

Pénzügyi és nem pénzügyi célok és teljesítménymutatók hazai családi borászatok felmérése tükrében

Financial and non-financial goals and performance indicators in the light of a research of family wineries in Hungary



Absztrakt

Mivel a borászati ágazat sok országban – így Magyarországon is – jelentős kulturális és gazdasági értéket képvisel. A tanulmány a hazai családi borászatok teljesítményének témakörét vizsgálja. A nemzetközi és magyar szakirodalom alapján strukturáltan bemutatásra kerül, hogyan értelmezhető és vizsgálható a borászatok teljesítménye. A feltáró jellegű kvalitatív kutatás – mely 10 borvidékre kiterjedően, 21 hazai családi borászat bevonásával lefolytatott félig strukturált interjú adataira épít – a hazai családi borászatok céljainak és teljesítménydimenzióinak feltérképezésére irányult. A Basco nevéhez fűződő családi vállalkozások célrendszerét klasszifikáló modell borászati mintán való alkalmazása segítségével azonosításra kerültek a legjellemzőbb pénzügyi- és nem-pénzügyi célok, illetve azok a teljesítménymutatók, amelyek a célérés nyomon követését szolgálják a hazai gyakorlatban. A tanulmány feltáró kutatásként definiálható, amely további vizsgálatok kiindulópontja lehet a magyar borászatok teljesítményének megértése és javítása érdekében.

Kulcsszavak: borászati szektor, családi vállalatok, teljesítmény, Balanced Scorecard

Abstract

As the wine sector in many countries – including Hungary – represents significant cultural and economic value. The study introduces the topic of Hungarian family business wineries' performance. Based on international and Hungarian literature, the paper presents in a structured way how performance of wineries can be interpreted and examined. The exploratory qualitative research, which was primarily aimed at mapping the goals and performance dimensions of Hungarian family wineries. The research is based on the data of 21 semi-structured interview conducted in 10 wine districts and involving 21 Hungarian family wineries. Using the model of Basco it was classified the goal system of family business wineries, the most characteristic financial and non-financial goals and the performance indicators that serve to monitor the achievement of the target, in Hungarian practice.

Keywords: wine sector, family firms, performance, Balanced Scorecard

JEL kód: L21, L25, L26

BEVEZETÉS

Ha figyelemmel kísérjük a borászati szektorban zajló folyamatokat, hazai és nemzetközi viszonylatban egyaránt, megállapíthatjuk, hogy az utóbbi évtizedben jelentős változásokon megy keresztül az ágazat, mely jelenséget meghatározó tényezők között feltétlen említésre méltó a verseny, illetve a fogyasztási szokások változása. Ezenkívül kiemelhető a régi termelő országok gazdasági átalakulása, illetve strukturális és pénzügyi válsága (Hannin et al., 2010), valamint a borászati cégek tevékenységének módosulása és az üzleti koncentrációhoz kapcsolódó diverzifikációja is (Coelho–Rastoin, 2001). A borászati szektort érintő gazdasági fókuszú kutatások igen szerteágazó kérdéskörökre koncentrálnak, megjelenik a szektorspecifikus kutatási előzmények között többek között a vállalkozói szellem (Zhao, 2005), a nemzetközi vállalkozási megközelítés (Mariani et al., 2012), továbbá a stratégiai menedzsment (Atkin et al., 2012) és innováció kérdésköre egyaránt (Dressler, 2013). Számos más szektorhoz hasonlóan a borászatokat is működésük számos pontján érinti az erősödő helyi és globális verseny, illetve a fogyasztói elvárások turbulens változása, de a fenntarthatósági szempontoknak való megfelelésből fakadó innovációs kényszer is. A borászati szektor a tevékenység jellegéből adódóan kedvez a családi vállalkozási formának, amely sajátos működési-szerveződési logikájával, érintetti rendszerével egyedi teljesítménytényezőket szolgáltat a borászati vállalkozások egyébként is sajátos üzleti modelljéhez. Mindezek alapján a borászati teljesítmény fogalmának vizsgálata a családi vállalkozási sajátosságokkal együtt mindenképpen fontos kutatási területnek számít.

A borászat számos ország számára, így Magyarország számára is jelentős gazdasági értéket jelent, mivel a szektor szorosan kapcsolódik a környezethez a szőlőtermesztéshez szükséges természeti erőforrások által, illetve miután erős társadalmi dimenziót is képvisel a tevékenység helyhez kötöttsége, relatíve magas élömunka-igénye, illetve az ún. terroir szemlélet miatt. A „terroir” francia eredetű kifejezés, melynek a magyar jelentése termőföld, termővidék, termőhely. A szőlő-bor ágazatban a terroir nem csak az adott termőterületet jelöli, hanem a klimatikus tényezőket, a szőlőfajtát, a technológiát, a borkészítés módszerét, valamint a szőlész-borász személyét egyaránt. A terroir kifejezésnek számos megközelítése létezik, és több nemzetközi szervezet is kísérletet tett a fogalmi lehatárolásra (Kismarjai, 2021). Az UNESCO által rögzített definíció szerint a terroir olyan földrajzi terület, ahol „az emberi közösség a történelem folyamán, a környezettel kölcsönhatásban, egyedi kulturális jellegzetességeket, ismereteket és gyakorlatokat alakított ki. Ez a felhalmozott tudás bemutatja az adott terület eredeti termékeit és szokásait és az ott élő embereket.” (UNESCO, 2005 – idézi: Kismarjai, 2021, 28)

A tanulmány rövid áttekintést ad a borászati ágazat hazai, európai és globális folyamatairól, trendjeiről, ezt követően pedig kitér a teljesítménymérés, a célrendszer kapcsán mind a családi vállalkozási jellegből, mind a borászati tevékenység sajátosságaiából fakadó specialitásokra építve a hazai és nemzetközi előzménykutatásokra. Az empirikus vizsgálat eredményeként ismertetésre kerülnek azok a pénzügyi- és nem-pénzügyi célok, illetve teljesítménymutatók, amelyek a kutatásba bevont családi vállalkozások működésének sarokpontjait és a teljesítménymenedzsment pillérét

képezik. A tanulmány legfőbb hozzáadott értékét a borászati tevékenység-specifikus kiegyensúlyozott mutatószámrendszer jelenti.

1. BORÁSZATI TERMELÉS A VILÁGGAZDASÁGBAN ÉS MAGYAROSZÁGON

Ebben a fejezetben áttekintést nyújtunk a borászati szektor világpiacra és az Európai Unióban zajló folyamatairól, a szektor jövőjére vonatkozó ágazati előrejelzésekről, és rávilágítunk a hazai bortermelés statisztikai összefüggéseire.

A globális borpiacról származó bevétel 2020-ban 340,8 milliárd amerikai dollár volt. A Statista Consumer Market Outlook becslése szerint 2025-re a bevétel ebben a szegmensben 528,7 milliárd dollárra nő (<https://www.statista.com>). A COVID-19 világjárvány megzavarta a globális borelosztási csatornát a szállodák és éttermek kiterjedt bezárása és korlátozása miatt világszerte. A hirtelen kitört járvány a szállodák körülbelül 77%-át érintette, a forgalom 60%-kal esett vissza az egész szektorban, míg az éttermek eladásai 91%-kal estek vissza 2020 végére világszerte (<https://www.grandviewresearch.com>).

2020-ban Európa birtokolta a legnagyobb, 48%-os részesedést a borászati piacra kapcsolódó árbevétel tekintetében. Európa a legmegbízhatóbb borpiac, ugyanis Portugáliában, Olaszországban és Franciaországban a legmagasabb az egy főre jutó éves borfogyasztás. Az egyik legnagyobb aggregát piac Európában Franciaország a nagyobb népessége és az egy főre jutó magas borfogyasztás miatt. Az olyan országok pedig mint Németország és az Egyesült Királyság a legnagyobb borimportőrök, ahol a termelés jóval alacsonyabb, mint a fogyasztás. Az előrejelzések szerint az ázsiai és a csendes-óceáni térségben várható a leggyorsabb, 8,2%-os növekedés elsősorban Kína, Japán és Dél-Korea vonatkozásában 2021 és 2028 között. A régió jelentős potenciállal rendelkezik a nagy ügyfélkör, a növekvő rendelkezésre álló jövedelmek és a bortermelés számára kedvező éghajlati viszonyok miatt.

A borpiacot néhány jól bevált, valamint számos kis- és közepes szereplő jelenléte jellemzi. A meglehetősen koncentrált sörgyári iparhoz képest a bor, mint többnyire mezőgazdasági eredetű termék, sokkal szétagoltabb, az öt legnagyobb vállalat (E & J Gallo, Constellation Brands, The Wine Group, Treasury Wine Estate és Vina Concha y Toro) együttes piaci részesedése mindössze 8–9% (<https://www.statista.com/study/48818/wine-report/>).

Amennyiben az EU bortermelését vizsgáljuk – beleértve a bort és a mustot is – a 2021-ben megtermelt 147 millió hektoliter 13%-kal alacsonyabb a 2020-as termelésnél. Az EU-n belül Olaszország a legnagyobb uniós termelő, majd Spanyolország és Franciaország következik. Kelet-Európa egyes tagállamai (Csehország, Magyarország, Románia, Szlovákia) bár kisebb mennyiségben termelnek, termelésük emelkedő tendenciát mutat. A termelési ingadozások amplitúdója évről évre növekszik. Úgy tűnik, hogy a termelt mennyiségek ezen instabilitása a jelentős éghajlati veszélyek közvetlen következménye, amelyek egyre kevésbé kiszámíthatók és egyre gyakoribbak (European Union, 2020).

Az EU borágazata alkalmazkodik a fogyasztók körében változó életmódhoz és preferenciákhoz. Az EU-tagállamok között azonban továbbra is nagy különbségek maradhat-

nak az előrejelzések szerint. Egyre növekszik a kereslet az alacsonyabb alkoholtartalmú borok és a habzóborok iránt. A COVID-19 világvárvány hatására a bor kereskedelmi forgalomba hozatalának új módjai – például az e-kereskedelem – erősödtek, és várhatóan tovább fognak fejlődni, ami szintén növeli a keresletet. Az EU borexportja 2009 és 2019 között erőteljesen nőtt, átlagosan 5%-kal évente. Míg a mennyiség az utóbbi időben stabilizálódott, az érték tovább nőtt. Az EU exportját a földrajzi jelzéssel ellátott uniós borok és általában a pezsgők iránti nagy kereslet mozgatja. A COVID-19 potenciálisan elhúzó hatása, a stabilizáló globális kereslet és az EU-n kívüli bortermelő országok erős versenye ellenére az EU borexportja 2030-ra 31 millió hl-re nő az EU becslései szerint (EUROPEAN UNION, 2020).

2. BORÁSZATI TELJESÍTMÉNYMODELLEK – A TELJESÍTMÉNY DIMENZIÓI ÉS INDIKÁTORAI A BORÁSZATOKNÁL

A fejezetben elsősorban nemzetközi forrásmunkák alapján áttekintjük a borászati vállalkozások teljesítményére vonatkozó elméleti megközelítéseit, és bemutatjuk azokat az indikátorokat, amelyek a szektorspecifikus mérésekben alkalmazásra kerülnek.

Számos tanulmány foglalkozik a borászati teljesítmény értelmezésével és a borászati vállalkozások teljesítményének értékelésével. Maurel és társai (2017) 1975 és 2012 közötti szisztematikus irodalomkutatásuk alapján rendszerezték a borászati szakcikkekben megjelenő teljesítménykategóriákat, megkülönböztetve a teljesítmény alábbi dimenzióit:

- versenyképesség,
- gazdasági és pénzügyi teljesítmény,
- környezeti teljesítmény,
- export teljesítmény,
- egyéb teljesítmény (minőség, piac, költség, ár, logisztika, kereskedelem).

Tanulmányukban klasszifikálták a borászati ágazatban tevékenykedő szereplők teljesítményének különböző szintjeit is, és vizsgálatukban kiemelték a szövetkezetek, farmok, kereskedők, pincészetek, borászati vállalkozások teljesítményével foglalkozó előzményforrásokat.

Amennyiben a borászati kutatásokat indikátor-használat oldaláról elemezzük, akkor megállapítható, hogy a kutatások mind pénzügyi, mind nem-pénzügyi teljesítmény-mutatókat is alkalmaznak a vizsgálat során. A leggyakrabban alkalmazott indikátorok a pénzügyi mutatók közül a következők: hozzáadott érték (Vink et al., 2012); működési bevétel, EBIT, működési cash flow (Declerck, 2005); RoI, RoA, RoE, árrés (Amadiou-Viviani, 2010; Vrontis et al., 2011); összes árbevétel, export-árbevétel (Morrisson-Rabellotti, 2009); termelékenységi (Sellers-Rubio, 2010); exportintenzitás (Fischer, 2010), és az exportnövekedési ráta (Foster et al., 2002).

A teljesítményértékelés hagyományosnak tekinthető pénzügyi szempontjai mellett a nemzetközi kutatói térben is zajlanak nem-pénzügyi szempontokra fókuszáló kutatások, ezek alapján kiemelhetők a főbb nem-pénzügyi mutatók: díjak, elismerések

(Hojman, 2009); ökológiai lábnyom (Belis-Bergouignan–Saint-Grés, 2009); termodinamikus megközelítés, energiahatékonyság (Marchettini et al., 2003); piacrészesedés (Fortunas et al., 2007); és termelési kapacitás (Barbat–Mora, 2010).

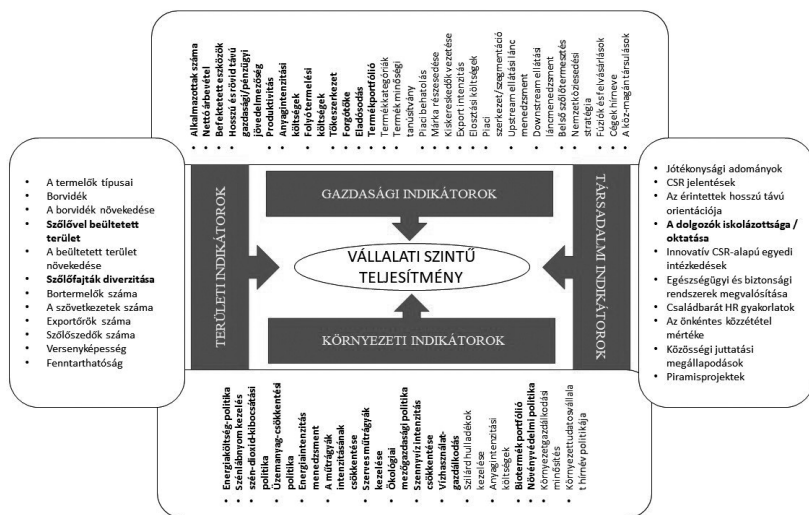
A fenntartható borágazat fejlesztésének egyik legnagyobb kihívása az elért eredményeket hatékonyan kifejező indikátorok meghatározása (Merli et al., 2018). A keretrendszerek és indikátorok használata a helyzet jellemzésének módja, mely egyidejűleg lehetővé teszi a cégek/kontextusok összehasonlítását (Flores, 2018). Mivel számos indikátor használható a döntéshozatalhoz, a megfelelően azonosított, meghatározott és kiszámított indikátorokra nagy az igény (Martins et al., 2017).

Mota és társai (2021) irodalomkutatásukkal – melynek küldetése borászati cégek által könnyen átvehető indikátorok azonosítása, döntéshozatali folyamatuk támogatása volt – olyan négydimenziós mérési keretrendszert alkottak, amely magában foglalja a gazdasági, környezeti, társadalmi és területi nézőpontokat egyaránt.

Az 1. ábra összefoglalja azokat a tényezőket, amelyek a borászati vállalkozások teljesítményére hatást gyakorolhatnak. Így a teljesítménymenedzsment rendszerüknek reflektálnia kell ezekre a kérdéskörökre stratégiai és operatív szinten egyaránt.

1. ábra: Borászati vállalkozások teljesítményére ható társadalmi, gazdasági, környezeti és területi tényezők

Figure 1 Social, economic, environmental and territorial factors affecting the performance of wineries



Forrás: Saját szerkesztés Mota et al., 2021 alapján

A fenntartható fejlődés és az ökológiai tényezők kulcsfontosságúak a mezőgazdaságban. A szőlőtermesztés az egyik legintenzívebb mezőgazdasági rendszer, emiatt érthető, hogy egyre nagyobb az érdeklődés a fenntarthatóság koncepciója iránt a borágazat

ban, hiszen a vásárlók egyre nagyobb figyelmet fordítanak a környezeti és fenntarthatósági kérdésekre. A fenntartható szőlőtermesztés a természeti területek gazdasági fenntarthatóságát a minőségi termékek elérésével ötvözi, figyelembe véve a precíziós szőlőtermesztés követelményeit, miközben meghatározóak a környezettel, a termékek biztonságával és a fogyasztók egészségével kapcsolatos kockázatok, valamint az örökség, a történelmi, kulturális, ökológiai és tájképi szempontok erősítése is (Browne et al., 2020). A nemzetközi szakirodalom alapján megfigyelhető, hogy ezzel párhuzamosan megszületik az igény a társadalmi és környezeti jellegű stratégiai információk teljesítményértékelési rendszerbe való integrálása iránt.

A klasszikus négydimenziós Balanced Scorecard (Kaplan–Norton, 1992) modellek kiegészülnek a fenntarthatósággal kapcsolatos témakra összpontosító környezeti mutatókkal, illetve a fenntarthatóságra és a környezetgazdálkodásra összpontosító nézőponttal. A fenntarthatósági teljesítmény tehát egyre inkább része a borászati vállalkozások teljesítménymérésének, mely kiterjedhet a következő mutatókra: a természeti erőforrások és a biológiai sokféleség megőrzését elősegítő kezdeményezések száma; víz újra felhasználása; hasznosított hulladék mennyisége; és a környezeti költségek (Gomes et al., 2021).

3. CSALÁDI ÉS NEM CSALÁDI BORÁSZATOK TELJESÍTMÉNYÉRE VONATKOZÓ KUTATÁSI ELŐZMÉNYEK

Célunk, hogy feltárjuk a főbb különbségeket a bortermelő vállalatok között a tulajdonosi háttérre tekintettel, azaz rávilágítsunk a családi és nem családi borászatok közötti differenciákra. A feldolgozott szakirodalom alapján meglehetősen heterogén jelenség olvasható ki az eredményekből.

Soler és társai (2017) 520 pincészetet tartalmazó adatbázis felhasználásával a szakirodalomban használt fő változókkal jellemzi a családi vagy nem családi borászat közötti különbségeket az adósságállomány nagysága és szerkezete tekintetében. Kutatásuk szerint jelentős különbségek vannak a családi és nem családi vállalkozások között az eszközarányos megtérülésben (ROA) és a haszonkulcsban, ami a családi vállalkozásnak minősülő cégek esetében magasabb, illetve az adóssághányadban, amelyek magasabbak a nem családinak tekintett vállalatoknál. A jobb árretek a családi vállalatoknál a kínált termékekből vagy márkákból származó árelőnyöknek vagy az alacsonyabb ügynöki költségeknek köszönhetők, amelyek az irányítási költségek javulását eredményezhetik, ami megmagyarázza a feltárt különbségeket (Soler et al., 2017).

Gallucci és D'Amato (2013) 114 olasz borágazatban működő családi és nem családi vállalkozások 2007 és 2010 közötti gazdasági és pénzügyi teljesítményét összehasonlítva U alakú, nemlineáris kapcsolatot fedezett fel a család ereje és a forgalom között. Erős családi jelenlét esetén magasabb a forgalom a nem családi vállalkozásokhoz képest, ugyanakkor alacsony családi jelenlét esetén alacsonyabb a forgalom. Ennek magyarázata az lehet, hogy a család a hitelesség képét közvetíti a vásárlók felé, hiszen a család egy térben gyökerező társadalmi entitás, amely összefonódik a bortermelés terroir

szemléletével (Van Leeuwen–Seguin, 2006). A család olyan márkává válik, amely képes elnyerni a vásárlók bizalmát. Nem véletlen, hogy a borászattal foglalkozó családi vállalkozásokban a cégbemutató a családi történetre fókuszál, a cég élén álló, egymást követő generációkra, a cég értékeire és eszméire. Ennek a kommunikációs stratégiának az a célja, hogy kapcsolatot teremtsen a család és a fogyasztó között. A vállalkozói család történetének megosztása, hagyományai és értékei révén a fogyasztó a társadalom integrált részének érzi magát. Másrészt maga a bor időhöz, helyhez és hagyományhoz erősen kötődő termék, amely a történelmet, az értékeket és a hagyományt hordozza magában.

Amennyiben a családi kontroll mértéke alacsonyabb, az annak a jele, hogy a család nem képes hatékony ellenőrzést gyakorolni a vállalat felett. Ebben az esetben a családon kívüli szereplők dominálnak mind a tulajdonosi, mind a menedzsment szerkezetben. Ahol a család irányítja a céget, az üzlet nemcsak profittermelő vállalkozás, hanem a jövőbe fektetett és átörökítendő vagyon, a családi célok megvalósításának eszköze, ahol a társaság eggyé válik a családdal.

Vezetői szempontból a család stratégiai immateriális eszközként jelenik meg, amely a vállalati és a termékkommunikációban egyaránt hasznosítható. Úgy tűnik, hogy ez a szempont egy könnyen elérhető, kiaknázható és alacsony költségű értéknövelő eszköz, különösen a KKV-k számára. Számos szerző utalásában megjelenik, hogy a családi erőforrások, azaz a név, a történelem és az értékek (családi márka) kommunikálása a családi alapú márkaidentitás kialakítása hasznos eszköz lehet a vállalati márkaépítési stratégiákban (Micelotta–Raynard, 2011; Vrontis et al., 2011). A globalizált verseny, a homogén kínálat idején hasznos lehet a családi márkaidentitáson keresztül történő megkülönböztető stratégia képviselése a nem családi versenytársaktól (Vrontis et al., 2011).

A családi vállalkozások esetében gyakran emlegetett és tudományos megismerés eszközeivel vizsgált kihívás a generációváltás és az utódlás kérdésköre (Csákné, 2012; Heidrich et al., 2016). Fernandez-Olmos és társai (2020) 110 spanyol családi vállalkozás bevonásával lefolytatott kutatásukban a teljesítményalakulás elemzését összekapcsolva a generációs szerkezet és a családi vállalkozás által kialakított szociális/társadalmi tőke (azaz a kulcsfontosságú üzleti partnerek közötti kapcsolat minősége, a barátság, a közelség és a bizalom mértéke), új megközelítést alkottak a borászati cégek teljesítménynövelése témakörben. Empirikus eredményeik igazolják, hogy a kapcsolati társadalmi tőke növekszik, miután a családi pincészet túlélte az első alapító generációt, és igazolták, hogy a kapcsolati társadalmi tőke pozitív hatást gyakorol a vizsgált családi borászatok teljesítményére, ami szorosan összefügg a pincészet túlélésével. A relációs társadalmi tőke alacsonyabb az első generációs családi borászatokban, mint azokban, amelyek a második vagy azt követő generációs szakaszban vannak. A kapcsolati társadalmi tőke felhalmozása erős stratégiai választásnak tekinthető, amely jelentős hatással lehet a családi pincészetek teljesítményére, akár nemzetköziesedési törekvéseikre is.

4. CSALÁDI VÁLLAKOZÁSOK SAJÁTOS CÉLRENDSZERE

A családi vállalatok céljainak vizsgálata és megértése a teljesítményértékelésüktől elválaszthatatlan álláspontunk szerint, ugyanis a családi vállalat cselekvésre való hajlandóságát, illetve stratégiai döntéseiket a célok határozzák meg (Williams et al., 2018). A családi vállalkozásokra jellemző célrendszer modellezését, vizsgálatát tekintve feltétlen említésre méltó a Basco (2017) nevéhez kapcsolódó, a családi célokat és az üzleti célokat azonosító megközelítés. Eszerint a családi vállalkozásokban a család céljainak teljesítése is valószínűsíthető a gazdasági célok teljesítése mellett (Basco, 2017), továbbá mindkét célszfémben azonosíthatók gazdasági és nemgazdasági jellegű célkitűzések, melyek lehetnek rövid- és hosszú távú célok, és kapcsolódhatnak az egyes érintetti csoportokhoz (Heidrich et al., 2021).

A családi célrendszer klasszifikációs kísérlete évtizedek óta foglalkoztatja a családi vállalkozás kutatókat, hiszen a családi vállalkozások célrendszere meglehetősen összetett, ugyanis a szereplőknek eltérő céljaik vannak érdekeltségük és a családi vállalkozások háromkörös modelljében betöltött szerepükük alapján. Az elfoglalt pozícióik alapján határozhatják meg és változtathatják meg a vállalat céljait (Kotlar–de Massis, 2013).

A családi vállalkozások gazdasági céljai meghatározóak a vállalat szempontjából, mégis megfigyelhető, hogy a tulajdonos család számára elfogadható akár egy pénzügyileg kevésbé jó teljesítmény is (Astrachan, 2010). A vállalatnak is vannak a nem-gazdasági teljesítményhez kapcsolódóan nem-gazdasági céljai, amelyek például megnyilvánulhatnak a termék- és szolgáltatásfejlesztésben, de a környezeti fenntarthatóságban is. A családi vállalkozásokban a vállalat nem-gazdasági természetű céljai a vállalat ún. szocio-emocionális vagyonához kapcsolódnak, azaz a családi érintettségű cégek döntéshozatali folyamataikban figyelembe veszik értékrendjüket és működési alapvetéseiket. Mindezeknek köszönhetően hozhatnak akár olyan döntéseket is, amelyek üzleti aspektusból kritikusak lehetnek, ennek ellenére képesek fenntartani a családi beágyazódás mértékét (Heidrich et al., 2021).

Le Breton-Miller és társa (2013) a célrendszert jellemző dimenziók közé beemeli a családi cégek evolúciós fázisait, megkülönböztetve az alapító, az alapító utáni, az unokatestvér konzorcium periódust, és azokat a jellemzőit ezen életciklusszakaszoknak, amelyek befolyásolják a szocio-emocionális prioritásokat, amelyek a célok kialakításával kapcsolatban is nagy jelentőségűek.

5. A REGIONÁLIS TUDOMÁNY ÉS A CSALÁDI VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY ÖSSZEFÜGGÉSRENDSZERE

A főáramhoz kapcsolódó családi vállalkozásokkal foglalkozó teljesítményfókuszú tanulmányok alapvetően arra koncentrálnak, hogy a családi részvétel hogyan hat a gazdasági tevékenységekre. Basco (2015) nevéhez kötődően az elmúlt néhány évben egyre több

olyan tudományos publikáció foglalkozott a családi vállalkozások és a gazdaságföldrajzi kutatási irányok összekapcsolásával és azzal a kérdéssel, hogy a családi vállalkozás pusztja jelenléte jó vagy rossz a regionális növekedés és fejlődés szempontjából, ebből pedig levezethetők olyan kérdések mint:

- A régió szempontjából a gazdasági vagy nem-gazdasági teljesítmény a meghatározóbb a családi vállalkozások esetében?
- Milyen a regionális szempontból megfelelő, optimális családi vállalati teljesítmény?
- Hogyan hat a területi tőke a családi vállalkozások teljesítményére?

Bár jelentős erőfeszítések történtek az elmúlt évtizedekben a családi vállalkozások nemzetgazdasági szerepének feltárásával kapcsolatban, ezek a kutatások jellemzően térszemlélet nélküliek voltak (Gomez-Mejia et al., 2020; James et al., 2020). Sem a „céget”, sem a „menedzsert” nem ismerik el megfelelően a gazdaságföldrajzban a klasszikus regionális tudománymodellek makroszemlélete okán (Capello, 2014).

A vezetésföldrajz (Schlunze et al., 2012; Suwala–Olinas, 2012), amelyet néha menedzseri földrajznak (Laulajainen, 1998) vagy a menedzsment gazdaságföldrajzának (Jones, 2018) is neveznek, a cégek döntéseinek hatását elemzi a helyi és nemzetközi működésre, a beszállítókkal és vevőkkel fenntartott stratégiai kapcsolatokra, valamint belső és külső arculatra vonatkozóan.

A Suwala–Olinas (2012) szerzőpáros által felállított modell szerint a családi vállalatvezetőknek háromféle térrel kell foglalkozniuk döntéshozataluk során: a gazdasági terekkel, a társadalmi terekkel és a kognitív terekkel. Az első típus a gazdasági tér, amely helyként fogható fel, és abból az egyszerű tényből nyeri el a gazdasági értelmet, hogy a költségek távolságtól függően jelentkeznek (pl. szállítás és tranzakció), így egy hely relatívan értelmezhető és a térbeli költségek (pl. tranzakciós és szállítási költségek) segítségével számszerűsíthető (Suwala, 2014). Ezen a területen a családmenedzsereknek különböző elhelyezkedéssel kapcsolatos szempontokkal kell foglalkozniuk, mint például a cégük elhelyezkedési stratégiájával, a helyi tényezőkkel kapcsolatos optimális térbeli döntésekkel, valamint a nemzetközivé válás lehetőségével (Suwala–Kulke, 2017), illetve a gazdasági tevékenységek koncentrációja és szétszórtsága közötti optimális egyensúly megtalálásával (Suwala–Schlunze, 2019).

A terek második típusa a közösségi tér, amely az egyének közötti társadalmi egocentrikus kapcsolatokon keresztül épül fel; tehát relációs, azaz funkcionális kapcsolatok és társadalmi interakciók hálózatát foglalja magában a gazdasági szereplők között (Trip–Romein, 2014). A közösségi terek a kontextusról szólnak, és csak a szereplők társadalmi és kapcsolati beágyazottságának vizsgálatával érthetők meg (Brinkhoff et al., 2012). Ezen a területen a családi vállalatok vezetőinek egyensúlyba kell hozniuk a családi kapcsolatokat, a belső és külső kapcsolataikat (pl. beszállítók, vevők), valamint a baráti hálózatokat (Suwala–Schlunze, 2019).

Egyes kutatók szerint a közelség gazdasági haszna vitathatatlan, ha a bizalom és a kölcsönösség táplálja a helyspecifikus tudást és tanulási folyamatokat (Storper et al., 2004). Másként tekintenek erre Grabher és társai (2018), akik a közelségből fakadó gazdaságtalanságot hangsúlyozzák az alul- és túlbeágyazottság következményeként.

A családi vállalkozás vezetői feladata a gazdasági szereplők közötti kapcsolatok kialakítása, az interakció és az elszigeteltség közötti optimális egyensúly megtalálása.

A tér harmadik típusa, a kognitív tér az a terület, ahol az egyének kollektíven megosztanak hasonló kognitív képeket, térbeli gondolkodásmódot anélkül, hogy személyesen ismernék egymást (Brinkhoff et al., 2015). Ennek egy családi vállalat-specifikus megnyilvánulása lehet, amikor az alapítók meghatározzák a családi értékeket annak érdekében, hogy hosszú távú cégkultúrát alakítsanak ki, amelyet a családnév, a különböző szimbólumok és a logók megerősítenek. A családi vállalkozások vezetőinek feladata azon ismeretek, hagyományok, emlékek megteremtése és átörökítése (Scott, 2010), amelyek segítenek létrehozni egy olyan pozitív légkört, amely elősegítheti a céghez kapcsolódó élményeket.

A három említett térkategóriával kapcsolatos családi menedzsment feladatok pedig jól összekapcsolhatók a korábban ismertetett célrendszerrel, amely a család- és vállalkozásorientált célok együttételét mutatja be (Aparicio et al., 2017).

6. AZ EMPIRIKUS FELMÉRÉS MÓDSZERTANA ÉS EREDMÉNYEI

6.1. MÓDSZERTAN

A kutatás a hazai családi borászatok cél- és teljesítménymutató-rendszerének azonosítására irányult. A családi vállalkozás fogalom kapcsán a hazai családi vállalkozás-kutatásokban alkalmazott definíciók alapos áttekintése és mérlegelése után a Budapesti Gazdasági Egyetemen működő Budapest Lab 2019-ben megfogalmazott definícióját alkalmaztuk (Kása et al., 2019). Ez alapján családi vállalkozásnak „azokat a vállalkozásokat tekintettük, amelyekre igaz, hogy önmagukat családi vállalkozásnak tartják, vagy a cég legalább 50 százaléka legalább egy család tulajdonában van, vagy a család részt vesz a vállalkozás irányításában, vagy a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalat működésében, vagy a vezetés és a tulajdonlás átadása részben vagy teljes mértékben a családon belül valósul meg.” (Heidrich et al., 2021, 2).

Kutatásunkhoz a kvalitatív módszertant választottuk, az interjúk alapján feltártuk, hogy mely teljesítményértelmezések és mutatószámok jellemzőek a hazai borászati családi vállalkozások esetében. Kutatási céljaink alapján az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

- (1) Melyek a magyar családi borászatok gazdasági és nem-gazdasági céljai?
- (2) Melyek a családi borászatok által alkalmazott pénzügyi és nem-pénzügyi teljesítménymutatók?

Az interjúalanyok kiválasztása során hólabda módszert alkalmaztunk. A 21 elemű minta esetében a sokszínűségi elvárásaink teljesültek, ugyanis a mintába bekerült családi borászatok képviselik mind a hét hazai borrégiót. Az interjúk lefolytatására 2020. szeptember és 2021. március között került sor. A hazai borvidékek közül 10 borvi-

dékről sikerült családi borászatokat bevonni a kutatásba (balatonboglári, csongrádi, egri, hajósi-bajai, mátrai, móri, pannonhalmi, szekszárdi, tokaji és villányi borvidék). A családi életciklus tekintetében 9 első, 10 második és 2 harmadik generációs családi vállalkozás vezetőjének véleménye jelenik meg a tanulmányunkban. A mintába került vállalkozások birtokmérete 2,5 ha és 120 ha közé esik. 9 borászat birtokmérete kisebb 20 hektárnál, 8 családi vállalkozás gazdálkodik 21 és 60 ha közötti területen, míg 4 borászat szőlőterülete 61 és 120 ha közötti. Az interjúalanyok között férfi és női borászatokat is találunk. Közös jellemvonása a mintába került vállalkozásoknak, hogy mindenhol aktív szereplő a vállalkozás alapítója, valamint a borkészítésért családtag felel.

6.2. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

6.2.1. A VIZSGÁLT CSALÁDI BORÁSZATOK CÉLRENDSZERE

A családi vállalkozások céljaira irányuló kérdés alapján azonosítottuk a meghatározó pénzügyi és nem-pénzügyi célokat. A rövidtávú pénzügyi célok kevésbé relevánsak a vizsgált borászatok célrendszerében, a tulajdonosok döntéshozatali mechanizmusai-ban a hosszú távú, nem-pénzügyi célok jelentik a prioritást. Elmondható, hogy a vizsgált családi borászatok gazdasági célrendszerében fontos dimenzió az innováció. A célok kapcsán a válaszadók az alábbi pénzügyi és nem-pénzügyi célokat említették az interjújuk legalább 25%-ánál:

- A. pénzügyi célok: vállalat anyagi biztonsága.
- B. piaci/vevői célok: értékesítési szerkezettel kapcsolatos célok; szolgáltatásminőség javítása és a vevőelégedettség; a stratégiai tudatosság növelése.
- C. működési célok: turisztikai és gasztronómiai szolgáltatások bővítése; digitalizáció.
- D. innovációs célok: minőségfókuszú termékfejlesztés; technológiafejlesztés.
- E. fenntarthatósági célok: érintetti kapcsolatok hosszú távú megőrzése; fenntartható növekedés; környezeti fenntarthatóság; társadalmi felelősségvállalás.
- F. családi alrendszerrel összefüggő célok: generációváltás; szocio-emocionális vagyoni konzerválása; jó hírnév megőrzése.

A családi vállalkozások pénzügyi döntéshozatalát illetően kijelenthető, hogy nem feltétlenül a profit az elsődleges cél. További szempont, hogy szükség van a család és a vállalkozás pénzügyi folyamatainak összehangolására is (Csákné, 2012). A kutatásunk alapján megállapítottuk, hogy a családi vállalkozások az anyagi biztonságot alapvető fontosságúnak ítélik. Erre utal az alábbi interjúrészlet: *„Nélkülözhetetlen ... a család anyagi biztonsága vagy a vállalkozás anyagi biztonsága, mert egy és ugyanaz a kettő.”*

A kutatásban szereplő családi borászatok esetében a változtatásra való nyitottság megjelenik a célrendszerben még akkor is, ha az interjúk egy részében a hagyományok iránti tisztelet is megnyilvánult. A kutatás résztvevői a technológiafejlesztés mellett érveltek, azonban az egyes interjúalanyok igen eltérően értelmezik a technológiafejlesztést, ideértve a préselés, cefre- és mustkezelés, erjesztés és borkezelés során alkalmazandó megoldásokat. A gépesítés – az ágazatra jellemző erőteljes munkaerő-hiány miatt

– sok borászat számára a hatékonyságjavulás egyik lehetséges elérési módja, így több interjúalany ambiciózus célokat fogalmazott meg ezzel kapcsolatban.

„A borászati alaptevékenység egyre inkább ügyfélélménnyé transzformálása számos interjúalany gondolataiban és célrendszerében előkelő helyen szerepel, egyrészt kulturális, másrészt turisztikai, továbbá gasztronómiai szolgáltatáselemekkel bővítve a meglévő üzleti tevékenységet. Ez az üzleti modell számos nemzetközi kutatásban említésre kerül. Eszerint bizonyos borászatok szakítanak azzal a felfogással, miszerint a főtevékenységet a gyártás, a marketing és a borértékesítése jelenti, ezzel szemben felvállalják a rendezvényszervezés, turisztikai szolgáltatásnyújtás feladatait is (Cennamo et al., 2012).” (Heidrich et al., 2021, 22) Bár a vizsgált borászatok esetében a profitmaximalizálás nem tartozik az elsődleges célok közé, minden interjúalany említést tett az értékesítéssel összefüggő célkitűzésekről, illetve a nemzetköziesedésről. A gazdasági célrendszer fontos eleme a digitalizáció, amely nem hagyja érintetlenül a borászatokat sem.

„A családi vállalkozások sikeres működésének egyik integráns eleme a stratégiai tervezés, több kutatás megerősítette ugyanis (McCann et al., 2001), hogy a gyorsan növekvő családi vállalkozások nagyobb arányban folytattak stratégiai tervezési tevékenységet, mint a lassabb növekedést felmutató családi cégek.” (Németh, 2017, 63) A megkérdezett családi borászatok életében és célrendszerében megjelenik a hosszú távú szemlélet, mely a stratégiai tervezésben nyilvánul meg (Heidrich et al., 2021).

A családi vállalkozások nem-gazdasági céljainak alapja a család hosszú távú orientációja, illetve a generációváltás szándéka. A vállalkozások nem-gazdasági céljai között azonosíthatóak a különböző érintett csoportjaihoz köthető célok. A munkatársak irányában a hosszútávú kapcsolatok kialakítása, valamint a személyzet fejlesztése, míg a vevőkkel összefüggésben a vevői igények kielégítése, közvetlenebb kapcsolat kialakítása az ügyfelekkel. A fenntarthatóság megnyilvánul a társadalom felé való elkötelezettség különböző formáival összefüggő célokban is. Ezek egyrészt a társadalom intézményeihez és a helyi hálózatokhoz való szociális hozzájáruláshoz kapcsolódnak, másrészt a különböző borrégiók hírnevének öregbítéséhez kötődnek. A fenntarthatósági célok harmadik szintjét a természeti környezettel szembeni felelős magatartás céljai képezik. „A környezeti terhelés csökkentésének célja a borosüvegek kapcsán is előtérbe került. A természeti környezettel kapcsolatban fontos megemlíteni a környezeti felelősségvállalásból származó lehetséges versenyelőnyt is. A megkérdezett vállalkozók közül többen arról számoltak be, hogy például Ausztriában sok borászat rájött, megkülönböztetik magukat a biogazdálkodás folytatásával, amely versenyelőnyt jelenthet számukra, hiszen termékeiket drágábban tudják értékesíteni.” (Heidrich et al., 2021, 28–29)

A családi borászatok által követett célok között megjelennek a családi értékrendet tükröző, a családdal összefüggő célok, úgymint a szocio-emocionális vagyonhoz kötődő célok, vagyis a család érdekeltiségének megtartása, a család jó hírnevének fenntartása és a generációváltás szándéka; valamint a család egységének, harmóniájának fenntartásához kapcsolódó célok, továbbá a következő generációhoz kötődő, generációváltással összefüggő célok (Heidrich et al., 2021).

6.2.2. TELJESÍTMÉNYMUTATÓK A VIZSGÁLT CSALÁDI BORÁSZATOK ESETÉBEN

Az interjúk során a célrendszer mellett vizsgáltuk a célok eléréséhez kapcsolódóan alkalmazott pénzügyi és nem pénzügyi teljesítménymutatók körét is, ez alapján az 1. táblázatban összefoglaltuk azokat a pénzügyi és nem-pénzügyi mutatókat, amelyek jelenleg felmerülnek a családi borászatok kapcsán.

1. táblázat: Családi borászatok teljesítménymutatói

Figure 1 Performance indicators of family wineries

Családi borászatok teljesítménymutatói	
pénzügyi	nem-pénzügyi
termékek árszínvonala értékesített palackok száma készletek értéke tőkeerősség exportárbevétel aránya működési cash flow termék önköltsége hozzáadott érték	termékminőség terméshozam fluktuáció a pincészet által kínált gasztronómiai és turisztikai szolgáltatások színvonala maradékcukor tartalom tárolókapacitás felhasznált műtrágya mennyisége fejlesztési projektek száma gasztronómiai kapcsolatok száma (TOP50 étterem) kóstolótér mérete borkóstolók száma online borkóstolók száma

Forrás: Saját szerkesztés interjúk kutatás alapján

A második kutatási kérdés kapcsán a célokkal összhangban megállapítható, hogy a családi borászatok vezetői számára a gazdasági-pénzügyi teljesítménymutatók mellett jellemzően megjelennek mind a vevői-piaci teljesítményhez, mind a belső működési folyamatokhoz, mind a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó indikátorok, amelyek alapján egy borászati vonatkozású Balanced Scorecard állítható fel az alábbi dimenziókkal és indikátorokkal:

2. táblázat: Családi borászatok Balanced Scorecard-ja

Figure 2 Balanced Scorecard of family wineries

Nézőpont	Indikátorok
Pénzügyi nézőpont	termékek árszínvonala értékesített palackok száma készletek értéke tőkeerősség exportárbevétel aránya működési cash flow termék önköltsége hozzáadott érték
Vevői/piaci nézőpont	termékminőség borkóstolók száma online borkóstolók száma gasztronómiai kapcsolatok száma (TOP50 étte-rem)
Működési nézőpont	terméshozam a pincészet által kínált gasztronómiai és turisztikai szolgáltatások színvonala maradékcukor tartalom tárolókapacitás
Fenntarthatósági nézőpont	felhasznált műtrágya mennyisége vízfelhasználás mennyisége fejlesztési projektek száma fluktuáció

Forrás: Saját szerkesztés interjúk kutatás alapján

A vizsgált családi borászatok számára a pénzügyi teljesítmény mutatók között megjelennek a növekedési, nemzetköziesedési, tőkeszerkezettel, jövedelmezőséggel és likviditással összefüggő mutatószámok.

A megfelelő pénzügyi teljesítménycélok elérése elégedett és stabil vevő- és partnerkapcsolatban gyökerezik, amelyhez elengedhetetlen a kiváló termékminőség és a vevő-elérés különböző elemei terén történő fejlődés. A találkozási felületek és területek terén elért eredmény kiemelt cél a családi borászatok számára és ez az, ami kifejeződik a vevői/piaci nézőpont terén megjelenő, interjúkban is kiemelt indikátorokban.

Az elégedett és tartós partnerkapcsolat alapja mind a viszonteladók, a gasztronómiai partnerek, és mind a végfogyasztók szempontjából a megfelelő termékminőség, amely szoros kapcsolatban áll az adott évi terméshozammal, az alkalmazott borászati technológiával, illetve a tárolási lehetőségekkel, így ezek a szempontok indikátorok formájában megjelennek a vizsgálatba bevont családi borászatok gyakorlatában.

A fenntarthatósággal kapcsolatos vállalkozói attitűd erőteljes a borászatok körében. A fenntarthatósági dimenzióban kiemelkedő terület a környezeti fenntarthatóság, melyet elsősorban a víz- és a műtrágya felhasználás szemszögéből követnek figyelem-

mel a borászatok. A családi vállalkozásokat a hagyományos, nem családi vállalkozási gyakorlathoz mérten erőteljesebb és hosszabb távú partnerség jellemez a munkatársakkal szemben is, így a fluktuáció mérése és a hosszú távú foglalkoztatásra törekvés még akkor is jellemzi a tevékenységet, ha abban a technológiai fejlődés sok esetben a gépesítettség fokának növekedését jelenti. Az élők munkai-igényes feladatok azonban nem nélkülözik a tapasztalt mezőgazdasági munkaerőt. Az innováció a fejlődés egyik motorja a borászatok esetében is, amely azonban sokszor a hagyományos technológiák, a kíméletes eljárások, a természetes megoldások alkalmazását célozza, míg más esetben a fenntarthatósággal összefüggő biotermesztéshez kapcsolódnak. A fejlesztési projektek száma – függetlenül azok fókuszától – a megkérdezett borászatok esetében kiemelt mérce önmaguk megítélése kapcsán.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány áttekintést nyújtott a nemzetközi szakirodalmi háttér feltárásával a családi vállalkozások sajátos teljesítményértelmezéséről és célrendszeréről, továbbá az ismertetett elméleti keretek felhasználásával – úgymint Basco modell (2017) – hazai családi borászatok mintáján bemutatta e hagyományosan magas családi vállalkozási aránnyal jellemezhető, természetközeli szegmens sajátos célrendszerét és teljesítményértelmezését.

Az első kutatási kérdés (Melyek a magyar családi borászatok gazdasági és nem-gazdasági céljai?) kapcsán összefoglalóan elmondható, hogy a családi borászatok gazdasági/nem-gazdasági céljainak megismerését célzó kutatásunk, mely fókuszában a családi és vállalkozási célok elkülönítése állt, a Basco modell (2017) alapján a következőképpen foglalható össze (Heidrich et al., 2021, 35):

- (1) „a családi borászatok célrendszerében megjelennek gazdasági és nem-gazdasági célok mind a családi, mind az üzleti dimenzió mentén”;
- (2) a pénzügyi célok kevésbé relevánsak, a családi borászatok célrendszerében hangsúlyosabbak a nem-pénzügyi célok, utóbbiak alatt értve a vevőkkel, piaci műveletekkel, innovációval kapcsolatos célokat;
- (3) „a célok kapcsán azonosítható az idődimenzió szerinti erős mintázat: a hosszú távú célok dominanciája figyelhető meg mind a családi, mind a vállalkozási célok tekintetében”;
- (4) a családi borászatok életében a családi és a vállalkozási alrendszerben is meghatározóak a fenntarthatósági célok.

A második kutatási kérdés (Melyek a családi borászatok által alkalmazott pénzügyi és nem-pénzügyi teljesítménymutatók?) kapcsán eredményként emelhetjük ki azt a BSC modellt, amelyet a mélyinterjúk keretében kapott válaszok alapján konstruáltunk, adaptálva a Kaplan–Norton (1992) szerzőpáros nevéhez kapcsolódó modellt a családi borászatok gyakorlatára. Az ismertetett pénzügyi, vevői, működési és fenntarthatósági nézőponthoz tartozó indikátorok szisztematikus tervezése, visszamérése hasznos információkkal szolgálhat a borászati szegmens érintettjeinek.

A kutatás sem a mintavételi eljárás, sem a minta elemszáma alapján nem tekinthető reprezentatívnak, a kutatási minta kialakításában a teoretikus szaturáció játszott

főszerepet. A tanulmány ugyanakkor hozzájárul a családi vállalkozásokkal kapcsolatos tudományos diskurzushoz azáltal, hogy szektorspecifikusan vizsgálja egy hagyományosnak tekinthető, és magas családi vállalati aránnyal jellemezhető ágazatban a családi vállalkozások gazdálkodásának két fontos mozgatórugóját. A célok és azok operacionalizálására használt indikátorok jelentősen befolyásolják a családi borászatok operatív döntéseit, kifejezik erőfeszítéseiket, a gazdálkodás során követett fókuszpontokat, segítenek abban, hogy a sokszor informális tervek megvalósítása visszamérhető, követhető legyen.

Jelen kutatás folytatásaként érdemesnek tartjuk kérdőíves felmérés lefolytatását, amely kapcsán validálni és finomítani lehetne a hazai borászati szektorra jellemző mutatószámrendszert.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

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

IRODALOMJEGYZÉK

- Amadiou, P.–Viviani, J. L. (2010) Intangible effort and performance: the case of the French wine industry. *Agribusiness*, 26, 2, pp. 280–306. <https://doi.org/10.1002/agr.20226>
- Aparicio, M.–Centeno, C.–Carrasco, J. M. (2017) What are families most grateful for after receiving palliative care? Content analysis of written documents received: a chance to improve the quality of care. *BMC Palliat Care*, 16, 47. <https://doi.org/10.1186/s12904-017-0229-5>
- Astrachan, J. H. (2010) Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1, pp. 6–14. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.001>
- Atkin, T.–Gilinsky A.–Newton S. K. (2012) Environmental strategy: does it lead to competitive advantage in the US wine industry? *International Journal of Wine Business Research*, 24, pp. 115–133. <https://doi.org/10.1108/17511061211238911>
- Barbat, V.–Mora, P. (2010) Marketing et récession: une exploration de la perception et des réponses des PME de la filière viticole. *Revue Française du Marketing*, 2, 28, pp. 17–34. <https://doi.org/10.7202/1008530ar>
- Basco, R. (2015) Family business and regional development – A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6, 4, pp. 259–271. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.004>
- 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, pp. 28–44. <http://doi:10.1016/j.brq.2016.07.001>
- Belis-Bergouignan, M. C.–Saint-Gès V. (2009) Quelle trajectoire environnementale pour la viticulture? – L'exemple du vignoble girondin. *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, 3, pp. 491–516. <https://doi.org/10.3917/reru.093.0491>
- Brinkhoff, S.–Suwala, L.–Kulke, E. (2012) What do you offer? Interlinkages of universities and high-technology companies in science and technology parks in Berlin and Seville, In:

Capello, R.–Olechnicka, A.–Gorzalak, G. (eds.): Universities- Cities- Regions: Loci for Knowledge and *Innovation Creation*. Routledge, pp. 121–146.

- Brinkhoff, S.–Suwala, L.–Kulke, E. (2015) Managing Innovation in ‘Localities of Learning’ in Berlin and Seville, In: Micek, Grzegorz (ed.): *Innovation and Creativity in Emerging Economic Spaces*, Ashgate, Farnham, pp. 1–31.

- Browne, M.–Balan, P.–Lindsay, N. (2020) The business models of small family wineries. *Journal of Family Business Management*, 11, pp. 223–237. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2019-0071>

- Capello, R. (2014) Proximity and regional innovation processes: is there space for new reflections?, Chapters, in: André Torre & Frédéric Wallet (ed.): *Regional Development and Proximity Relations*, 4, pp. 163–194, Edward Elgar Publishing.

- Cennamo, C.–Berrone, P.–Cruz, C.–Gomez-Mejia, L. (2012) Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 6, pp. 1153–1173. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x>

- Coelho, A.–Rastoin, J. L. (2001) Globalisation du marché du vin et stratégies d’entreprise. *Économie rurale, Numéro thématique: L’agro-alimentaire dans la globalisation Entreprises, marchés, terroirs*, 264–265, 1, pp. 16–34.

- Csákné Filep J. (2012) Családi vállalkozás, avagy a profit kergetés nélküli nyereségtermelés receptje. *Valóság*, 55, 7, 1–14.

- Declerck, F. (2005) Typology and financial performance of Champagne makers according to distribution channel. *International Food & Agribusiness Management Review*, 8, 4, pp. 1–22.

- Dressler, M. (2013) Innovation management of German wineries: from activity to capacity— an explorative multi-case survey. *Wine Economics and Policy*, 2, 1, pp. 19–26. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2013.05.002>

- European Union (2020) *EU agricultural outlook*. Luxembourg

- Fernández-Olmos, M.– Diaz-Vial, I.–Malorgio, G. (2020) Empirical approach to the sequential relationships between generation, relational capital and performance in family wineries in Spain. *International Journal of Wine Business Research*, 33, pp. 1751–1062.

- Fischer, C. (2010) Food quality and product export performance: an empirical investigation of the EU situation. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 22, 3/4, pp. 210–233. <https://doi.org/10.1080/08974431003641265>

- Flores, S. S. (2018) What is sustainability in the wine world? A cross-country analysis of wine sustainability frameworks”, *Journal of Cleaner Production*, 172, pp. 2301–2312.

- Fortunas, S.–Diniz, F.–Katsioloudes, M. (2007) The competitiveness of the Portuguese wine industry. *Acta Agriculture Scandinavia: section C, Food economics*, 4, 3, pp. 120–138.

- Foster, W.–Beaujanot, A.–Zúñiga, J. L. (2002) Marketing focus in the Chilean wine industry. *Journal of Wine Research*, 13, 1, pp. 35–42. <https://doi.org/10.1080/0957126022000013723>

- Gallucci, C.–D’Amato, A. (2013) Exploring nonlinear effects of family power on the performance of Italian wine businesses. *International Journal of Wine Business Research*, 25, 3, pp. 185–202. <http://dx.doi.org/10.1108/IJWBR-2012-0017>

- Gomes, M. J.–Sousa, A.–Novas, J.–Jordão, R. V. D. (2021) Environmental Sustainability in Viticulture as a Balanced Scorecard Perspective of the Wine Industry: Evidence for the Portuguese Region of Alentejo. *Sustainability*, 13, <https://doi.org/10.3390/su131810144>

- Gomez-Mejia, L.–Basco, R.–Gonzalez, A. C.–Muller, C. G. (2020) Family business and local development in Iberoamerica, *Cross Cultural & Strategic Management*, 27, 2, pp. 121–136. <https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2020-223>

- Grabher, G.–Melchior, A.–Schiemer, B.–Schüßler E.–Sydow J. (2018) From being there to being aware: Confronting geographical and sociological imaginations of copresence. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 50, 1, pp. 245–255. <https://doi.org/10.1177/0308518X17743507>
- Hannin, H.–Couderc, J. C.–d’Hauteville, F.–Montaigne, E. (2010) La vigne et le vin, mutations économique en France et dans le monde. *La Documentation Française*, Les Etudes.
- Heidrich B.–Németh K.–Chandler N (2016) Running in the family - paternalism and familiness in the development of family business, *Vezetéstudomány*, 47, 11, 70–82.
- Heidrich, B.–Németh, K.–Németh, Sz.–Vajdovich, N. (2021) Hazai borászatok célrendszerének vizsgálata. *BudapestLab Working Paper Series*, 19.
- Hojman, D. E. (2009) On being forced to be born global: Determinants of Chilean wine performance in international competitions. 3rd annual Conference of the American Association of Wine Economists, 18-20 June, Reims, France.
- James, A. E.–Hadjilias, E.–Guerrero, M.–Discua Cruz, A.–Basco, R. (2021) Entrepreneurial families in business across generations, context, and cultures, *Journal of Family Business Management*, 11, 4, pp. 355-367. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2020-0003>
- Jones, A. (2018) Geographies of production III: Economic geographies of management and international business. *Progress in Human Geography*, 42, 2, pp. 275–285. <https://doi.org/10.1177/0309132516680756>
- Kaplan, S. R.–Norton, D. P. (1992) The Balanced Scorecard – Measures that drives performance. *Harvard Business Review*, 1–2, pp. 71–79.
- Kása, R.–Radácsi, L.–Csákné F. J. (2019) Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai szemle*, 97, 2, 146–174. <http://doi:10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Kismarjai, B. (2021) Az átalakuló terroir – egy természetföldrajzi fogalom társadalomföldrajzi ártértékelése. *Földrajzi Közlemények*, 145, 2, 106–118. <https://doi.org/10.32643/fk.145.2.2>
- 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, pp. 1263–1288. <https://doi.org/10.1111/etap.12065>
- Laulajainen, R. (1998) What about Managerial Geography? *Geo Journal*, 44, 1, pp. 1–7.
- Le Breton-Miller, I.–Miller, D. (2016) Family firms and practices of sustainability: a contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7, 1, pp. 26–33. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.09.001>
- Marchettini, N.–Panzieri M.–Niccolucci, V.–Bastianoni, S.–Borsa, S. (2003) Sustainability indicators for environmental performance and sustainability assessment of the productions of four fine Italian wines. *International journal of sustainable development & world ecology* 10, 3, pp. 275–282.
- Mariani, A.–Pomarici E.–Boatto, V. (2012) The international wine trade: Recent trends and critical issues. *Wine Economics and Policy*, 1, 1, pp. 24–40. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2012.10.001>
- Martins, A. A.–Araújo, A. R.–Morgado, A.–Graça, A.–Caetano, N. S.–Mata, T. M. (2017) Sustainability evaluation of a Portuguese ‘terroir’ wine. *Chemical Engineering Transactions*, 57, pp. 1945–1950. <https://doi.org/10.1051/bioconf/20191203017>
- Maurel, C.–Ugaglia, A. A.–Del’homme, B. (2017) Evolution of the concept of performance in the wine industry: a literature review. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 32, 1–2, pp. 254–279. <https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0016>
- McCann, J. E.–Leon-guerrero, A.Y.–Haley, J. D. Jr. (2001) Strategic Goals and Practices of

Innovative Family Businesses. *Journal of Small Business Management*, 39, 1, pp. 50–59. <https://doi.org/10.1111/0447-2778.00005>

- Merli, R. – Preziosi, M. – Acampora, A. (2018) Sustainability experiences in the wine sector: Toward the development of an international indicators system. *Journal of Cleaner Production*, 172, 20, pp. 3791–3805. <https://doi.org/10.3390/su14063575>
- Micelotta, E. R.–Raynard M. (2011) Concealing or Revealing the Family? Corporate Brand Identity Strategies in Family Firms. *Family Business Review*, 24, 3, pp. 197–216. <https://doi.org/10.1177/0894486511407321>
- Morrison, A.–Rabellotti, R. (2009) Knowledge and information networks in an Italian wine cluster. *European planning studies*, 17, 7, pp. 983–1006. <https://doi.org/10.1080/09654310902949265>
- Mota, J.–Moreira, A.–Costa, R.–Serrão, S.–Pais-Magalhães, V.–Costa, C. (2021) Performance indicators to support firm-level decision-making in the wine industry: a systematic literature review, *International Journal of Wine Business Research*, 33, 2, pp. 217–237. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-06-2020-0027>
- Schlunze, R. D.–Plattner, M.–Baber, W. W.–Agola, N. O. (2012) Spaces of international economy and management: Launching new perspectives on management and geography. In Schlunze, R. D.–Agola, N.–Baber, W. W. (eds.): *Spaces of International Economy and Management*. London. pp. 3–23.
- Scott, A. J. (2010) Cultural Economy and the Creative Field of the City. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 92, 2, pp. 115–30. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0467.2010.00337.x>
- Sellers-Rubio R. (2010) Evaluating the economic performance of Spanish wineries. *International Journal of Wine Business Research*, 22, 1, pp. 73–84. <https://doi.org/10.1108/17511061011035215>
- Soler, I. P.–Gemar, G. G.–Murillo, R. (2017) Family and non-family business behaviour in the wine sector: A comparative study. *European Journal of Family Business*, 7, 1–2, pp. 65–73. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.11.001>
- Storper, M.–Anthony, J.–Venables, M. (2004) Buzz: face-to-face contact and the urban economy. *Journal of Economic Geography*, 4, 4, pp. 351–370, <https://doi.org/10.1093/jnlecg/lbh027>
- Suwala, L. (2014) *Kreativität, Kultur und Raum: ein wirtschaftsgeographischer Beitrag am Beispiel des kulturellen Kreativitätsprozesses*. Springer VS, Wiesbaden.
- Suwala, L.–Kulke, E. (2017) Between embeddedness and otherness – internationalisation of grocery retailers in emerging markets, In: Martina, F.–Henn, S.–Franz, M.–Mudambi, R. (eds.): *Managing Culture and Interspace in Cross-border Investments*. Routledge, London, pp. 146–157h. <http://dx.doi.org/10.4324/9781315681207-14>
- Suwala, L.–Oinas, P. (2012) *Management geography: A conceptual framework*. Paper presented at the International Geographical Congress (IGC), Cologne, August.
- Suwala, L.–Schlunze, R. D. (2019) The Stony Path of Management Geography, SIEM Bulletin. *Spaces of International Economy and Management*, 1, 1, pp. 1–5.
- Trip, J. J.–Romein, A. (2014) Creative city policy and the gap with theory. *European Planning Studies*, 22, 12, pp. 2490–2509. <https://doi.org/10.1080/09654313.2013.790592>
- Van Leeuwen, C.–Seguin, G. (2006) The Concept of Terroir in Viticulture. *Journal of Wine Research*, 17, pp. 1–10. <https://doi.org/10.1080/09571260600633135>
- Vink, N.–Deloire, A.–Bonnardot, V.–Ewert J. (2012) Climate change and the future of south Africa's wine industry. *International Journal of Climate Change Strategies and Management* 4, 4, pp. 420–441. <https://doi.org/10.1108/17568691211277746>

- Vrontis, D.–Thrassou, A.–Rossi, M. (2011) Italian wine firms: strategic branding and financial performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 19, 4, pp. 288–304. <https://doi.org/10.1108/19348831111173423>
- Williams, R. Jr.–Pieper, T.–Kellermanns, F.–Astrachan, J. (2018) Family Firm Goals and their Effects on Strategy, Family and Organization Behavior: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 20, pp. S63–S82. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12167>
- Zhao, F. (2005) Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1, 1, pp. 25–41. <https://doi.org/10.1108/13552550510580825>

INTERNETES FORRÁSOK:

- <https://www.statista.com/statistics/922403/global-wine-market-size/> (Letöltve: 2021. 01. 30.)
- <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/wine-market> (Letöltve: 2021. 02. 18.)
- https://ec.europa.eu/info/news/commission-publishes-previsions-eu-wine-production-2021-22-2021-oct-12_en (Letöltve: 2021. 01. 30.)
- https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/food-farming-fisheries/farming/documents/agricultural-outlook-2020-report_en.pdf (Letöltve: 2021. 01. 27.)
- https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_omn005b.html (Letöltve: 2021. 04. 23.)
- <https://www.oiv.int/public/medias/379/viti-2010-1-en.pdf> (Letöltve: 2021. 05. 20.)
- <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001543/154388f.pdf> (Letöltve: 2021. 03. 17.)