző műszer telepítését, amely a szőlő betegségeit jelzi előre” (B33). Termékfejlesztés terén is aktívak, ahol a borok „finomítását” és a stílusok alakítását emelték ki. Az Optimus brand alatt több új termék (sör, kávé, csokoládé stb.) is piacra került. „A hőmérséklettől és a feldolgozás milyenségétől függően lehet egy picit formálni a stílusokat, tehát lehet saját stílusunk” (B33). A vállalkozás új sportlehetőségeket is kínál a birtokon, mint a Bodri-trail és a Bodri-ball, sportversenyek, síoktatás stb. További fejlesztéseket hajtottak végre a webshopban, a termékek nyomon követhetőségében és származási igazolványának kialakításában. Ezenfelül a pandémia idején, amikor a hagyományos értékesítési csatornák korlátozva voltak, néhány borászat innovatívan reagált a helyzetre azáltal, hogy online kóstolókat szerveztek.

Az összes vizsgált vállalkozás közül azonban csak a Bodri Pincészetben talákoztam jelentős és folyamatos szervezeti innovációval, amelynek tetten érhető jelei a szervezet struktúrájában, működésében és kultúrájában mutatkoznak meg. A rendezett és rugalmas szervezeti struktúra lehetővé teszi a fejlődést, ugyanakkor támogatja a gyors döntéshozatalt és információáramlást, amely egyértelműen tetten érhető a vállalkozás működésében. „Most már gyorsabb azért a folyamat, már nem kell havonta száz hordót végigkóstolnom, azt megcsinálja valaki más, mert nekem rengeteg más dolgom van. Szét vannak osztva a feladatok” (B32). Szintén ehhez a kérdéskörhöz tartozik az automatizált folyamatok és adatelemzési eszközök bevezetésének fontossága, amelyek növelik az átláthatóságot és jellemzik a borászatot. A szervezeti innováció folyamatos és tudatos erőfeszítéseket igényel a vállalkozástól, kiemelten a vezető részéről.

A vizsgált borászatokban a *proaktivitás* azt jelentette, hogy főleg a második generáció képviselői aktívan kutatják az új piacokat, új marketingstratégiákat keresnek. A vizsgált borászatok proaktivitásának egyik konkrét megnyilvánulása, hogy alkalmazkodnak a piaci igények változásához és a demográfiai trendekhez. A fiatalabb fogyasztói réteg felé történő nyitás érdekében könnyebb borokat kezdtek előállítani. A második borászat proaktivitásának egyik legfőbb bizonyítéka a 2008-ban kezdődő válságra adott válasz: az akkor nagy

hitelállománnyal rendelkező családi cég eladta az 50%-os tulajdonjogát, felszámolta a hiteleket, így lehetőséget teremtett új beruházásoknak.

A *kockázatvállaló* vezető nyitottsága az újításokra és a bizonytalan, mégis előnyökkel kecsegtető lehetőségekre különösen fontos a borászatok esetében, mert az intenzív piaci verseny folyamatos innovációt igényel. Az ilyen vezetők készen állnak arra, hogy új termelési technológiákat, például bioborászatot vezessenek be, amelyek eleinte bizonytalan eredményeket hozhatnak. „Olyan bort kell előállítanunk, amelyre a termőhelyi jelleg erősen rányomja a bélyegét, tehát nem a Szepsy-kézjegyen, hanem az adott dűlő, parcella kézjegyen van a hangsúly. Ez nagyon-nagyon sok válogatással jár, ahhoz tudnám hasonlítani, mintha egy márványtömbből kellene kifaragnunk a Dávid-szobrot” (B12). Amikor pedig új szőlőfajták telepítéséről döntenek, olyan hosszú távú következményekkel járó döntéseket hoznak, amelyek nemcsak pénzügyi és operatív kihívásokat jelentenek, hanem a borászat hosszú távú stratégiájában és hagyományainak alakításában is meghatározó szerepet játszanak.

A *versenyhelyzetben való agresszív viselkedés* esetében a szekszárdi borászat aktívan és határozottan törekszik a piaci részesedés növelésére, új piacok megszerzésére vagy a konkurenciával szembeni előny megszerzésére. Ez a viselkedés az agresszív árazásban és intenzív marketingkampányokban is megnyilvánul.

4.2.4. A célok összehangolásának kettős képessége

A célok időbelisége fontos szempont a vállalkozások számára, mivel meghatározza, hogy milyen időhorizonton belül kell megvalósítaniuk a kívánt eredményeket. A szakirodalom szerint a kettős képesség (March, 1991) időbelisége két dimenziót foglal magában: rövid és hosszú távú célokat. A rövid távú célok általában azonnali vagy a közeljövőben elérhető eredményekre vonatkoznak, míg a hosszú távú célok hosszabb időtartamra, általában több évre vagy évtizedre szólnak. A rövid és hosszú távú célok egymással összefüggésben állnak, ezek egyensúlya és összehangolása fontos a vállalkozás folytonosságához. March (1991) szerint két különböző, de egyformán fontos tevékenységre van szükség a hosszú távú sikeresség érdekében: ezek a felderítés és a kiaknázás képességei. A felderítés az új lehetőségek felfedezését jelenti. Magában foglalja a keresést, a kockázatvállalást, a játékot, a rugalmasságot, az új ötletek és technológiák felfedezését, valamint az innovációt. A kiaknázás azt jelenti, hogy a vállalkozás kihasználja a már meglévő képességeit és erőforrásait a hozzáadott érték maximalizálása érdekében. A folyamathoz tartozik a finomítás, a hatékonyság maximalizálása, a tervezett célok megvalósítása és végrehajtása. Erre egy példa, amikor az aktuális igények az

alacsonyabb termelési költségek mellett szólnak, míg a hosszú távú stratégia magasabb minőségű borok előállítását diktálja.

Az ambidexteritás az ember azon képessége, hogy mindkét kezét egyforma ügyességgel tudja használni. Az ambidexteritás fogalma arra utal, hogy a szervezetek képesek egyensúlyt teremteni a jelenlegi erőforrások kihasználása és az új lehetőségek felfedezése között (Taródy, 2018). A kontextuális kettős képesség az, amikor egy személy képes két különböző tevékenységet összeegyeztetni és hatékonyan végezni egy időben (Gibson & Birkinshaw, 2004). Ez a képesség lehetővé teszi, hogy az egyén rugalmasan alkalmazkodjon és váltson a különböző feladatok között az adott kontextusnak megfelelően. Smith és Tushman (2005) szerint a felfedezés és kiaknázás integrációját a felső vezetés testesíti meg. Véleményük szerint a kettős képesség úgy hozható létre és tartható fenn, hogy a felső vezetés képes kiegyensúlyozott stratégiát kialakítani, ezáltal leküzdve a stratégiai ellentmondásokat.

A kettős képesség – vagyis a felfedezés és a kiaknázás együttes képessége – kétféle módon jelenik meg a vizsgált vállalkozásokban. Egyrészt az új lehetőségek felfedezésére és az innovációra összpontosítanak, a változásra, a kockázatvállalásra és a kreativitásra építve, másrészt a kiaknázás a meglévő erőforrások optimális kihasználását és a már meglévő üzleti modell, folyamatok optimalizálását jelenti.

	Felderítés	Kiaknázás
Szervezeti kettős képesség	Jövőbeli versenyképesség megteremtése	Azonnali nyereség
	Üzleti lehetőségek felismerése	Hatékonyagsnövelés
	Új (iparági) ismeretek	Tudás és tapasztalat
	Külső pénzügyi erőforrások	Türelmi tőke
	Termék- és szervezeti innováció	Értékek megtartása
	EU-s támogatások	
Vezetői kettős képesség	Rugalmasság	Problémamegoldás
	Intuitív gondolkodásmód	Analitikus gondolkodásmód
	Kreativitás	Kitartás
	Kockázatvállalás	Meglévő erőforrások menedzselése
	Folyamat és termékportfólió megújítása	Folyamatok és termékportfólió optimalizálása

27. táblázat: Szervezeti és vezetői kettős képesség a családi borászatokban (forrás: saját szerkesztés)

A vizsgált családi borászatok esetében a szervezeti felderítő tevékenység elsősorban a jövőbeli versenyképesség megalapozására irányul. Ez magában foglalja az üzleti lehetőségek felismerését és új iparági ismeretek megszerzését, amelyek nélkülözhetetlenek a piaci helyzetük erősítéséhez. A nagyobb méretű borászatok gyakran használnak külső pénzügyi erőforrásokat, mint például EU-s támogatásokat és egyéb lehetőségeket is, hogy finanszírozzák elsősorban a termékekhez és folyamatokhoz kapcsolódó innovációikat. A családi borászatok

vezetői felderítő tevékenységei közül megfigyelhető volt a rugalmasság és intuitív gondolkodásmód, amely kulcsfontosságú a gyorsan változó piaci környezetben. A kreativitás és kockázatvállalás ötvözése lehetővé teszi számukra, hogy megújuló termékportfóliót fejlesszenek ki.

A szervezeti kiaknázás jelentősége elsősorban az azonnali pénzügyi haszon realizálásában és az operatív hatékonyság fokozásában mutatkozik meg. E folyamatok keretében a döntéshozók a meglévő szervezeti kapacitások és erőforrások optimális felhasználására törekednek. Az erre irányuló stratégiák alapja a tudásbázis és tapasztalati tőke, amely lehetővé teszi a folyamatok racionalizálását és az erőforrás-kihasználás maximalizálását, miközben ügyelnek a vállalkozás értékeinek megőrzésére is. A vezetői kiaknázás területén a problémamegoldó képesség, az analitikus gondolkodásmód és a kitartás állnak előtérben. A vezetők odafigyelnek arra, hogy a meglévő erőforrásokat hatékonyan menedzseljék, optimalizálják a folyamatokat és a termékportfóliót.

Az időbeli összehangolás mellett a vizsgált vállalkozásokban fontosnak bizonyult a család és a vállalkozás dimenzióinak összehangolása is. A családi dimenzió a családi kapcsolatokra, értékekre és célokra összpontosít, és magába foglalja a családi egység és harmónia fenntartását, a családi értékek és hagyományok átadását, valamint a családtagok közötti értékek és együttműködés támogatását. A vállalkozási dimenzió a működésre, a növekedésre és a folytonosságra fókuszál. Ebben a tekintetben a kettős képesség azt jelenti, hogy a család és a vállalkozás képes összehangolni a családi érdekeket és célokat a vállalkozás céljaival.

Az esettanulmányban vizsgált vállalkozásokban kiemelkedőnek ítéltém a vezetők kettős képességét. Amennyiben elfogadjuk a számos szakirodalmi forrás által alátámasztott feltételezést, hogy az első generációs fázisban lévő családi vállalkozások esetében a célok, a vállalkozói orientáció és a gondolkodásmód elsősorban a vezető személyiségét, céljait és képességeit tükrözi, nyilvánvalóvá válik, hogy a szervezet kettős képessége a vezető kettős képességének függvénye. A célok száma is sokkal nagyobb a család céljai miatt, így a családi vállalkozás vezetőinek egy „extra”, a családi dimenzióból eredő feladata van, amelyet mindenképpen kezelniük kell. Különösen a Bodri Borászat vezetőjének gondolkodásmódjában volt tetten érhető a kettős gondolkodásmód és képesség, ami a következőképpen nyilvánult meg.

A kettős képesség kiemelkedően megmutatkozott a gyors és hatékony döntéshozatalban, amely fontos volt az innovációs törekvések, mint például az Optimus brand fejlesztése során. „Nem tudjuk, mit hoz a jövő, tehát ez útkeresés inkább” (B34). Kitartásukat példázza, hogy aktívan

keresik a külföldi piacokat, ami lehetőséget teremt többek között a márka nemzetközi szintű elismertségének növelésére. „Megyek Floridába, és tartom a borkóstolókat” (B34).

Az egyszerre intuitív és analitikus gondolkodásmód teszi lehetővé a kreatív problémamegoldást, a folyamatos változáskezelést, a hagyományos erőforrások és új erőforrások beépítésének együttes kezelését is: „Az exportot intézem, egyfolytában úton vagyok. Meg én írom a pályázatokat, az engedélyezés után a megvalósítást, az elszámolásokat meg a finanszírozást is én intézem” (B32). Képes a szervezet erőforrásainak hatékony elosztására, akár a meglévő üzleti tevékenységek és az új lehetőségek között, akár a családból származó és a külső humán erőforrások megfelelő összehangolására, például a marketingosztály esetében: „Nekem van vezetői csapatom, kialakult a rendszer. Nagyon fontos a képzés, és nagyon fontos az emberi erőforrás” (B32).

A vezető érzelmi intelligenciája is fontos szerepet játszik a család és a vállalkozás céljainak összehangolása tekintetében: „Ott van a nagypapa szobra a pincében, a kezében ott a szőlőfürt, az étteremben a kép. Elmondjuk a magazinban, hogy milyen múltra tekintünk vissza. Meg kell említeni, hogy nem első generációs borászat vagyunk, ennek a pincészetnek, a családi gazdaságnak komoly múltja van” (B32). A Szepsy Borászatban megfigyelhető volt a hagyományos tudás családon belüli átadásának jelentősége, amely egyszerre valósul meg a külső forrásból származó ismeretek integrálásával.

4.2.5. A célalkotás folyamatát befolyásoló tényezőkre vonatkozó kutatási kérdések megválaszolása

A kutatásom eredményei alapján azonosítottam azokat a jelentős tényezőket, amelyek befolyásolják a családi borászatok célalkotási folyamatát, emellett kritikusak a vállalkozás folytonosságának szempontjából.

Az eredményekből látható a családi dimenzió fontossága: a család explicit és látens céljai alapvető hatással vannak a vállalkozás céljainak kialakítására. A legtöbb esetben az alapító tölti be a család és a vállalkozás vezetőjének szerepét is, így a vállalkozás céljai és értékrendje azonosak az alapító céljaival és értékeivel. A vizsgált családi borászatokban a célok jellemzően tükrözik a vezető személyiségét, céljait, képességeit és vállalkozói orientációját, hatással vannak a célok kialakítására és elérésére is, így közvetlenül kapcsolódnak a folytonossághoz. A rendelkezésre álló erőforrások kulcsfontosságúak, mert meghatározzák, hogy milyen célokra tud a vállalkozás kitűzni és elérni, így az erőforrás-gazdálkodás közvetlenül befolyásolja a vállalkozás folytonosságát. Ezek közül a vezető innovációs hajlandósága, vagyis az újtásra

való törekvése elősegíti a folyamatos tanulást és fejlődést, amely szintén létfontosságú a folytonosság szempontjából, így nemcsak a jelenlegi, hanem a jövőbeli generációk számára is vonzó és életképes marad a családi borászat.

A borászatok egyensúlyt teremtenek a racionális és érzelmi célok között. A szervezeti kettős képesség a borászatokban, a felfedezés és a kiaknázás két aspektusa különböző célokat szolgál. A felfedezés az üzleti növekedésre összpontosít, ami magában foglalja az új piacok felkutatását, innovatív termelési technikák bevezetését is. A kiaknázás a meglévő, jól bevált gyakorlatokra és a hagyományokra támaszkodik, a hangsúly a jól beállított termékek és konvencionális folyamatok fenntartásán és optimalizálásán van. A családi tulajdonban lévő borászatok esetében a családi kettős képesség szintén kiemelkedően fontos. Itt a felderítés a fejlődésre, az utódlástervezésre és az új ismeretek elsajátítására irányul, míg a kiaknázás a családi erőforrások és hagyományok kiaknázására koncentrál.

A vezetők azon képessége, amely magában foglalja a vállalkozás és a család céljainak összehangolását, az erőforrások hatékony menedzselését és a családi dinamikák kezelését, alapvetően befolyásolja a folytonosságot. Ez a képesség teszi lehetővé, hogy stratégiai szinten integrálják a gazdasági célokat a családi értékekkel és érdekekkel, a rövid távú célokat a hosszú távú célokkal. E többretegű, összetett képességnek köszönhetően a vállalkozások képesek megőrizni rugalmasságukat, értékeiket és hagyományait, ami közvetlenül hozzájárul a folytonossághoz.

5. Következtetések

A disszertáció központi kutatási kérdése az volt, **hogyan befolyásolja a célalkotás a családi vállalkozások folytonosságát**. Kutatásomban a folytonosság a vágyat, a képességet és a tevékenységet is jelenti egyben, a lényeg, hogy a vállalkozás tulajdonlása és irányítása továbbra is a család kezében maradjon (Salvato et al., 2010).

5.1. A célok prioritása

A családi borászatokra vonatkozóan mind a nyílt részvénytársaságra, mind az egyénre vonatkozó elméletek alkalmazása és átültetése igen komplex feladat a lényeges különbségek miatt. Véleményem szerint azonban az elméletek, mint tudományos koncepciók átültetése hasznos megközelítést kínálhat a családi borászatok céljainak megértéséhez. A Maslow-féle szükségletek hierarchiáján alapuló elmélet azért adaptálható vállalati kontextusba, beleértve a családi vállalkozásokat is, mert a szervezetek célkitűzései is hierarchikusan strukturálódnak, hasonlóan az egyéni szükségletek hierarchiájához

A Maslow-féle szükségletek hierarchiájára építve Kaufman (1990) arra a megállapításra jutott, hogy amikor az egyén elfogadható szinten eléri a céljait, akkor feljebb lép a hierarchiában egy másik cél eléréséért. Ezt a gondolatot a vállalkozásra alkalmazva pedig azt a megállapítást tette, hogy amikor a vállalat vezetője eléri az elfogadható profitot, akkor egy szinttel feljebb lép a vállalkozás céljainak hierarchiájában. Az alapvető, például a pénzügyi stabilitásra és biztonságra vonatkozó szükségletei kielégítésre kerültek, így lehetősége nyílik arra, hogy újabb célokat tűzzön ki és magasabb szintű célokat hajtson végre. Ez egyrészt azt jelenti, hogy először a legalapvetőbb célokat kell elérnie, másrészt a célok elérése egyfajta előrehaladást és fejlődést jelent. Amikor az egyén eléri a Locke és Latham (2013) által leírt specifikus és kihívást jelentő célokat, akkor feljebb lép a célhierarchiában, és magasabb rendű célokat tűz ki és valósít meg. Az elméletek alátámasztják az arra vonatkozó kutatási eredményemet, hogy létezik egy olyan célhierarchia, amely jelentősen befolyásolja a családi vállalkozás túlélését. A Kaufman (1990) által leírt célhierarchia abban a tekintetben téves, hogy a Maslow-féle fiziológiai szinteknek megfelelő célokat adja meg. Mindezek figyelembevételével az alsó szinten a létfontosságú célok állnak – amelyek sok esetben explicit módon megfogalmazásra sem kerülnek –, és utána következnek a magasabb rendű célok, de ezek sorrendje már nem követ meghatározható hierarchiát. A családi borászatok esetében a célok meghatározása és prioritizálása közvetlenül befolyásolja a vállalkozás folytonosságát. Ez az összefüggés több módon is megfigyelhető.

A *létfontosságú célok*, mint például a pénzügyi stabilitás megvalósítása, elsőbbséget élveznek. Amennyiben ezek a célok stabilan teljesülnek, az alapot nyújt a borászat folytonosságának. Ellenkező esetben, ha ezeket a célokat nem sikerül kezelni, a vállalkozás folytonossága veszélybe kerülhet. Ezek a célok gyakran meghatározzák a további célkitűzéseket és a forrásallokációt. A létfontosságú célok teljesítése után azonban a célok fontossági sorrendje megváltozik, ami lehetővé teszi az olyan másodlagos szempontok figyelembevételét, mint az innováció, a generációváltás vagy a környezettudatos gyakorlatok bevezetése.

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

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

Néhány borászat, amelyek a maximalizáló módszert választották, modern technológiákba fektettek és egyre nagyobb területeken termesztettek szőlőt, növelve ezzel termelési kapacitásukat. Emellett agresszív marketingkampányokat indítottak, hogy minél több fogyasztót érjenek el és növeljék piaci részesedésüket. A hasznosság alapján maximalizáló borászatok esetében a modern szőlőfeldolgozó gépek és precíziós mezőgazdasági megoldások

alkalmazása lehetővé tette a szőlőtermelés optimalizálását és a hozam maximalizálását. Új piaci lehetőségeket kerestek, exportpiacokra léptek be, hogy növeljék eladásukat. Mások az optimalizáló stratégiát részesítették előnyben. Például egy borászat, amelyik egyensúlyt teremtett a termelés növelése és a fenntarthatóság között új szőlőfajtákat telepített, amelyek jobban ellenállnak a környezeti viszonyoknak. Mások a termelési folyamatokat optimalizálták, például energiahatékony bérrendezéseket telepítettek. Voltak, akik a kielégítő megközelítést választották, hogy biztosítsák a folyamatos működést. Egy kisebb, családi borászat nem vállalt nagy kockázatokat, helyette a stabil bevételi forrásokra és költséghatékonyságra összpontosított. Egyrészt nem próbált új piacokra belépni, inkább megtartotta a meglévő vevőit. Másrészt egyszerűsítették a termelési folyamatokat, minimalizálták a kiadásokat és csak a legszükségesebb beruházásokat hajtották végre. (pl. hagyományos művelési módszerek, „szájhagyomány” útján történő marketing, amely elsősorban a helyi közösségre épül).

A vizsgált vállalkozásokban az *érzelmi és személyi szempontok* (például családi kapcsolatok, generációs átadás, családtagok különféle szerepei stb.) is lényegesek a célok prioritásának meghatározásában és célkitűzési módszerek kiválasztásában. A családi értékek és hagyományok tisztelete gyakran elősegíti a generációk közötti folytonosságot, de ugyanakkor korlátozhatja például a vállalkozás innovációs képességét. Ez olyan tényezőket von be a döntéshozatalba, amelyek más vállalkozási típusoknál kevésbé jellemzőek. Sok esetben a második generációs családtagok különböző szerepeket töltek be a vállalkozás működésében, mint például szőlészként, borászként vagy pénzügyi vezetőként. Ezekben az esetekben gyakran megfigyelhető volt, hogy a generációk közötti szakmai folytonosság prioritást élvez a célok meghatározásakor.

Empirikus kutatásom eredményei alátámasztják, hogy a célok prioritásának helyes meghatározása és a megfelelő célkitűzési módszerek alkalmazása kiemelten fontosak a családi borászatok számára, mert ezek a tényezők közvetlen hatással vannak a vállalkozás folytonosságára. Azon vállalkozások esetében, amelyek hatékonyan meghatározták és rangsorolták gazdasági, nem gazdasági, valamint családi céljaikat, valószínűbb volt, hogy képesek fenntartani működésüket, aminek eredményeképpen képesek fenntartani a vállalkozás folytonosságát. Sok esetben a családi borászatok diverzifikálták bevételi forrásaikat, vagyis nemcsak a bor készítéséből származó bevételekre támaszkodtak. Saját borbárt nyitottak, szálláshelyet üzemeltettek a birtokon, boros túrákat kínáltak, saját éttermet nyitottak stb. Azok a borászatok, akik képesek voltak a pandémia idején gyorsan felállítani prioritásaikat és ennek megfelelően cselekedni jobban kezelték a válságot. A költségek optimalizálása révén csökkentették a nem létfontosságú kiadásukat, például közvetlen értékesítéssel és

kiszállítással elkerülték a borkereskedők közbeiktatását. Elérték a fogyasztókat akkor is, amikor a boltok és borkóstolók nem működtek. Azok a borászatok, amelyek időben áttértek az online értékesítésre és helyi kiszállításra, jelentős előnyt élveztek. Online vagy elvihető formában is értékesíthető termékeket és szolgáltatásokat, például boros ajándécsomagokat, előre összeállított borválogatásokat kínáltak vagy virtuális borkóstolókat szerveztek. Ezek a vállalkozások jobban kezelték a válságot, mert képesek voltak prioritásokat felállítani a fontos célok tekintetében és ennek megfelelően cselekedni. A megfelelő célok kiválasztása révén hatékonyan használták fel a rendelkezésre álló erőforrásaikat, és a lehető legjobb módon irányították a vállalkozásukat.

5.2. A hiányzó célok és a folytonosság kapcsolata

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

Az empirikus eredmények alapján látható, hogy a generációváltás szerves része lehet egy olyan folyamatnak, amely elősegíti a vállalkozás folytonosságát. A generációváltás és a folytonosság közötti kapcsolatban azonban gyakran merülnek fel problémák, amelyek leggyakrabban a célok

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

5.3. A látens célok szerepe

A hazai családi borászatok körében általában az tapasztalható, hogy pontosan megfogalmazott célok a gazdasági célok (például a piaci részesedés növelése, profitabilitás javítása stb.), a családi hírnév fenntartása, a családi értékek megtartása és a hagyományok ápolása. Látens célok lehetnek például a személyes fejlődésre vagy a munka-magánélet egyensúlyára vonatkozó célok. Ha a látens célok nem egyeztetetők össze a vállalkozás céljaival és érdekeivel, az kedvezőtlen hatással van a vállalkozásra és a családi kapcsolatokra is. A családtagok látens céljai akkor válnak különösen fontossá, amikor azok eltérnek a vállalkozás explicit céljaitól. Erre lehet példa a hatalmi harc, a változásnak való ellenállás, a családon belüli irigység és/vagy versengés. Kutatásom alátámasztja, hogy a látens célok, amelyeket a családtagok nem nyilvánítanak ki, okozhatnak konfliktusokat a valós célok elérése kapcsán. A családtagok közötti konfliktusok oka lehet a pénzügyi eredmények maximalizálása, a társadalmi felelősségvállalás vagy a hatalomgyakorlás és a családi béke eltérő céljainak szembenállása.

A látens célok párbeszéd és kommunikáció vagy megfigyelés (a célok gyakran a szervezet viselkedésén és a döntéshozatali mintákon keresztül nyilvánulnak meg) révén tárhatók fel. A kutatóm azt is alátámasztotta, hogy a látens célok felismerése, explicitté tétele, majd a vállalalkozási célok közé történő beillesztése és kommunikálása fontos szerepet játszik a munkatársak és más érintettek elkötelezettségének növelésében. Azok az érintettek, akik megértik és értékelik a hosszú távú célokat – beleértve a látens célokat is –, nagyobb valószínűséggel lesznek elkötelezettek ezek elérésében. Számos családi borászatban megfigyelhető volt, hogy gyakran a látens célok képviselik azokat az értékeket, amelyek a családi vállalkozás generációkon át történő átadásának alapját képezik. Ilyen látens célok

lehetnek például a családtagok közötti egyenlőtlenségek kiegyenlítése, generációs együttműködés, a családi egység és harmónia fenntartásának célja, a szakértelem megőrzése, a személyes elismerés és a függetlenség megőrzése.

Az interjúk eredményei azt mutatják, hogy a családi vállalkozások gyakran nem teszik explicitté a látens célokat. Ennek oka részben az, hogy ezek értékek és normák, amelyek jellegüket tekintve inkább implicitek, gyakran nem szavakkal fejeződnek ki, hanem a cselekedetek és hagyományok révén. Emellett az érzelmi kötelékek jelenléte miatt a családtagok nehézségekbe ütköznek az esetleges ellentmondások vagy kényes témák kezelésekor, mivel azok veszélyeztethetik a családi kapcsolatokat. Mindezek eredményeként megfigyelhető volt, hogy a látens célok gyakran továbbra is rejtve maradnak. Ugyanakkor a vizsgált borászatokban ezek a célok segítettek fenntartani a vállalkozás identitását és kultúráját, akkor is, ha a konkrét üzleti stratégiák esetleg változtak. Az egyik vizsgált borászat például a helyi szőlőfajtákat preferálta, mert az a hagyományoknak megfelelő és a régió adottságait tükrözi. A cél nem feltétlenül fogalmazódott meg, csak a vezető tudatában volt ennek a hagyománynak. Az ilyen látens cél hosszú távú orientációt tükröz, mert olyan alapvető értékeket követ, amelyek generációkon átívelve határozzák meg a működést. Így a vállalkozás kultúrája, értékei és identitása megmarad. Elmondható, hogy a látens célok gyakran hosszú távú gondolkodást tükröztek, ami a folytonosság szempontjából kulcsfontosságú, hiszen segíthetnek a vállalkozásnak túllépni a rövid távú eredményekre összpontosító gondolkodásmódon.

5.4. A kettős képesség, a családi borászatok vezetőinek bivalens tulajdonsága

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

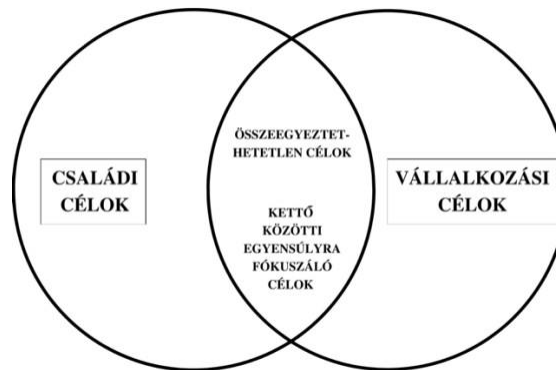
stabilitását. Itt is fontos a felhalmozott tudás és tapasztalat alkalmazása és a türelmi tőke kezelése is. Egyes borászatokban a vezetők arról beszéltek, hogyan összpontosítanak a rövid távú hatékonyságra és minőségre, valamint a jelenlegi piaci igények kielégítésére. Ugyanakkor említették azt is, hogy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

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

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

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

hagyományait, miközben bevezetnek a következő generáció által „behozott” új, tudásalapú módszereket és termékeket, amelyek együttesen biztosíthatják a családi borászat sikerességét és folytonosságát.



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

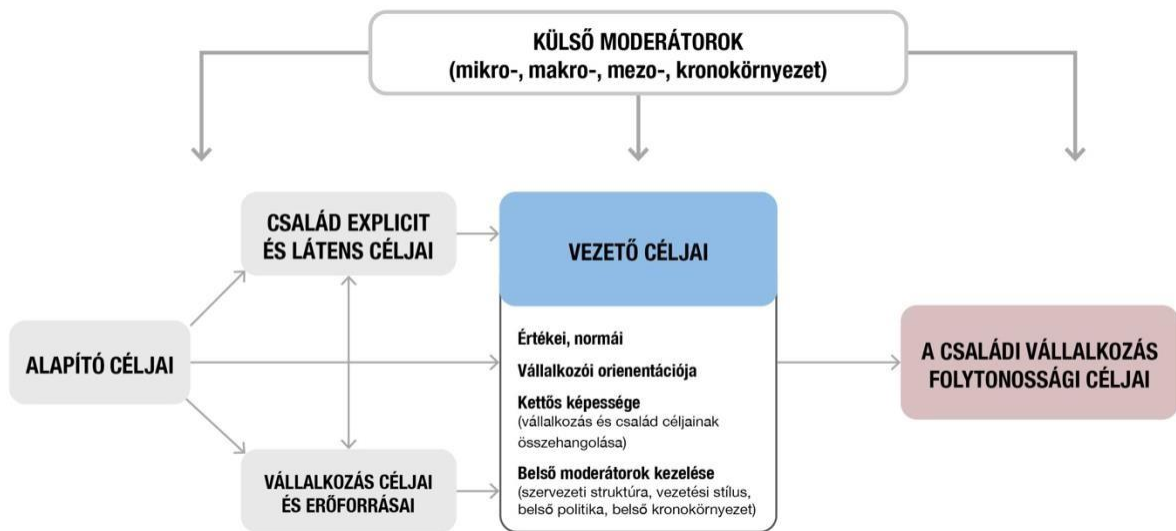
Az eredmények alátámasztják, hogy az ilyen vezető képes a célok prioritizálására, a családi dinamika kezelésére, a családtagok és munkatársak igényeinek kiegyensúlyozására, valamint a családi vállalkozás hosszú távú folyamatosságának biztosítására. A családi borászatok vezetői számára a felderítő és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

5.5. A családi vállalkozások célalkotáson alapuló folytonossági modellje

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

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

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



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

Az első részben a családi dimenzió explicit és látens céljai jelennek meg. Erre hatnak az alapítói célok, amelyek az alapítók vagy eredeti tulajdonosok célkitűzéseit és értékeit tükrözik, és hatással vannak a vállalkozás általános céljaira is. A következő meghatározó tényező a célalkotási folyamatban a szervezet általános céljai, amelyek az elérhető erőforrásokhoz

igazodnak. Meghatározzák, hogy a vállalkozás miként használja fel azokat. A folytonossági modell középső részében a vezetői dimenzió áll, amely a vezető szerepét és hatását mutatja be a célalkotási folyamatban. A vezető lehet tulajdonos, de nem feltétlenül, különösen a második generációs családi vállalkozásokban, ahol a vezető gyakran (nem feltétlenül) a családtagok közül kerül ki. Kutatási eredményeim megerősítették a szakirodalomban sok helyen leírt megállapítást, hogy a vezető személyiségjegyei döntő fontosságúak a családi vállalkozás működésében (Chandler et al., 2021). Különösen kis családi vállalkozások esetében a vezető *értékrendje* és céljai gyakran visszatükröződnek a vállalkozás céljaiban, stratégiájában és működésében. A vezető értékrendje hatással van a vállalkozás normáira, működési elveire. Ha például a vezető nagy hangsúlyt fektet a környezeti felelősségvállalásra, az megmutatkozik a vállalkozás céljaiban és stratégiájában is, ahogy az a borászatok esetében gyakran látható volt. A vezető döntő szerepet játszik a vállalkozás céljainak és prioritásainak meghatározásában. A borászati kutatásban számos esetben megfigyelhető volt, hogy a vezető célja az ő családi vállalkozásában hagyományként öröklődött. Hagyományos borászati technikák megtartása, ennek eredményeként a vállalkozás hosszú távú célja lehet a hagyományos borok gyártásának megőrzése. Azonban, ha a vezető céljai között szerepel az innováció és a piac bővítése is, az befolyásolhatja a vállalkozás prioritásait.

Emellett a vezető *vállalkozói orientációja* – kockázatvállalás, proaktivitás, innovációs hajlandóság és versenyorientáltság – elősegíti vagy akadályozhatja, de mindenképpen hatással van a vállalkozás növekedésére és folytonosságára. A borászati szektorban a vezető vállalkozói orientációja lehet, hogy megnyitja az új exportpiacokat, innovációs hajlandósága kiterjedhet új stílusok kifejlesztésére, új üzleti modell kidolgozására, amelyek vonzóak a nemzetközi vevők számára.

Az általam leírt folytonossági modell hangsúlyozza a vezető *kettős képességét*, miszerint a vezető képes összehangolni saját céljait és értékeit a család céljaival és értékeivel, valamint a vállalkozás céljaival, majd ezek alapján hoz döntéseket. A vezetőnek tehát figyelembe kell vennie a *családi dinamikát* is (például a családi és üzleti szerepek összefonódása, családi konfliktusok stb.). Számos fontos feladata van az erőforrásokkal kapcsolatban: azok meghatározása, elosztása, optimalizálása, bővítése, ha szükséges, elhagyása, stratégiába építése stb., vagyis az *erőforrás-menedzsment*.

A *moderátorok* olyan tényezők, amelyek a vállalkozások működését befolyásolják. A belső moderátorok közé tartozik a szervezeti struktúra, a vezetési stílus és a belső politika, amelyet elsősorban a vezető alakít ki. A belső időbeli tényezőket, mint például a generációváltás és a vállalkozás életciklusa, szintén figyelembe kell vennie a vezetőnek. A külső moderátorok

ugyancsak folyamatosan hatnak a vállalkozás működésére, és a folytonosságot is jelentősen befolyásolják.

6. Összefoglalás, további kutatási irányok, javaslatok

Kezdetektől fogva az a kérdés foglalkoztatott, vajon milyen összefüggés van a célok és a folytonosság között a kis méretű családi vállalkozások esetében. Tudvalevő, hogy a stratégia, a generációváltás, a családi dinamika és még jó néhány összetevő hatással van a hosszú távú életben maradásra. Így lett a fő kutatási kérdésem az, hogy hogyan befolyásolja a célalkotás a családi vállalkozások folytonosságát. Az volt a dilemmám, hogyan is lehetne ezt a sok komponensből álló, mégis a túlélés szempontjából alapvető kérdést egyszerűen, egy modell segítségével megválaszolni. Tudtam, hogy ennek a modellnek egyszerűnek kell lennie, és azt is, hogy szinte lehetetlen egy modellbe belesűriteni az összes ismerete. Erre tettem kísérletet kutatásommal, elemzésemmel és eredményeimmel. Igyekeztem feldolgozni és felhasználni a rendelkezésre álló bőséges szakirodalmat, ezek mentén az interpretatív paradigmát alkalmazva mélyrehatóan elemeztem a kapott adatokat. Mindezek figyelembevételével igyekeztem a lehető legkörültekintőbben és objektívebben megválaszolni a kérdést, így a megalkotott modell túlmutat az elméleti tudás összefoglalásán, és felhasználható lesz a családi vállalkozásokkal kapcsolatos oktatásában is.

Disszertációm további fontos eredménye a családi vállalkozások célrendszerével kapcsolatos szakirodalom magyar nyelvű összefoglalása és részletes bemutatása. Ezenkívül szeretném, ha a modell rávilágítana a kis méretű családi vállalkozások vezetőinek szorgalmára és józan eszére. Sokuk képzés és támogatás nélkül, ám erejükön felül igyekeznek helytállni a választott szakmájukban. Fontos lenne a megbecsülésük, hogy a gyerekeik büszkék legyenek rájuk, és kedvet kapjanak ahhoz, hogy itthon vágjanak bele és tapasztalják meg a családi vállalkozásban a családot, mint közösség szinergiáját, a szabadságot és a kihívásokat. Silverman (2000) kritikája szerint a „teljes képet” tükröző elemzés célkitűzése problémás lehet, mivel nincs olyan, hogy teljes kép. Egyetértek a kritikával, hiszen a valóság nagyon összetett, állandóan változik, bármilyen kutatási módszer vagy módszerkombináció a valóságról csak korlátozott vagy szűkebb nézetet tud nyújtani.

A disszertáció eredményei alátámasztják, hogy a használt kvalitatív módszerek alkalmazása révén részletes betekintést nyertem hazai borászatoknak a működésébe. Azonban az eredmények csak egy szeletét tükrözik a valóságnak. A kutatás során összegyűjtött adatok és elemzések értékesek és relevánsak, az eredmények nem feltétlenül vonatkoztathatók a családi vállalkozások általános működésére.

A családi vállalkozások folytonosságának kutatása rengeteg lehetőséget tartogat a jövőre nézve. Fontos kérdés a *generációs átmenet időszakának* vizsgálata. Fontos lenne az átmeneti időszakon belüli életciklusokat feltárni és megérteni. Ez a folyamat sokszor hatalmas kihívást jelent, fontos szempont, hogyan készítik fel a fiatalabb generációkat, milyen stratégiák segítenek a vállalkozás átvételében, és hogyan befolyásolja az átmenet a vállalkozás működését. Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolása hozzájárulhat a folytonosság kérdéskörének jobb megértéséhez. A kelet-közép-európai régió speciális helyzetéből adódóan a jövőbeli kutatások egyik iránya lehet az átmeneti időszak vizsgálata, amely hozzájárulhat a régió jellegzetességeinek megismeréséhez, illetve kihívásainak megértéséhez és kezeléséhez. A családi vállalkozások *kettős képességének* feltárása pedig a családi és üzleti rendszerek összefonódásából keletkező kihívások és lehetőségek jobb kezelésében segíthet. Fontos a feltárás és kiaknázás szintjeinek megértése, szakaszainak azonosítása. Előremutató lenne a kettős képesség mérése is hazai kontextusban, minthogy a nemzetközi szakirodalomban leírt módszerek leginkább becsléseken és önértékelésen alapulnak, általában kérdőíves felmérések révén. Ilyen jellegű hazai mérések segíthetnek meghatározni, hogy mely területeken kell fejlődniük a vállalkozásoknak céljaik eléréséhez.

Zahra és szerzőtársai (2014) szerint a vállalkozásokkal kapcsolatos tevékenységek megértését a vállalkozás helyének vizsgálatával kell kezdeni. Ennek a kontextusnak különböző dimenziói vannak: társadalmi, térbeli, intézményi és üzleti környezet (Welter, 2011). Ezek lehetnek előnyösek vagy hátrányosak az adott vállalkozás szempontjából (Colli, 2003). Mindegyik dimenzió más módon hat a vállalkozásra, közvetetten és közvetlenül. Gupta és munkatársai (2010) szerint a családivállalkozás-modellek sokfélesége azt sugallja, hogy a vállalkozás és a környezet közötti kapcsolat miatt alaposan meg kell vizsgálni azt a környezetet, amelyben a vállalkozás működik (Cruz & Nordqist, 2012).

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

Függelék

1. sz. függelék

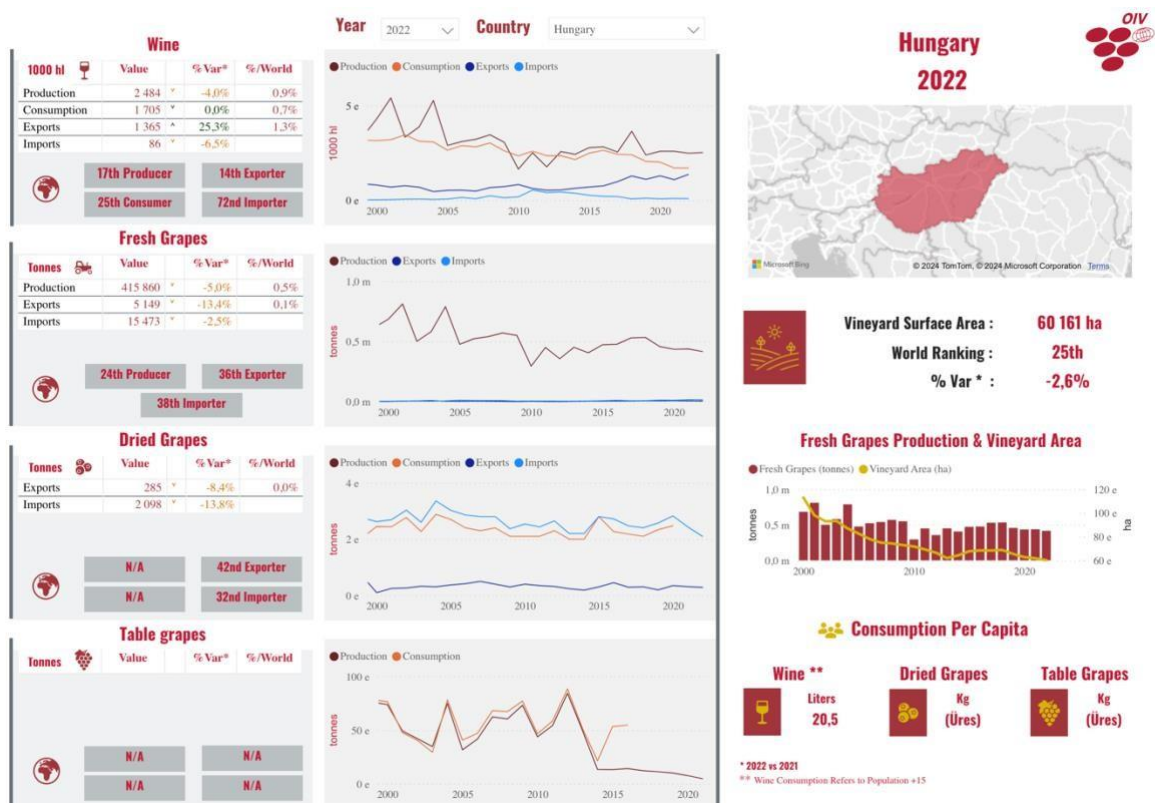
Borszőlővel beültetett terület (2023)

Országos adatok	2023.07.31								
	Valamennyi fajta			Fehér fajták			Kék fajták		
	Összesen	Termő	Telepített	Összesen	Termő	Telepített	Összesen	Termő	Telepített
	59 250 ha	55 556 ha	3 694 ha	41 450 ha	38 630 ha	2 820 ha	17 800 ha	16 926 ha	874 ha
Badacsonyi Borvidék	1 186,8878	1 110,7723	76,1155	978,8712	916,7467	62,1245	208,0166	194,0256	13,991
Balatonboglári Borvidék	3 420,2127	3 137,0495	283,1632	2 392,9195	2 184,6889	208,2306	1 027,2932	952,3606	74,9326
Balatonfelvidéki Borvidék	652,5753	630,0052	22,5701	543,2826	526,1925	17,0901	109,2927	103,8127	5,48
Balatonfüred-Csupaki Borvidék	1 821,9862	1 675,1047	146,8815	1 314,3674	1 212,8355	101,5319	507,6188	462,2692	45,3496
Bükkői Borvidék	740,4483	712,1702	28,2781	446,4886	438,8285	7,6601	293,9597	273,3417	20,618
Csongrádi Borvidék	753,6411	717,0982	36,5429	362,121	346,6798	15,4412	391,5201	370,4184	21,1017
Egri Borvidék	5 472,9135	5 232,3378	240,5757	1 871,7486	1 762,4007	109,3479	3 601,1649	3 469,9371	131,2278
Etyek-Budai Borvidék	1 649,5919	1 549,9299	99,662	1 375,8495	1 279,5255	96,324	273,7424	270,4044	3,338
Hajós-Bajai Borvidék	1 725,5576	1 565,1782	160,3794	1 133,4289	1 018,0616	115,3673	592,1287	547,1166	45,0121
Kunsági Borvidék	19 489,2532	18 256,5045	1 232,7487	16 094,2587	15 061,8737	1 032,385	3 394,9945	3 194,6308	200,3637
Mátrai Borvidék	5 955,2279	5 454,057	501,1709	4 682,8848	4 255,0476	427,8372	1 272,3431	1 199,0094	73,3337
Móri Borvidék	423,9332	412,1538	11,7794	393,882	384,4086	9,4734	30,0512	27,7452	2,306
Nagy-Somlói Borvidék	455,7473	432,3203	23,427	433,7648	414,3682	19,3966	21,9825	17,9521	4,0304
Neszmélyi Borvidék	874,1585	834,6672	39,4913	762,5654	726,4641	36,1013	111,5931	108,2031	3,39
Pannonhalmi Borvidék	563,9992	540,1081	23,8911	447,3356	430,3273	17,0083	116,6636	109,7808	6,8828
Pécsi Borvidék	515,5439	477,077	38,4669	382,3533	353,5804	28,7729	133,1906	123,4966	9,694
Soproni Borvidék	1 334,6	1 263,0027	71,5973	313,285	277,5334	35,7516	1 021,315	985,4693	35,8457
Szekszárdi Borvidék	2 138,1557	1 967,4055	170,7502	381,2358	281,6059	99,6299	1 756,9199	1 685,7996	71,1203
Tokaji Borvidék	5 143,3968	4 897,369	246,0278	5 129,5073	4 884,5523	244,955	13,8895	12,8167	1,0728
Tolnai Borvidék	1 951,015	1 824,9986	126,0164	1 073,4464	986,5138	86,9326	877,5686	838,4848	39,0838
Villányi Borvidék	2 321,7783	2 232,7716	89,0067	419,3124	393,9804	25,332	1 902,4659	1 838,7912	63,6747
Zalai Borvidék	659,3379	633,7189	25,619	517,2262	493,9935	23,2327	142,1117	139,7254	2,3863

Forrás: HNT (<https://www.hnt.hu/wp-content/uploads/2024/03/Szolovel-beultetett-terulet-2023.pdf>)

2. sz. függelék

OIV Country Statistics 2022, Hungary



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

3. sz. függelék

1102 TEÁOR: Szőlőbor termelés

Év	TEÁOR	KKV bontás	Vállalkozás szám	1 000 Ft					Létszám
				Árbevétel	Ebből export árbevétel	Üzemi eredmény	Adózás előtti eredmény	Adózott eredmény	
2018	1102	kis	77	39 617 712	12 544 209	2 873 472	2 273 015	2 096 139	1616
2018	1102	kozep és nagy	12	60 478 806	19 895 671	5 151 610	4 785 644	4 528 845	1189
2018	1102	mikro	578	15 750 710	2 194 232	497 925	347 885	214 316	965
2019	1102	kis	82	39 777 531	11 087 584	2 663 255	2 142 615	1 842 094	1739
2019	1102	kozep és nagy	11	55 474 332	17 763 444	4 456 358	4 466 528	4 189 137	1096
2019	1102	mikro	553	14 482 411	2 114 970	163 097	-33 139	-138 045	910
2020	1102	kis	62	36 110 670	10 891 892	3 120 301	2 646 451	2 491 194	1371
2020	1102	kozep és nagy	12	61 571 352	23 208 956	5 947 860	5 935 998	5 645 642	1190
2020	1102	mikro	545	14 838 128	2 375 775	1 388 844	1 212 106	1 040 316	937
2021	1102	kis	63	40 811 793	12 043 506	2 792 948	2 336 420	2 253 673	1410
2021	1102	kozep és nagy	12	63 284 136	21 484 943	5 456 464	4 331 230	5 491 162	1202
2021	1102	mikro	535	17 076 687	2 624 112	1 565 962	1 495 367	1 325 448	920
2022	1102	kis	62	42 613 134	10 952 266	2 524 116	1 616 173	1 482 181	1339
2022	1102	kozep és nagy	14	79 496 733	29 623 357	7 313 852	6 129 371	7 322 479	1276
2022	1102	mikro	498	16 716 099	2 665 705	993 311	1 560 053	1 311 555	877

Forrás: NAV adatok 2022 (Agrárminisztérium Élelmiszergazdasági és -minőségpolitikai Főosztálya)

4. sz. függelék

Interjú 1. rész (email)

Kérem küldje el válaszait emailben a vajdovich.nora.10@unibge.hu email címre.

1. A családi vállalatot tulajdonló család családi kapcsolatai a vállalat irányításával kapcsolatban.

Az első kérdéscsoportban meg szeretném ismerni a családi vállalkozáson belüli családi kapcsolatokat, a kapcsolatok hátterét.

1. Hány családtag dolgozik a vállalatban és ki milyen pozíciót tölt be a cégben?
2. Milyen pozíciót tölt be az alapító a családi vállalatban?

2. Családi vállalat értékei (nem gazdasági céljai) és gazdasági céljai.

Kérem válassza ki az alább felsorolt értékek közül az Ön számára a három legfontosabbat és állítsa rangsorba őket 1-től 3-ig.

- büszkeség a céggel kapcsolatban
- a család társadalmi elismertsége
- harmónia a családban, illetve a család és vállalkozás között
- a dolgozók iránti felelősségvállalás
- a beszállítókkal való bizalmi kapcsolatok
- környezeti tudatosság
- társadalmi felelősségvállalás pl. helyi közösségek stb. támogatása
- családi hagyományok átadása, fenntartása

Interjú 2. rész

1. Ön és más családtagok feladatai a családi vállalatban.

Ebben a kérdéscsoportban Ön, illetve más családtagok családi vállalattal való kapcsolatát szeretném megismerni.

1. Mi az Ön feladata a vállalatban?
2. Melyek az egyes családtagok szerepei a családi vállalatban?
3. Milyen ösztönzők mentén teszik fontossá a családtagoknak a családi vállalatban való részvételt?

2. Személyes célok a családi vállalattal kapcsolatban és a családi vállalattal való azonosulás.

Ezekkel a kérdésekkel arra keresem a választ, hogy mi az, amit Ön tudatosan tesz a családi vállalkozásban a céljai elérésével kapcsolatban.

1. Melyek a legfontosabb személyes céljai a családi vállalkozásban?
2. Melyek a legfontosabb kihívások, amelyek a céljai eléréséhez szükségesek?
3. Miért fontosak ezek a célok, és a vállalat hogyan tudná ezeket a célokat megvalósítani?
4. Miért fontosak a szervezet számára az Ön céljai? (Példák)
5. A saját céljait a szervezet melyik másik tagjával, hogyan és mikor egyezteteti?
6. Fontos-e a családi cég reputációja és ez befolyásolja-e a vállalati célokat?

3. Családi vállalat értékei (nem gazdasági céljai) és gazdasági céljai. Ebben a kérdéscsoportban arra keresem a választ, hogy a vállalatban a család értékteremtő céljai milyen módon érvényesülnek.

1. Melyek a családi vállalat értékteremtő céljai?
2. Melyek a család céljai a vállalattal kapcsolatosan?
3. Túl van-e vállalat az első (vagy második stb.) generációváltáson? Tervezik-e a generációváltást a következő 3-5 évben?
4. Terveznek-e változást a családi részvétellel kapcsolatban a következő 3-5 évben?

4. Az előzetesen (emailben) megjelölt három legfontosabb céllal kapcsolatban teszek fel kérdéseket.

1. Az előzetes emailben fontosnak jelölt célok hogyan válnak vállalati célokká? Hogyan lehet megvalósítani ezeket a célokat?
2. A megjelölt célok közül valamelyikre vállaltak elkötelezettséget? Ha igen, milyen módon?
3. Méri, figyelik-e ezeknek a céloknak a megvalósulását?

5. Hazai környezet jellegzetességeinek vizsgálata.

1. Véleménye szerint milyen jellegzeteséget mutatnak a hazai családi vállalkozások?

5. sz. függelék

Az első körös kódolás témái és fő kódjai

Kódolás témája	Saját/szakirodalom alapján	Első körös kódok
Szociodemográfiai adatok	Saját kódok	Alapítás éve Gazdaság mérete (hektár) Családtag alkalmazottak száma Alapító neme Alapító iskolai végzettsége
Célok típusai	Basco-modell, 2017	Vállalatorientált gazdasági célok Családorientált gazdasági célok Vállalatorientált nem gazdasági célok Családorientált nem gazdasági célok Rövid távú célok Hosszú távú célok Egyéni célok
Életciklusok	Le Breton-Miller, 2013	Alapítói szakasz Alapító utáni szakasz Unokatestvér konzorcium
Folytonosság	Le Breton-Miller, 2013 Davis, 2014 GFB-felmérés Oudah et al., 2018	Tulajdonlás Kormányzás Generációváltás Stratégia Családi vagyon növelése Családi egység Család tehetsége Hosszú távú orientáció Konfliktusok Környezet Kritikus események Pozitívumok Negatívumok
Erőforrások	Dyer, 2006 Barney, 1991 Habbershon, 1999 Saját kódok	Humán erőforrás Társadalmi erőforrás Pénzügyi erőforrás Fizikai erőforrás Értékes erőforrások Ritka erőforrások Nehezen másolható erőforrások Nem helyettesíthető erőforrások Alapító Döntéshozatal
Szocioemocionális vagyon	Oudah et al., 2018 Jabeen és Dixon, 2018	Családi örökség Stratégiai tervezés Irányítás Családi értékek Hagyomány Családi tőke Tudásátadás
Innováció	De Massis, 2016	Termékinnováció Folyamatinnováció Szervezeti innováció
Környezet kódjai	<i>Kotlar et al., 2018</i>	Mikrokörnyezet Makrokörnyezet

	Mezőkörnyezet Kronokörnyezet
--	---------------------------------

Forrás: saját szerkesztés

6. sz. függelék

Kódolási struktúra az esettanulmányok interjúszövegeinek elemzéséhez

Kódolás témája	Saját/szakirodalom alapján	Első körös kódok
Célok	Saját kód	Vállalkozási célok Családi célok Szervezeti célok (innováció)
Vállalkozói orientáció	Miller, 1983 Zellweger, 2014	Kockázatvállalás Autonómia Innovativitás Proaktivitás Versenyben való agresszivitás Függőség Lojalitás Biztonság Stabilitás
Kettős képesség	Saját kód	Rövid távú célok Hosszú távú célok
Folytonosság	Saját kód	Társadalmi fenntarthatóság Környezeti fenntarthatóság Gazdasági fenntarthatóság Tulajdonlás Kormányzás és stratégia Konfliktusok Környezet Kritikus események Pozitívumok Negatívumok
Alapító	Saját kód	Gazdasági cél Nem gazdasági cél Egyéni készségek és képességek Hosszú távú orientáció Tudás Személyes kapcsolatok Generációváltás Családi egység Innovativitás Kormányzási mechanizmusok
Döntéshozatal	Saját kód	Döntés
Családtagok	Saját kód	Családtagok céljai
Erőforrás-menedzsment	Sirmon, 2003	Versenyelőny Kreativitás
Erőforrások	Barney, 1991 Saját kódok	Értékes erőforrások Ritka erőforrások Nehezen másolható erőforrások Nem helyettesíthető erőforrások
Szocioemocionális vagyon	Oudah et al., 2018 Jabeen és Dixon, 2018	Családi örökség Stratégiai tervezés Irányítás Családi értékek Hagyomány Családi tőke Tudásátadás
Társadalmi erőforrás	Saját kód	Külső Belső

		Kapcsolatok Tanulás
Pénzügyi erőforrás	Saját kód	Európai uniós források Türelmi tőke
Fizikai erőforrás	Saját kód	Gyártástechnológia Telephely Földrajzi elhelyezkedés

Forrás: saját szerkesztés

7. sz. függelék

Újraakódolási struktúra az első huszonnyolc interjú szövegelemzéséhez

Kódolás témája	Saját/szakirodalom alapján	Első körös kódok
Vállalkozói orientáció	Miller, 1983 Zellweger, 2014	Kockázatvállalás Autonómia Innovativitás Proaktivitás Versenyben való agresszivitás Függőség Lojalitás Biztonság Stabilitás
Kettős képesség	Saját kód	Rövid távú célok Hosszú távú célok
Alapító	Saját kód	Gazdasági cél Nem gazdasági cél Egyéni készségek és képességek Hosszú távú orientáció Tudás Személyes kapcsolatok Generációváltás Családi egység Innovativitás Kormányzási mechanizmusok
Döntéshozatal	Saját kód	Döntés
Családtagok	Saját kód	Családtagok céljai
Erőforrás-menedzsment	Sirmon, 2003	Versenyelőny Kreativitás

Forrás: saját szerkesztés

8. sz. függelék

Családi vállalkozások erőforrásainak típusai a szakirodalom alapján

Erőforrás típusa	Meghatározás	Pozitív jellemzők	Negatív jellemzők
Emberi erőforrások	Egyéni készségek és képességek, tudás Intelligencia Kizárólagosságok	Nem vagy nehezen másolható Család rendelkezhet rugalmas, motiváló, egyedi képességekkel Nagyban növeli a versenyképességet	Időleges „Sötét hármast”
	Hírnév	Előnyt jelenthet	Akadályozhatja is az érvényesülést
	Elkötelezettség	Rendkívüli elkötelezettség	
	Család „márkanéve”	Pozitív hozzáállást eredményezhet a céggel és termékeivel/szolgáltatásaival kapcsolatban az érintettek részéről	
	Tapasztalat, szerzett ismeretek	A cégen kívül szerzett tapasztalat új lehetőségeket teremthet, készségek kifejlesztésére adhat alkalmat	A cégen kívül szerzett tapasztalat ellentéteket szülhet a cég értékei és kultúrája kapcsán
	Alapító	Tudása, hírneve, kapcsolatai előnyt jelenthetnek a következő generációk számára	Akadályozhatja a következő generációk kiteljesedését, saját jó hírük elterjesztését
	Döntéshozatal	A gyors döntéshozatal gyors reagálást tesz lehetővé. Rugalmasság	A gyors döntéshozatal veszteséget is okozhat
	Tanulás	Mélyreható cég-specifikus ismeretek megszerzésének lehetősége Informális tanulás Értékek átadása	Tudás megszerzésének és megtartásának nehézsége
	Ügynöki költség	A család miatti hatékony struktúra okán csökkenhet	A családi konfliktusokkal terhelt kapcsolatok és a rossz struktúra növelheti
	Hosszú távú orientáció	Alapvetően meghatározza a stratégiát	Háttérbe szorulhat
	Vállalkozói orientáció	Proaktivitás Innovációs képesség Kockázatvállalás Autonómia	Konzervatív, kisebb innovációs hajlandóság Kockázatkerülés
	Kultúra, értékek	Etikus magatartás Egységes világnézet	
	<i>Szellemi</i>	Szabadalmak, találmányok, szerzői jog, védjegy, kereskedelmi titok stb.	Versenyelőnyt jelenthet
Társadalmi erőforrások	Kapcsolatok	A szervezet versenyképességét javító kapcsolatok Baráti, bensőséges és bizalmi kapcsolatok a belső és külső érintettekkel Konvertálható Befolyást, irányítási lehetőséget biztosít	A szervezet versenyképességét rontó kapcsolatok, pl. rossz teljesítményű munkaerőnek számító családtagok alkalmazása A család nem fejleszti a társadalmi tőkét, mert bizalmatlan a kívülállókkal szemben

	Hálózatokhoz való hozzáférés	Információhoz jutás lehetősége	Gyenge kapcsolati háló
	Családtagok alkalmazása	Növelheti az eladást	Csökkentheti a profitabilitást
	Tanulás, tudás	Informális (vállalaton belüli) Formális (külső)	
	Áthidaló vagy összekapcsoló társadalmi tőke	Folyamatos fenntartás szükséges	Nehezen mérhető
	Vállalati kultúra		
Pénzügyi és fizikai erőforrások	Főleg családi	A család rendelkezhet a cég támogatására felhasználható pénzügyi eszközökkel Nehezebb gazdasági helyzetben segítséget nyújthat	A család személyes használatra fordítja a pénzügyi erőforrásokat, csökkentve ezáltal a pénzügyi és egyéb erőforrásokat
	Türelmi tőke	A hosszú távú célok megvalósítását segíti	A többek között innovációt eredményező külső tőkebevonást kizárja
<i>Fizikai</i>	Kisebb tőkediverzifikáció	Alacsonyabb kormányzási költség	Magasabb kormányzási költség
	Eredménytartalék, készpénz stb.		
	Gyártástechnológiai fejlesztés, új berendezések, technológiák integrációja		
	Telephelyek		
	Földrajzi elhelyezkedés	Ismert terroir	
	Alapanyag		

Forrás: saját gyűjtés

Hivatkozások

Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.

Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573–596.

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301–1327.

Aparicio, G., Basco, R., Iturralde, T., & Maseda, A. (2017). An exploratory study of firm goals in the context of family firms: An institutional logics perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 157–169. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.08.002>

Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.

Arz, C., & Kuckertz, A. (2019). Survey data on organizational culture and entrepreneurial orientation in German family firms. *Data in Brief*, 24, 103827. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2019.103827>

Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7, 251–262.

Audia, P. G., & Greve, H. R. (2006). Less likely to fail: Low performance, firm size, and factory expansion in the shipbuilding industry. *Management Science*, 52(1), 83–94. <http://doi:10.1287/mnsc.1050.0446>

Bamberger, P. (2008). From the editors beyond contextualization: Using context theories to narrow the micro-macro gap in management research. *Academy of Management Journal*, 51(5), 839–846.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Barney, J. B., & Arian, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. R. Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management* (pp. 124–188). Blackwell Publishers.

Basco, R. (2014). Exploring the influence of the family upon firm performance: Does strategic behaviour matter? *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(8), 967–995. [http://doi: 10.1177/0266242613484946](http://doi:10.1177/0266242613484946)

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

Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113. <http://doi:10.2189/asqu.2010.55.1.82>

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. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

Bíró L. (2003). *Bevezetés a nemzetközi politikai viszonyok tanulmányozásába*. Osiris Kiadó.

Bogdány E., Szépfalvi A., & Balogh Á. (2019). Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány*, 5(2), 72–85. ISSN 0133-0179 DOI: 10.14267

Brun de Pontet, S., Wrosch, C., & Gagne, M. (2007). An exploration of the generational differences in levels of control held among family businesses approaching succession. *Family Business Review*, 20(4), 337–354. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00103.x>

Brunninge, O. (2005). *Organisational self-understanding and the strategy process: Strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*. [Doctoral dissertation, Jönköping University]. JIBS Dissertation Series No. 027.

Calabrò, A., Campopiano, G., & Basco, R. (2017). Principal-principal conflicts and family firm growth: The moderating role of business family identity. *Journal of Family Business Management*, 7(3), 291–308. <http://dx.doi.org/10.1108/JFBM-02-2017-0005>.

Carper, W. B. (2015). Goalset: A contingency model of organizational goal setting. *American Journal of Management*, 15(1), 50–58.

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

Chikán A. (2008). *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó.

Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433–462.

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. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x

Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997. <http://doi:10.5465/amj.2011.0211>

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 19–39.

Clarke, J. (2004). Trade associations: An appropriate channel for developing sustainable practice in SMEs? *Journal of Sustainable Tourism*, 12(3), 194–208. <https://doi.org/10.1080/09669580408667233>

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.

Colli, A. (2003). *The history of family business, 1850–2000*. Cambridge University Press.

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications.

Craig, J. B., Dibrell, C., & Davis, P. S. (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351–371. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00248.x>

Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33–49.

Csákné Filep J. (2012). *Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás* (ID Code 660) [Doctoral dissertation, Corvinus University]. Corvinus Dissertations Repository. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/csakne_filep_judit_dhu.pdf

Csákné Filep J., Martyniuk, O. A., & Wojtyra-Perlejewska, M. (2023). The state of family business research in the Visegrád countries. *Journal of Family Business Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2023-0057>

Csizmadia P. (2015). *A szervezeti innováció és tudásfelhasználás mintái a magyar gazdaságban* (ID Code 862) [Doctoral dissertation, Corvinus University of Budapest]. Corvinus Dissertations Repository. <https://doi.org/10.14267/phd.2015040>

Cyert, R. M., Feigenbaum, E. A., & March, J. G. (2007). Models in a behavioral theory of the firm. *Behavioral Science*, 4(2), 81–95. <http://doi:10.1002/bs.3830040202>

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.

Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(6), 1093–1116.

Davis, J. A. (2014). *Family enterprise sustainability*. <https://johndavis.com/family-sustainability/>

Debicki, B., Kellermanns, F. W., Chrisman, J., Pearson, A. W., & Spencer, B. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47–57. <http://doi:10.1016/j.jfbs.2016.01.002>

De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2013). Product innovation in family versus nonfamily firms: an exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12068>

De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>

De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93–116. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017>

De Massis, A., & Kammerlander, N. (2020). *Handbook of qualitative research methods for family business*. Edward Elgar.

DeShon, R. P., Kozlowski, S. W., Schmidt, A. M., Milner, K. R., & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1035–1056. <http://doi:10.1037/0021-9010.89.6.1035>

de Visscher, F. M., Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2011). *Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business*. Palgrave Macmillan.

Dobák A. (2016). *Vezetés és szervezés. Akadémiai Kiadó.*

Donnelly, R. G. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 42, 93–105.

Drozdow, N. (1998). What is continuity? *Family Business Review*, 11(4), 337–347.

Dunn, B. (1995). Success themes in Scottish family enterprises: Philosophies and practices through the generations. *Family Business Review*, 8(1), 17–28.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really? *Strategic Organization*, 19(1), 147–160.

Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Prentice-Hall.

Eurostat. (2023, November 16). *Wine production reached 16.1 billion litres in 2022*. <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231116-1>

Evert, R. E., Martin, J. A., McLeod, M. S., & Payne, G. T. (2016). Empirics in family business research. *Family Business Review*, 29(1), 17–43. <https://doi.org/10.1177/0894486515593869>

Farkas F. (2017). A non-business kihívásai napjainkban. In Vilmányi M., & Kazár K. (Eds.), *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban* (pp. 148–166). Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar.

Farkas G., Málovics É., & Kincsesné Vajda B. (2017). Az innovatív vállalkozói karakter nyomában. In Vilmányi M., & Kazár K. (Eds.), *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban* (pp. 65–79). Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar.

Farkas G. (2018). Az ügynökelmélet és a viselkedésalapú ügynökelmélet vonatkozásai a családi vállalkozások kutatásában. *Taylor*, 10(2), 16–25.

Farkas G., & Málovics É. (2021). A gondoskodó elmélet megjelenése a családi vállalkozásokban. *Vezetéstudomány*, 52(11), 45–56. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.04>

Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77–89.

Foss, N., & Lindenberg, S. (2013). Microfoundations for strategy: A goal-framing perspective on the drivers of value creation. *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 85–102. [10.2139/ssrn.2237857](https://doi.org/10.2139/ssrn.2237857)

Freeman, E. R. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421.

Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232–263). University of Chicago Press.

Gabzdylova, B., Raffensperger, J. F., & Castka, P. (2009). Sustainability in the New Zealand wine industry: Drivers, stakeholders and practices. *Journal of Cleaner Production*, 17(11), 992–998.

Gallucci, C., Santulli, R., & Calabrò, A. (2015). Does family involvement foster or hinder firm performance? The missing role of family-based branding strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 155–165.

Gagné, M., Marwick, C., & Brun de Pontet, S. (2021). Family business succession: What's motivation got to do with it? *Family Business Review*, 34(2), 154–167. <https://doi.org/10.1177/0894486519894759>

Gary, M. S., Yang, M. M., Yetton, P. W., & Serman, J. D. (2017). Stretch goals and the distribution of organizational performance. *Organization Science*, 28(3), 395–410. <http://doi.org/10.1287/orsc.2017.1131>

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

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy Of management Journal*, 47(2), 209–226. DOI: 10.2307/20159573

Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish oil olive mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <http://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

Goto, T. (2014). Family business and its longevity. *Kundai Review*, 2(3), 78–96.

Gubányi M., Csákné Filep J., Kiss Á., & Csizmadia P. (2014). *National report on family businesses in Hungary*. BuBudapest Business School.

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. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>

Handy, C. (1994). *The age of paradox*. Harvard Business School Press.

Heidrich B., Németh K., & Chandler, N. (2016). Running in the family – paternalism and familiness in the development of family businesses. *Vezetéstudomány*, 47(11), 70–82. <http://doi: 10.14267/veztud.2016.11.08>

Hibbert, P., & Huxham, C. (2010). The past in play: Tradition in the structures of collaboration. *Organization Studies*, 31(5), 525–554. <https://doi.org/10.1177/0170840610372203>

Hegyközségek Nemzeti Tanácsa. (2016). *Magyarország szőlészetének és borászatának helyzete. Háttér tanulmány az ágazati stratégiához*. http://hnt.hu/wp-content/uploads/2016/08/Magyarorsz%C3%A1gsz%C5%91l%C3%A9szet%C3%A9nek-%C3%A9s-bor%C3%A1szat%C3%A1nak-helyzete-2016_%C3%BAj.pdf

Hegyközségek Nemzeti Tanácsa. (2023). *Borszőlővel beültetett terület*.
<https://www.hnt.hu/wpcontent/uploads/2024/03/Szolovel-beultetett-terulet-2023.pdf>

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). DOI: 10.9707/2307-0919.1014

Hollander, B. S., & Elman, N. S. (1988). Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1(2), 145–164. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00145.x>

Horton, T. P. (1986). Managing in a family way. *Management Review*, 75(2), 3.

Huws, U., & Dahmann, S. (2007). *Quality standards for case studies in the European Foundation*. Analytica

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79.

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

Kása, Radácsi L., Timár G., & Zsigmond Sz. (2018). *Családi vállalkozások mentorálása: Issue 5. Budapest Business School Working Paper Series*. BGE Budapest LAB.
<https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2018/06/WP-5-2018.pdf>

Kása R., Radácsi L., & Csákné Filep J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai Szemle*, 97(2), 146–176.

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209–228. <http://doi:10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x>

Kelly, D., & Amburgey, T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, 34(3), 591–612. <http://doi:10.2307/256407>

Konczosné Szombathelyi M., & Kézai P. (2018). Családi vállalkozások – generációk és dilemmák. *Prosperitas*, 5(3), 48–76. <http://dx.doi.org/10.31570/>

Konczosné Szombathelyi M. (2013). A hírnév és menedzselése. In Tompos A., & Ablonczyné Mihályka L. (Eds.): *Növekedés és egyensúly*. Győr: Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar. <https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2013/marketing/kszm.pdf>

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. <http://doi:10.1111/jpim.12165>

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. <http://doi:10.1111/etap.12065>

Kotlar, J., De Massis, A., Wright, M., & Frattini, F. (2018). Organizational goals: Antecedents, formation processes and implications for firm behavior and performance. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3–18. <http://doi:10.1111/ijmr.12170>

Kozma T. (2001). *Bevezetés a nevelésszociológiába*. Nemzeti Tankönyvkiadó.

Krueger, N., Bogers, L. A. M., Labaki, R., & Basco, R. (2021). Advancing family business science through context theorizing: The case of the Arab world. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1).

Kvale, S. (1996). *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*. Sage.

Laczkó Zs. (1997). *Családi vállalkozás – konfliktus és kooperáció*. Seed Alapítvány.

Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39–46.

Levenburg, N. M. (2002). Family business goals in the tourism and hospitality sector: Case studies and cross-case analysis from Australia, Canada, and Sweden by Tommy Andersson, Jack Carlsen, Donald Getz. *Family Business Review*, 15(2), 107–109. <http://doi:10.1111/j.1741-6248.2002.00107.x>

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731–746.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on “family business survival and the role of boards”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1391–1397. <https://doi.org/10.1111/etap.12072>

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.

Latham, G. P., & Locke, E. A. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 35(4), 332–340.

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!* Prentice Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions. Psychological Science*, 15(5), 265–268. [http://doi: 10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x](http://doi:10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x)

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

Loewenstein, G., & Thaler, R. H. (1989). Anomalies: Intertemporal choice. *Journal of Economic Perspectives*, 3(4), 181–193. [http://doi: 10.1257/jep.3.4.181](http://doi:10.1257/jep.3.4.181)

Lombardo, G. F., Ortiz, M. H., & Martos, M. V. (2008). Razones paracrecer en la empresa familiar: Un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 15–34.

Lorandini, C. (2015). Looking beyond the Buddenbrooks syndrome: the Salvadori Firm of Trento, 1660s – 1880s. *Business History*, 57(7), 1005–1019. DOI: 10.1080/00076791.2014.993616

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.

Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1149–1169.

Makó C., Csizmadia P., & Heidrich B. (2016). Succession in the family business: Need to transfer the socio-emotional wealth (SEW), *Vezetéstudomány*, 47(11), 16–28. [http://doi: 10.14267/veztud.2016.11.03](http://doi:10.14267/veztud.2016.11.03)

Minichilli, A., Prencipe, A., Radhakrishnan, S., & Siciliano, G. (2021). What's in a name? Eponymous private firms and financial reporting quality. *Management Science*, 68(3), 2330 – 2348. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.3974>

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

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

Martin, L., & Lumpkin, T. (2003). *From EO to “family orientation”*. *Generational differences in the management of family businesses* [Conference presentation]. Twenty-second Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference, Babson Park, MA, United States.

Mason, P. (2005). Visual data in applied qualitative research: Lessons from experience. *Qualitative Research*, 5(3), 325–346. <https://doi.org/10.1177/1468794105054458>

Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach*. Sage.

Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2005). Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies*, 36(6), 600–621.

Micelotta, E., Glaser, V. L., & Dorian, G. (2020). Qualitative research in family business: Methodological insights to leverage inspiration, avoid data asphyxiation and develop robust theory. In A. De Massis & N. Kammerlander (Eds.), *Handbook of qualitative research methods for family business* (pp. 25–47). Edward Elgar.

Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications.

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

Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19(1), 39–58. [http://doi:10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199801\)19:1<39::AIDSMJ932>3.0.CO;2-A](http://doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199801)19:1<39::AIDSMJ932>3.0.CO;2-A)

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87. <http://doi:10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2011). Governance, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held public companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 1051–1076.

Miller, D., Wright, M., Le Breton-Miller, I., & Scholes, L. (2015). Resources and innovation in family businesses: The Janus-face of socioemotional preferences. *California Management Review*, 58(1), 20–40. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.58.1.20>

Montanari, J. R., Morgan, C. P., & Bracker, J. S. (1990). *Strategic management: A choice approach*. The Dryden Press.

Mosolygó-Kiss Á., Heidrich B., & Chandler, N. (2022). Apám nehéz álmat ígér? A társas-érzelmi vagyon prioritásainak változása a generációváltó családi vállalkozásokban. *Vezetéstudomány Budapest Management Review*, 53(8-9), 115–129. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.08-09.09>

Mosolygó-Kiss Á., Csákné Filep J., & Heidrich B. (2018). *Do first swallows make a summer? On the readiness and maturity of successors of family business in Hungary: Issue 6. Budapest Business School Working Paper Series*. BGE Budapest LAB. https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/02/WP-6-2018-1_zart.pdf

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

Németh K., & Németh Sz. (2018). Professzionizálódó családi vállalkozások Magyarországon. *Prosperitas*, 5(3). 25–47.

Németh K., Németh Sz., Heidrich B., & Vajdovich N. (2022). Pénzügyi és nem pénzügyi célok és teljesítménymutatók hazai családi borászatok felmérése tükrében. *Tér – Gazdaság – Ember*, 10(1), 9–28.

Nordqvist, M., Hall, A., & Melin, L. (2009). Qualitative research on family business: The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 294–308.

Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 15–25.

Noszky E. (2017). Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány*, 48(6-7), 64–72.

OECD, & Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. OECD Publishing. pp. 47–52.

OECD. (2019). *SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/industry/smes/SME-Outlook-Highlights-FINAL.pdf>

OIV. (n.d.). *Country statistics 2022*. <https://www.oiv.int/what-we-do/country-report?oiv>

Oudah, M., Jabeen, F., & Dixon, C. (2018). Determinants linked to family business sustainability in the UAE: An AHP approach. *Sustainability*, 10(1), 1–23.

Pavel, S. M. (2013). The relevance of knowledge types and learning pathways in wine family business succession. *Procedia Economics and Finance*, 6(5), 328–341.

Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949–969. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>

Polster Cs., & Konczosné Szombathelyi M. (2020). Összhang a családi vállalkozások generációi között (Alignment between generations in family businesses). *Tér – Gazdaság – Ember*, 8(3), 63–79.

Porter, M. E. (1993). *Versenysztratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei*. Akadémia Kiadó.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.

Reay, T., Jaskiewicz, P., & Hinings C. R. (Bob). (2015). How family, business, and community logics shape family firm behavior and “rules of the game” in an organizational field. *Family Business Review*, 28(4), 292–311.

Rouse, E. D., & Harrison, S. H. (2015). Triangulate and expand. In K. D. Elsbach, & R. M. Kramer (Eds.), *Handbook of qualitative organizational research* (pp. 286-297). Routledge.

Saarinen, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1121–1140.

Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled business: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259–276. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030107>

Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3-4), 321–348.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Person Education Limited.

Schumpeter, J. A. (1980). *A gazdasági fejlődés elmélete*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Sciascia, S., Mazzola, P., & Kellermanns, F. W. (2014). Family management and profitability in private family-owned firms: Introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 131–137.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35. <http://doi:10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>

Sharma, S., & Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26(2), 159–180.

Sharma, P. (2008). Commentary: Familiness: Capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 971–977. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00266.x>

Sharma, P., & Salvato, C. (2013). Family firm longevity: A balancing act between continuity and change. In Fernandez Perez P., & Colli A. (Eds.), *The endurance of family businesses: A global overview* (pp. 34–56). Cambridge University Press.

Shoham, H. (2011). Rethinking tradition: From ontological reality to assigned temporal meaning. *European Journal of Sociology*, 52(2), 313–340. <https://doi.org/10.1017/S0003975611000129>

Short, J. C., & Palmer, T. B. (2003). Organizational performance referents: An empirical examination of their content and influences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), 209–224. [http://doi:10.1016/S0749-5978\(02\)00530-7](http://doi:10.1016/S0749-5978(02)00530-7)

Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: A practical handbook*. Sage Publications.

Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *American Economic Review*, 69(4), 493–513. <http://doi:10.2307/1808698>

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.

Sun, R., Peng, S., & Pandey, S. K. (2014). Testing the effect of person-environment fit on employee perceptions of organizational goal ambiguity. *Public Performance & Management Review*, 37(3), 465–495.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62.

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

Taródy D. (2018). *Kontextuális kettős képesség kialakulása középvállalatokban*. (ID Code 997) [Doctoral dissertation, Corvinus University of Budapest]. Corvinus Dissertations Repository. DOI: 10.14267/phd.2018015

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 99–129), Sage Publications.

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*. Oxford University Press.

Tobak J. (2018). *A sikertényezők és az utódlás vizsgálata családi tulajdonú vállalkozások esetében* [Doctoral dissertation, University of Debrecen]. University of Debrecen Electronic Archive.

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(1), 60–72.

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

Vazquez, P., & Rocha, H. (2018). On the goals of family firms: A review and integration. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 94–106. doi: 10.1016/j.jfbs.2018.02.002

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

Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business*. Palgrave Macmillan.

Ward, J. L. (2011). How family values and vision drive business strategy and continuity. *Universia Business Review*, (32), 26–38.

Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship—Conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165–184.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>

Whetten, D. A., Felin, T., & King, B. G. (2009). The practice of theory borrowing in organizational studies: Current issues and future directions. *Journal of Management*, 35(3), 537–563. <http://doi: 10.1177/0149206308330556>

Wiesz A. (2020). Fontos, hogy mi családi vállalkozás vagyunk? – Családi vállalkozási identitás és teljesítmény. *Vezetéstudomány*, 51(2), 60–73.

Wiesz A., & Drótos Gy. (2018). Családi vállalkozások. In Kolosi T., & Tóth I. Gy. (Eds.), *Társadalmi Riport 2018* (pp. 233–247). Tárki.

Williams Jr, R., 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*, 20(1), 63–82.
<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. <http://doi: 10.1007/s11301-019-00155-8>

Wiseman, R., & Gomez-Mejia, L. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *The Academy of Management Review*, 23(1), 133–153. <https://doi.org/10.2307/259103>

Wood, R. E., Whelan, J., Sojo, V., & Wong, M. (2013). Goals, goal orientations, strategies, and performance. In E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.), *New developments in goals setting and task performance* (pp. 90–114). Routledge.

Woodfield, P., & Husted, K. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 57–69.

Yin, R. K. (1994). *Case study research design and methods: Applied social research and methods series*. Sage Publications.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.

Yin, R. K. (2016). *Case study research: Design and applications*. Sage Publications.

Zahra, S. A., Wright, M., & Abdelgawad, S. G. (2014). Contextualization and the advancement of entrepreneurship research. *International Small Business Journal*, 32(5), 479–500. <https://doi.org/10.1177/0266242613519807>

Zellweger, T. M., & Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203–216. <http://doi: 10.1111/j.1741-6248.2008.00123.x>

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>

Zellweger, T., & Sieger, P. (2010). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012a). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851–868. <http://doi: 10.1287/orsc.1110.0665>

Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012b). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136–155.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229–248. <http://doi: 10.>