

WORKING ON A DREAM – CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ERŐFORRÁSAI ÉS MENEDZSMENTJE A BORÁSZATBAN

WORKING ON A DREAM – RESOURCES AND MANAGEMENT OF FAMILY BUSINESSES IN WINEMAKING

A családi vállalkozások teljesítménye nagymértékben függ attól, hogy miként ismerik fel és hasznosítják erőforrásaikat, különösen a családi eredetű, immateriális tényezőket. Jelen kutatás a hazai családi borászatokat vizsgálja, feltárva erőforrásaik szerkezetét, azok kettős – egyszerre előnyöket és hátrányokat hordozó – természetét, valamint a mindennapi működésbe való beépülésük módját. Kvalitatív interjúkra és a releváns szakirodalomra támaszkodva három új elméleti összefüggést azonosítanak a szerzők: a familiness dinamikus, életciklusfüggő értelmezését, a status quo fenntartásának, mint új, erőforrásgátló mechanizmusnak a szerepét, valamint a fizikai és immateriális erőforrások integrációjából létrejövő „természeti VRIN” konfigurációt. Az eredmények alapján egy holisztikus, hétlépéses, iteratív erőforrás-menedzsmentmodellt dolgoznak ki, amely hidat képez az elméleti megközelítések és a gyakorlati működés között, és hozzájárul a családi vállalkozások erőforrás-dinamikáinak mélyebb megértéséhez.

Kulcsszavak: erőforrások, családiasság, erőforrás-menedzsment, borászat, versenyelőny

The performance of family firms depends critically on how they recognize, configure, and leverage their resource base, particularly the intangible, family-derived elements commonly referred to as familiness. This study examines Hungarian family-owned wineries with the aim of identifying their key resources, exploring their dual – both advantageous and constraining – nature, and analysing how they become embedded in everyday operations. Drawing on qualitative interviews and the existing literature, the paper introduces three novel theoretical contributions: a dynamic, life-cycle-dependent interpretation of familiness, the identification of status quo preference as a previously underexplored mechanism that inhibits the deployment of VRIN resources, and the concept of a “natural VRIN configuration” emerging from the integration of physical (e.g., terroir) and family-based intangible resources. Based on these insights, the author develops a holistic, seven-step, iterative resource-management model that links theoretical perspectives with practical managerial processes and deepens the understanding of resource dynamics in family firms.

Keywords: resources, familiness, resource management, wineries, competitive advantage

Finanszírozás/funding:

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

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

Szerzők/Authors:

Dr. Heidrich Balázs^a (heidrich.balazs@uni-bge.hu) egyetemi tanár (<https://orcid.org/0000-0003-2414-0342>); Dr. Vajdovich Nóra^a (Vajdovich.nora.10@unibge.hu) tudományos munkatárs (<https://orcid.org/0000-0001-9126-3604>)

^aBudapesti Gazdaságtudományi Egyetem (Budapest University of Economics and Business) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 09. 18-án, javítva: 2025. 12. 08-án és 2025. 12. 16-án, elfogadva: 2025. 12. 16-án.

The article was received: 18. 09. 2025, revised: 08. 12. 2025 and 16. 12. 2025, accepted: 16. 12. 2025.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A világon a vállalkozások többsége családi tulajdonban működik (Shanker & Astrachan, 1996), és ez a megállapítás a kis- és középvállalkozások túlnyomó részére is igaz (Patel et al., 2012). Ennek következtében a családi cégek kiemelkedően fontos szerepet játszanak a gazdasági életben. A családi vállalkozások iránti tudományos érdeklődést részben az indokolja, hogy rugalmasságuknak köszönhetően hosszú távon is fenn tudnak maradni (Wilson et al., 2013). Ugyanakkor a nemzetközi szakirodalom rámutat arra, hogy e vállalkozások jelentős része nem éli túl az első generációváltást, és ez az arány tovább romlik a második vagy későbbi generációváltások során (Tatoglu et al., 2008). Ez a kettősség – a hosszú távú fennmaradás és a magas kockázatú utódlás – arra utal, hogy a család jelenléte egyszerre jelenthet értékes erőforrást és konfliktusok forrását is.

A családi vállalkozások teljesítményét jelentősen befolyásolja a családi és üzleti erőforrások sajátos kölcsönhatása (Basco & Pérez Rodríguez, 2009). Az erőforrás-alapú megközelítés (Barney, 1991) szerint a vállalatok versenyképességét a ritka, értékes és nehezen másolható erőforrások birtoklása határozza meg. Ezeket a kritériumokat foglalja össze a VRIN-modell, illetve annak gyakorlati alkalmazása, a VRIO-keret. A familiness irodalom (Habbershon & Williams, 1999; Chrisman et al., 2005, 2015) ezzel szemben rávilágít arra, hogy a családi eredetű erőforrások kettős természetűek: előnyöket és hátrányokat is hordozhatnak.

A két elméleti irányzat között azonban fennáll egy feloldatlan elméleti feszültség, mivel nem ismert, hogy a familiness-ből származó sajátosságok milyen mechanizmusokon keresztül válhatnak ténylegesen VRIN-jellegűvé, illetve mikor fordulnak át a vállalkozást akadályozó tényezővé.

Bár a családi vállalkozások erőforrásainak vizsgálata jelentős múltra tekint vissza, a VRIO/VRIN-keretek és a familiness-elméletek összekapcsolása továbbra is kevésbé feltárt terület. A VRIN-logika szerint az erőforrás akkor válik versenyelőnyvé, ha értékes, ritka, nehezen másolható és nem helyettesíthető (Barney, 1991), miközben a familiness-irodalom hangsúlyozza, hogy a családi erőforrások egyszerre hordozhatnak előnyöket és korlátokat (Chrisman et al., 2015). Kevés empirikus kutatás vizsgálja, hogy ezek a kettős természetű, családi eredetű erőforrások milyen mikrodinamikákon keresztül működnek a mindennapi folyamatokban, és milyen feltételek mellett válnak ténylegesen VRIN-jellegűvé vagy éppen akadályá (Chirico & Salvato, 2008; Sirmon et al., 2011; De Massis et al., 2015; Kallmuenzer & Peters, 2018; Miller & Le Breton-Miller, 2020).

Ez a hiányzó, működési szintű kapcsolat jelenti azt az elméleti rést, amely jelen kutatás létjogosultságát indokolja.

A családi borászatokkal foglalkozó nemzetközi szakirodalom – bár nem olyan terjedelmes, mint más családi vállalkozási szegmensekben – rámutat arra, hogy a családi identitás, a hagyományok és az érzelmi kötődés jelentős szerepet játszanak az ilyen vállalkozások hosszú távú működésében. A nemzetközi esettanulmányok (pl. Vrontis et al., 2016; Slávik et al., 2021) azt mutatják,

hogy a tradíció–innováció kettőssége és a familiness-specifikus erőforrás-konfigurációk meghatározóak a borászatok versenyképességében, ugyanakkor korlátozhatják az innovációt és a professzionalizációt is. Ezek a kutatások többnyire kvalitatív esettanulmányokra épülnek, és ritkán kapcsolják össze a familiness által hordozott kettős természetet a VRIN-kerettel vagy a mindennapi működés dinamikájával.

A magyar családi borászatok kivételes kutatási terepet kínálnak a családi erőforrások működésének vizsgálatához. A hazai ágazatban a termelés jelentős része kis- és közepes méretű, családi tulajdonú vállalkozásokhoz kötődik, amelyekben a családtagok nemcsak tulajdonosi, hanem operatív és döntéshozói szerepet is betöltenek. A borászat sajátosságából fakadóan egyszerre erősen hagyományalapú és innovációérzékeny ágazat: a szőlőtermesztés, a feldolgozás, a technológiai beruházások és a márképítés mind komplex erőforrásrendszert feltételeznek.

A borászatok különösen alkalmasak a családi eredetű humán, társadalmi, fizikai és pénzügyi erőforrások együttes vizsgálatára, mivel a termelési tevékenység erősen helyhez kötött, és a terroir-hoz, a családi hírnévhez, a kapcsolati hálóhoz és a generációs tudáshoz kapcsolódó tényezők egyidejűleg határozzák meg a működést. A hazai szektorban az interjúalanyok által leírt mindennapi döntési helyzetek jól megragadhatóvá teszik a családi erőforrások gyakorlati beépülését a napi folyamatokba, legyen szó technológiai beruházásokról, munkamegosztásról, utódlásról vagy piaci pozicionálásról.

Mindezek alapján a magyar borászati ágazat különösen alkalmas annak feltárására, hogyan alakulnak át a családi erőforrások versenyelőnyvé vagy működési akadályá.

Tanulmányunk célja annak feltárása, hogy a családi eredetű, sajátos erőforrások milyen feltételek mellett járulnak hozzá a versenyelőny kialakulásához, és mikor, illetve milyen mechanizmusok révén válnak a működés korlátjává. Sirmon és Hitt (2003) erőforrás-menedzsment keretére támaszkodva azt vizsgáljuk, hogyan halmozzák fel, kombinálják és hasznosítják a családi borászatok ezeket az erőforrásokat a mindennapi működés során.

A fenti elméleti megfontolásokra építve három kutatási kérdést fogalmaztunk meg: (1) Melyek a hazai családi borászatok erőforrásai? (2) Milyen tényezők határozzák meg, hogy ezek erőforrássá vagy akadályá válnak a működés során? (3) Hogyan épülnek be az erőforrások a mindennapi működésbe?

A tanulmány elején áttekintjük az erőforrás-alapú és a familiness-megközelítések elméleti kiindulópontjait. Ez után ismertetjük a módszertani megoldásokat, majd bemutattjuk az empirikus eredményeket. A záró fejezetekben az összegzés és a további kutatási irányok kerülnek előtérbe.

Elméleti keretek

A családi vállalkozások erőforrás-alapú megközelítése

A vállalat belső erőforrásain alapuló stratégiai gondolkodás gyökerei a múlt század közepéig nyúlnak vissza. Penrose (1959) a vállalatokat egyedi erőforrások és

képességek dinamikus rendszerének tekintette. Ez a szemlélet alapozta meg azt az elméleti keretet, amely később resource-based view (RBV) néven vált ismertté. A kifejezést elsőként Wernerfelt (1984) használta, aki a vállalati stratégiát a rendelkezésre álló belső erőforrások szemszögéből vizsgálta.

A megközelítés fordulópontját Barney (1991) hozta el, aki azonosította azokat a tulajdonságokat, amelyek birtokában az erőforrások tartós versenyelőnyt biztosíthatnak. Meghatározása alapján akkor tekinthető egy erőforrás stratégiaileg relevánsnak, ha megfelel a VRIN-kritériumoknak: értékes (valuable), ritka (rare), nehezen utánozható (imperfectly imitable) és nem helyettesíthető (non-substitutable).

Az értékes erőforrások hozzájárulnak a vállalkozás hatékonyságának és eredményességének javításához; a ritkaság azt jelenti, hogy ezekhez nem fér hozzá minden versenytárs; a nehezen utánozhatóság különleges tudást, történetiséget vagy komplex folyamatokat feltételez; a nem helyettesíthetőség pedig arra utal, hogy nem létezik olyan alternatíva, amellyel a versenytársak ugyanezt az előnyt reprodukálhatnák.

A VRIN-modell gyakorlati alkalmazásra szánt továbbfejlesztett változatát Barney (1995) a VRIO-keretben fogalmazta meg, amelyben a „non-substitutable” kritérium helyére az O – Organization dimenzió lép. A VRIO arra a kérdésre irányítja a figyelmet, hogy a vállalat mennyire képes ténylegesen kiaknázni értékes, ritka és nehezen imitálható erőforrásait – vagyis rendelkezik-e azok működésbe való beépítéséhez szükséges struktúrákkal, folyamatokkal és menedzsmentképessegekkel. A versenyelőny tehát nem kizárólag az erőforrások tulajdonságain, hanem a szervezet koordinációs és irányítási képességein is múlik.

A családiasság fogalma és a készségek-erőforrások elhatárolásai

A szakirodalomban a vállalati erőforrások és képességek fogalmai szorosan kapcsolódnak, de nem felcserélhetők. Az erőforrásokat – Barney (1991) nyomán – olyan vállalati adottságokként értelmezzük, amelyek a működéshez rendelkezésre állnak, és amelyek ritkaságuk, értékességük vagy nehéz másolhatóságuk révén potenciális versenyelőnyt hordoznak. A képességek ezzel szemben olyan, az erőforrások kombinálására és összehangolt hasznosítására szolgáló szervezeti rutinok, amelyek a vállalat működési folyamatainak keresztül realizálják az erőforrásokban rejlő értéket (Sirmon & Hitt, 2003). Másként fogalmazva, míg az erőforrások „a vállalat kezében lévő eszközök”, addig a képességek „a vállalat módjai arra, hogy ezeket az eszközöket értéké alakítsa”. Jelen tanulmány a familiness-ből származó sajátosságokat alapvetően erőforrásként kezeli, ugyanakkor elemzi azokat a képességeket (pl. értékteremtő rutinok, tudásátadás, döntéshozatali mechanizmusok), amelyek meghatározzák, hogy az erőforrások a működésben versenyelőnyre vagy akadályra válnak. Ennek megfelelően a továbbiakban az erőforrás kifejezést használjuk gyűjtőfogalomként, a képességeket pedig mint ezen erőforrásokra épülő, azokat mozgósító rutinokat értelmezzük.

Az erőforrás-alapú elmélet keretrendszerét alapul véve Habbershon és Williams (1999) vezették be a familiness, azaz családiasság fogalmát, amely a családi vállalkozásokból származó, egyedi erőforrások és képességek összességét jelöli. A családiasság a család és a vállalkozás kölcsönhatásából fakadó sajátos erőforráscsomag, amely egyszerre jelenthet versenyelőnyt és akadályt. Immateriális jellegénél fogva hozzájárulhat a versenyképességhez, ugyanakkor bizonyos helyzetekben a fejlődés és a növekedés gátjává válhat.

Egyediségét az adja, hogy a családtagok gyakran egyidejűleg tulajdonosai és vezetői is a vállalkozásnak, ami különösen erősen összekapcsolja a családi és üzleti dimenziót (Sirmon et al., 2003). Handy (1994) rámutat arra, hogy ezek a kettősségek – például az érzelmi kötődés és a gazdasági racionalitás feszültsége – teljesen nem oldhatók fel, csak kezelhetők. A családiasság pozitív és negatív hatásainak tudatos menedzselése ugyanakkor tartós versenyelőnyt eredményezhet.

Ahogy Farkas és Málóvics (2021, p. 55) is hangsúlyozzák: „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.” A szakirodalomban többféle megközelítés létezik a családiasság értelmezésére. Zellweger (2010) a szervezeti identitás fontosságát emeli ki, vagyis azt, hogy a vállalat tagjai miként alakítják ki a közösen elfogadott működési folyamatokat, szervezeti kultúrát, és hogy mindez hogyan befolyásolja a stratégiai döntéseket és a változásokhoz való alkalmazkodást. Shepherd és Haynie (2009) ehhez kapcsolódva vezetnek be a „metaazonosság” fogalmát, amely a „mi kik vagyunk családtként” és a „mi kik vagyunk családi vállalkozásként” önmeghatározások szintézisét jelenti. Ez az integrált identitás összekapcsolja a családi és üzleti dimenziót, és közös alapot biztosít mind a mindennapi működéshez, mind a hosszú távú stratégiai döntésekhez.

Az erőforrások típusai (humán, társadalmi, pénzügyi, fizikai)

A vállalat erőforrásai olyan eszközök, képességek, szervezeti folyamatok, jellemzők, információk és ismeretek, amelyek hozzájárulnak a hatékony működéshez, valamint lehetővé teszik az eredményességet javító stratégiák kialakítását és végrehajtását (Daft, 1983). Barney (2001) szerint a vállalat jellegzetességei, bonyolult, egyedi belső folyamatai és nem kézzelfogható eszközei – például értékek, meggyőződések, szimbólumok, valamint az egyének és csoportok közötti kapcsolatok – szintén a belső erőforrások és képességek eredményeként jönnek létre. Ezek nemcsak megkülönböztetik a vállalatot a versenytársaktól, hanem alapvetően meghatározzák versenyképességét.

A vállalatok által használt erőforrások többféle szempont szerint csoportosíthatók. Miller és Shamsie (1996) két fő erőforrástípust azonosítottak: (1) *tulajdonhoz kötött eszközök*, mint az ingatlanok, hosszú távú szerződések vagy kizárólagos jogok, amelyek a versenytársak számára nem, vagy csak kevésbé kedvező feltételek mellett

elérhető, (2) *tudáshoz kapcsolódó erőforrások*, például tehetség, kreatív technikai készségek vagy együttműködési képességek. Ezek eredményeinek mérése nehézkes, ugyanakkor éppen vállalatspecifikus és nehezen másolható jellegük biztosíthat tartós versenyelőnyt.

Habbershon és szerzőtársai (2003) négy erőforrás-kategóriát különítettek el: (1) *fizikai tőke*, amely magában foglalja a telephelyeket, nyersanyagokat, készpénzt, a tőkéhez való hozzáférést és a szellemi tulajdont, (2) *humán tőke*, amely a készségeket, ismereteket, képzést és kapcsolatokat foglalja magában, (3) *szervezeti tőke*, amelyhez szervezeti kompetenciák, kontrollmechanizmusok, szabályrendszerek, vállalati kultúra, információ és technológia tartozik, (4) *folyamattőke*, amely a szervezeten belüli ismeretek, készségek, hajlandóság, kommunikációs képesség, vezetés és csapatszellem összességéként értelmezhető.

Dyer (2006) három fő erőforrástípust különböztet meg – humán, társadalmi, valamint fizikai/pénzügyi erőforrásokat –, amelyek egyaránt hatással vannak a családi cégek teljesítményére és működésére. Jelen tanulmányban ezt a kategorizálást alkalmazzuk az erőforrások rendszerezésére.

Humán erőforrások

Szakács (2014) szerint az emberi erőforrás tartós, nem raktározható, nem utánozható, innovatív, megújuló és értékteremtő jelleggel bír, ugyanakkor nem tekinthető a vállalat tulajdonának. Mobilitása, nehéz helyettesíthetősége és tudástőkéje miatt különleges értéket képvisel. Az emberi tőke intellektuális tőkének is tekinthető, amely három fő elemből épül fel: kapcsolati, szervezeti és humán tőkéből.

Családi vállalkozások esetében a humán erőforrás sajátosságát a szoros családi kapcsolatok és a kettős – családi és üzleti – kötődés adja. A családtagok közvetlenül részt vesznek egymás életében, ami egyszerre lehet támogató és konfliktusforrás (Sirmon & Hitt, 2003). Pozitív tényező például a cég iránti erős elköteleződés, a bensőséges kapcsolatok (Horton, 1986), valamint az utódok korai bevonása révén átadott cégspecifikus tudás (Sirmon & Hitt, 2003). Ugyanakkor a családon belüli konfliktusok, a külső tudás alulértékelése és a kockázatkerülés akadályozhatják a hatékony működést. Mindez rámutat a humán erőforrás tudatos kezelésének fontosságára (Astrachan & Kolenko,

1994). Dunn (1995) kiemeli, hogy a családtagok alkalmazása kockázatot hordozhat, ha nem a legalkalmasabb személyek kerülnek pozícióba, miközben a külső, magasan képzett szakemberek bevonása is sokszor nehézkes a korlátozott karrierlehetőségek miatt.

Társadalmi erőforrások

A társadalmi erőforrások az egyének és szervezetek közötti kapcsolatokat foglalják magukban, amelyek révén információk, ismeretek, piaci lehetőségek és kiegészítő források válnak elérhetővé (Hitt et al., 2001). Sirmon és szerzőtársa (2003) szerint ezek az erőforrások a társadalmi struktúrák összekapcsolásával bővülnek, javítva a vállalkozás kapcsolatait és kommunikációját.

A társadalmi tőke két fő dimenzióban jelenik meg: az *áthidaló* (bridging) kapcsolatok külső erőforrásokhoz adnak hozzáférést, míg az *összekötő* (bonding) kapcsolatok a belső, bizalmi hálókat erősítik (Salvato & Melin, 2008). Pearson és munkatársai (2008) három további dimenziót különböztetnek meg: a strukturális (kapcsolati minták), a kognitív (közös elképzelések, értékek) és a kapcsolati (bizalom, normák, kötelezettségek) dimenziót. Ezek különösen fontosak a családi vállalkozások gazdasági és nem gazdasági céljainak meghatározásában.

Ugyanakkor a társadalmi erőforrások hátrányokkal is járhatnak: a túlzott belső beágyazottság gátolhatja az új ötletek beáramlását, a kifelé irányuló erős kapcsolatok gyengíthetik a belső normákat, miközben a kapcsolatok építése és fenntartása jelentős ráfordítást igényel (Adler & Kwon, 2002).

Fizikai és pénzügyi erőforrások

A családi vállalkozások pénzügyi erőforrásait alapvetően a családtagok hozzájárulásai és a banki hitelek alkotják. Gyakori a nyereség visszaforgatása, amely a hosszú távú szemlélet és a megtérülés kivárájának hajlandóságát tükrözi (de Visscher, Aronoff & Ward, 2011). Ez az ún. *tűrelmi tőke* (patient capital), amely számos családi vállalkozás fenntartható növekedését segíti. Ezzel szemben a külső tőke bevonását sokszor elutasítják, mivel az irányítás megosztásával járna.

Sirmon és szerzőtársa (2003) egy negyedik kategóriát is bevezetnek, a *túlélhetőségi tőkét* (survivability capital),

1. táblázat

A családi vállalkozások erőforrásainak összefoglaló táblázata a szakirodalom alapján

Erőforrás típusa	Erőforrás tartalma	Pozitív jellemzők	Negatív jellemzők
Humán	Egyéni készségek, tudás, tapasztalat, döntéshozatal	Erős elkötelezettség, gyors reagálás, cégspecifikus tudás átadása, innovációs képesség	Konfliktusok, nepotizmus, kockázatkerülés, külső tudás alulértékelése
Társadalmi	Kapcsolatok, hálózatok, vállalati kultúra	Bizalom, összekapcsoló és áthidaló társadalmi tőke, hálózatokhoz való hozzáférés	Belső bezártság, túlzott beágyazottság, információs kitétség
Pénzügyi	Családi tőke, tűrelmi tőke, eredménytartalék	Stabilitás, hosszú távú gondolkodás, alacsony kormányzási költség	Külső tőkebevonás kerülése, alacsony diverzifikáció
Fizikai	Termelőeszközök, telephely, alapanyag, technológia	Innováció, fejlesztések és földrajzi adottságok kihasználása	Nagy beruházási igény, külső körülményeknek való kitétség

Forrás: saját szerkesztés

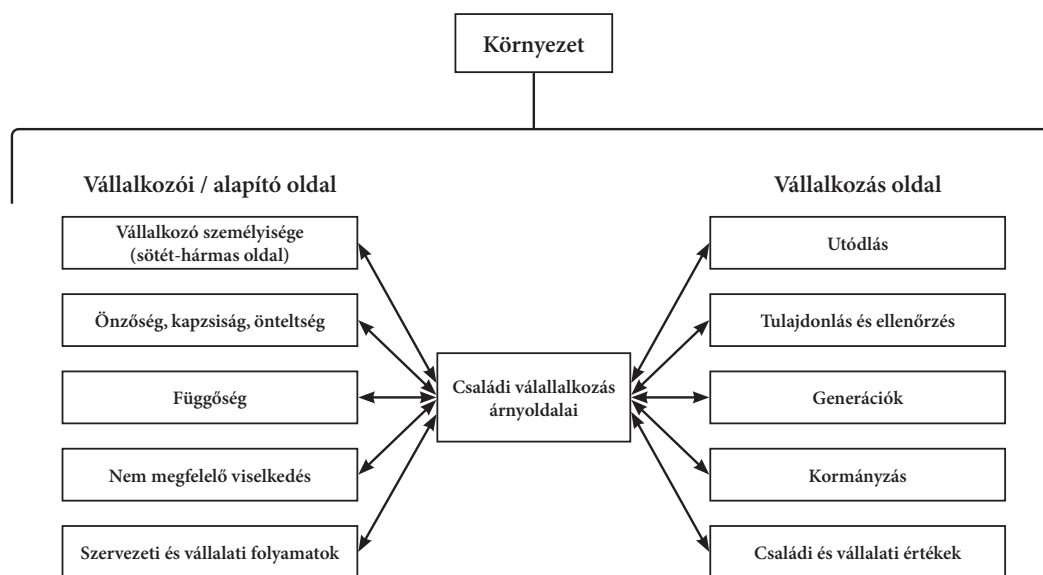
amely a humán, társadalmi és pénzügyi erőforrások sajátos kombinációját jelenti. Ide tartozik minden olyan személyes hozzájárulás – például ingyenes munkavégzés, családi kölcsönök, kapcsolatok mobilizálása –, amely valóságos helyzetben a cég fennmaradását biztosítja.

A szakirodalom alapján a családi vállalkozások erőforrásai kettős természetűek: bizonyos körülmények között versenyelőnyt teremtenek, máskor a vállalkozás

Kidwell és munkatársai (2024) 160 tanulmányt elemző áttekintése rámutat arra, hogy ezek a diszfunkcionális viselkedések sok esetben már a vállalkozás létrejötte előtt gyökereznek, és a családi rendszerből átöröklődve a vállalkozásban erősödnek fel. Anand, Wieszt és Vajda (2025) ugyanezt több szinten — egyéni, relációs, szervezeti és intézményi — értelmezik, feltárva e jelenségek mechanizmusait és következményeit.

1. ábra

A családi vállalatok árnyoldalai



Forrás: Méndez & Maciel (2020, p. 3)

működésének akadályává válhatnak. A korábbi kutatások eredményeit egy összefoglaló táblázat szemlélteti, amely a pozitív és negatív hatásokat egyaránt bemutatja (lásd 1. táblázat).

Sötét oldal/negatív erőforrások mechanizmusai

A családi vállalkozások működését nemcsak az erőforrásaikból eredő előnyök, hanem azok árnyoldalai is alakítják. Gyakran éppen azok a tényezők hordoznak kockázatot – például a vezető személyisége, a családi kapcsolatok, a döntéshozatali struktúrák –, amelyek más kontextusban versenyelőnyt jelentenének. Méndez és Maciel (2020) két fő forrást különít el: az alapító személyéhez kapcsolódó, illetve a szervezeti működésből fakadó negatív tényezőket (lásd 1. ábra).

A dark side of family firms fogalmát a legújabb szisztematikus áttekintések (pl. Kidwell et al., 2024; Anand et al., 2025) a pszichológiai, kapcsolati és kormányzási kockázatok komplex rendszerének tekintik. Jelen tanulmány e keretből elsősorban az alapítói személyiséghez és a kormányzási mechanizmusokhoz kapcsolódó jelenségekre fókuszál. Fontos különbséget tenni a családi vállalkozások „árnyoldala” és a családi erőforrások kedvezőtlen konfigurációjából fakadó versenyhátrány között: míg utóbbi a működés során kialakuló korlátokra utal, a dark side tartós, diszfunkcionális mintázatokat jelöl a családi rendszerben.

Az alapító személyéhez kötődő negatív tényezők

A családi eredetű erőforrások kettős természetéből fakadóan nemcsak előnyök, hanem kifejezetten káros mechanizmusok is megjelenhetnek a működésben. Ezek az úgynevezett „árnyoldalak” olyan pszichológiai és szervezeti folyamatokat jelentenek, amelyek bizonyos helyzetekben akadályozzák a vállalkozás alkalmazkodóképességét, innovációját és utódlását. A szakirodalom két fő forrást különít el: egyrészt az alapító személyéhez kötődő kockázati tényezőket, másrészt a szervezeti működésben kialakuló diszfunkciókat (lásd 2. táblázat).

A szakirodalom kiemeli, hogy a „sötét hármas” személyiségjegyek — narcizmus, machiavellizmus és pszichopátia — különösen kockázatosak a családi vállalkozásokban (Méndez & Maciel, 2020). E tulajdonságok hatalomközpontú, rövid távú döntésekhez vezethetnek, gyengítik a bizalmi viszonyokat, és akadályozzák a szervezeti megújulást, különösen az utódlás kritikus szakaszaiban.

Az alapítóhoz kapcsolódó további negatív tényezők közé tartozik még a túlzott kontrollvágy, az egoizmus, a kapzsiság, az önhittség, a nem megfelelő szülői altruizmus, valamint az utód hatalomátvételét követő irracionális döntéshozatal. Ezek a jelenségek hosszú távon növelik a szervezet sérülékenységét, és alááshatják a stratégiai alkalmazkodóképességét.

A szervezeti működéshez kapcsolódó negatív tényezők

A családi vállalkozásokban a szervezeti működésből fakadó leggyakoribb problémák az utódlás, a tulajdonlás és az ellenőrzés körüli konfliktusok. A generációk közötti feszültségek lassítják a döntéshozatalt, csökkentik a termelékenységet, és gyengíthetik a tudásátadás folyamatát. További kockázatot jelentenek a nem megfelelő kormányzási struktúrák, az irracionális kockázatvállalás, az önérdékű viselkedés, valamint a szocioemocionális célok túlhangsúlyozása a gazdasági racionalitás rovására. Ezek a tényezők hosszú távon korlátozhatják a vállalkozás adaptációs képességét és versenyképességét.

Erőforrás-menedzsment a családi vállalkozásokban

A vállalati versenyelőny kialakítása és fenntartása nem pusztán az erőforrások meglétén múlik, hanem azok tudatos és szisztematikus menedzselésén is (Hitt, Ireland és Hoskisson, 2001). A hatékony erőforrás-menedzsment teszi lehetővé, hogy a vállalat meglévő adottságait stratégiai célok szolgálatába állítsa, és ezáltal tartós versenyelőnyt érjen el (Sirmon & Hitt, 2003).

Sirmon és Hitt (2003) az erőforrás-menedzsment folyamatát három egymásra épülő, de egymást kiegészítő szakaszra bontják: (1) erőforrások kezelése (értékelés, kiegészítés, elengedés), (2) erőforrások összekapcsolása és

2. táblázat

A családi vállalkozások negatív hatású erőforrás-mechanizmusai

Forrás	Negatív tényezők	Lehetséges következmények
Alapító személye	Narcizmus, machiavellizmus, pszichopátia (sötét hármas); túlzott kontrollvágy; egoizmus, kapzsiság, önhittség; túlzott altruizmus; irracionális utód-döntések	Rövid távú, hatalomközpontú döntések; bizalom és hatalmi egyensúly megbomlása; utódlás és megújulás akadályozása; szervezeti kudarcok
Szervezeti működés	Generációs konfliktusok; utódlási nehézségek; nem megfelelő kormányzás; családi és üzleti értékek közötti eltérés; önérdékű viselkedés; irracionális kockázatvállalás; szocioemocionális célok túlhangsúlyozása	Döntéshozatal elakadása; termelékenység csökkenése; tudásátadás gyengülése; stratégiai tévedések; hosszú távú versenyképesség romlása

Forrás: saját szerkesztés

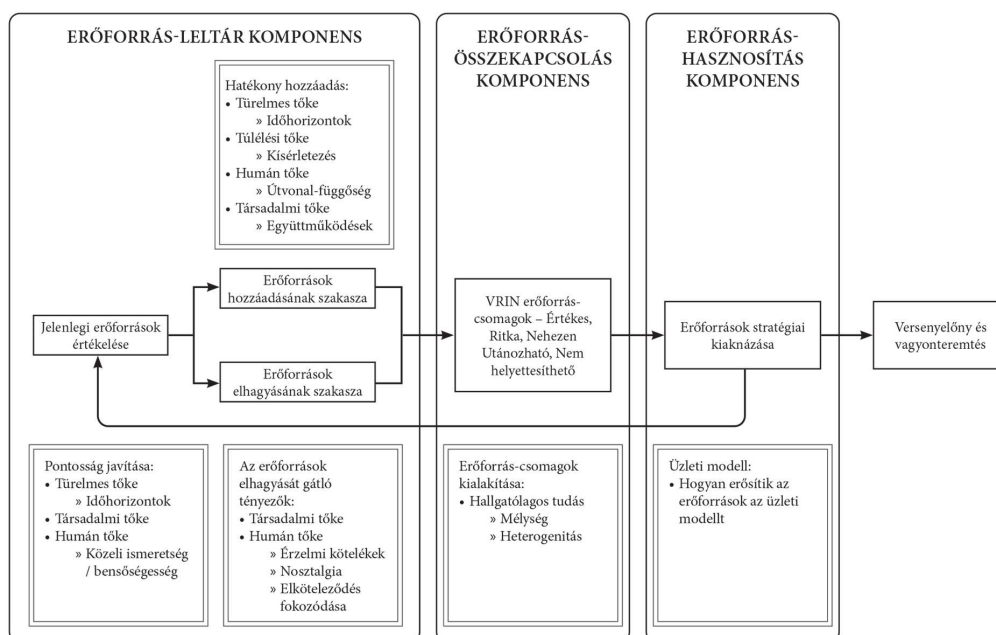
Chandler és munkatársai (2021) kimutatták, hogy a machiavellista vezető rontja a stratégiai partnerségek minőségét, ugyanakkor a tulajdonos család aktív jelenléte részben képes tompítani e negatív hatást. Ez arra utal, hogy a vezető személyisége és a család részvétele együttesen formálják a stratégiai döntések minőségét és hosszú távú következményeit.

csomagokká alakítása, valamint (3) ezek stratégiai kiaknázása (lásd 2. ábra).

(1) *Az erőforrások kezelése.* Ez a szakasz az erőforrások értékelését, kiegészítését és elengedését foglalja magában. A gyorsan változó környezetben elengedhetetlen a meglévő erőforrások folyamatos felülvizsgálata és újraértékelése. Azok az elemek, amelyek már nem járulnak

2. ábra

Az erőforrások kezelése a vagyonteremtés érdekében



Forrás: Sirmon & Hitt (2003, p. 346)

hozzá a versenyképességhez, elhagyandók, miközben szükség lehet új erőforrások bevonására is. Ezek megszerzhetők külső forrásból – például piacról vagy partneri együttműködések révén –, de belső úton is kialakíthatók, például új tudás megszerzésével. A stratégiai szempontból különösen értékesek a VRIN-tulajdonságokkal bíró erőforrások, amelyek megfelelő konfigurációja hosszú távú versenyelőnyhöz vezethet. A családi vállalkozásoknál az új erőforrások megszerzésének képessége nagyban függ a társadalmi tőkétől, vagyis attól a kapcsolati hálótól, amely sokszor szorosabb és személyesebb, mint a nem családi cégek esetében. Ugyanakkor az erős érzelmi kötődés – például lojalitás vagy nosztalgia – torzíthatja az objektív értékelést, különösen az emberi erőforrások területén, és akadályozhatja a már elavult vagy hátráltató erőforrások elengedését.

(2) *Az erőforrások összekapcsolása és erőforrás-csomagok kialakítása.* Az önmagukban értékes erőforrások csak akkor válnak valóban versenyelőny-forrássá, ha egymással megfelelő kombinációban működnek. Az ún. erőforráscsomagok kialakítása tehát kulcsfontosságú, mivel ezek képesek a vállalat egészének versenyképességét növelni. Ez megmagyarázza, miért teljesíthet jobban egy vállalkozás kevesebb erőforrással is, ha azokat hatékonyan képes összehangolni. A sikeres kombináció hozzájárulhat a szervezeti kultúra megerősítéséhez, a bizalom építéséhez és a működési költségek csökkentéséhez is. A családi cégeknél ehhez különösen kedvező feltételt biztosít a türelmi tőke (patient capital), amely lehetővé teszi a hosszabb megtérülési idő kivárását, és ezzel támogatja a stratégiai erőforrás-fejlesztéseket.

(3) *Az erőforrások kihasználása és integrálása a stratégiába.* A folyamat akkor teljesedik ki, ha az erőforrások szervesen beépülnek a vállalkozás stratégiájába, és közvetlenül hozzájárulnak a kitűzött célok eléréséhez. Ez a menedzsment egyik legösszetettebb feladata, amely magas szintű vezetői kompetenciát, kreativitást és a szervezetten belül felhalmozott hallgatolagos tudás (tacit knowledge) tudatos hasznosítását igényli. A családi vállalkozások esetében az erőforrások kiaknázását gyakran befolyásolja a családi értékek és hagyományok jelenléte, amelyek egyszerre jelenthetnek stabil alapot és bizonyos mértékű kötöttséget is.

Módszertan

Kutatásunk empirikus terepét családi tulajdonú borászatok jelentették, mivel megfigyelési egységként a borászatok működését és az abban aktívan részt vevő családtagok döntéshozatali gyakorlatát vizsgáltuk. A borászatok tevékenysége komplex erőforrásrendszer igényel, ezért jól megragadható terepet jelentenek az erőforrások és a működési mechanizmusok vizsgálatára. Mivel a hazai borászatok jelentős része családi tulajdonban működik, a szektor különösen alkalmas annak feltárására, hogyan jelenik meg a családi erőforrások kettős – előnyöket és korlátokat egyaránt hordozó – természete a mindennapi működésben. A Nemzeti Hegyközségi Tanács (2017, 2023) adatai szerint Magyarországon mintegy 42 000 hegyközségi tag közül

mindössze 4600 foglalkozik egyszerre szőlőtermesztéssel és borkészítéssel, ami a kisebb, jellemzően családi struktúrák magas arányára utal.

A mintavétel során a családi vállalat fogalmát a hazai kontextusban széles körben alkalmazott Kása et al. (2019) definíció alapján határoztuk meg. Ennek megfelelően olyan vállalkozásokat vontunk be, amelyek (1) önmagukat családi vállalkozásnak tekintik, (2) ahol a tulajdon legalább fele egy család kezében van, és (3) a családtagok részt vesznek a vállalkozás működtetésében vagy vezetésében.

Az interjúalanyok kiválasztása hólabdamódszerrel történt: a borász szakma szoros kapcsolati hálójára támaszkodva személyes ajánlások révén jutottunk el a résztvevőkhöz. Ez a megoldás a szektor sajátosságai miatt egyaránt tekinthető természetesen és megbízható mintavételi eljárásnak. Kutatásunk összesen tíz hazai borászatra terjedt ki, hat különböző borvidékről; a birtokméretek 2,5 és 110 hektár között változtak. Az interjúk minden esetben olyan családtagokkal készültek, akik aktívan részt vesznek a borászat irányításában vagy operatív működésében, így az erőforrások értelmezéséről és működéséről első kézből származó információkat nyerhettünk. A minta jellemzőit a 3. táblázat foglalja össze.

Az adatfelvétel 2020 októbere és 2023 augusztusa között zajlott, félig strukturált interjúk formájában, személyesen vagy online. Az interjúk időtartama 60–90 perc között mozgott; valamennyi beszélgetésről hangfelvétel készült, amelyeket szó szerinti átiratokká alakítottunk. Az interjúszövegeket kiegészítő adatforrásokkal (például KSH-statisztikák, a borászatok saját kommunikációs anyagai, az interjúalanyok által megemlített dokumentumok) trianguláltuk, ami hozzájárult az elemzés érvényességének erősítéséhez.

A kvalitatív adatok feldolgozása a Braun és Clarke (2006) által leírt tematikus elemzés logikájára épült, amely lehetővé teszi a mintázatok, jelentések és visszatérő kódok azonosítását. A kódolási folyamat során vegyes megközelítést alkalmaztunk: a kezdeti deduktív kódokat a szakirodalom alapján határoztuk meg (pl. Dyer, 2006; Sirmon & Hitt, 2003), majd az interjúk többszöri átolvasása után induktív módon bővítettük és finomítottuk a kódstruktúrát, amikor olyan új, a borászatok sajátosságaiból fakadó mintázatok jelentek meg, amelyek a szakirodalomban kevésbé hangsúlyosak. A két lépés logikai összekapcsolása a kvalitatív kutatásokban gyakran alkalmazott hibrid megközelítést jelentette, amely lehetővé teszi a meglévő elméletekhez való kapcsolódást és az empirikus adatokból felmerülő új témák megjelenítését.

A végső kódrendszer kialakítását az NVivo 12 program segítette, amelyben nyolc tematikus dimenzió rajzolódt ki (lásd 3. ábra). Ezeket a dimenziókat ezt követően a Barney (1991) által meghatározott VRIN-kategóriák mentén rendeztük újra, mivel kutatásunk célja éppen annak feltárása volt, hogy a családi eredetű erőforrások miként válhatnak értékes, ritka, nehezen másolható és nem helyettesíthető tényezővé, illetve milyen körülmények között nem érik el ezt a státuszt. A tematikus elemek végső formába rendezése során törekedtünk a

belső koherencia és a témák közötti világos elhatárolás biztosítására, valamint arra, hogy a kapott kategóriák

értelmezése illeszkedjen a VRIN-familiness elméleti kontextushoz.

3. táblázat

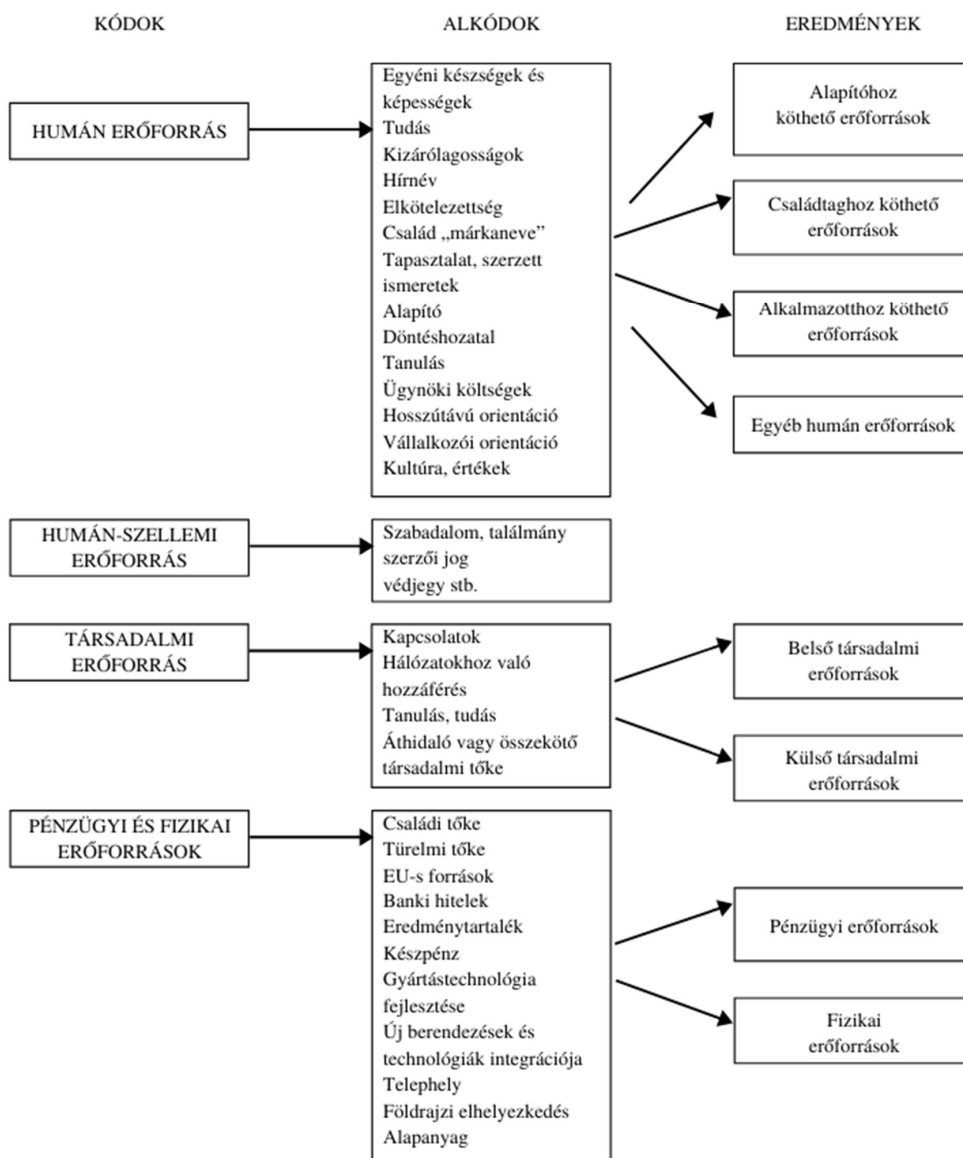
A minta bemutatása

Borvidék	Alapító	Aktív generációk száma	Borász	Termőterület mérete
Tokaj-hegyaljai	aktív	2	családtag	21–60 ha
Szekszárdi	aktív	2	családtag	21–60 ha
Villány–Siklói	aktív	2	nem családtag	61–120 ha
Villány–Siklói	aktív	2	családtag	<20 ha
Villány–Siklói	aktív	2	családtag	61–120 ha
Móri	aktív	1	családtag	<20 ha
Villány–Siklói	aktív	2	családtag	61–120 ha
Egri	aktív	2	nem családtag	61–120 ha
Pannonhalmi	aktív	2	nem családtag	61–120 ha
Csopaki	aktív	2	családtag	<20 ha

Forrás: saját gyűjtés

3. ábra

Kódolási struktúra



Forrás: saját szerkesztés

Kutatási eredmények

Kutatási eredményeink bemutatását két részre osztottuk. Először a csoportosított erőforrásokat ismertetjük, majd az erőforrás-menedzsment folyamatának működését elemezzük. Elemzésünk négy fő erőforráskategóriát tárt fel a családi borászatokban: humán, társadalmi, pénzügyi és fizikai tényezőket. Az erőforrások rendszerezéséhez a Barney (1991) által meghatározott VRIN-logikát alkalmaztuk, amely lehetővé tette a kategóriák világos összehasonlítását és értelmezését (lásd 4. táblázat).

1) *Humán erőforrások.* A humán erőforrásokat négy alkategóriába soroltuk: (a) az alapítóhoz, (2) a családhoz,

(3) az alkalmazottakhoz, (4) a menedzsmenthez köthető erőforrások.

(a) *Az alapítóhoz köthető erőforrások.* Több vállalkozás szerint az alapító személye önmagában nem helyettesíthető erőforrás, amelyhez egyedi tudás, szakértelem, kapcsolati tőke és karizma kapcsolódik. Ahogy az egyik válaszadó fogalmazott: „Édesapám tudása egyedi, abszolút egyedi erőforrás. Igen, az a mi nagy kincsünk.” (B4) Mások számára az alapító által készített borok tesztelik meg ezt az egyediséget: „Apukám kadarkája és pinot noir-ja.” (B4) Az alapító egyedisége több dimenzióban is megjelenik: személyes hírnév és az ahhoz kötődő

4. táblázat

Erőforrások csoportosítása

	Értékes	Ritka	Nem másolható	Nem helyettesíthető
Humán				
Alapítóhoz köthető	Tudás, szakértelem Iparági ismeret Innováció Elkötelezettség Értékek átadása Vállalkozói orientáció Érzelmi kötődés	Termékfejlesztés	Szakértői ismeretek, készségek és tudás összessége	Alapító személye
Családhoz, családtaghoz köthető	Elkötelezettség Érzelmi kötődés Informális tanulás			Család, mint megkülönböztető márkanév Családi örökség Család hírneve
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 Hálózathoz 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				Család közös víziója és céljai
c, Kapcsolati				Bensőséges és bizalmi kapcsolatok a belső érintettekkel
Pénzügyi	Családi (saját) tőke EU-s források Banki hitelek		Türelmi tőke	
Fizikai	Gyártástechnológia fejlesztése Új berendezések, technológiák integrációja Borászati üzem Vendéglátáshoz kapcsolódó létesítmények		Egyedi borok és házasítások Földrajzi elhelyezkedés	Terroir adottságai, minősége Alapanyag (szőlő)

Forrás: saját szerkesztés

bizalom, stratégiai látásmód és vízió, iparági, helyspecifikus tudás, az a kapcsolati háló, amelyben a partnerek kifejezetten az alapító személye miatt működnek együtt. Az interjúk alapján különösen hangsúlyos az innovációra való hajlam, amely a hosszú távú versenyképesség kulcsa. Egy interjúalany így írta le ezt a folyamatot: „[a]z ősi technológiát át kell hozni a 21. századba. Meg kell találni azokat a területfoltokat, amelyek az izgalmasok között is a legizgalmasabbak, vagy ki kell dolgozni, hogyan lehet a lehető legtisztább ízvilággal jól eltartható bort készíteni. A furmint szelekciója több évtizedes munka volt, 2016-2017-re készült el a csúcsbor »definíciója«”. (B1)

(b) *A család, mint humán erőforrás.* A család, mint humán erőforrás érzelmi kötődésre, harmóniára, közös vízióra és hosszú távú orientációra épül: „A harmónia minden; egy borban is a harmóniát keresem, ahogy egy házasságban és a kapcsolatokban is.” (B3)

A család több szinten is erőforrássá válik: (a) család, mint márka (a család neve és története hiteles, nem „kitalált” narratíva, amely megkülönbözteti a vállalkozást a piacon), (b) családi örökség (a generációs mérföldkövekről, nevezetesen családtagokról és múltbeli tapasztalatokról felhalmozott tudás erős identitásbázist ad), (c) hírnév és ismertség. „Szerintem a családi borászatoknak az óriási előnye, hogy a bor az egy személyes dolog, ...ez nem csak egy alkoholos ital onnantól, hogyha egy arc társul mellé máris nagyon nagy előnyben van azokkal a borászatokkal szemben, ahol esetleg csak egy befektető vagy egy arc nélküli név van.” (B6)

Érdekes módon ugyanakkor nem minden esetben előny a hagyomány. Egy első generációs borász kifejezetten teherként értékelte a tradícióhoz való kényszerű igazodást. Ez rámutat arra, hogy a familiness nem automatikusan VRIN-tulajdonságú – bizonyos kontextusban korlátozó tényezővé is válhat: „Őrült nagy szerencse, hogy nincsenek ilyen »szákjaink«, amelyeket hívhatunk hagyománynak... a tradíció vagy a borok stílusához való igazodás bizonyos teher.” (B6)

A családtagok aktív bevonása a mindennapi munkába szintén kulcselem. A vizsgált borászatok többségében a vállalkozás működését elsősorban a család biztosítja, a tagok többféle szerepet párhuzamosan látnak el, és erősen támaszkodnak az előző generációk tapasztalataira.

(c) *Az alkalmazottakhoz köthető humán erőforrások.* Az alkalmazottak esetében az elkötelezettség és a szakértelem bizonyultak meghatározónak. Különösen ott, ahol a bor készítéséért nem családtag felel, az ő szaktudásuk és a család beléjük vetett bizalma kulcsfontosságú erőforrások. Ezek a kapcsolatok gyakran hosszú távúak, informálisak és a családhoz való lojalitásra épülnek.

d, *Menedzsmenthez köthető humán erőforrás.* A menedzsmenthez köthető erőforrásokhoz az alapító vagy valamelyik családtag vezetői készségei, vállalkozói orientációja, a termékminőség iránti igénye és az erőforrások összehangolására való képessége tartozik. A vizsgált esetekben nem találtunk olyan példát, ahol a vezető ne családtag lett volna, ami tovább erősíti a familiness központi szerepét.

2) *Társadalmi erőforrások.* Adler és Kwon (2002) tipológiáját követve a társadalmi erőforrásokat külső és belső társadalmi tőkére bontottuk.

(a) *Külső társadalmi erőforrások:* A válaszadók kiemelték a közösség felé tanúsított viszonzás és elkötelezettség jelentőségét. A borászcsaládok erősen kötődnek ahhoz a helyi közösséghez, amelynek generációk óta tagjai; a kapcsolatok folyamatos ápolása a vállalkozás sikerének feltétele. A külső társadalmi tőke (a) partnerekkel, beszállítókkal, vendéglátóhelyekkel, (b) szakmai szervezetekkel, hegyközségekkel, (c) törzsvendégekkel, borkedvelő közönséggel fenntartott kapcsolatokban jelenik meg, és információhoz, piaci lehetőségekhez, új csatornákhöz ad hozzáférést.

(b) *A belső társadalmi erőforrásokon belül három dimenziót azonosítottunk* (a) strukturális dimenzió: erős, sűrű családi kapcsolatháló, közös döntéshozatal, szoros mindennapi együttműködés, (b) kognitív dimenzió: közös jövőkép és hosszú távú vízió, ugyanakkor időnként eltérő célok az alapító és az utódgenerációk között (különösen a gazdasági vs. nem gazdasági célok súlyozásában), (c) kapcsolati dimenzió: bizalom, kölcsönös támogatás, erős kötődés a vállalkozáshoz (Pearson et al., 2008). Az interjúk szerint a családon belüli tudásátadás és informális tanulás kulcsszerepet játszik az új lehetőségek azonosításában: „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 ...”. (B4)

A családtagok és az alkalmazottak közötti kapcsolatok is jellemzően bizalmi, baráti jellegűek, ami erősíti az elkötelezettséget: „A gyerekek sokszor ide jönnek iskolából, óvodából, sokszor innen indulnak. Amikor lehet hétvégén, akkor a család együtt ebédel, együtt vacsorázik. Itt a családtagok között eléggé nagy az átjárás a házon belül, és ugye ez egy nagyon fontos jelenség.” (B1)

Az alkalmazottak családtagként való kezelése, a hosszú távú foglalkoztatás és a kölcsönös bizalom integrálják a társadalmi tőkét, és az – a szakirodalommal összhangban – a szervezeti kreativitás és innováció egyik forrásává válik (Casimir et al., 2012). A bizalom legerősebb jele az volt, amikor a család nem családtag borászra bízta a család nevét viselő borok elkészítését.

3) *A pénzügyi erőforrások* témája érzékenynek bizonyult, az interjúalanyok erről szűkszavúbban nyilatkoztak. Három fő elemet azonosítottunk: (a) családi (saját) tőke, különösen a föld- és szőlőtulajdon megosztása a családtagok között. A borászatokban a földtulajdon szabályozási sajátosságai miatt ez kiemelt jelentőségű, (b) banki hitelek: alig jelentek meg, a legtöbb borász óvatos vagy elutasító volt a hitelfelvétellel kapcsolatban; mindössze egy válaszadó említette expliciten, szintén elutasító módon, (c) EU-források: több borász esetében meghatározó erőforrást jelentettek fejlesztések finanszírozására.

4) *A fizikai erőforrások a borászatok esetében* kiemelt jelentőségűek. Interjúalanyaink egybehangzóan hangsúlyozták, hogy a technológiai fejlesztések, új berendezések és modern borászati megoldások kulcsszerepet játszanak a minőség javításában. A legfontosabb nem másolható

fizikai erőforrás ugyanakkor a földrajzi elhelyezkedés és a terroir. A tokaji példa különösen jól illusztrálja a VRIN-logikát: a világon egyedülálló adottságok (mikroklíma, talajviszonyok, történeti hírnév) nehezen másolhatók, nem helyettesíthetők: „*az első számú versenyelőnyünk valamennyi versenytársunkkal szemben a birtokösszetétel?*”. „*Tokajban 1737-ben termelési szabályzatot hoztak, a világon a második az Bordeaux volt 1855-ben és Burgundia volt a harmadik a világban, az pedig már a 20. században volt 1936-ban... ennyi évvel járt előrébb Tokaj?*”. (B1)

Több borászatnál megjelent a vendéglátóegységek kialakításának és fejlesztésének szándéka is, ami a fizikai erőforrások szolgáltatásokkal való integrálását jelzi.

5) *Az erőforrások árnyoldala és önkorlátozó mechanizmusai.* Igyekezünk feltérképezni az erőforrások „árnyoldalát” is, vagyis azokat a jellegzetességeket, amelyek akadályként jelennek meg a mindennapi működésben. Bár a válaszadók kevésbé szívesen beszéltek nehézségeikről, a beszélgetések több problémára is rámutattak.

a) *Vállalkozói oldal.* Több esetben az alapító személyisége és döntési monopóliuma korlátozta az utódok kiteljesedését. Az evolúciós folyamat ilyenkor megtorpan, az érdeklődő, gyakran borászvégzettségű utódok önálló vállalkozás alapítását fontolgatják.

b) *Vállalati oldal.* Az utódlás és tulajdonlás kérdésében több helyen tapasztaltunk elhalasztott, elkerült döntéseket; egy borászatnál az idős alapítók egyáltalán nem voltak hajlandók egyeztetni a jövőről, ami tartós bizonytalanságot teremtett. A családon belüli konfliktusok, régi sérelmek és értékkülönbségek (pl. kockázatvállalás, innováció megítélése) a stabilitást és fejlődést is veszélyeztethetik.

A szakirodalomban leírt jelenségekhez (lásd 1. ábra) képest kutatásunk egy további, önkorlátozó erőforrást azonosított: a status quo fenntartására irányuló vágyat. Azoknál a borászatoknál, ahol kifejezetten a „csak minőségi fejlődés” jelent meg célként, a válaszok mögött gyakran tudatos növekedésselutasítás rajzolódott ki. Ez hosszabb távon a terjeszkedés és a generációkon átívelő megújulás akadályává válhat, vagyis egy, a familiness-ből táplálkozó, de versenyhátrányt eredményező konfigurációként értelmezhető.

6) *Erőforráscsomagok, erőforrás-menedzsment és tartós versenyelőny.* Az erőforrások kombinációja több esetben komplex erőforráscsomagok kialakulásához vezetett. Ennek egyik szemléletes példája a borok értékesítésének gasztronómiai és kulturális programokkal való tudatos összekapcsolása: „*Ha jó helyeken vannak ott a boraink, akkor az vendéget generál, akik ellátogatnak ide, Móra.*” (B6)

Eredményeink szerint az ilyen típusú erőforrás-integráció növeli a versenyképességet, elsősorban a bizalom erősödésén, a teljesítmény javulásán és a márka pozicionálásán keresztül. Az erőforrások hatékony kiaknázásának előfeltétele a vezető koordinációs és vezetői képessége és a mindennapi működés tudatos, reflektív szervezése: „*Én Várszegi Asztriktól azt tanultam annak idején, hogy minden nap egy 10 percet szánj rá arra, hogy mi történt tegnap, mik a célok, és mik a feladatok előtte...hogy az egésznek legyen egyfajta tervszerűsége.*” (B2b)

Empirikusan egy olyan borászatot azonosítottunk, ahol a VRIN-logika szerinti tartós versenyelőny viszonylag tisztán kirajzolódott (B1). Előnyeinek forrása: (a) terroir: a világon egyedülálló tokaji adottságok (mikroklíma, talajtulajdonságok, történeti hírnév), (b) mély szaktudás: a termőterület sajátosságaihoz kapcsolódó, több évtized alatt felhalmozott, nehezen másolható tudás, (c) erős, közösen megfogalmazott hosszú távú vízió, amely gazdasági és nem gazdasági célokat egyaránt integrál. Ezek együtt olyan komplex erőforrásrendszert alkotnak, amely a versenytársak számára nehezen imitálható és nem helyettesíthető, így közelebb viszik a borászatot ambiciózus céljához: „*Szakmailag a világ első számú birtoka szeretnénk lenni. Ez a cél, még ha nem is én viszem végbe.*” (B1)

A fenti eredményekre építve a továbbiakban a kutatási kérdéseink mentén foglaljuk össze a levonható következtetéseket. Elsőként a hazai családi borászatok erőforrásainak azonosítására fókuszáltunk. Elemzésünk során az erőforrásokat rendszereztük és csoportosítottuk, azonban megállapítottuk, hogy a gyakorlatban ezek a különböző erőforrások sohasem önállóan, hanem egymással szorosan, egymást kiegészítve jelennek meg.

A vizsgált vállalkozások számos értékes és ritka erőforrással rendelkeznek. A nem másolható erőforrások elsősorban az alapító személyéhez, valamint a belső társadalmi erőforrásokhoz köthetők. Ezek – humán és társadalmi erőforrásként – főként a hazai piacon érvényesíthetők, ahol valós versenyelőnyt jelentenek. Ilyen például a tulajdonosok és vezetők, neves borászok kiterjedt kapcsolati hálója, a magyar borászati szakmai elismerések, valamint a családnévhez kötődő márkaismeretség. A hazai borpiacon külön jelentőséggel bírnak a gasztronómiai alapborok és az érlelt nagy vörösborok, amelyek lojális fogyasztói köre jól ismeri és nagyra értékeli a márkákat – még akkor is, ha sok esetben az alsóbb árkategóriába tartoznak.

A nem másolható fizikai erőforrások – mindenekelőtt a terroir adottságai, a földrajzi elhelyezkedés és annak minősége – növelik a versenyképességet, de önmagukban nem feltétlenül biztosítanak versenyelőnyt. A borpiacon jól ismert az eredet, a termék származása, mint értéktartó tényező: a hiteles földrajzi és történeti sajátosságok erősíthetik a fogyasztói érdeklődést, megerősíthetik a lojalitást és kedvezően alakíthatják a piaci pozíciót.

A vizsgált borászatok gyakran hangsúlyozzák akár több évszázadra visszatekintő családi múltjukat, még akkor is, ha maga a vállalkozás csak néhány évtizede működik. A családiassághoz és a családi identitáshoz kapcsolódó egyik kulcsfontosságú immateriális erőforrás a hírnév, amely különösen fontos a vizsgált vállalkozásokban, hiszen a cég és sok esetben a termék is a család nevével viseli. A kedvező megítélés nemcsak a fogyasztói bizalom alapja, hanem a vállalkozáson belüli tudásátadást is támogatja: a családtagok számára közös motivációt jelent a jó hírnév megőrzése és erősítése. A hírnév inspirációként is szolgálhat, új innovációk, termékcsaládok vagy szolgáltatási bővítések (pl. biogazdálkodás, vendéglátás) kiindulópontja lehet, hozzájárulva a hosszú távú versenyképességhez.

Mallon és szerzőtársai (2018) rámutatnak, hogy induló családi vállalkozások esetében nincs szükség arra, hogy egyszerre mindhárom alapvető erőforrástípus (humán, társadalmi, pénzügyi) jelen legyen, mivel ezek részben helyettesíthetik egymást. Eredményeink ezt a logikát a borászati kontextusban is megerősítik. Az erőforrások kölcsönösen erősíthetik egymást: (a) a pénzügyi tőke hiányát kompenzálhatja az erős humán erőforrás (családtagok saját munkája, szakértelme), (b) a humán erőforrás részben kiválthatja a társadalmi tőke (kapcsolatokon keresztül bevont szakértelm), (c) a pénzügyi erőforrások pedig helyettesíthetik a társadalmi tőkét, ha például szakértők bevonására, hálózatépítésre fordítják.

Második kutatási kérdésünk arra irányult, milyen tényezők határozzák meg, hogy az erőforrások erőforrásként vagy akadályként működnek. Öt fő okot azonosítottunk: 1) az alapító személyisége és döntési stílusa: a nyitottság és az alkalmazkodóképesség erősíti, míg a változások elutasítása gátolja az erőforrások kiaknázását, 2) az utódok bevonásának mértéke meghatározza, hogy a következő generáció tudása és kapcsolati hálója hozzáadott értéként jelenik-e meg, vagy kihasználatlan marad, 3) a status quo fenntartásának vágya stabilitást biztosíthat, de egyben akadályozhatja az innovációt és növekedést, 4) a családi kapcsolatok minősége elősegítheti a tudásmegosztást és az együttműködést, míg a konfliktusok hátráltatják a fejlődést, végül 5) a piaci beágyazottság, a helyi kapcsolati háló és hírnév erősítheti a versenyképességet, ugyanakkor a túlzott helyi orientáció korlátozhatja

a bővülési lehetőségeket, különösen a nemzetközi piacok tekintetében.

Kutatásunk rávilágított arra, hogy nem önmagában az erőforrás típusa, hanem annak dinamikus kezelése és a családi kapcsolatok minősége határozzák meg, hogy erőforrásként vagy akadályként jelenik-e meg. Végül fontos kiemelni, hogy a kedvező és kedvezőtlen hatású erőforrások tudatos egyensúlyban tartása lehet a kulcs a hosszú távú versenyképességhez.

Harmadik kutatási kérdésünk arra vonatkozott, hogyan épülnek be az erőforrások a mindennapi működésbe, vagyis hogyan menedzselik a családi vállalkozások a rendelkezésükre álló erőforrásait. Ennek megválaszolásához először megvizsgáltuk az erőforrások forrásait, amelyeket humán, társadalmi, pénzügyi és fizikai erőforrások szerinti bontásban mutatunk be (lásd 5. táblázat).

A *humán erőforrások* menedzsmentje többnyire organikus módon valósul meg: a tudás, az iparági ismeretek és az elkötelezettség informális tanulás, közös munkavégzés és családi értékátadás révén válnak a mindennapi működés részévé. A családtagok és munkavállalók szakértelme közvetlenül alakítja a döntéseket és a fejlődési irányokat. A *társadalmi erőforrásokat* a vállalkozások a belső (bizalom, hagyomány, cégkultúra) és külső (partnerek, szakmai hálózatok, fogyasztók) kapcsolati háló tudatos ápolásával menedzselik. A családi és üzleti kapcsolatok révén a vállalkozás gyorsabban kerül információhoz, új lehetőségekhez és erőforrásokhoz. A *pénzügyi erőforrások* a mindennapi működés finanszírozásán túl

5. táblázat

Az erőforrások beépülése a családi vállalkozás működésébe

	Erőforrás	Hogyan épül be a mindennapi működésbe?	Menedzsment jellemzői
Humán	Tudás, szakértelm Iparági ismeretek Innováció Elkötelezettség Érzelmi kötődés Informális tanulás Szakértői ismeretek Készségek és tudás kombinációja Termékfejlesztés	Stratégiai és operatív döntések meghozatala Napi munkafolyamatok Új ötletek bevezetése Piaci trendek követése, versenytársak elemzése Új termékek, módszerek kipróbálása Tapasztalatok átadása munkavégzés közben Új borok megalkotása, piaci igényekhez igazodás	Tudatos képzés és fejlesztés Generációváltás előkészítése Kompetenciák hasznosítása Stratégiai gondolkodás, benchmarking mentorálás családon belüli tanulás Tudatos kompetenciafejlesztés Fogyasztói visszajelzések figyelembevétele
Társadalmi Belső	Cégkultúra Hagyomány Szoros családi kapcsolatok	Családtagok közötti együttműködés Döntések Háttérben álló döntések fenntartása	Konfliktuskezelés Bizalomépítés hagyomány és innováció egyensúlya
Külső	Személyes kapcsolatok Együttműködések Információhoz jutás lehetősége	Piaci kapcsolatok fenntartása Partnerekkel való együttműködések Tudásmegosztás	Kapcsolati háló ápolása Új partnerek bevonása Hosszú távú bizalom kiépítése Networking
Pénzügyi	Családi (saját) tőke EU-s források Banki hitelek	Beruházások finanszírozása Likviditás fenntartása Fejlesztések támogatása	Likviditásmenedzsment Kockázatkezelés Profit visszaforgatása
Fizikai	Gyártástechnológia fejlesztése Új berendezések, technológiák integrációja Új létesítmények létrehozása Egyedi borok és házasítások Újabb területek megvásárlása	Termelés biztosítása termékminőség javítása Kapacitások bővítése	Karbantartás Modernizáció Digitalizáció Kapacitás optimalizálás

Forrás: saját szerkesztés

a fejlesztések, beruházások és bővülés feltételeit teremtik meg. Ezek inkább tudatos, stratégiai döntések révén jelennek meg (családi tőke, EU-s források, hitelpolitika). *A fizikai erőforrások* – ingatlanok, eszközök, technológiák, termőterületek – a termelés és szolgáltatásnyújtás alapját adják. A fizikai bázis fejlesztése beruházásokon, új technológiák és termőterületek megszerzésén, illetve digitalizáción keresztül épül be a működésbe.

Míndez arra mutat rá, hogy családi vállalkozások erőforrásai csak akkor válnak tényleges tőkévé, ha tudatos menedzsment révén értékteremtővé alakulnak, vagyis az adottságokból és lehetőségekből versenyelőnyt biztosító tényezők jönnek létre.

Diszkusszió

A kutatás célja annak feltárása volt, hogy a hazai családi borászatok milyen erőforrásokkal rendelkeznek, ezek kettős – előnyöket és hátrányokat egyaránt hordozó – természete hogyan jelenik meg, és miként épülnek be a mindennapi működésbe. Eredményeink megerősítik a klasszikus RBV- (Barney, 1991) és familiness-megközelítéseket (Habbershon & Williams, 1999), ugyanakkor három olyan mintázatot is feltártunk, amelyek túlmutatnak a korábbi elméleti kereteken.

Megállapítottuk, hogy a familiness kettős természete nem statikus, hanem kifejezetten dinamikus. Ugyanaz az erőforrás – például a családi kohézió vagy a tradíciókhoz való kötődés – különböző vállalati és generációs életszakaszokban eltérő hatást fejthet ki: egyes időszakokban stabilizáló tényező, másokban konfliktusforrás vagy innovációs akadály. Ez arra utal, hogy a familiness értéke életciklusfüggő, és a családi erőforrások hatása maga is folyamatosan alakul a generációváltás, a piaci adaptáció és a szerepek átrendeződése során. Eredményeink ilyen értelemben egy eddig kevésbé hangsúlyozott szempont emelnek be a familiness-irodalomba, amely eddig csak korlátozottan foglalkozott az időbeli változékonyság kérdésével.

Azonosítottunk egy új, eddig nem rendszerezett akadályozó mechanizmust: a status quo fenntartásának preferenciáját. A családi vállalkozások negatív mintázatait a szakirodalom gyakran pszichológiai tényezőkből vagy irányítási hiányosságokból vezeti le (Kidwell et al., 2024;

Méndez & Maciel, 2020), ám eredményeink azt mutatják, hogy a változás elutasítása sokkal mélyebben – identitásalapú stabilitásigényként – gyökerezik. Ez a mechanizmus csökkenti az erőforrások újrakonfigurálásának valószínűségét, korlátozza az új tudás beáramlását, szűkíti az utódok mozgásterét, és hosszú távon lassú szervezeti eróziót okozhat. A felismerés kiegészíti Sirmon és Hitt (2003) modelljét: magyarázatot ad arra, hogy egyes családi vállalkozások miért nem képesek kiaknázni a VRIN-erőforrásokat, jóllehet azok elvileg rendelkezésre állnak.

Harmadszor, a borászatok kontextusa egy sajátos, iparág-specifikus erőforrás-konfiguráció azonosítását is lehetővé tette. A fizikai erőforrások (terroir, mikroklíma, talajszerkezet) és az immateriális családi erőforrások (hírnév, hagyomány, identitás, kapcsolati tőke) szorosan integrálódnak, és együtt alkotnak egy „természeti VRIN” konfigurációt. Ez az erőforrásrendszer ritka, nem imitálható és nem helyettesíthető, mivel egyszerre geológiai, történeti és kulturális struktúrába ágyazódik. A jelenség kiterjeszti az RBV értelmezési keretét olyan ágazatokra, ahol a versenyelőny részben természetföldrajzi és kulturális tényezők kombinációjából fakad.

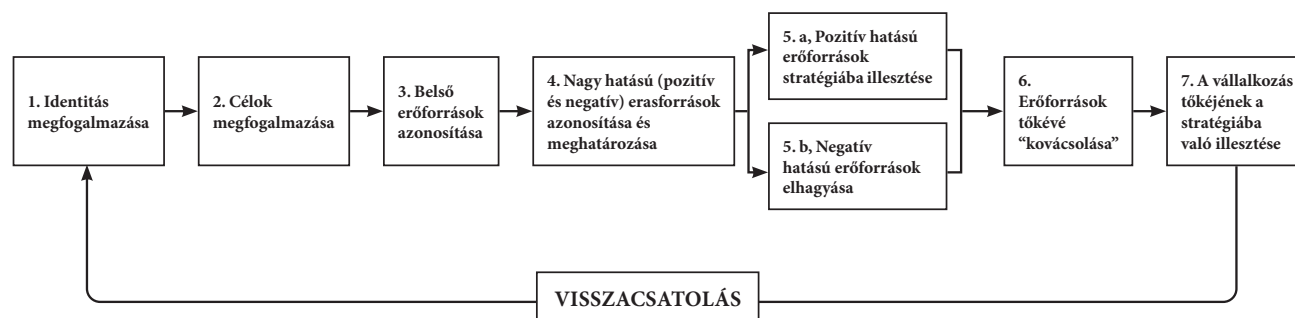
Eredményeink alapján egy holisztikus erőforrás-menedzsment modellt is megfogalmaztunk (4. ábra), amely a családi vállalkozásokra jellemző identitás- és értékstruktúrákra épít. A folyamat kiindulópontja a vállalkozás metaazonosságának tudatosítása (Shepherd & Haynie, 2009), majd a családi és üzleti célok összehangolása. Ezt követi a belső erőforrások feltárása, a nagy hatású elemek elkülönítése, a kedvező erőforrások stratégiai beépítése, illetve a kedvezőtlenek tudatos gyengítése vagy elhagyása. A hatodik lépés az erőforrások „tőkévé alakítása”, míg a folyamatot a tőke stratégiai integrációja zárja le.

A folyamat nem lineáris, hanem iteratív: a külső környezet és a belső szerepátrendeződések hatására több lépés ismétlődik. Ez jól illeszkedik a családi vállalkozások működésére jellemző ciklikussághoz és generációs mintázatokhoz.

A modell hangsúlyozza, hogy a családi erőforrások értéke nem önmagukból fakad, hanem abból, hogy a vezetők mennyire képesek ezeket strukturálni, összehangolni és folyamatosan megújítani. A konfigurációs képesség különösen kritikus ott, ahol az érzelmi kötődés döntési torzulásokat idézhet elő, és ahol a stabilitásra épülő családi

4. ábra

A családi vállalkozások holisztikus szemléletű erőforrás-menedzsmentjének folyamata



Forrás: saját szerkesztés

identitás gátolhatja az innovációt és az adaptív megújulást. A modell újdonsága, hogy kifejezetten a családi vállalkozások kontextusára épül, és integrált keretbe foglalja azokat az elemeket – identitás, metaazonosság, társadalmi és érzelmi tőke, türelmi tőke –, amelyek a korábbi elméleti megközelítésekben többnyire különállóan jelentek meg.

Konklúzió

Eredményeink négy fő erőforrás-kategóriát azonosítottak a családi borászatokban: humán, társadalmi, pénzügyi és fizikai tényezőket. Ezek a források a gyakorlatban nem elkülönülten működnek, hanem egymással szorosan összefonódó konfigurációkban jelennek meg, és ezek az összekapcsolódó mintázatok határozzák meg a vállalkozások teljesítményét és fejlődési pályáját.

A vizsgált borászatok számos olyan erőforrással rendelkeznek, amelyek a VRIN-logika szerint értékesek, ritkák, nehezen imitálhatók és nem helyettesíthetők. Ugyanakkor az is világossá vált, hogy az erőforrások versenyelőnyre alakulása nem automatikus. A kettős természetű tényezők – például a családi kötődés, a több generáción át öröklődő hírnév vagy az alapító meghatározó szerepe – bizonyos helyzetekben stratégiai előnyt biztosítanak, máskor viszont működési korlátokat hoznak létre, különösen a generációváltás, az innovációs döntések és a vezetési struktúrák átalakulásának fázisaiban.

A borászatok kontextusában különösen jól kirajzolódik a fizikai és immateriális családi erőforrások szoros összekapcsolódása. A terroir, a földrajzi adottságok, a családi hagyomány és a kapcsolati tőke együtt olyan „természeti VRIN” konfigurációt alkotnak, amely iparág-specifikus, nem imitálható és kulturális-földrajzi beágyazottsága miatt más környezetbe nem átvihető. Ez a felismerés fontos kiegészítést nyújt a klasszikus RBV-megközelítéshez.

Az erőforrások mindennapi működésbe való beépülése elsősorban informális tanulás, tudásátadás, családi együttműködés és hosszú távú stratégiai gondolkodás révén történik. A vezető konfigurációs képessége – vagyis az erőforrások összehangolása, fejlesztése, átalakítása és stratégiai kiaknázása – kulcsfontosságú abban, hogy a rendelkezésre álló erőforrások valódi versenyelőnyre váljanak.

Vizsgálatunk alapján úgy látjuk, hogy a tartós versenyelőny forrása nem magukban az erőforrásokban, hanem azok dinamikus, a családi és üzleti logikát egyszerre figyelembe vevő menedzsmentjében rejlik. A családi vállalkozások sikeressége így nem elsősorban az erőforrások pusztá meglététől, hanem azok folyamatos újrakonfigurálásától és adaptív, tudatos menedzselésétől függ.

A kutatás korlátai és további kutatási irányok

Kutatásunk elsődleges célja a hazai borászati szektorban működő családi vállalkozások erőforrásainak feltárása és elemzése volt. Azonosítottuk és csoportosítottuk a releváns erőforrásokat, majd bemutattuk, hogy ezek milyen körülmények között válhatnak a hosszú távú

működés támogatójává vagy éppen akadályozó tényezőjévé. Vizsgálatunk kitért az erőforrásokhoz kapcsolódó menedzsmentfolyamatokra is, különös tekintettel a családi sajátosságok szerepére.

A kvalitatív megközelítésből fakadóan eredményeink feltáró jellegűek, és elsősorban a borászati szektorra érvényesek. A minta mérete korlátozott, és az interjúalanyok által szolgáltatott információk hordozhatnak bizonyos szubjektív torzításokat. Mindezek miatt az eredmények nem általánosíthatók korlátlanul más ágazatokra vagy országokra.

A jövőbeni kutatások számára több irány is ígéretes. Egyrészt érdemes lenne nagyobb mintán, kvantitatív módszerekkel vizsgálni, hogy az azonosított erőforrások milyen mértékben magyarázzák a családi vállalkozások teljesítményét (pl. növekedés, jövedelmezőség, exporttevékenység). Ez segítene megállapítani, hogy a kvalitatív eredmények közül mely tényezők bírnak valódi, mérhető hatással és melyek inkább háttértényezőként működnek.

Másrészt releváns kutatási irány lehet iparágak vagy országok közötti összehasonlító vizsgálatok elvégzése, különös tekintettel arra, hogy a családi tudás, az érzelmi kötelek és a generációk közötti együttműködés miként működnek eltérő kulturális és gazdasági környezetekben. Emellett a generációváltás és az erőforrás-menedzsment kapcsolatának mélyebb elemzése is hozzájárulhat annak megértéséhez, hogy milyen feltételek mellett képesek a családi vállalkozások hosszú távon fennmaradni és megújulni.

Felhasznált irodalom

- Adler, P.S., & Kwon, S.W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
<https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314>
- Anand, A., Wieszt, A., & Vajda, É. (2025). Decoding the dark sides of family business: A synthesis, and future research agenda. *Review of Managerial Science*, 19(11), 3563–3606.
<https://doi.org/10.1007/s11846-024-00874-4>
- Astrachan, J.H., & Kolenko, T.A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251–262.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00251.x>
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J.B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.
- Barney, J., & Arikan, 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.

- Basco, R., & Pérez Rodríguez, M.J. (2009). Studying the family enterprise holistically: Evidence for integrated family and business systems. *Family Business Review*, 22(1), 82–95.
<https://doi.org/10.1177/0894486508327824>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: Influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 740–753.
<https://doi.org/10.1108/13673271211262781>
- 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>
- Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 383–406.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00117.x>
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(3), 237–247.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x>
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Pearson, A.W., & Barnett, T. (2015). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36(2), 267–293.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00534.x>
- Daft, R. L. (1983). *Organization theory and design*. New York, NY: West Publishing.
- 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 & Practice*, 34(6), 1093–1116.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x>
- De Massis, A., Frattini, F., & Pizzurno, E. (2015). Product innovation in family firms: An interpretive review and future research agenda. *R&D Management*, 45(4), 411–430.
- de Visscher, F.M., Aronoff, C.E., & Ward, J.L. (2011). *Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business*. Palgrave Macmillan.
<https://doi.org/10.1057/9780230116078>
- Dunn, B. (1995). Success themes in Scottish family enterprises: Philosophies and practices through the generations. *Family Business Review*, 8(1), 17–28.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00017.x>
- Dyer, W.G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>
- Farkas, G., & Málóvics, É. (2021). A gondoskodó elmélet megjelenése a családi vállalkozásokban. *Vezetéstudomány*, 52(11), 45–56.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.04>
- 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>
- Habbershon, T.G., Williams, M.L., & MacMillan, I.C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00055-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00055-7)
- Handy, C. (1994). *The age of paradox*. Harvard Business School Press.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2001). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. South-Western College Publishing.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., & Sexton, D.L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(special issue), 479–491.
<https://doi.org/10.1002/smj.196>
- Hegyközségek Nemzeti Tanácsa. (2017). *Szólőültetvények területi adatai*. <https://www.hnt.hu>
- Hegyközségek Nemzeti Tanácsa. (2023). *Szólóvel beültetett terület, 2023*. <https://www.hnt.hu/wp-content/uploads/2024/03/Szolovel-beultetett-terulet-2023.pdf>
- Horton, T.P. (1986). Managing in a family way. *Management Review*, 75(2), 3.
- Kallmuenzer, A., & Peters, M. (2018). Exploring entrepreneurial behaviour and orientation in family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 106–132.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1053849>
- Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statistikai Szemle*, 97(2), 146–174.
<https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Kidwell, R.E., Eddleston, K.A., Kidwell, L.A., Cater, J., & Howard, W. (2024). Families and their firms behaving badly: A review of dysfunctional behavior in family businesses. *Family Business Review*, 37(1), 89–129.
<https://doi.org/10.1177/08944865241226739>
- Mallon, M., Lanivich, S., & Klinger, R. (2018). Resource configurations for new family venture growth. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 24(2), 521–537.
<https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2017-0184>
- Méndez, O.J.M., & Maciel, A.S. (2020). Dark side of the family business: An exploratory perspective. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 386–401.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2020-0065>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2020). Family firm performance: A literature review and directions for future research. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 44(6), 1123–1152.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519–543.
<https://doi.org/10.2307/256654>

- Patel, V.K., Pieper, T.M., & Hair, J.F. (2012). The global family business: Challenges and drivers for cross-border growth. *Business Horizons*, 55(3), 231–239. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.01.002>
- Pearson, A.W., Carr, J.C., & Shaw, J.C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(6), 949–971. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell.
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259–276. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030107>
- Shanker, M.C., & Astrachan, J.H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107–123. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>
- Shepherd, D.A., & Haynie, J.M. (2009). Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33(6), 1245–1264. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00344.x>
- Sirmon, D.G., & Hitt, M.A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, & wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., & Ireland, R.D. (2011). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 36(1), 116–138. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>
- Slávik, Š., Rajić, V., Bernecker, T., & Csáfor, H. (2021). Key factors influencing family businesses: A qualitative study of selected world wineries. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 538–558. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2020-0067>
- Szakács, G. (2014). *Az emberi erőforrás-gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közszolgálatban*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem.
- Tatoglu, E., Kula, V., & Glaister, K.W. (2008). Succession planning in family-owned businesses: Evidence from Turkey. *International Small Business Journal*, 26(2), 155–180. <https://doi.org/10.1177/0266242607086572>
- Vrontis, D., Bresciani, S., & Giacosa, E. (2016). Tradition and innovation in Italian wine family businesses. *British Food Journal*, 118(8), 1883–1897. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2016-0192>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wilson, N., Wright, M., & Scholes, L. (2013). Family business survival and the role of boards. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 37(6), 1369–1389. <https://doi.org/10.1111/etap.12071>
- 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>