

Utódlás az osztrák családi vállalkozásokban – elégedettség és a generációk közti kapcsolat

A vállalkozások generációk közötti átadása hozzájárul az osztrák gazdaság dinamikájához és fejlődéséhez. A sikeres átadás számos pozitív hatással jár. Az alkalmazotti jogviszonyok és a befektetések biztosítása, az új munkalehetőségek teremtése és a növekedés ösztönzése csak néhány ezek közül a hatások közül. A sikertelen átadások negatív hatásokkal járhatnak, ideértve a munkahelyek elvesztését és a gazdaság lassulását.

Az elmúlt években a vállalkozások átadásának száma megnövekedett Ausztriában. Az előrejelzések szerint ez a szám a következő néhány évben is magas marad. 2015 és 2024 között több mint 42 000 gazdaságilag szilárd KKV szembesül azzal a kihívással, hogy megfelelő utódot találjon. Ez azt jelenti, hogy – eltekintve az egyszemélyes vállalkozásoktól – az osztrák KKV-k 26%-a és az ezekben a vállalatokban dolgozók 29%-a érintett lesz.

Ennek a tanulmánynak az a célja, hogy sokrétűen megvizsgálja a családi vállalkozások átadásában szerepet játszó elemek fontosságát. Az utód és a távozó tulajdonos közötti „jó” viszony elősegíti az átadás sikerét. Ez a kapcsolat magában foglalja egyebek között a releváns információk megosztására való hajlandóságot, a nyíltságot és a tiszteletet is. Az, hogy az érdekeltek mennyire elégedettek a vállalat átadásával, szoros összefüggésben van az utód és a távozó tulajdonos közötti kapcsolattal. Ebből következően feltételezhetjük, hogy a hatással bíró érzelmi elemek ténylegesen is formálhatják a vállalat átadásának sikerét. Erre alapozva körvonalaztunk új kutatási lehetőségeket.

Kulcsszavak: vállalkozás átadása, családi cég, Ausztria, kkv, utód, pozíciót korábban betöltő

JEL-kódok: L25, L26

1 Osztrák Kis- és Középvállalkozások Kutatóintézete, w.ziniel@kmuforschung.ac.at.

2 Osztrák Kis- és Középvállalkozások Kutatóintézete, p.voithofer@kmuforschung.ac.at.

Bevezetés

A 2006-os év fontos dátumnak számít a családi vállalkozások utódlása szempontjából. A K. K. Kongō Gumi családi vállalkozás története ekkor ért véget az 1428 éven át tartó életciklusát követően. A vállalatot a Takamatsu Construction Group vette át Masakazu Kongōtól, aki a 40. volt a Kongō családi vállalkozás élén (Daspit et al. 2016). Ezek a számok határozottan nem reprezentatívak Ausztria vagy a világ más részének jelenlegi helyzetét tekintve, mégis tény, hogy Ausztriában az átlagos családi vállalkozások hosszabb kort élnek meg és nagyobb stabilitást nyújtanak, mint az egyéb vállalkozások (Doerflinger et al. 2013).

Nagy szükség van az osztrák családi vállalkozások szerkezetének és jellemzőinek kutatására, mivel Ausztriában 10 vállalkozásból 9 ilyen.³ Az osztrák munkaerő 71%-a, az alkalmazottaknak pedig 68%-a családi vállalatoknál dolgozik. A több mint 260 000 családi vállalkozás 1,8 millió munkaerőt foglalkoztat, ami 1,6 millió alkalmazottat jelent. A bevételek 61%-a a családi vállalkozásoknál termelődik, más szóval a családi vállalkozások évente 383 milliárd eurós bevételt érnek el.⁴ A következő tíz évben várható vállalkozásátadások közel 60%-a a családi vállalkozások körében várható.

Ezek az adatok világossá teszik, hogy a vállalkozások sikertelen utódlása jelentős hatással van az osztrák gazdaságra. A sikertelen utódlás nem minden esetben rossz üzleti döntés eredménye. Hennerkes (2005: 58) szerint *a konfliktus a legnagyobb értékromboló a családi vállalkozásokban*.

Az átadással kapcsolatos elégedettség két szinten elemezhető: a folyamathoz kapcsolódó elégedettség és a személyes elégedettség szintjén (például az utódnak a pozíciót korábban betöltőhöz, illetve az új szerepében végzett tevékenységekhez fűződő viszonya). Mérlegelni kell az utód, a pozíciót jelenleg betöltő és az alkalmazottak szempontjait is. Valószínűleg mindezek egymással összefüggnek. Ennek az elemzésnek az a célja, hogy felfedje ezeket a kölcsönhatásokat. Úgy tűnik, hogy a tárgyhoz kapcsolódó szakirodalom eddig nem szentelt elegendő figyelmet ezeknek a vonatkozásoknak.

Kutatásokkal kell feltárni az előd és az utód közötti viszony érzelmi tényezőit és a családon belüli összetett szociális kötődéseket (csakúgy, mint a különféle felfogáso-

3 Ez a családi vállalkozások európai felfogása szerinti vállalkozásokra vonatkozik. További részletekért lásd: http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business/index_en.htm. Ezzel szemben Doerflinger et al. (2013) a családi vállalkozások egy szűkebb definícióját alkalmazza, csak azokat a vállalatokat értve ide, amelyeknek egy vagy több alkalmazottjuk is van, kizárva ezzel az egyszemélyes vállalkozásokat. Jelen tanulmányban külön kiemeljük majd, ha ezt a szűkebb definíciót használjuk. Egyéb esetben a széles körben használt európai definíciót alkalmazzuk.

4 Minden adat az osztrák magángazdaságra vonatkozik, kizárva a közszolgáltatásokat.

kat). Frey és munkatársai (Frey et al. 2005) kiemelik, hogy a nyílt kommunikáció és a jövőre vonatkozó irányvonal egyértelmű képe könnyíthet a konfliktusokon, és növelheti a siker esélyét. Eddig azonban csak néhány vizsgálat foglalkozott kifejezetten ezekkel az aspektusokkal.

Ezenfelül a kutatók hangsúlyozzák, hogy a vállalatok utódlásának vizsgálata feltétlenül legyen többdimenziós. Mások határozottan szorgalmazzák, hogy az utódlás utáni helyzetet nagyobb mértékben vegyék figyelembe az elemzésekben (Nordqvist et al. 2013).

A tanulmány igyekszik eleget tenni ezeknek a követelményeknek azzal, hogy az érzelmi és pszichológiai tényezőkre, illetve ezeknek az utódlásban játszott szerepére fókuszál.

A vállalkozások utódlása Ausztriában

Ausztriában a vállalkozások utódlási átadásának száma növekvőben van. 2014-ben 6700 vállalkozást adtak át az utódoknak. Tízéves viszonylatban 22%-os növekedést regisztrálhattunk (2004 és 2014 között). Ez a trend nagy valószínűséggel folytatódik.

Középtávon sok átadásra számíthatunk, hiszen az ötven év feletti vállalkozók potenciálisan távozó tulajdonosok: 53%-uk tervezi, hogy átadja vállalkozását a következő 10–15 évben. Az osztrák KKV-k körében ezek a sikeres átadások 424 000 munkaviszony biztosítását jelentenék (ideértve a munkáltatók munkaviszonyát is), ami a KKV-kben dolgozók 29%-át jelenti. A 2015 és 2024 közötti időszakban az érintett KKV-k körülbelül 520 milliárd euró halmozott bevételt érhetnek el. Feltételezve, hogy a bevételek lineárisan nőnek, ez az adott időszakban keletkező bevételek 15%-át jelenti (további adatokért lásd: Ziniel et al. 2014).

Az Osztrák Kis- és Középvállalkozások Kutatóintézetének adatai azt mutatják, hogy 25 ezer olyan családi vállalkozás van (az egyszemélyes vállalkozásoktól eltekintve), amelyet át fognak adni 2015 és 2024 között. Ez az összes lehetséges átadások 59%-át teszi ki az adott időszakban Ausztriában (uo.).

A családi vállalkozások potenciális átadásai szerkezeti okokból kifolyólag nagyon egyenlőtlenül oszlanak meg a különböző szektorok között. A kézműipar és a kereskedelem vezet az átadások 37%-ával, amit a kiskereskedelmi szektor követ (26%). A turizmus és szabadidőipar az átadások 23%-át adja. 6% jelentkezik majd a kiadói és tanácsadói ágazatban, 2% pedig az iparban. Ezt a megoszlást részben magyarázza a családi vállalkozások ágazatok közötti megoszlása és az azokra jellemző átadási intenzitás. A szabadidőiparban hagyományosan sok a családi vállalkozás, ami nagy átadási intenzitással jár együtt. Az információs és tanácsadói iparban csupán alacsony szinten képviseltetik magukat a családi vállalkozások, ezért ott kicsi az átadások intenzitása is (uo.).

Gazdasági átadhatóság

A vállalkozások gazdasági átadhatósága javult Ausztriában. A szakirodalom (Mandl et al. 2008; Ziniel et al. 2014) akkor tart egy vállalkozást gazdaságilag elég szilárdnak az átadáshoz, ha három éven át két kritérium teljesül: a saját tőke aránya meghaladja a 20%-ot (a teljes tőkén belül), és a jövedelmezőség meghaladja az 5%-ot (az árbevétel arányában).

Korábbi tanulmányok szerint az osztrák vállalatok 9%-a nem tesz eleget ezeknek a követelményeknek (lásd például Mandl et al. 2008). A legújabb adatok azonban javulást mutatnak: mindössze 6%-uk marad a küszöb alatt. Ebben a kontextusban rá kell mutatnunk a gazdaság heterogenitására. Például a turizmus és szabadidőiparban a vállalkozások 13%-a nem tekinthető gazdaságilag alkalmasnak az átadásra (Ziniel et al. 2014).

Az átadást megelőző éveket sokszor az innováció hiánya jellemzi. A távozó vállalkozó nem lehet biztos benne, hogy innovációi tükröződnek majd a jövőbeli bevételekben és egy esetleges vállalatértékelésben. Az innovációk és sokszor a befektetések visszafogása kisebb vállalkozói értékhez vezet, csökkenti a versenyképességet, és gondokat okoz a megfelelő utód kiválasztásakor is. A rendelkezésre álló adatok szerint a vállalkozások több mint egyharmada nem hajt végre innovációt az átadást megelőző hároméves időszakban (uo.).

Családi vállalkozások Ausztriában – rövid áttekintés

Az osztrák családi vállalkozások⁵ gazdasági helyzete stabil: 53% növekvő bevételekről számolt be, és az alkalmazottak száma sem változott 50%-uknál. A vállalkozások jelentős része nagymértékben elégedett a gazdasági fejlődésével. Ez kifejezetten igaz a nagyobb családi vállalkozásokra és a termelő, illetve üzleti szolgáltatásokat nyújtó vállalkozásokra. Összevetésképpen: a gazdasági teljesítmény stagnáló vagy gyenge a kis-kereskedelemben és a turizmusban, illetve a tíz vagy annál kevesebb alkalmazottat foglalkoztató kisvállalkozások csoportjában.

Az osztrák családi vállalkozásokat általában meghatározó személyiségek jellemzik. 61%-ukat egy ember vezeti, aki egyben a tulajdonos is. A vállalkozások körülbelül egynegyedének van egynél több tulajdonosa, és a vállalatok 16%-át vezeti egynél több ember.

5 Doerflinger és szerzőtársai átfogó tanulmánya (2013) referenciafelmérésként szolgálhat az osztrák családi vállalkozások terén. A felmérésbe 2500 véletlenszerűen kiválasztott vállalkozó került be. Az ebben a pontban felhasznált információk és adatok ebből a publikációból származnak.

Az osztrák családi vállalkozások átlagosan 29 éves múltra tekinthetnek vissza. Többségüket (90%) egy generáció vezeti: a vállalkozások 50%-át az első generáció irányítja, 20%-ukat a második, 12%-ukat pedig a harmadik, s mindössze 8%-ukat vezeti a család negyedik vagy annál későbbi generációja. A családi vállalkozások hosszabb kort élnek meg, mint az egyéb vállalkozások, így stabil vállalkozói bázist nyújthatnak Ausztriának (Doerflinger et al. 2013). A kitartás döntő fontosságú jellemvonásuk.

Napjainkban a családi vállalkozások vezetőinek jelentős része nő. Amikor egynél több személy vezeti a vállalkozást, közülük általában az egyik nő. Az esetek felében egy férfi és egy nő osztozik a vezetésen – ennek megfelelően a vezetői pozíció elérése könnyebbnek tűnik, mint más vállalkozásoknál. Minél nagyobb múltra tekint vissza egy családi vállalkozás, annál több családtagot foglalkoztat.

Doerflinger és szerzőtársai (2013) szerint a családi vállalkozások a stabilitást részesítik előnyben a haladással szemben. Mindössze a harmaduk rendelkezik fejlődési tervvel. A vállalkozóknak csupán egy kis csoportja mutatta jelét annak, hogy új üzleti szegmenst szeretne megcélozni a versenyképesség növelése érdekében. Nem meglepő hát, hogy a gazdasági dinamika egy vállalaton belül fordítottan arányos a vállalkozás korával.

Az egyes szektorokat áttekintve azt látjuk, hogy a turizmus vezet: ott a vállalkozások 93%-a családi vállalkozás, ezt követi a kiskereskedelmi szektor (92%), majd az építőipar (91%), illetve az „üzleti szolgáltatások” szektora. A termék-előállításban a legkisebb a családi vállalkozások részesedése. Meg kell jegyezni azt is, hogy az egyszemélyes vállalkozások száma nagy eltéréseket mutat az említett szektorokban. Míg a turizmusban mindössze 19% ezek aránya, az üzleti szolgáltatások ágazatában az egyszemélyes vállalkozások hányada 59%.

Az osztrák családi vállalkozásokat a munkaerő tekintetében a hosszú távú kapcsolatok jellemzik. Az alkalmazottak háromötöde több mint öt évig marad egy vállalkozásnál, egynegyedük pedig több mint 10 évig. Vagyis a munkaerő cserélődése lassú. Az elmúlt öt évben a vállalkozások 36%-ánál nem volt fluktuáció a munkaerő cserélődése miatt.

Az utódlás koncepciója

A családi vállalkozások körében az utódlás azt jelenti, hogy egyik családtag átadja a vezetést egy másiknak (American Family Business Survey 1997). Ez az eljárás fenntarthatja, sőt meg is erősítheti a nem családi vállalkozásokkal szemben meglévő versenyelőnyt (Cabrera-Suárez et al. 2001). Ez az eset áll fenn, amikor megőrzik az *egyéni sajátos-*

ságokkal bíró családi jellemvonásokat (Bjuggren–Sund 2001), vagy amikor jelen van a *családiasság* (Habbershon et al. 2003). Ebben a kontextusban a koncepcióhoz tartozik minden olyan *forrás és képesség, amely a családi részvételhez és interakciókhoz köthető* (Chrisman et al. 2003: 468).

De számos hátrány is nyilvánvalóvá válik, ha a családi vállalkozások utódlását összetvetjük a nem családi vállalkozásokéval. A legkritikusabb konfliktusforrások a vállalkozáson/családon belüli kapcsolatokból, illetve az érzelmi és pszichológiai aspektusokból származnak (Davis–Harveston 2001; Frey et al. 2005).

Tanulmányunkban a vállalkozás utódlásának azt tekintjük, ha a tulajdont a tulajdonos családján belül, jellemzően egyik generációtól az azt követőnek adják át. A családi vállalkozásokra széles körben úgy tekintenek, mint amelyeket kettő vagy több, egy háztartásban élő családtag birtokol (házastársi pár), vagy amelyeket vér szerinti rokonságban élő családtagok (apa, anya és gyerekek) tulajdonolnak, akik vagy egy, vagy külön háztartásban élnek (Wennberg et al. 2010).

A tulajdonlás és a vezetés átadása egy családi vállalkozás esetében gyakran egyszerre történik (Block et al. 2011). Ennek folyamatként a tanulmány azokra az utódlásokra koncentrálna, amelyek során a tulajdonlást és a vezetést is átadják.

Elégedettség és az utódlás folyamata

A szakirodalom szerint a vállalkozások utódlási folyamatának sikere számos tényezőtől függ. Sharma és szerzőtársai (2003) kipróbáltak egy modellt, amely megmutatta, hogy a pozíciót eddig betöltő családtag „félreállási hajlandósága”, az utód átvételre való készsége, az egyéni szerepek kölcsönös elfogadása és az utódlás megtervezettségének a mértéke egyaránt jelentősen befolyásolja azt, hogy mennyire elégedettek az utódlási folyamattal a pozíciót eddig betöltők és az utódok. Az, hogy a család egyetért-e a vállalkozás további működtetésével, nem bír jelentős hatással.

Egy Venter és szerzőtársai (2005) által bemutatott modell az utódhoz köthető tényezőkre fókuszált, és azt vizsgálta, hogy ezek milyen hatással vannak a vállalkozás további jövedelmezőségére, illetve az utódlással való elégedettségre. Szerkezeti modelljük megmutatja, hogy a családon belüli harmóniának jelentős (pozitív) hatása van a korábbi tulajdonos-vezető és az utód közötti kapcsolatra. Ez a kapcsolat aztán jelentős pozitív hatást fejt ki a vállalkozás további jövedelmezőségére, illetve az utódlással való elégedettségre. Ugyanez a hatás mérhető az utód átvételi készségével kapcsolatban is.⁶

⁶ Az utódlási tényezők témájának mélyebb áttekintéséhez lásd Filser et al. (2013), Nordquist et al. (2013), Sharma (2004) és Venter et al. (2005).

Siker

Dyer (1986), Lansberg (1999), valamint Miller és szerzőtársai (2003) hangsúlyozzák az előd-utód kapcsolatban rejlő érzelmi tényezők, valamint a családon belüli összetett szociális kapcsolatok jelentőségét is. Egyértelmű kapcsolatot látnak e tényezők és a vállalkozás átadásának sikere között.

Az utódlás folyamata az egyik vagy talán éppen a legkritikusabb kérdés, amellyel egy családi vállalkozásnak szembe kell néznie. A sikeres utódlás a legtöbbször fontos előfeltétele annak, hogy a vállalkozás generációkon át életben maradjon (Harveston et al. 1997; Ibrahim et al. 2001).

Az utódlási folyamat sikerét azzal mérhetjük, mennyire lesz pozitív a vállalat teljesítménye az átadást követően. Emellett az utódlás sikerét befolyásolja a vállalkozás alapvető életképessége is, illetve a legfontosabb érdekelteknek az utódlási folyamattal való elégedettsége (Cabrera-Suárez et al. 2001; Dyer 1986; Handler 1990; Morris et al. 1997; Sharma et al. 2001).

Többdimenziós jelleg

A kutatók hangsúlyozzák, hogy a vállalatok utódlásának vizsgálatakor feltétlenül tekintetbe kell vennünk e folyamat többdimenziós jellegét. Ez a többszintű perspektíva megkönnyíti annak megértését, hogyan fonódik össze az utódlási eljárás az azzal kapcsolatos döntésekkel a család kontextusában. Ez magában foglalja az egyének, a család és az érintett cégek közötti valamennyi viszonyt és kölcsönös függőséget. Továbbá a kutatók határozottan síkra szállnak amellett, hogy a téma tanulmányozásakor nagyobb mértékben kell figyelembe venni az utódlás utáni helyzetet (Nordqvist et al. 2013).

Pszichológiai tényezők

Az alapítók és az utódok közötti kapcsolat megváltozik egy családi (belső) utódlási folyamat során. Fattoum és Fayolle (2009) szerint a folyamatot egy háromfázisú modellként jellemezhetjük: az első fázisban intenzív kapcsolat kíséri az utódlási folyamat kezdetét. Ebben a fázisban nehéz módot találni az előforduló interakciók türelmes kezelésére. A következő fázisban harmonizált tevékenységek társulnak a partnerség kialakulásához, amelyek gyakran jóhiszeműek, bevonódáson és bizalmon alapulnak. A harmadik fázis jellemzője pedig az előd visszavonulása. Az atmoszféra ismét feszült lehet, mivel az elődnek akkor kell (teljes mértékben) átadnia a felelősséget.

A családi vállalkozásoknál a nemzedékek közötti konfliktusok árthatnak az utódok és a pozíciót korábban betöltők közötti kapcsolatnak, vagy akár tönkre is tehetik

azokat. Davis és Harveston (2001) rámutattak arra, hogy a családtagok közötti magas szintű interakció növeli a generációkon belüli és az érintett emberek közötti konfliktusok fokát. Minél inkább együtt dolgozik egy család, annál valószínűbb a generációkon belüli konfliktus.

Sok minden árthat az utódlási folyamatnak. Frey és szerzőtársai (2005) arra jutottak, hogy az érzelmi és a pszichológiai tényezők döntő szerepet játszanak az utódlásban. Az előd és az utód jövőbeli stratégiára vonatkozó elképzelésének a különbsége gyakran a konfliktusok legfőbb területe. A nyílt kommunikáció és a fejlődési irány egyértelmű képe enyhítheti a konfliktusokat. Egy független és hozzáértő tanácsadó szintén segíthet a konfliktusok mérséklésében. A tanácsadó mediátor lehet, és támogatást nyújthat (Frey et al. 2005). A szerzők kiemelik, hogy eddig kevés kutatás vizsgálta kifejezetten ezeket az aspektusokat. Világossá vált, hogy a pszichológiai aspektus mind az utódlás előtt, mind az utódlást követően súlyos konfliktusokat idézhet elő, így komoly oka lehet az utódlási folyamat kudarcának.

A kölcsönös tisztelet és a megértés viszont egyaránt kulcsfontosságú tényező a pozitív utódlási folyamatban. Handler (1990) fogalmazta meg azt a hipotézist, hogy minél nagyobb kölcsönös tiszteletet és megértést tanúsít az előd iránt a következő generációs családtag, annál valószínűbb, hogy pozitív utódlási tapasztalatban lesz része.

A pozitív utódlás mindig szubjektív jelenség marad, amit minden családtag más-képp értkei. Sikere nagymértékben függ a szülők és a vállalatot átvevő gyermek közötti személyes kapcsolattól. A kölcsönös tisztelet központi szerepet játszik a hatékony átadásban. Másrészt viszont a nemzedékek közötti egyetértés hiányát is megemlíti az elégedetlenség fő okai között, így a tisztelet és a megértés az utódlási folyamat két kritikus tényezőjévé lép elő. A kudarc származhat a kommunikáció és a megértés hiányából az előd részéről, míg az egyértelmű és nyílt kommunikáció, ami megfelelő módon tárgyalja a jövőbeli fejlődés irányát, illetve a visszajelzések, lehetővé teszik a pozitív utódlási folyamatot (Venter et al. 2003).

Bizonyítottan pozitív hatása van az utód iránt megnyilvánuló nagyobb fokú bizalomnak az utódlási folyamat egészével való elégedettségre. A családi harmónia és az utódlási folyamattal való elégedettség pozitívan hatnak egymásra, így a jól működő családi kapcsolatok és a harmonikus atmoszféra megnöveli a sikeres utódlás valószínűségét. Ez megkívánja az őszinte véleménycserét és a nyílt kommunikációt (Venter et al. 2003).

A pszichológiai aspektusok az előd és az utód közötti személyes kapcsolattól a család és a vállalkozás közötti képzeletbeli határvonalon át a tudást létrehozó és döntéshozó családi hierarchiáig terjednek. Számos tanulmány megmutatta, hogy az utódlási folyamat kudarcaránya nagyon nagy. A családi vállalkozásoknak mindössze csak a harmada

éri meg a második generációt, és mindössze 10–15% a harmadikat (Beckhard–Dyer 1983; Bierly–Chakrabarti 1996; Solomon et al. 2011; Ward 1987).

Miller és szerzőtársai (2003) a kudarcot vallott utódlásokat tanulmányozták. Három különböző utódlási mintát azonosítottak: konzervatívot, ingadozót és lázadót. Úgy találták, hogy a folyamat „*tele van átadási problémákkal*”, és a „*múlt és a jövő között feszülő nem megfelelő kapcsolat*” jellemzi (Miller et al. 2003: 528).

Kutatási modell és munkahipotézisek

A vállalkozás átadása általában egymással kölcsönös kapcsolatban lévő objektív és szubjektív teljesítménycélokra fókuszál (Morris et al. 1997). A szubjektív rész tartalmazza az átadás sikerével járó elégedettséget. Az objektív részbe tartozik az utódlás hatékonysága és annak hatása a cég teljesítményére.

A témához tartozó szakirodalom nem foglalkozik teljeskörűen a pozíciót addig betöltő és az utód viszonyának relevanciájával. Feltáró kutatási megközelítésünkben az elégedettség, illetve a pozíciót addig betöltő személy és az utód közötti kapcsolat kölcsönhatását mérjük. A vonatkozó szakirodalomra és a szakértőkkel végzett feltáró előtanulmányra alapozva a következő munkahipotéziseket fogalmazzuk meg:

- Az utód és a pozíció addigi betöltője közötti kapcsolat erősen összefügg az *utódnak* a vállalkozás átadására vonatkozó elégedettségével.
- Az utód és a pozíció addigi betöltője közötti kapcsolat erősen összefügg a *pozíció addigi betöltőjének* a vállalkozás utódlására vonatkozó elégedettségével.
- Az utód és a pozíció addigi betöltője közötti kapcsolat erősen összefügg az *alkalmazottaknak* a vállalkozás utódlására vonatkozó elégedettségével.
- *Mind a három* kapcsolati elem nagymértékben összefügg egymással.

Adatok és elemzés

Adatok

Az adatokat A *családi vállalkozások utódlása Ausztriában – jelenlegi helyzet és jövőbeli fejlesztések* című kutatási projekt során gyűjtöttük össze. Egy átfogó online kérdőív, amelyet az osztrák vállalkozók körében dolgoztunk fel 2013 decemberében, három különböző csoportot célt meg: a potenciálisan távozó tulajdonosokét, az utódokét és a pozíciót jelenleg betöltőket (elődökét). A válogatás alapja olyan osztrák vállalatok listája volt, amelyek tartalmazták ezeket a célcsoportokat. A véletlenszerű mintavétel több mint 1600 kitöltött kérdőívet eredményezett. Tanulmányunk a két utóbbi csoportot célozta meg, nevezetesen az utódokat és a pozíciót jelenleg betöltők csoportját.

Az adatrendezési eljárást követően és az adatminőség ellenőrzése után 79 utódok által kitöltött kérdőív és 69, a pozíciót korábban betöltők által kitöltött kérdőív bizonyult elemzésre alkalmasnak.⁷

Mérés

Minden kérdést az osztrák vállalkozások utódlásának szakértői körében végzett előzetes vizsgálat alapján dolgoztunk ki. 4 pontos értékelési skálát alkalmaztunk, ahol „teljes mértékben igaz” (1), „nagymértékben igaz” (2), „részben igaz” (3) és „egyáltalán nem igaz” (4) lehetőségek közül lehetett választani.

A kérdőívbe három elégedettséggel kapcsolatos pont került. Az első azt tudakolta, mennyire elégedett az utód, illetve az előd az utódlási folyamattal. A válaszadó saját véleményét egy egyeleemes válasszal mértük, miszerint „Összességében elégedett vagyok az utódlási folyamattal”. A külső képet az „A véleményem szerint az utód/előd elégedett az utódlási folyamattal” elemmel mértük. Végezetül az alkalmazotti elégedettség mérésére a válaszadóknak a következő állítással kellett szembenézniük: „Véleményem szerint az alkalmazottak elégedettek voltak az utódlási folyamattal.” Meg kell említeni, hogy mindhárom elemre egyazon személy válaszolt, tehát vagy az utód, vagy pedig az előd értékelte mindhárom érintett elégedettségét.

Az utód és az előd közötti viszonyt a következő elemekkel mértük:

- „Az utódnak/elődnél fűződő viszony ma is együttműködő, illetve együttműködő volt.”
- „Volt konfrontáció az utódlási folyamat során.”
- „Az utódlási folyamat a szabad véleménynyilvánítás és az álláspontok nyílt megvitatásának időszaka volt.”
- „Az utód és az előd szabad akaratukból osztottak meg információkat egymással.”

A főkomponens-analízis (PCA) bizonyítékot nyújtott arra, hogy a kapcsolati felépítés egydimenziójú mind az utódok, mind az elődök mintájában. A sajátérték-kritérium egytényezős megoldást hozott mindkét esetben. A teljes szórásnégyzet az egyfaktoros modell értékei alapján 74,9%-ot eredményezett az elődök mintáján és 60,4%-ot az utódokén. A KMO értéke meghaladta a 0,7-et. Ezt követően a regressziós faktorértékek előrejelzik az egyes válaszadók elhelyezkedését a konstrukción. A konstrukció alfa-értékei 0,752-nél találhatók az utódok mintájában, és 0,877-nél az elődök mintájában.

⁷ Bővebb információkért lásd Ziniel et al. (2014).

Következésképpen, a megbízhatósági együttthatók magasabbak, mint az egyezményesen alapértékként meghatározott 0,7-es érték.

Egyváltozós eredmények

Utódok

A mintában szereplő utódok átlagosan 37 (legalább 22 és legfeljebb 65) évesek voltak, amikor átvették a vállalkozást; 47%-uk nő, 53%-uk pedig férfi. A cégek átlagosan öt embert alkalmaznak. Az átvett vállalkozások átlagolt alapítási éve 1969, ahol a legnagyobb múlttal rendelkező vállalkozást 1711-ben alapították, a legfiatalabbat pedig 2013-ban. A vizsgált vállalatok éves bevétele egyenletesen oszlik meg az 50 000 euró és a 2 milliárd euró közötti skálán.

Az utódok többsége pozitív gazdasági fejlődést tapasztalt. Közel hatvan százalékuk növelte a bevételeket, negyedük egyaránt növelte a bevételeket és az alkalmazottak számát is. Ezek az eredmények azt jelzik, hogy a vállalatok helyzete összességében kielégítő az utódlást követő első három évben. Gazdasági stabilitás és növekedés jellemzi többségüket. Csak kis részüknek csökkent a bevétele vagy az alkalmazottai száma.

A pozíciót korábban betöltők (elődök)

A pozíciót korábban betöltők átlagos életkora 54 év volt (28–80) a vállalkozás átadásakor. Az átadást megelőzően átlagosan négy alkalmazottal rendelkeztek. Az átadott vállalatok éves bevétele egyenletesen oszlik meg az 50 000 euró és a kevesebb mint 1 milliárd euró közötti skálán. A pozíciót korábban betöltők 65%-a férfi, 35%-a nő.

A pozíciót korábban betöltők többsége az életkora miatt adja át a vállalkozást. Kétharmaduk akkor teszi meg ezt a lépést, amikor eléri a törvényes nyugdíjkorhatárt. 11%-uk egészségügyi okok miatt vonul vissza. Csupán kis részük vált más (független) munkára vagy alkalmazotti pozícióra egy másik vállalkozásnál. Mostanában a korhoz köthető átadások száma növekvőben van. Átlagokat nézve a visszavonuló tulajdonosok három évet maradnak még a vállalkozásban, akár nem hivatalos, akár hivatalos pozíciót betöltve.

Az átadást megelőző három évben tizből csaknem három vállalkozás szembesül erős nyomással a csökkenő bevételek és az állandó alkalmazotti jogviszonyok miatt. A vállalkozások 17%-a volt képes növelni a bevételét változatlan alkalmazotti létszám mellett, 15%-uk pedig a bevételét és az alkalmazottak számát is növelte.

Leíró statisztika

Első lépésben a leíró statisztikát mutatjuk be és értékeljük. Második lépésben a kutatási modellbeli korrelációkat és szignifikanciaszinteket elemezzük.

Az érzékelt kapcsolatok szabványosított faktorpontokra utalnak (*standardized factor scores*). Az utódok az utód és az előd közötti kapcsolatot átlagosan jobbnak látják, mint az elődök (0 és $-0,13$). Ettől eltekintve az utódok pontjai kisebb szórást mutatnak (3,45 szemben a 3,66-tal), és így az ő megítélésük homogénebbnek tűnik.

Az utódlással kapcsolatos elégedettséget mindkét fél egybehangzóan értékelte. A pozíciót korábban betöltők elégedettségét az utódok magasabbra értékelik; ugyanez igaz az alkalmazottak elégedettségére is. Az utódok pozitívabb nézőpontja talán annak a ténynek tudható be, hogy jelenleg ők vezetik a vállalkozást.

1. táblázat: Leíró statisztika

	Az utód szempontjából		A pozíciót korábban betöltő szempontjából	
	átlag	szórás	átlag	szórás
Észlelt kapcsolat	0	1	$-0,13$	1
	min. $-0,80$, max. 2,65		min. $-0,73$, max. 2,93	
Elégedettség, utód	1,57	0,79	1,56	0,91
Elégedettség, pozíciót betöltő	1,43	0,70	1,48	0,80
Elégedettség, alkalmazottak	1,49	0,91	1,75	1,06

Viszony és elégedettség az utód nézőpontjából

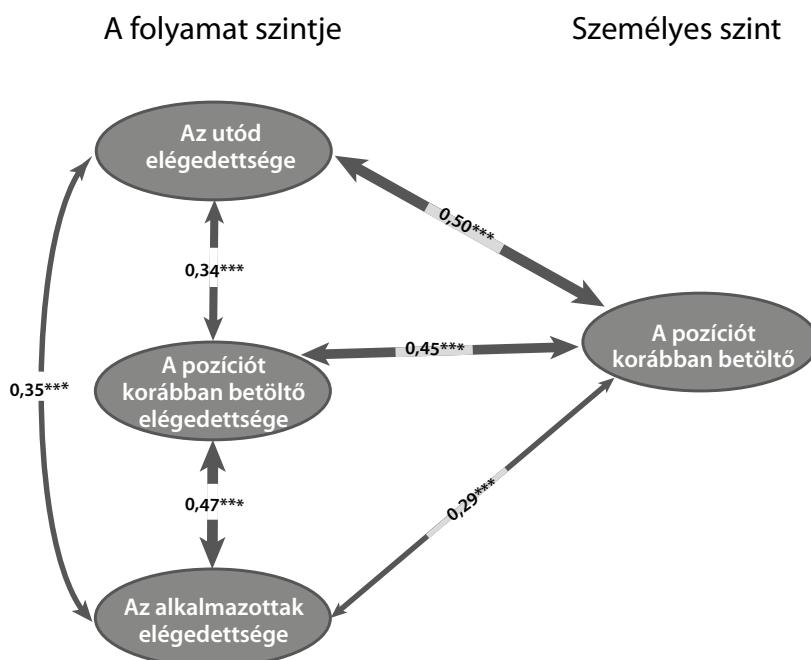
Minden eredmény korrelációs megközelítésből (Pearson-féle korrelációs együttható) származik, ezért a viszonyok irányítatlanok, nem lehet oksági kapcsolatokként értelmezni őket. Mindazonáltal hasznos információkhoz jutottunk belőlük a vállalat átadásához köthető elégedettségről.

Az 1. ábra az utódok nézőpontját tükrözi. Először az vált nyilvánvalóvá, hogy az egyik érdekelt elégedettsége szoros kapcsolatban van a többiekével. Minden mért korrelációs együttható 0,34 feletti, és magas vagy igen magas szignifikanciaszintet mutat.

Másodszor szoros kapcsolat van a feldolgozási szint (*process level*) és a személyiség szintje között. A korreláció az utód elégedettsége és a pozíciót korábban betöltőhöz

fűződő viszonya között 0,50, és nagyon szignifikáns. Ugyanez igaz a pozíciót korábban betöltő elégedettségére is ($r=0,45$). Az alkalmazottak elégedettségére is szignifikánsan korrelál a pozíciót korábban betöltőhöz kapcsolódó viszonyukhoz ($r=0,29$). Minden vizsgált viszony alátámasztja az előző részben meghatározott munkahipotéziseket.

1. ábra: Az elégedettségre vonatkozó strukturális összefüggések az utód szempontjából



*** nagymértékben szignifikáns ($P < 0,001$), ** nagyon szignifikáns ($P < 0,01$), * szignifikáns ($P < 0,05$).

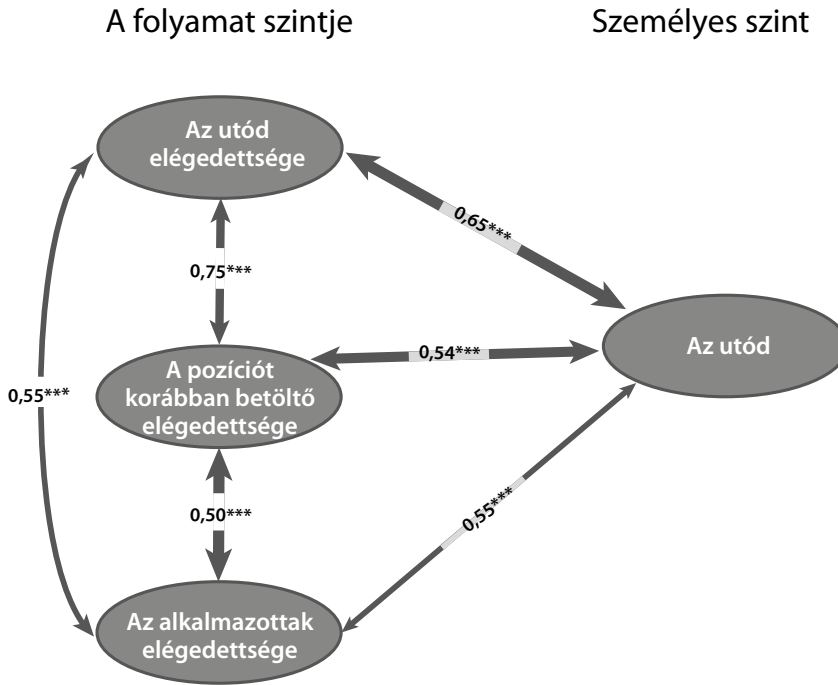
Viszony és elégedettség a pozíciót korábban betöltő nézőpontjából

A pozíciót korábban betöltők nézőpontjából hasonló, csak még egyértelműbb kép tárul fel. Itt is minden érdekelt fél elégedettsége szorosan összekapcsolódik a többiek elégedettségével. A korreláció a pozíciót korábban betöltő elégedettsége és az utód elégedettsége között nagyon szignifikáns ($r=0,75$). Az alkalmazottak elégedettsége erős korrelációban van a pozíciót korábban betöltő elégedettségével ($r=0,55^{***}$) és az utód elégedettségével ($r=0,50^{***}$).

A mért elégedettségi értékek nagymértékben kapcsolódnak az összefüggést megjelenítő konstrukcióhoz. Erős a korreláció a pozíciót korábban betöltő elégedettsége és az utódhoz fűződő viszonya között is ($r=0,65$) – csakúgy, mint az utód elégedettsége ($r=0,54$) és az alkalmazottak elégedettsége ($r=0,55$) esetében.

Az eredmények szintén alátámasztják a munkahipotézist, és erős kapcsolatot mutatnak az üzleti folyamatok perspektívája és a pszichológiai szint között.

2. ábra: Az elégedettségre vonatkozó strukturális összefüggések a pozíciót betöltő szempontjából



*** nagymértékben szignifikáns ($P < 0,001$), ** nagyon szignifikáns ($P < 0,01$), * szignifikáns ($P < 0,05$).

Tárgyalás és következtetés

A családi vállalkozások kutatói azt vetik fel, hogy az utódok és a pozíciót korábban betöltők elképzelései jelentősen eltérhetnek (Poza et al. 1997), ezért mindkét oldalról gyűjtöttünk adatokat: az utódok oldaláról olyanoktól, akik az elmúlt öt év során vették át vállalkozásukat, a távozó tulajdonosok (a pozíciót korábban betöltők) oldaláról pedig azoktól, akik az elmúlt öt évben adták át vállalkozásukat. A pozíciót korábban betöltők kifejezetten alulreprezentáltak a témát vizsgáló kutatásokban (Venter et al. 2005).

A családi vállalkozás utódlása mindig szubjektív jelenség marad, amit másféleképpen értékel minden családtag. Ahogy azt Sharma és szerzőtársai (2003) lejegyezték, sürgető szükség van arra, hogy közös nevezőre kerüljenek a pozíciót korábban betöltők és az utódok különböző felfogásai. Ha ez megtörténik, az utódlással kapcsolatos elégedettség is növelhető. A különböző álláspontok és az elégedettség kérdése kutatásunk

kiemelt elemei. Tanulmányunk egyaránt elmélyíti az utódokról és a pozíciót betöltőkről rendelkezésünkre álló tudásanyagot, de emellett figyelembe veszi az alkalmazottak perspektíváját is.

Az elégedettségmérések erősen szignifikáns kapcsolatot mutatnak az utód és a pozíciót korábban betöltő viszonyával, mindkettőjük perspektívájából. Ebből arra következtethetünk, hogy az utód és a távozó tulajdonos közötti „jó” viszony elősegíti az átadás sikerét. Ebből következően feltételezhetjük, hogy a hatással bíró érzelmi elemek ténylegesen is formálhatják a vállalat átadásának sikerét.

Az utód és a pozíciót korábban betöltő közötti viszony szignifikánsan kapcsolódik mindhárom elégedettségmérés viszonyával. Ezért feltételezhető, hogy az interperszonális szint komoly hatást gyakorol az átadás sikerére. Minden eredmény alátámasztja a munkahipotézist, és szignifikáns kapcsolatot mutat az üzleti folyamatok perspektívája és a pszichológiai szint között. Ebben a kontextusban nem szabad elfelejtenünk, hogy az egyik ember hozzáállása befolyásolja a másik utódlási folyamattal való elégedettségét (Sharma et al. 2003).

Ez a kapcsolat magában foglalja egyebek között a releváns információk megosztására való hajlandóságot, a nyíltságot és a tiszteletet is. A vállalat véghezvitt átadásával való elégedettség szoros összefüggésben van az utód és a távozó tulajdonos közötti kapcsolattal.

Gyakorlati szempontból kutatásunk rávilágít arra, milyen fontos tényezője az átadási folyamat sikerének az utód és a pozíciót korábban betöltő közötti kapcsolat. Nyíltan meg kell egymással osztaniuk a releváns információkat. A két oldalnak elegendő nyitottsággal és tisztelettel kell kezelnie egymást. A szabad véleménynyilvánítás, a releváns információk megosztása és a nézőpontcsere egyaránt fontos, ha el szeretnénk kerülni a konfrontációkat, és növelni szeretnénk a sikeres utódlási folyamat esélyét.

E kutatásnak az eredményei mellett a korlátait is látnunk kell. Minden elégedettségi mérést egyetlen személy nézőpontjából végeztünk. Ez azt jelenti, hogy például az utód értékelte saját maga, a hozzá tartozó pozíciót betöltő és az alkalmazottak elégedettségét. Itt jobb lett volna egyazon cég utódlásának mindhárom perspektíváját látni.

A kutatás és az alkalmazott módszerek sajátosságai miatt azonban a kapcsolatoknak ez az iránya tisztázatlan maradt. A Pearson-féle korrelációt alapul véve nem tudjuk megmondani, hogy vajon az elégedettség formálta a kapcsolatot, vagy fordítva. Vajon az utód és a pozíciót korábban betöltő közötti jó kapcsolat befolyásolja a többi részt vevő fél elégedettségét?

Végezetül, a családi vállalatok utódlási folyamatain belül felállítható konstrukciók közötti ok-okozati kapcsolatokat egymással párhuzamosan kell vizsgálni: a pozíciót

korábban betöltő személy hajlandóságát arra, hogy félreálljon, az utód készen állását arra, hogy átvegye az irányítást, a különböző szerepek kölcsönös elfogadását, az utódlási folyamat kidolgozottságának mértékét, az érintettek elégedettségét, valamint az utódlás gazdasági sikerességét jelző faktorokat.

A későbbi kutatások során a regressziós megközelítések, a strukturális egyenértékűségi modellek és a grafikus láncmodellek is segíthetik ezeknek az ok-okozati és befolyással bíró összefüggéseknek a feltárását. Ha alkalmazzuk őket, mélyebben megérthetjük majd, mi fontos a családi vállalkozások utódlásában.

Köszönetnyilvánítás

A szerzők szeretnék köszönetüket kifejezni a két anonim lektornak, akik a tanulmány előző verziójához fűztek értékes megjegyzéseket. Szintén hálásak vagyunk a vállalkozások utódlásával foglalkozó azon osztrák szakembereknek, akik támogattak bennünket a témában szerzett értékes gyakorlati ismereteikkel.

Irodalom

- American Family Business Survey (1997). The Arthur Andersen / Mass Mutual American family business survey. <http://www.arthurandersen.com/CFB.97surv.asp>.
- Beckhard, R. – Dyer, W. G. (1983). Managing change in the family firm – issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24(3), 59–66.
- Bierly, P. – Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge industries in the US pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17(1), 123–36.
- Bjuggren, P. – Sund, L. (2001). Strategic decision making in intergenerational succession of small- and medium-size family-owned businesses. *Family Business Review*, 14(1) 11–23.
- Block, J. – Jaskiewicz, P. – Miller, D. (2011). Ownership versus management effects on performance in family and founder companies: A Bayesian reconciliation. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 232–245.
- Cabrera-Suárez, K. – De Saá-Pérez, P. – García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–48.
- Chrisman, J. J. – Chua, J. H. – Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441–8.

- Daspit, J. J. – Holt, D. T. – Chrisman, J. J. – Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44–64.
- Davis, P. S. – Harveston, P. D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 14–30.
- Doerflinger, C. – Doerflinger, A. – Gavac, K. – Vogl, B. (2013). *Familienunternehmen in Österreich / Family Businesses in Austria, Status quo 2013*. Vienna: Austrian Institute for SME Research.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fattoum, S. – Fayolle, A. (2009). Generational Succession: Examples from Tunisian Family Firms. *Journal of Enterprising Culture*, 17(2), 127–45.
- Frey, U. – Halter, F. – Zellweger, T. (2005). *Nachfolger gesucht!: Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz / Successor wanted!: recommendations for action and empirical insight for Switzerland*. St Gallen: KMU-HSG.
- 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.
- Handler, W.C. (1990). Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37–51.
- Harveston, P. D. – Davis, P. S. – Lyden, J. A. (1997). Succession planning in family business: the impact of owner gender. *Family Business Review*, 10(4), 373–396.
- Hennerkes, B. H. (2005). *Die Familie und ihre Unternehmen / The family and their business*. Frankfurt: Campus.
- Ibrahim, A. B. – Soufani, K. – Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3), 245–58.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mandl, I. – Doerflinger, C. – Gavac, K. (2008). *Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Kleinen und Mittleren Unternehmen. KMU der gewerblichen Wirtschaft Österreichs / Business transfers and successions in SMEs of the business economy in Austria*. Vienna: Austrian Institute for SME Research.
- Filser, M. – Kraus, S. – Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256–277.

- Miller, D. – Steier, L. – Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–31.
- Morris, M. H. – Williams, R. O. – Allen, J. A. – Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.
- Nordqvist, M. – Wennberg, K. – Bau, M. – Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087–1122.
- Poza, E. J. – Alfred, T. – Maheshwari, A. (1997). Stakeholders perceptions of culture and management practices in family and family firms – a preliminary report. *Family Business Review*, 10(2), 135–155.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Sharma, P. – Chrisman, J. J. – Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667–687.
- Sharma, P. – Chrisman, J. J. – Pablo, A. L. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(3), 17–35.
- Solomon, A. – Breunlin, D. – Panattoni, K. – Gustafson, M. – Ransberg, D. – Ryan, C. – Hammerman, T. – Terrien, J. (2011). Don't Lock Me Out: life-story interviews of family business owners facing succession. *Family Process*, 50(2), 149–66.
- Venter, E. – Boshoff, C. – Maas, G. (2003). The influence of relational factors on successful succession in family businesses: a comparative study of owner-managers and successors. *South African Journal of Business Management*, 34(4), 1–13.
- Venter, E. – Boshoff, C. – Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283–303.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wennberg, K. – Wiklund, J. – DeTienne, D. – Cardon, M. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 361–375.
- Ziniel, W. – Gavac, K. – Seidl, T. – Bachinger, K. (2014). Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich, *Status quo 2014: Aktuelle Situation und zukünftige Entwicklungen / Business transfers and successions in Austria: current situation and future developments*. Vienna: Austrian Institute for SME Research.