

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**MAGISTRSKO DELO**

**VREDNOTE USTANOVITVENE IN NASLEDSTVENE GENERACIJE V  
DRUŽINSKEM PODJETJU**

LJUBLJANA, junij 2006

ALJOŠA VIŠNAR

## **IZJAVA**

**Študent Aljoša Višnar izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom rednega profesorja dr. Miroslava Glasa in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.**

**V Ljubljani, dne 2. 5. 2006**

**Podpis \_\_\_\_\_**

## KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1	VREDNOTE V MANAGEMENTU IN PODJETNIŠTVU.....	1
1.2	CILJI MAGISTRSKEGA DELA.....	2
<b>2</b>	<b>DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO</b> .....	<b>3</b>
2.1	POJEM PODJETNIKA IN PODJETNIŠTVA .....	3
2.3	DEFINICIJE DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA.....	5
2.4	ZNAČILNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA.....	7
2.5	POJEM DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA.....	11
2.2	DRUŽINA IN PODJETJE .....	18
2.6	PROUČEVANJA DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA.....	21
2.7	RAZISKAVE DRUŽINSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI.....	25
2.8	ZNAČILNOSTI USTANOVITELJEV IN OBNAŠANJE.....	26
2.9	ŽIVLJENJSKI CIKEL IN PRENOS PODJETJA .....	29
2.10	VKLJUČEVANJE OTROK V PODJETJE IN PROBLEM LASTNIŠTVA.....	35
<b>3</b>	<b>VREDNOTE</b> .....	<b>36</b>
3.1	TEORIJA VREDNOT .....	37
3.2	KLASIFIKACIJA VREDNOT .....	42
3.3	PROCES OBLIKOVANJA VREDNOT .....	43
3.4	VPLIV VREDNOT NA VEDENJE.....	44
3.5	VREDNOTE IN VEDENJE PODJETNIKOV.....	45
3.6	VREDNOTE USTANOVITVENE IN NASLEDSTVENE GENERACIJE V SLOVENSkih DRUŽINSKIH PODJETJIH.....	47
<b>4</b>	<b>METODOLOŠKE OPREDELITVE EMPIRIČNE RAZISKAVE</b> .....	<b>49</b>
4.1	KONCEPCIJSKI MODEL .....	50
4.2	CILJI IN PREDLOGI RAZISKAVE .....	52
4.3	ZNAČILNOSTI VZORCA.....	53
4.4	STATISTIČNA OBDELAVA VPRAŠALNIKOV .....	55
4.4.1.	Bivariatne analize .....	55
4.4.2.	CROSSTABS (Analiza križnih povezav).....	57
<b>5</b>	<b>VREDNOTE IN STALIŠČA USTANOVITVENE IN NASLEDSTVENE GENERACIJE</b> .....	<b>57</b>
5.1	VREDNOTE NA ŽIVLJENJSKEM IN DELAVNEM/POSLOVNEM PODROČJU .....	57
5.2	POGLEDI NA DRUŽINO IN POSEL.....	62
5.3	PROCES NASLEDSTVA V DRUŽINSKIH PODJETJIH .....	64
5.4	MERE UČINKOVITOSTI V DRUŽINSKIH PODJETJIH.....	67
5.5	NAČRTOVANJE NASLEDSTVA.....	68
5.5	NEKATERI VIDIKI RASTI DRUŽINSKEGA PODJETJA.....	72
5.6	KLASTERSKA ANALIZA.....	76
<b>6</b>	<b>SKLEPI IN PRIPOROČILA</b> .....	<b>77</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>81</b>

## KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Različne definicije Družinskega podjetja .....	6
Preglednica 2: Bistvene razlike med družinskim in poslovnim sistemom .....	18
Preglednica 3: Razvoj družinskega podjetja in voditeljske prakse.....	27
Preglednica 4: Zanimanje mlajše generacije za zaposlitev v družinskem podjetju.	30
Preglednica 5: Transformacija družinskega podjetja v podjetje z razpršenim lastništvom.....	35
Preglednica 6: Vrednote glede na pomembnost življenjskih področij in vrednote povezane z delom.....	41
Preglednica 7: Nekaj značilnosti družinskih podjetij.....	54
Preglednica 8: Pomen vrednot na življenjskem področju za ustanovitveno in nasledstveno generacijo v slovenskih družinskih podjetjih.....	59
Preglednica 9: Rezultati vrednot na delovnem področju za ustanovitveno in nasledstveno generacijo v slovenskih družinskih podjetjih.....	61
Preglednica 10: (Ne)strinjanje z določenimi izjavami povezanimi z družino v družinskem podjetju.....	63
Preglednica 11: (Ne)strinjanje z določenimi izjavami, povezanimi z nasledstvom v slovenskih družinskih podjetjih.....	65
Preglednica 12: Upoštevanje izjav ustanoviteljev in naslednikov v realnosti, povezanih z družino in nasledstvom v slovenskih družinskih podjetjih.....	66
Preglednica 13: Zadovoljstvo z različnimi vidiki uspešnosti poslovanja.....	69
Preglednica 14: Vedenje pri nasledstvu podjetja.....	70
Preglednica 15: Upoštevanje izjav ustanoviteljev in naslednikov v realnosti o planu razvoja in prenosa podjetja v slovenskih družinskih podjetjih	71
Preglednica 16: Skrbi za določene dileme v podjetju.....	73
Preglednica 17: Pogledi na finančna sredstva in naložbe v prihodnosti v podjetju.	75
Preglednica 18: Struktura klastrov družinskih podjetij na podlagi njihovih vrednot.	76
Preglednica 19: Priporočila za določeno ciljno skupino.....	79

## KAZALO SLIK

Slika 1: Razvojne stopnje podjetniških družin.....	15
Slika 2: Tridimenzionalni model družinskega podjetja.....	16
Slika 3: Viri konfliktov v družinskem podjetju.....	19
Slika 4: Tipologija ustanoviteljev družinskih podjetij.....	26
Slika 5: Teoretični model konfliktov v družinskem podjetju.....	29
Slika 6: Kontingenčni model začetka tranzicije.....	31
Slika 7: Večnivojski model vplivov na intenzivnost načrtovanja nasledstva.....	33
Slika 8: Konceptijski model sorodstva.....	50

Slika 9: Delež enakih ocen pomena vrednot na življenjskem področju ustanoviteljev in naslednikov.....	58
Slika 10: Delež enakih ocen pomena vrednot na delovnem področju ustanoviteljev in naslednikov.....	60



# 1 UVOD

Pri razumevanje podjetništva in njegove narave imajo zelo pomembno mesto vrednote podjetnikov. Tudi načini ter oblike vodenja podjetij s strani podjetnikov v veliki meri izhajajo iz njihovih vrednot. Zato je razumljivo zanimanje za področje vrednot podjetnikov in oblike vodenja povezane z njimi.

## 1.1 VREDNOTE V MANAGEMENTU IN PODJETNIŠTVU

Vrednote lahko opredelimo kot vrednotne kategorije, h katerim si prizadevamo in nam predstavljajo neke vrste cilj oziroma ideal (Musek, 1993). Za posameznika so vrednote ponotranjena merila, s katerimi presoja svoje ravnanje. Povedo mu, kaj je prav in kaj je narobe; kaj je dobro in kaj slabo. Omogočajo mu rangiranje različnih alternativnih delovanj. So notranja kontrola posamezniku, ki se je pogosto niti ne zaveda, so zunaj njegove zavesti (Kavčič, 1998, str. 11). V največji meri na oblikovanje vrednot vpliva družina in družba (Maclagan, 1998, str. 10). Zato je tudi spreminjanje vrednot dolgotrajen proces, ki se ne zgodi takoj.

Vrednote predstavljajo podjetniku smerokaz pri vsakodnevnem odločanju in delovanju. Vpliv vrednot na delo podjetnikov je zelo širok. Vrednote vplivajo na delo podjetnikov preko:

- njegove percepcije situacij in problemov, s katerim se sooča;
- njegovih odločitev in rešitev v zvezi s problemi, s katerimi se sooča;
- njegovega odnosa in obravnave posameznikov in skupin ter medosebnih odnosov, ki jih oblikuje;
- pojmovanja uspeha organizacije in načina doseganja uspeha;
- pojmovanja, kaj je in kaj ni etično oziroma moralno obnašanje;
- stopnje, do katere sprejema organizacijski pritisk in cilje (Bass, 1990,141).

Zelo širok spekter delovanja vrednot na proces managementa in podjetništva je vzbudil veliko zanimanje strokovnjakov za njihovo preučevanje in njihovo povezavo z delovanjem in ravnanjem managerjev ter podjetnikov. V razvitih gospodarskih okoljih ima preučevanje vrednot zelo dolgo zgodovino. Prav tako je raziskovanje vrednot managerjev in podjetnikov notranje diferencirano, od iskanja za kulturo specifičnih vrednot do povezovanja vrednot z etičnim in moralnim delovanjem do proučevanja povezanosti vrednot in načinov ter oblik vodenja (Maclagan, 1998, str. 11). Za slovenske razmere nimamo kakšnih novejših celovitih in reprezentativnih študij vrednotne orientacije managementa (Kavčič, 1998, str. 11). V večini primerov so

dosedanje raziskave o vrednotah managerjev in podjetnikov v Sloveniji potekale v sklopu širših preučevanj managementa ali procesov prestrukturiranja podjetij.

V empirični raziskavi, ki smo jo izvedli, smo preučevali vrednote ustanovitvene in nasledstvene generacije v slovenskih družinskih podjetjih. Tu bi veljalo povedati, da živita ti generaciji v precej različnih obdobjih, zato se njihovi vrednotni sistemi razlikujejo, to pa je lahko problem z vidika razumevanja, spoštovanja in zaupanja.

Preučevali smo dva sklopa vrednot, enega, kjer se vrednote dotikajo življenjskega sloga podjetnika in drugega, kjer so vrednote povezane z njegovim delom oziroma poslom.

Vrednote, ki smo jih proučevali na vzorcu 122 slovenskih družinskih podjetij, so povezane z delom, zaupanjem, avtonomijo posameznika, delovno učinkovitostjo pri ustanovitveni in nasledstveni generaciji. Primerjava teh vrednot v obeh generacijah je zanimiva predvsem zaradi mogočega vpliva skladnosti ali različnosti teh vrednot na proces prenosa družinskih podjetij v naslednjo generacijo. Številna slovenska družinska podjetja, ki so nastala v valu podjetništva v 1990-tih letih, so namreč pred pomembnimi odločitvami o vključevanju nove, mlajše generacije, o prenosu odločanja in lastništva nanjo. Zato je Center za razvoj podjetništva na Ekonomski fakulteti sklenil raziskati vrednote ustanoviteljske in nasledstvene generacije v družinskem podjetju na področjih življenja in poslovanja.

Z raziskavo smo ugotavljali, kakšne vrednote, tako vrednote na družinskem področju, kot vrednote, povezane z delom, so prisotne pri ustanovitveni in nasledstveni generaciji, ter kakšne so korelacije med njimi. Ugotavljali smo sličnost med vrednotami ene in druge generacije, ter stopnjo povezanosti.

## **1.2 CILJI MAGISTRSKEGA DELA**

Cilj magistrskega dela je preučiti podobnost oziroma različnost vrednot ustanovitvene in nasledstvene generacije ob predpostavki, da lahko njihova različnost postane vir konfliktov med generacijama in zavira proces prenosa podjetja na naslednjo generacijo. Hoteli smo ugotoviti in preučiti življenjske in delovne oziroma poslovne vrednote obeh generacij, oceniti njihovo podobnost oziroma različnost ter ugotoviti, koliko se te razlike kažejo v različnih pogledih na razvojne dileme družinskih podjetij.



Hipoteze, ki jih bomo preverjali v magistrskem delu so:

- H 1 Vrednote ustanoviteljev se v znatni meri izražajo pri naslednikih.
- H 2 Ustanovitelji so manj dovzetni za vlaganje tujega kapitala v družinsko podjetje.
- H 3 Nasledniki dajejo prednost vrednotam, povezanim z delom, medtem ko ustanovitelji vrednotam, povezanim z družino.

## **2 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO**

Podjetnike in podjetništvo so kot znanstveno disciplino prvi začeli preučevati ekonomisti. Podjetnik je v zgodovini ekonomske misli odigral številne vloge (Rebernik, 1997), na primer: nosilec tveganja, inovator, vodja, manager, lastnik in kapitalist. Schumpeter (1934) vidi podjetnika predvsem kot inovatorja, ki z uvedbo novih dobrin, novih metod, novih trgov, novih virov in uvajanjem novih organizacijskih oblik definira ekonomski razvoj. Po drugi strani Kirzner (1973) opazuje predvsem element človeških aktivnosti, ki ga ni mogoče natančno analizirati v smislu ekonomiziranja, maksimiranja ali učinkovitosti in ga imenuje kar podjetniški element v človeškem odločanju. Podjetnik je pozoren na priložnosti in sposoben zaznati nove cilje, ki jih je vredno zasledovati.

### **2.1 POJEM PODJETNIKA IN PODJETNIŠTVA**

Čeprav je podjetniška funkcija v družbi najbrž stara toliko kot institucije trgovanja in menjave, ekonomska veda in druge družbene vede (na primer psihologija, sociologija) nimajo jasno definirane vloge in pomena podjetnika in podjetništva (Žižek, 2000). Odmik od smisla raziskovanja in definiranja sta po drugi strani napovedala Stevenson in Cruikshank (1999) s trditvijo, da "podjetništvo sploh ni več vprašanje, ampak odgovor" kar je vodilo do sklepa, da se je potrebno ukvarjati z aplikacijo podjetniškega fenomena, ki nedvomno obstaja, na čim širšo paleto različnih dejavnosti, ne samo tistih, ki so tradicionalno bolj ali manj dobičkonosne. O podjetništvu in podjetniškem managementu danes govorimo tako v profitnih kot tudi v neprofitnih sektorjih gospodarstva. Tudi v javnih službah in državnih institucijah se predpostavlja podjetniško ravnanje in obnašanje. Podjetniški pristop je po navadi temelj lokalnega in regionalnega razvoja, vse bolj se tudi v Sloveniji poudarjajo specifične oblike podjetništva v kmetijstvu, turizmu, med posebnimi ciljnim skupinami in podobno.

Podjetništvo v vsakdanji rabi te besede pogosto povezujemo ali kar enačimo z nastajanjem novih malih podjetij, ki jih ustanovijo podjetniki. Tako razmišljanje je najbrž posledica dejstva, da nova podjetja brez podjetniškega razmišljanja ne nastajajo. Znanih je tudi nekaj razprav (Stevenson in Gumpert, 1992; Fillion, 1991), ki poskušajo načrtati razliko med podjetnikom in managerjem, oziroma podjetništvom in managementom. Tudi na mnogih poslovnih šolah po svetu je podjetništvo pogosto ena od študijskih smeri, tako kot na primer finance, marketing, ravnanje s človeškimi viri, splošni management, oziroma se na tradicionalnih smereh pojavljajo podjetniški predmeti, na primer »Reševanje podjetniških problemov«, »Ustanavljanje podjetja«, »Financiranje rasti in tvegano poslovanje« in podobno. Tako obstajata pravzaprav dva modela podjetniškega izobraževanja (Kent, 1990): poleg tradicionalnega, ki poleg managerskih vsebuje tudi podjetniške predmete, nekatere šole razvijajo integralni koncept podjetniškega izobraževanja, ki temelji na podjetniškem načinu podajanja znanja, poudarjanju podjetniške filozofije in razvijanju podjetniških sposobnosti posameznika. Podobno temu lahko podjetništvo razumemo bodisi kot disciplino znotraj poslovno-organizacijske znanosti ali kot filozofijo pristopa k vodenju podjetja, pri čemer posameznik vsaj v začetku ne opravlja zgolj ene od poslovnih funkcij, temveč so te le del potrebnih podjetniških znanj in sposobnosti, ključno je celovito podjetniško razmišljanje o vseh sestavinah poslovanja.

Pri razpravi o podjetništvu je ključna ugotovitev, da odločitev za samostojne posle omogoča podjetniku, da postane "gospodar" svoje usode, da lahko osebno odloča o dejavnosti, o načinu njenega opravljanja in o tem, s kom bo pri tem sodeloval. Prav ta želja po samostojnosti je izredno močan motiv slovenskih podjetnikov, bolj kot uresničevanje priložnosti ali večji zaslužek, kar kažejo številne ankete o podjetniških motivih. V svoji težnji po uresničevanju priložnosti se posamezniki vključijo v podjetniška dejanja v zelo različnih oblikah: ženske podjetnice, podjetniki priseljenci, podjetniki v obliki dela na domu, družinsko podjetništvo in podjetniška dejavnost zakonskih parov, iz večjih sistemov izločena mala podjetja itd. (Glas, 2000).

Novejše dojetje pomena podjetništva je zaznamoval predvsem David Birch, ki je podjetnike naredil za heroje in s tem vzbudil veliko zanimanje ekonomistov. Vloge podjetnikov, kot jih vidi Birch, bi najbolje povzeli takole (Žižek, 2000): (1) ustvarjalci narodnega bogastva z uvajanjem inovacij, (2) glavni motor gospodarske rasti in ustvarjalci novih delovnih mest in (3) zagotavljajo mehanizme distribucije bogastva, ki temelji na inovaciji, trdem delu in prevzemanju tveganja.

Če govorimo o raziskovanju in proučevanju podjetništva, je pomembna klasifikacija sodobnih podjetniških teorij, kakor sta jih videla Cunningham in Lischeron (1991): karizmatična šola (proučuje predvsem osebnostne značilnosti podjetnika), psihološka in voditeljska (leadership) šola (prav tako osebnostne značilnosti), notranje-podjetniška šola (inovativni posamezniki znotraj večjih podjetij) in menedžerska šola

podjetništva (različna znanja podjetnikov). Tako lahko na eni strani govorimo o raziskovanju podjetnika, njegovega ravnanja, prepoznavanja in generiranja priložnosti, procesa vizioniranja in strateškega usmerjanja podjetja, po drugi strani pa se raziskovalci ukvarjajo s samim podjetjem od začetkov, oblikovanja podjetja, strategij rasti do strategij žetve.

Tretja veja raziskovanja se predvsem ukvarja z zagotavljanjem in upravljanjem virov in optimiranjem sredstev. V literaturi in v raziskovanju lahko zasledimo tudi razločevanje pojavnih oblik podjetništva (Pšeničny, 2000): malo (stagnantno) podjetništvo, samozaposlovalno podjetništvo, družinsko podjetništvo, dinamično podjetništvo, korporacijsko (notranje) podjetništvo, franšizing, mreženje (networking), podpogodbništvo (subcontracting), elektronsko podjetništvo in drugo.

### **2.3 DEFINICIJE DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA**

Če govorimo o zaposlenih v podjetju, ki je majhno, se zdi smiselna nekakšna intuitivna definicija: "V družinskem podjetju so zaposleni večinoma družinski člani." Jasno je, da bi v podjetju s 100 zaposlenimi težko zaposlili 50 in več družinskih članov, zato realistična definicija poudarja predvsem vodstvene funkcije: "V družinskem podjetju zasedajo glavne vodstvene (managerske) funkcije družinski člani." (Handler, 1989). Tudi takšna definicija je pomanjkljiva, saj ne vključuje vidika lastništva podjetja, ki je v razvitih gospodarstvih lahko zelo razpršeno: "Družina ima večinski delež v podjetju." (Barry, 1989).

Definicija, ki upošteva tudi konflikte in vzroke razpadov družinskih podjetij, ugotavlja, da ti večinoma izhajajo iz medgeneracijskih nesoglasij: "V podjetje sta vpleteni vsaj dve generaciji družine." (Syms, 1992). Vendar ta definicija ne upošteva podjetij, ki jih srečamo relativno pogosto, v njih skupaj delata mož in žena, ki ju nekateri avtorji imenujejo sopodjetniki (ang. copreneurs). Otroci so v teh podjetjih navadno še premladi, da bi bili aktivni v podjetju, pa vendar lahko taka podjetja štejemo za družinska, če poslujejo s ciljem prenosa v naslednjo generacijo. Ker gre pri konfliktih pravzaprav za psihološke probleme posameznikov v konfliktu racionalnega poslovnega in čustvenega družinskega sistema, se zdi zanimiva definicija, da je družinsko "vsako podjetje, na katerega poslovanje vplivajo družinske povezave in s tem družinska čustva." (Leach, 1993).

V gospodarstvih oziroma državah, kjer zbirajo statistične podatke o družinskih podjetjih, uporabljajo statistično najenostavnejšo definicijo o večinskem deležu, in sicer je 51 % lastniški družinski delež pogoj, da je neko podjetje opredeljeno kot družinsko. Seveda se tudi pri taki definiciji hitro postavi metodološko vprašanje, kaj je družina. Je to primarna družina, skupni podjem bratov in sester in vpletenost njihovih

družin, ali celo konzorcij bratrancev, ki se med seboj morda niti ne poznajo osebno (Geersick et al., 1997).

Preglednica 1: Različne definicije družinskega podjetja

<b>Avtor</b>	<b>Definicija</b>
<b>LASTNIŠTVO – MANAGEMENT</b>	
Alcorn (1982)	Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, partnerstvo ali podjetje ... Če je del delnic v javni lasti, mora družina tudi operativno voditi posle.
Barry (1975)	Podjetje, ki ga v praksi kontrolirajo člani ene same družine.
Barnes & Hershon (1976)	Večinski delež je v rokah posameznika ali članov iste družine.
Dyer (1986)	Družinsko podjetje je tisto, pri katerem na odločitve glede lastništva in vodenja vplivajo družinski odnosi.
Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988)	Podjetje, v katerem imajo člani družine večinski delež.
Stern (1986)	Podjetje, ki ga vodijo in so njegovi lastniki člani ene ali dveh družin.
<b>VPLETENOST DRUŽINSKIH ČLANOV</b>	
Beckhard & Dyer (1983)	Podsistemi v družinskem podjetju: (1) podjetje kot entiteta, (2) družina kot entiteta, (3) ustanovitelj kot entiteta, (4) povezovalni sistem, na primer svet direktorjev
Davis (1983)	Gre za interakcijo med dvema organizacijama: družino in podjetjem, ki postavi osnovne značilnosti družinskega podjetja in definira njegovo izjemnost.
<b>PREHOD MED GENERACIJAMI</b>	
Churchill & Hatten (1987)	Kar ponavadi razumemo kot družinsko podjetje je, da se zgodi (ali se to predvideva), da bo mlajši družinski član prevzel kontrolo nad posli od starejšega.
Ward (1987)	Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo preneseno na naslednjo generacijo družine.
<b>KOMBINIRANE DEFINICIJE</b>	
Donnelley (1964)	Podjetje pojmuje kot družinsko, kadar je zelo povezano z najmanj dvema generacijama družine, ta povezava pa ima vzajemen vpliv na politiko podjetja in družinske načrte.
Rosenblatt, deMik, Anderson & Johnson (1985)	Vsako podjetje, katerega večinski lastnik je ena družina, vanj pa sta (ali sta bila) vpletena najmanj dva družinska člana.
Christensen (1953)	Družinski člani imajo glavno vlogo v vodenju podjetja, tradicija pa se kaže v tem, da podjetje nosi družinsko ime.

Vir: Povzeto po Handler, 1989 in Allouche in Amann, 1999

Zanimiva je tudi definicija, ki predvideva, da so družinska podjetja večinoma majhna. Klasično naj bi bilo to podjetje očeta, ki mu družinski člani pomagajo, in se kasneje v podjetju redno zaposlijo, kar se ujema s prvo definicijo družinskega podjetja, ki pravi, da so v njem zaposleni predvsem družinski člani. Načrtnega ustanavljanja takih oblik podjetij je vedno več. "Družinsko podjetje je podjetje, ki zaposluje v prvi vrsti družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dohodek." (Vahčič, 1995).

Kaj je torej tisto, kar otežuje definiranje družinskega podjetja? To so tri razsežnosti, ki tako podjetje razlikujejo od običajnih organizacij: (1) lastništvo - management, (2) vpletenost družinskih članov in (3) pripravljenost na prehod iz generacije v generacijo. Ker ima vsaka razsežnost več oblik, je na voljo več različnih kombinacij. Vsaka definicija družinskega podjetja bi morala torej upoštevati konfiguracijo omenjenih razsežnosti in velikost podjetja.

Preglednica 1 povzema pregled definicij družinskega podjetništva po posameznih vidikih, kakor so jih pripravili Handlerjeva (1989) in Allouche in Amann (1999). Svoje variacije definicij, ki imajo za osnovo predvsem lastništvo in management podjetja, ki naj bi bilo v rokah ene družine, so prispevali še Hollander in Ellman (1988), Daily in Dollinger (1992), Astrachan in Kolenko (1994), Cromie, Stephenson in Monteith (1995), de Vries (1993), Litz (1997), Uhlaner in Hunt (1999), Very in Raytcheva (2002). V novejšem času je tudi nekaj poskusov razvoja merskega inštrumenta, ki bi na podlagi določenih značilnosti strukture in ravnanja podjetja ugotovil, ali je to podjetje družinsko ali ne (Smyrnos, Tanewski in Romano, 1998; Birley in Ng, 1998; Vadnjal, 2004).

## **2.4 ZNAČILNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA**

Doslej smo obravnavali nekatere značilnosti družinskih podjetij predvsem z vidika kriterijev za opredeljevanje družinskih podjetij. Obstajajo še nekatere druge značilnosti družinskih podjetij, ki lahko pripomorejo k razumevanju razvojnih in drugih pomembnih posebnosti podjetij te vrste. K njihovem poznavanju nam pripomorejo tudi prednosti in slabosti družinskih podjetij, kot jih navajajo različni raziskovalci.

### **Prednosti družinskih podjetij so:**

1. Dolgoročen pogled na podjetje: kaže se v odnosu podjetja do zaposlenih, kupcev in okolja, kar pozitivno vpliva na kakovost poslovanja podjetja. Na ta način si člani družine prizadevajo za ugled podjetja v družbi, saj je podjetje povezano z imenom njihove družine. Družinska podjetja so tudi zato manj pod pritiskom tekočega poročanja o rezultatih in kratkoročnih dosežkov.

2. Dobro poznavanje podjetja: člani družine imajo že od zgodnjega otroštva stike s podjetjem. Počitniško delo jim nudi dodatno priložnost, da se še bolj seznanijo z njegovim poslovanjem. To jim daje prednost pred drugimi zaposlenimi pri vstopanju v podjetje. Pogosto imajo družinska podjetja tudi posebna znanja, ki se ohranjajo in varujejo znotraj družine (Leach, 1991, str. 6).
3. Hitrejše sprejemanje odločitev: na temelju lastniške moči in jasnih odnosov v vodstvu podjetja imajo družinska podjetja veliko neodvisnosti pri svojih odločitvah, kar pripomore tudi k hitrosti njihovega sprejemanja. Prav hitrost odločanja je v današnjem hitrem poslovnem svetu pomembna konkurenčna prednost.
4. Stabilna kultura podjetja: družina močno vpliva na prevladujoče vedenje, norme in vrednote v podjetju. Člani družine s svojimi vrednotami oblikujejo skupni smoter za zaposlene in pomagajo ustvariti občutek identifikacije in pripadnosti podjetju. Odnosi znotraj podjetja so jasni, tako kot tudi poslovna etika, zato je vsakomur v podjetju jasno, kako stvari tečejo. Stabilnost je pomembna prednost družinskih podjetij, ki pa se morajo zavedati, kdaj lahko postane to ovira nadaljnjemu razvoju (Dyer, 1988, str. 39).
5. Predanost poslu in družini: podjetniki so pogosto čustveno navezani na svoj posel, ki postane njihovo življenje. To se odraža tudi v podjetnikovi družini, saj se tudi ona čuti zaslužno za uspeh podjetja. Družinski člani se zato vedejo odgovorno za uspeh podjetja; v preprečevanje konfliktov in ustvarjanje dobrih delovnih pogojev so pripravljeni vložiti veliko več energije, kot bi jo v kakšnem drugem podjetju. Požrtvovalnost družine potegne za seboj tudi nedružinske uslužbence, ki so bolj prizadevni, počutijo se kot del teama in s skupnimi močmi prispevajo k skupnemu cilju (Leach, 1991, str. 6).
6. Osebni stil vodenja: zaposleni lažje vzpostavijo stike z vodstvom podjetja – člani družine. Tesni stiki s podjetniško družino in sodelavci vodijo do pozitivnega, motivacijskega delovnega vzdušja. V takšnem podjetju je tudi nedružinskim zaposlenim lahko komunicirati in razvijejo se dobri medosebni odnosi, ki so zelo pomembni predvsem za kvaliteten prenos relevantnih informacij. Zaposleni se obnašajo kot ciljno usmerjena skupina, ki sprejema in sledi danim ciljem podjetja.
7. Visoka stopnja fleksibilnosti: fleksibilnost družine v času, delu in denarju je velika konkurenčna prednost družinskih podjetij, saj se s tem lahko prilagajajo novim okoliščinam in izzivom trga. Kadar je v družinskem podjetju potrebno kaj opraviti, nihče ne sprašuje za nadure, honorarje, potne stroške ali dnevnice. Vsi se dobro zavedajo, da je v njihovem interesu, da je delo dobro opravljeno.

8. Manjša fluktuacija zaposlenih – zanesljivost: družinska podjetja so stabilni sistemi in kot take jih pozna tudi trg, zato veliko poslovnih partnerjev raje sodeluje s takimi podjetji. Ker se ljudje na vodilnih položajih ne menjajo pogosto, to ugodno vpliva na odnose s poslovnimi partnerji, saj se med njimi razvijajo tesna poznanstva, ki dajejo občutek obojestranske profesionalne obravnave (Syms, 1992, str. 55). Stabilnost managementa daje tudi drugim zaposlenim v podjetju občutek, da so del celote.

Družinska podjetja njihova narava povezuje tudi vrsto slabosti, ki so včasih prav zrcalna podoba prednosti

### **V literaturi srečamo predvsem naslednje slabosti:**

1. Visoka stopnja centralizacije: v povezavi z nizko stopnjo formalizacije ter majhnim številom instrumentov vodenja lahko privede do preobremenitve in tudi do nepogrešljivosti družinskih članov (Morris et al., 1997, str. 388).
2. Omejene možnosti napredovanja: napredovanje je pogosto rezervirano le za družinske člane, se s tem zmanjšuje atraktivnost zaposlitve v družinskem podjetju za kakovostno delovno silo, ki ni član družine.
3. Neurejenost nasledstva: neurejeno nasledstvo lahko ogrozi obstoj podjetja in vpliva na zaposlovanje in motiviranje managerjev, ki niso člani družine. Medsebojno nagajanje in nestrokovnost posameznih članov družine – potencialnih naslednikov lahko pripelje do upočasnitve procesa odločanja.
4. Omejeno financiranje rasti podjetja: notranje financiranje rasti v družinskih podjetjih je problematično, ker je udeležba v kapitalu s strani nedružinskih članov nezaželena. Po drugi strani je povečanje kapitala s strani družine odvisno od udeležbe na dobičku in zaradi tega zelo težko dosegljivo.
5. Izogibanje spremembam: Predvsem pri prehodu podjetja na naslednjo generacijo se pogosto dogaja, da se v podjetju ohranjajo zakoreninjeni vzorci obnašanja. Nasledniki namreč delajo tako, da zadovoljijo svoje predhodnike, in ne tako, kot bi bilo dobro za posel. Spremembe bi lahko vznemirile določene sorodnike, pri tem je poslovni odnos drugotnega pomena (Leach, 1991, str. 10).
6. Čustven odnos do podjetja: zaradi interakcije družinskega in poslovnega sistema, ki temeljita na zelo različnih vrednotah, lahko v podjetju prihaja do različnih konfliktov v vsakodnevem vodenju (Rosenblatt, 1991, str. 51). Pri tem imamo zlasti v mislih prenašanje vzorcev obnašanja in medosebnih odnosov iz družinskega v poslovno življenje.

7. Nelegitimno vodstvo: odsotnost pravega vodje se lahko zgodi zlasti pri prenosu podjetja na naslednjo generacijo, zlasti če je naslednikov več in imajo vsi enako mero formalne moči. To povzroča konflikte med njimi, po drugi strani imajo težave tudi zaposleni, ker ne vedo, koga poslušati.
8. Nesprejemanje poslovnih izzivov: družinska podjetja se pogosto ne znajdejo najbolje pri modernizaciji zastarelih metod vodenja, upravljanju tranzicije in pridobivanju kapitala (Leach, 1991, str. 10). Družinska podjetja so že propadala, ker so vztrajala pri svojih izdelkih, čeprav ni bilo povpraševanja po njih. Nezmožnost upravljanja tranzicije v družinskem podjetju se ne nanaša samo na probleme prenosa podjetja na naslednjo generacijo, temveč tudi na probleme povezane z večjimi spremembami v poslovanju, ki bi lahko rezultirale v čustvenih pretresih družine (Ward, 1987, str. 200).

Družinska podjetja se ponavadi obnašajo zelo konservativno, ko gre za pridobivanje zunanjega kapitala. Po eni strani gre za ponos družine, ko hočejo podjetniki dokazati, da lahko vse poslovanje podjetje financira družina. Na ta način sta rast in razvoj podjetja večkrat ustavljena. Po drugi strani se družina boji izgubiti upravljavsko večino v podjetju, kar lahko preraste v fobijo, da družina ne bi več nadzorovala svoje usode in bi s tem izgubila tisto moč, ki družinsko podjetje žene naprej (Leach, 1991, str. 10).

Tudi uspešnost družinskega podjetja je povezana s financiranjem družinskega podjetja in profesionalnim finančnim managementom (Sorenson, 2000). Družinska podjetja, v katerih so finančni direktorji družinski člani, so v splošnem manjša in imajo šibkejši položaj v svoji panogi, v nekaterih primerih pa dosegajo večji donos na kapital (Gallo in Vilaseca, 1998). Družine, ki želijo čimbolj nadzorovati svoja podjetja, se pogosto izogibajo prevelikemu zadolževanju, kar ima lahko za posledico omejitve rasti (McConaughy, Matthews in Fialko, 1997). Po drugi strani Schulze in Dino (1998) ugotavljata, da bolj razpršeno lastništvo, tudi med nedružinske vlagatelje, pomeni večjo nagnjenost podjetja k tveganju. To ponavadi dopušča višjo stopnjo zadolženosti podjetja in s tem omogoča višjo stopnjo podjetniške rasti. Mahéroult (2000) gre v raziskavah še dlje in trdi, da so finančno najbolj zdrava (brez pomanjkanja kapitala) tista družinska podjetja, katerih delnice že kotirajo na borzi, za razliko od drugih (rastočih) podjetij, ki so pogosto podkapitalizirana.

Tveganje in večja zadolženost podjetja ter morebitni nedružinski solastniki v družinskem podjetju so tudi bolj sprejemljivi za naslednike (na primer drugo ali tretjo generacijo družinskega podjetja) kot v primerih, ko družinsko podjetje še vodi ustanovitelj (Mishra in McConaughy, 1999). Schulze in Dino (1996) celo sklepata, da je kar 50-70 % družinskih podjetij, ki jim uspe prenos podjetja iz druge v tretjo



generacijo, med drugimi faktorji tudi posledica razpršenega lastništva in bolj sodobnih razmerij med zadolženostjo in lastniškim kapitalom.

## **2.5 POJEM DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA**

Če so v nekem podjetju aktivni člani neke družine in/ali so njegovi lastniki, potem tako podjetje lahko označimo za družinsko. Koliko članov družine mora biti zaposlenih v tem podjetju oz. koliko lastništva podjetja mora biti v rokah družine, sta vprašanji, ki določata definicijo družinskega podjetja. Skladno z letnimi raziskavami družinskega podjetništva v ZDA, ki jo opravlja Family Business Magazine, je družinsko podjetje opredeljeno kot podjetje z naslednjimi značilnostmi:

- ena družina je lastnica kontrolnega deleža podjetja,
- člani te družine so aktivni v managementu podjetja in
- družina je bila vpletena v podjetje v vsaj dveh generacijah – ali je to zelo verjetno.

Zaradi očitno velikega vpliva družine na podjetje se je potrebno vprašati, kaj sploh definira družino kot tako in kako odnosi v družini vplivajo na podjetje. Odnose v družini proučuje psihologija, sociologija se ukvarja s položajem družine v skupnosti, ekonomija pa skuša odkriti pomen družin na poslovno okolje. Te tri vidike, tj. psihološkega, sociološkega in ekonomskega, je torej potrebno upoštevati, kadar govorimo o družinskih podjetjih. Specifičnost družinskih podjetij je tudi ta, da člani družine, ki so zaposleni oz. so lastniki podjetja, pri svojih poslovnih odločitvah težko zanemarijo čustveni naboj, ki ga s seboj nosi družinsko življenje. Obravnavanje družinskih podjetij se tako osredotoča predvsem na problem ločevanja družinskega in poslovnega življenja. Pri tem prihaja do konflikta dveh sistemov – družinskega in poslovnega, ki med seboj konkurirata za iste resurse (ljudi, čas, materialne dobrine, denar, itd.). Najuspešnejša družinska podjetja so tista, ki uspejo najti pravšnjo mero interakcije obeh sistemov (Leach, 1991, XIV).

Družinska podjetja so ena pomembnih specifičnih oblik podjetništva. Najštevilčnejša so med malimi podjetji, vendar so tudi številna velika podjetja po svojem značaju družinska podjetja. Pojem družinskega podjetja je mogoče razširiti celo na svetovne gigante, vendar se pri tem pojavi vprašanje kriterijev, po katerih bi ta podjetja lahko enotno klasificirali kot družinska. Donckels in Frohlich (1991) v eni prvih študij, ki je zajemala več evropskih držav, trdita, da je pomen družinskih podjetij v posameznih gospodarstvih nedvomno zelo velik in da makroekonomsko celo presega vpliv sektorja malih in srednjih podjetij, vendar kritičen pogled na take ocene hitro postavi vprašanje predvsem kulturnih razlik med posameznimi okolji, in sicer po kakšnih kriterijih lahko štejemo neko podjetje za družinsko, s čimer sta potrdila trditev, ki jo je istočasno postavil Welsch (1991).

Ocene o deležu družinskih podjetij se razlikujejo, najbolj splošne ocene kažejo, da je družinskih podjetij v posameznih državah med 65 % in 80 % (Duh, 2000, str. 38). Pottker (1992) navaja številna globalna podjetja, ki naj bi bila družinska podjetja oziroma so se kot taka javno razglašala: Playboy Enterprises, Harley-Davidson, Levi Strauss & Co., Ford, Procter & Gamble, DuPont, Wendy's International so podjetja s koreninami v ZDA. Lank (1991) ugotavlja, da jih je precej tudi v Evropi: BMW, Lego, Tetra Pak, Sainsbury, Bata, Guinness, Benetton, Fiat, Marks & Spencers, najdemo jih tudi v popolnoma drugačnem kulturnem okolju (Chua, 1991), na primer Mitsubishi (Azija), itd. Po nekaterih raziskavah je kar 40 odstotkov Fortune 500 podjetij v lasti družin. Sicer pa družinska podjetja prevladujejo predvsem med srednjimi in majhnimi podjetji. Donckels in Frohlich sta v okviru projekta Stratos prišla do zanimivih podatkov o majhnih in srednje velikih družinskih podjetjih. Tako je za osem držav, ki so bile vključene v projekt, značilno, da se delež družinskih podjetij med malimi in srednje velikimi podjetji giblje med 52 odstotki na Nizozemskem in več kot 80 odstotki v Avstriji in Nemčiji. Tudi drugi avtorji ugotavljajo, da v Evropi med majhnimi, srednjimi in celo velikimi podjetji prevladujejo družinska podjetja. Za Ameriko je po nekaterih podatkih delež družinskih podjetij celo 92%. V razvitih državah Azije, z izjemo Kitajske, in v Latinski Ameriki predstavljajo podjetja, ki jih nadzorujejo družine, osnovno obliko zasebnega lastništva v večini industrijskih sektorjev (Duh, 2003, str. 37). Danes postajajo družinska podjetja bistvenega pomena tudi na Kitajskem.

Čeprav najdemo družinska podjetja vseh velikosti, jih je po ocenah največ med malimi in srednje velikimi podjetji. Kljub ugotovitvam raziskovalcev o razširjenosti in pomembnosti družinskih podjetij ni enotne opredelitve družinskega podjetja. Za opredelitev majhnih in srednje velikih družinskih podjetij so primerni predvsem naslednji kvalitativni kriteriji:

- podjetje je v večinski lasti družine,
- člani družine – lastniki tudi upravljajo in vodijo podjetje,
- obstaja želja, da se podjetje ohrani v lasti in vodenju družine.

Mala in srednje velika podjetja imajo ključno vlogo v strategijah vseh gospodarstev in predstavljajo njihovo hrbtenico. V EU je takih podjetij 20 milijonov, kar predstavlja 99 % vseh podjetij. V njih je zaposlenih 65 milijonov ljudi oz. 53 % vseh zaposlenih (Horžen, 2004). Po eni strani so ta podjetja ključni vir zaposlitev, najpomembnejši spodbujevalec inovacij ter družbenega in socialnega povezovanja v Evropi, po drugi strani so izredno občutljiva na spremembe poslovnega okolja, saj se vsako pozitivno izboljšanje pogojev poslovanja lahko zelo hitro odrazi v povečani uspešnosti njihovega poslovanja.

V tujini prihaja do povečanja pozornosti na družinska podjetja. Razlogi za to so: manjša pozornost v preteklosti, privatni značaj družinskih podjetij in visok delež

družinskega podjetništva v okviru gospodarskega preoblikovanja. Pojavil se je še en razlog za ponovno pozornost, spreminjanje značaja institucije družine. Kvalitativna raziskava avstralskih delničarjev v družinskih podjetjih razkriva, da načela individualne avtonomije in demokratičnosti predstavljajo izziv solidarnosti in nepretrganosti delovanja družinskih podjetij (Gilding, 2000, str. 241).

Družino po teh kriterijih pojmuje kot sestavljeno, razširjeno ali veliko družino oziroma rodbino. Kot kvantitativne kriterije okvirno upoštevamo kriterije, ki jih v Sloveniji določa Zakon o gospodarskih družbah za razmejevanje malih, srednjih in velikih gospodarskih družb, pri čemer je smiselno upoštevati tudi smernice EU za opredeljevanje velikosti podjetja.

Pojem družinskega podjetja se vedno bolj kaže kot neizbežna oblika podjetja, ki deluje in uspeva v močno rastočem slovenskem privatnem sektorju. Slovensko gospodarstvo se je v 15 letih močno spremenilo, postaja vedno bolj podobno zahodnoevropskim, tistim, katerih glavno gonilo so privatna podjetja. Družinska podjetja so med temi gotovo najpomembnejša. (Duh, 1996, str. 393).

Pri nas je bila družinska tradicija in z njo tradicija družinskega podjetništva po 2. svetovni vojni pretrgana. Slovenija je kot ena redkih socialističnih držav imela srečo z razmeroma liberalno zakonodajo, ki je z znatnimi omejitvami dovoljevala zasebno podjetništvo, zlasti v obrti. Večino teh podjetij, ne glede na to, v kakšni pravni obliki so nastopala na trgu, smo v današnjem sistemu srečali kot družinska podjetja, saj se te obrti večinoma nadaljujejo iz roda v rod. Ker je zakonodaja omejevala rast zasebne obrti, so to v veliki večini mala podjetja, iz katerih pa nekatere bolj podjetne družine počasi že vzgajajo rastoča podjetja, ki zaposlujejo tudi po 50 ali 100 ljudi (Vadnjak, 1994, str. 38).

Uspešnost družinskih podjetij je poleg uskladitve raznih dejavnikov družinskega in podjetniškega sistema močno odvisna od fiskalnega sistema in zakonodaje posamezne države, zato smiselnih oblik ne moremo enostavno prenašati v poljubna okolja. Uspešna družinska podjetja tako prepoznamo predvsem po pozitivnem reševanju težav, ki se pojavijo zaradi konfliktov med družinskim in podjetniškim sistemom, in po uspešnem prenosu podjetja na naslednjo generacijo (Levinson, 1971, str. 90).

Ključno v družinskih podjetjih je spoznanje, da v njih številni vidiki poslovanja potekajo drugače kot v nedružinskih<sup>1</sup> podjetjih, pri čemer so razlike tako v vsakodnevnem vodenju podjetij kot tudi v načinu sprejemanja strateških odločitev (Gudmundson, Tower in Hartman, 2001). V njih se poleg popolnoma običajnih

---

<sup>1</sup> "Nedružinsko podjetje" je prevod angleškega izraza "non-family" business.

poslovnih izzivov in težav pojavljajo še ključni osebki, ki so med seboj v sorodstveni povezavi: zakonski partnerji, bratje in sestre, sinovi in hčere (tudi kot potencialni nasledniki). Vključeni so zakonski partnerji in širše sorodstvo, tudi zakonci otrok oziroma naslednikov (Buchholz et al., 1999).

Za družinska podjetja so značilni določeni vidiki strateške naravnosti, ki so v marsičem omejitveni za rast (Gudmundsson et al., 1999; str 26):

- usmerjenost »navznoter«, prevlada prepričanij in sodb družine o svoji okolici, manjša pripravljenost na spremembe zaradi vpliva tehnologije in trga (Cohen & Lindberg, 1974),
- počasnejša rast in manjša udeležba na globalnem trgu (Gallo, 1993),
- dolgoročno sodelovanje (Danco, 1975), negovanje osebnih odnosov,
- manjša kapitalska intenzivnost (Friedman & Friedman, 1994), tudi zaradi nepripravljenosti sprejeti zunanji lastniški kapital,
- pomembnost družinske harmonije (Trostel & Nichols, 1982),
- skrb za zaposlene in medsebojna lojalnost (Ward, 1988),
- nižji stroški (McGonough, Walker & Handersoy, 1993),
- prenašanje vodenja iz roda v rod (Ward, 1988), tudi na račun manjših managerskih sposobnosti in zmožnosti, kar frustrira nedružinske člane managementa.

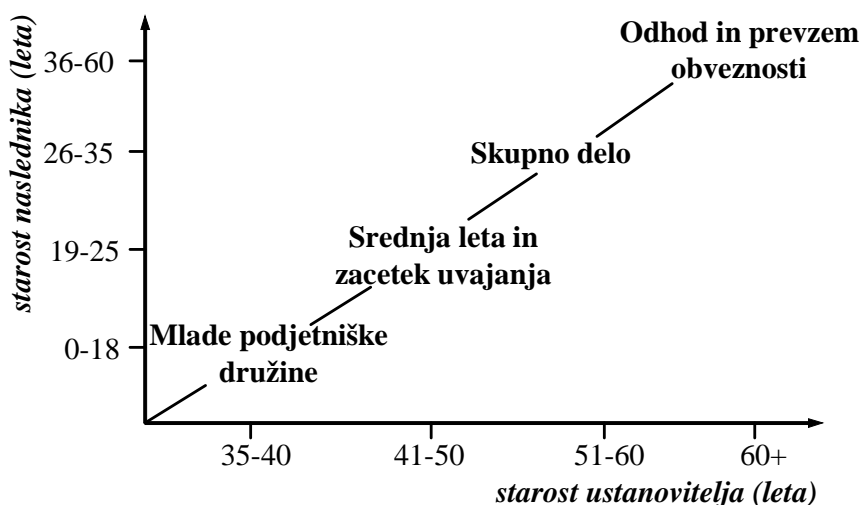
Ker velika družinska podjetja niso predmet magistrskega dela, saj jih v Sloveniji (zaenkrat še) nimamo, bomo pojem družinskega podjetja razumeli v tradicionalnem smislu, kot mala in srednja podjetja, katerih dolgoročni obstoj je v mnogih primerih odvisen prav od sposobnosti družin, ki imajo običajno večinske deleže, da uspešno upravljajo predvsem vprašani prenos managementa in lastništva na naslednjo generacijo (Corbetta, 2003).

Podoben pogled na tipologijo družinskega podjetja je razvil Lansberg (1999), ki vidi vsak zagon novega podjetja kot potencialno družinsko podjetje, ki se prek faze uvajanja mlajše generacije razvije v pravo družinsko podjetje in to še v fazi, ko generaciji delata skupaj. Faza skupnega dela je kritična za razvoj družinskega podjetja, saj se v tem obdobju razvije zaupanje med generacijama in odpravijo prevelike razlike v stališčih. Če se to ne zgodi, je verjetnost za uspešnost tranzicije zelo majhna. Razvojne stopnje družinskih podjetij, kot jih vidi Lansberg (1999), prikazuje Slika 1.

Pri proučevanju problematike družinskega podjetništva gre torej za dve vzporedni področji, ki ju je treba združiti in v primeru družinskih podjetij obravnavati celostno, predvsem z naslednjih vidikov (Dyer in Handler, 1994): (1) razumevanje vloge družine pri osebostnem razvoju podjetnikov, (2) ravnotežje med pričakovanji in

zahtevami, ki jih imata do podjetnika podjetje in družina, (3) dinamika podjetja in družine in (4) nasledstvo podjetniškega duha oziroma njegovo vzdrževanje in ohranjanje tudi v naslednji generaciji, ki se pogosto odloča za popolnoma drugačne strateške pristope, kot jih je uveljavil ustanovitelj (Gudmundson, Hartman in Tower, 1997), kar ima lahko pozitivne posledice z vidika profesionalizacije poslovanja na eni strani, hkrati pa tako podjetje izgubi pravi podjetniški duh oziroma orientacijo (Barach, Gantisky, Carson in Dopchin, 1988).

Slika 1: Razvojne stopnje podjetniških družin



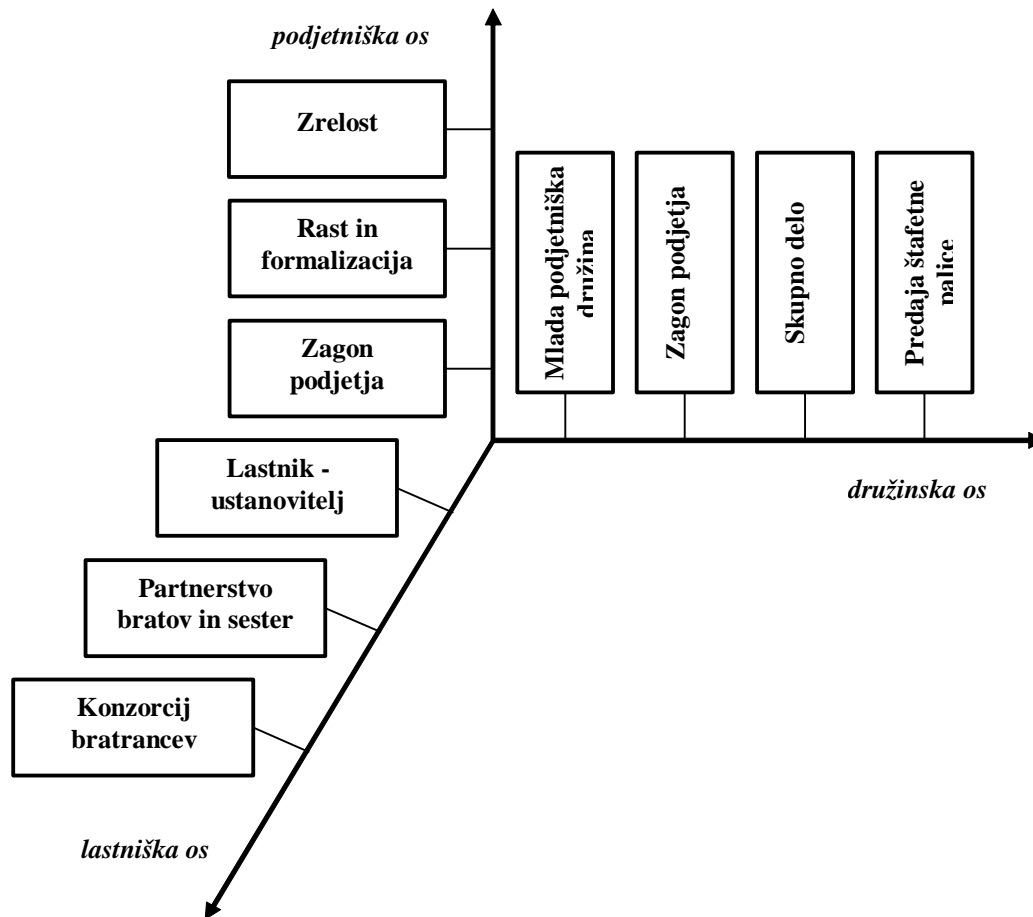
Vir: Lansberg, 1999

Ko je v družinsko podjetje vpletenih več generacij, bodisi da so njihovi člani v podjetju zaposleni ali so le solastniki podjetja, je razumljivo, da med njimi prihaja do čustvenih nasprotij. Zato je razvoj družinskega podjetja na daljši rok nujno opazovati skozi model dinamičnega razvoja treh sistemov: družine, podjetja in lastništva (Gersick et al., 1997). Vsak sistem ima posamezne razvojne faze, kot jih prikazuje slika 2. Tako vidijo razvoj družine v fazah (1) mlade družine, (2) vstopa v podjetje in (3) predaje štafetne palice, razvoj podjetja v fazah (1) zagona, (2) ekspanzije/formalizacije in (3) zrelosti, ter razvoj lastništva v fazah (1) enega lastnika, (2) partnerstva bratov in sestra in (3) konzorcija bratrancev. Kombinacije faz vseh treh sistemov, v katerih se trenutno nahaja družinsko podjetje, določajo delovanje tega podjetja, od katerega so odvisna življenja in kariere družinskih članov in drugih vpletenih in zainteresiranih oseb. Na dolgi rok mora uspešno družinsko podjetje usklajeno razvijati vse tri razsežnosti.

Ustanovitev novega podjetja je pogojena s podjetniškimi lastnostmi posameznika in z okoljem, v katerem novo podjetje nastaja, zato je odločitev za podjetništvo stvar osebne strategije ustanovitelja in pogosto tudi družinske strategije oziroma odločitev, da (novo) podjetje postane glavni vir dohodkov za preživljanje družine. Lastnosti in

spособnosti ustanovitelja tako v primerih, ko ustanovitelj že ima svoj družino, postajajo še bolj usodne in nujno vplivajo na način delovanja podjetja (Littunen in Hyrsky, 2000).

Slika 2: Tridimenzionalni model družinskega podjetja



Vir: Gersick et al., 1997

Za proučevanje posameznih faz življenjskega cikla družinskega podjetja so avtorji večinoma izbrali različice klasične managerske teorije o življenjskem ciklu podjetja (Alcorn, 1982; Ward, 1988; Hollander in Elman, 1988) in večinoma identificirajo tri stopnje razvoja (družinskega) podjetja: (1) podjetniško fazo, (2) obdobje zrelosti in (3) fazo nasledstva (namesto faze zatona). Alcorn (1982) meni, da je prav faza nasledstva kritična za družinsko podjetje in v tem obdobju pravzaprav pade odločitev, ali bo podjetje preživelo na daljši rok ali ne, medtem ko Levinson (1971) v enem prvih znanih prispevkov na temo družinskega podjetništva trdi, da je najhujša težava družinskih podjetij dejstvo, da družinske vezi vplivajo na managerske odločitve, ki so zaradi tega pogosto neracionalne, čustvene.

Dosedanja teoretična raziskovanja podjetništva so se od Schumpetra naprej ukvarjala predvsem z vprašanji uspešnega zagona podjetja, prave strategije in

vodenja rasti, raziskovalci pa si niso dali opraviti z vprašanjem, kaj se zgodi s podjetnikom, potem ko za njegovo podjetje lahko rečemo, da je uspešno. Zanimanje za podjetnika in njegovo kariero v tej točki nekako usahne, po drugi strani pa raziskovalce družinskega podjetništva zanima predvsem vprašanje, kaj se dogaja s podjetniki proti oziroma po koncu njihove individualne kariere. Popolnoma razumno se zdi, da se bodo začeli ukvarjati z vprašanjem nasledstva, tako upravljanja kot lastništva podjetja, ki so ga sami ustanovili. Povezavo med podjetništvom kot procesom in fenomenom družinskega podjetja lahko najdemo v naslednjih dejavnikih (Dyer in Handler, 1994): (1) vpliv primarne družine na podjetniške značilnosti posameznika, (2) vpletenost in podpora družine pri podjetniških začetkih, (3) zaposlovanje družinskih članov v novih podjetjih in (4) vpletenost družinskih članov v lastniško strukturo in tranzicijo upravljanja.

Družinsko podjetništvo razumemo torej kot eno od oblik podjetništva. Podjetništvo je ključna gonilna sila svetovnega gospodarstva in podjetja mnogih podjetnikov bodisi že začnejo ali nekega dne postanejo družinska podjetja, vsekakor pa se zdi razumno, da ima družina močan vpliv na podjetniški začetek (Matthews in Moser, 1995). Bygrave (1994) celo pravi, da je zelo težko postati podjetnik, če si star 45 let, poročen, z dvema otrokoma v srednji šoli, posojilom za hišo in avto, na drugi strani pa z varno in solidno plačano službo. Vendar se večina raziskovalcev te tematike ukvarja z vplivom podjetniškega začetka na družino, bolj kot z negativnim vplivom družine na podjetniško obnašanje, na katerega namiguje Bygrave (Liang, 2002; Belardinelli, 2002).

Več generacij v družinskem podjetju običajno prinaša dodatno dimenzijo dinamike, ki je pogojena z različnimi življenjskimi ambicijami starejše in mlajše generacije na eni strani in različnih stilov vodenja na drugi strani, kar ima za posledico pogosta konfliktna stanja (Achua 1996; Boyd, Upton in Wircenski, 1999), ki so večkrat dopolnjena tudi z negotovo prihodnostjo naslednikov družinskega podjetja, katere razlog je predvsem pomanjkanje trdnega načrtovanja prehoda družinskega podjetja v naslednjo generacijo (Frese, Galderen in Ombach, 2000; Burke, 2003), kar je, kot poročata Stavrou in Winslow (1996), težava družinskih podjetij v različnih kulturnih okoljih. Običajno je edini del prehoda družinskega podjetja v naslednjo generacijo, ki se spontano dogaja v družinskih podjetjih, proces učenja naslednika (Duffy in Solomon, 2002).

Tradicionalni teoretični modeli, na katerih temeljijo mnoge raziskave, predpostavljajo dva sistema, ki sta med seboj naravno ločena oziroma nezdružljiva (Ibrahim in Ellis, 1994): družino in podjetje. S tega zornega kota je podjetje usmerjeno v objektivne rezultate, odločitve pa temeljijo na pričakovanju povečanega outputa. Družine temeljijo na čustvih, kar ima za posledico čustveno funkcioniranje. Medtem ko naj bi bila glavna podjetniška motivacija v skladu s klasično ekonomsko teorijo pridobivanje

dobička, družino motivirajo biološki imperativi in socialne norme (Ibrahim in Ellis, 1994).

Kot raziskovalni okvir za proučevanje družinskega podjetništva predlagata Churchill in Hatten (1987) proces nasledstva upravljanja in lastništva, ki je sestavljen iz posameznih faz biološke realnosti ustanovitelja in naslednika, ki sta si daleč po starosti in poslovnih izkušnjah, vendar blizu po krvi in družinskih izkušnjah. Gre za časovno dimenzijo modela, ki sta ga predstavila Davis in Tagiuri (1989). Razvojne faze družinskega podjetja so opredeljene kot (1) ustanovitelj, (2) usposabljanje in razvoj nove generacije, (3) partnerstvo med generacijama in (4) prenos moči. Vrstni red faz je določen, trajanje posamezne faze pa je odvisno od lastnosti obeh generacij. S problematiko morebitne tretje generacije se avtorja, kot sama priznavata, ne ukvarjata.

## 2.2 DRUŽINA IN PODJETJE

Družinsko podjetje je kombinacija dveh povsem različnih sistemov: družine in podjetja. Sistem družine je zgrajen na čustvih, lojalnosti in skrbi za blaginjo družinskih članov. Sistem podjetja pa zasleduje rezultate, temelji na učinkovitem izpolnjevanju zadanih nalog, v njem pa ni prostora za čustva, ki so temelj družinskih odnosov. Ta dva sistema v interakciji prepogosto povzročata konflikte, ki se odražajo tudi v propadanju družinskih podjetij. V ZDA prehod v drugo generacijo preživi le tretjina družinskih podjetij, manj kot 10 % jih uspe preživeti tudi v tretji generaciji (Syms, 1992, str. 14).

Zaradi prepletanja družinskega in poslovnega sistema lahko v družinskem podjetju nastanejo konflikti. Družinsko podjetje kot interakcijo dveh bistveno različnih sistemov prikazuje Preglednica 2.

Preglednica 2: Bistvene razlike med družinskim in poslovnim sistemom

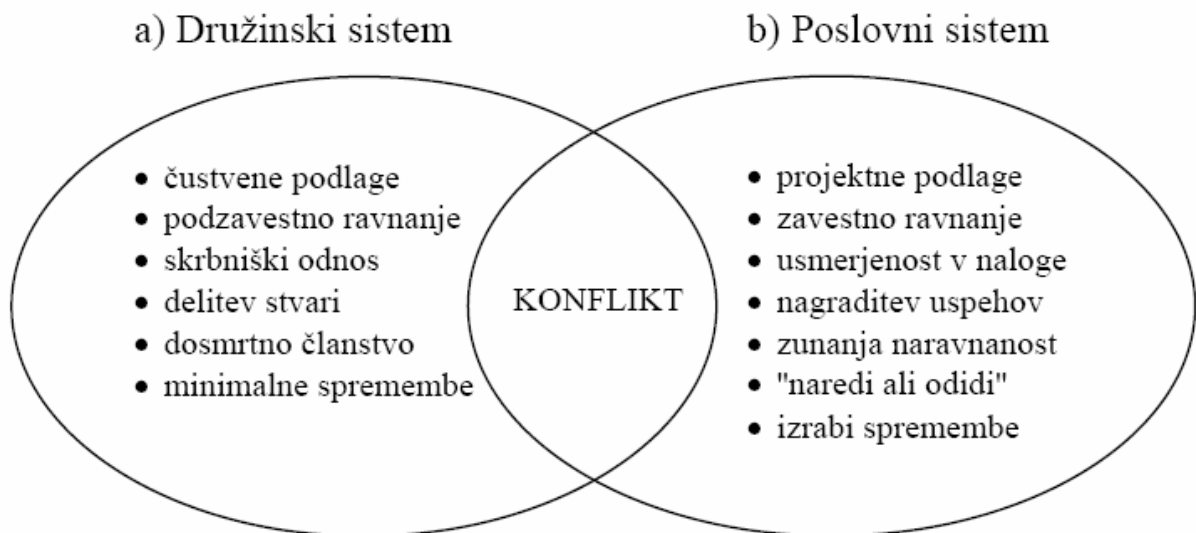
DRUŽINSKI SISTEM	POSLOVNI SISTEM
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ temelji na čustvih</li> <li>▪ skrb za družinske člane prevladuje</li> <li>▪ enakost med družinskimi člani</li> <li>▪ članstvo do konca življenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nečustven (racionalen)</li> <li>▪ bistvo je v izpolnjevanju nalog</li> <li>▪ zahteva in nagrajuje rezultate</li> <li>▪ izločitev tistih, ki ne dosegajo rezultatov</li> </ul>

Vir: Benson, Crego, Drucker, 1990, str. 17



Če se oba sistema v večji meri prekrivata, lahko začnejo čustvene - družinske vrednote negativno vplivati na poslovno učinkovitost (Glas, 2000, str. 5). Kadar pa je vpliv družine majhen, se je potrebno vprašati, ali podjetje še lahko označimo za družinsko.

Slika 3: Viri konfliktov v družinskem podjetju



Vir: Benson, Crego, Drucker, 1990, str. 17

Viri konfliktov v družinskem podjetju so predvsem psihološke narave (de Vries, 1993, str. 63):

- Nepotizem – družinski interesi prevladajo nad poslovno logiko.
- Sindrom "razvajenega" otroka – podjetnik je obseden s svojim podjetjem, zaradi česar mu ostaja zelo malo časa za družinsko življenje. Občutek krivde takšni podjetniki pogosto zmanjšujejo s "podkupovanjem" članov družine (npr. kupovanje dragih daril otrokom).
- "Vojna rož" – pomanjkanje časa staršev za otroke ima lahko trajne posledice, saj se le-ti začnejo individualno boriti za naklonjenost staršev in njihov dragoceni čas, kar vodi do stalne napetosti, ljubosumja med njimi. V kolikor otroci ostanejo v podjetju, se lahko "otroške igre" nadaljujejo tudi tam.
- Dominantno obnašanje podjetnika – otrokom ni lahko živeti v senci "kapitana" podjetja. Le-ti pogosto podcenjujejo svoje otroke in jih neprestano ponižujejo. Mnogi otroci se zato vdajo v usodo, so slabi v šoli in se obnašajo neodgovorno.
- Pretirano skrben odnos podjetnika do naslednika, ki ima za posledico izoblikovanje odvisne osebnosti. Podjetja, ki ga vodijo take osebe, se obrnejo

navznoter in ignorirajo spremembe v okolju, kar lahko ogrozi nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.

- Molzenje podjetja – zaposleni člani družine prispevajo premalo v podjetje, zato se le-to lahko spremeni v dobrodelno ustanovo. Poleg finančnih problemov se v podjetju lahko pojavijo tudi moralni problemi.
- Vprašanje nasledstva – mnogi podjetniki težko sprejemajo lastno umrljivost. V veliki meri so odvisni od podjetja in so močno zaskrbljeni, ali bodo nasledniki spoštovali njihovo zapuščino. Tako veliko podjetnikov odlaša z odločitvijo o izbiri naslednika, kar samo povečuje napetost v podjetju in družini. V procesu odhajanja se tudi dogaja, da zavistni starši podcenjujejo naraščajoče sposobnosti svojih otrok.

Prevelik pritisk družinskih vrednot na poslovne ima za posledice težave v podjetju in ustvari napetost med družinskimi člani. Nekaj primerov takšnega ravnanja opisujejo Benson, Crego in Drucker (1990, str. 8):

- otroci, nasledniki so sprejeti na delovna mesta, za katera niso usposobljeni,
- izrazita prednost družinskih članov pri napredovanju in hkratno omejevanje nedružinskih uslužbencev,
- prednost pri poslovnih odločitvah imajo družinski interesi,
- v podjetju je zaposlenih več članov družine, kot jih je le-to zmožno podpirati,
- družinski člani so plačani več kot dejansko prispevajo k uspešnosti poslovanja,
- konkurenca med isto generacijo – izvira iz otroštva in lahko pomeni oviro na poti k uspešnemu poslovanju,
- otroci so nagrajeni glede na njihove potrebe in ne glede na njihov prispevek,
- enakopravnost - enakost družinskih članov je lahko problem pri izbiri naslednika,
- zaporedje rojstev otrok lahko močno vpliva na izbiro naslednika.

Vzorec obnašanja med družinskimi člani ostaja enak v različnih situacijah in dogodkih. To pomeni, da se lahko v družinskem podjetju pretirano preslikajo družinske vloge tudi v vloge v podjetju, tj. posamezni družinski člani se obnašajo drug do drugega po istem vzorcu tako v podjetju kot doma (Skynner, 1994, str. 27). Problem nastane, ker tisto, kar je v določeni situaciji doma običajno, v drugi situaciji spravi prizadetega v podjetju v podrejen ali celo neroden položaj (npr. klicanje z ljubkovalnim imenom doma in pred poslovnimi partnerji). Po drugi strani lahko omenjeni vzorci potekajo tudi v obratni smeri, torej se vloge iz podjetja preslikavajo v družinsko življenje (Rosenblatt, 1990, str. 24). Nekdo, ki v podjetju vodi posle, rad prevzame to vlogo tudi doma, čeprav je v preteklosti vodilno družinsko vlogo mogoče imel drug partner. Zaradi precejšnje podobnosti med vzorci obnašanja v družinskem podjetju je pogosto nemogoče ugotoviti, kje je njihov izvor, doma ali v podjetju.

Prenos vzorcev obnašanja in vlog posameznih družinskih članov v poslovno sfero podjetja je posebej pomemben pri odnosih med podjetnikom in njegovim naslednikom. Starši svoje naslednike obravnavajo kot otroke, kljub temu da so le-ti odrasli in so si ustvarili svoje družine. Do konfliktna situacija vodi zlasti želja t. i. "otrok", da podjetje osvobodijo starega sistema in postanejo samosvoje osebnosti (Rosenblatt, 1990, str. 28).

V družinskem podjetju torej prihaja do interakcije dveh različnih sistemov – družinskega in poslovnega, ki lahko učinkovito delujeta skupaj le z določeno mero kompromisa. Zvestost o tem in sposobnost ključnih oseb družine in podjetja za doseganje kompromisov je predpogoj za uspešno poslovanje družinskega podjetja. Receptov za reševanje problemov v družinskih podjetjih seveda ni. S skrbnim načrtovanjem se je možno izogniti naštetim konfliktom. To se začne z izjasnitvijo interesov vpletenih članov v družinskem podjetju. V nadaljevanju se s pogajanjem doseže kompromis med podjetniškimi ambicijami, željo po profesionalnem napredovanju ter materialno nagrado za vloženi trud. Cilj tega mora seveda biti čim bolj pravična in učinkovita razdelitev premoženja, ki se lahko formalizira v obliki družinske ustave in pomeni temelj za urejene odnose v družini in v podjetju. Ustavo podpišejo vsi člani družine in se tako zavarujejo pred kasnejšimi spori. Družinska ustava je sicer po svojem bistvu deklarativni družinski akt, ki ima lahko tudi lastnosti civilnopravne pogodbe. Tudi po slovenski zakonodaji, ki sicer te oblike pogodbe posebej ne ureja, izhaja, da je družinska ustava lahko pogodbeni dogovor z vsemi pravnimi posledicami, če le njene posamezne določbe niso v nasprotju s slovenskimi pravnimi predpisi (Kelbl, 2001, str. 35).

## **2.6 PROUČEVANJA DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA**

Proučevanje družinskega podjetništva je staro vsaj trideset let, posebna pozornost mu je namenjena v zadnjih petnajstih letih. Čeprav so raziskave začele v ZDA, so študije o družinskih podjetjih po znani bibliografiji objavili v več kot tridesetih državah, verjetno pa še več. Večina študij v letih od 1985 do 1995 se je ukvarjala s problematiko dolgo- in kratkoročnega preživetja družinskih podjetij, kar ni presenetljivo, če upoštevamo ugotovitve, ki se ponavljajo na vseh šestih kontinentih: samo ena tretjina družinskih podjetij preživi tranzicijo v drugo generacijo, samo ena sedmina pa v tretjo (Leach, 1993). Tudi sicer je smrtnost družinskih podjetij velika (Wortman, 1995; Upton in Heck, 1997), pričakovana življenjska doba družinskega podjetja v ZDA naj bi bila 24 let (Montgomery in Sinclair, 2000).

Del raziskav je kasneje šel v smeri razkrivanja makroekonomskega pomena družinskih podjetij za posamezno gospodarstvo, predvsem z namenom načrtovanja na področju ustvarjanja podpornega okolja za (družinsko) podjetništvo. Pri tem se je

seveda ves čas pojavljala problem definicije družinskega podjetja (Handler, 1989; Litz, 1997). Wortman (1995) poroča, da je v svojem raziskovalnem delu naštel že več kot 20 bolj ali manj različnih definicij družinskega podjetja, kar ima za posledico, da so ocene za posamezna gospodarstva različne. Zaradi uporabe različnih definicij so vprašljive tudi metodologije ugotavljanja različnih podatkov. Tako iz ene temeljnih raziskav na tem področju (Shanker in Astrachan, 1995) prihaja ocena, da v ZDA družinska podjetja prispevajo 49 % k bruto domačemu proizvodu in ustvarijo 78 % novih zaposlitev.

Pomen družinskega podjetništva v različnih državah po svetu je ocenjen zelo približno. Razlog so prav pomanjkljive in neenotne definicije ter kronično pomanjkanje sekundarnih podatkov o družinskih podjetjih. Mnogi avtorji navajajo deleže, ki jih družinska podjetja prispevajo kot delež ali rast bruto domačega proizvoda, zaposlovanja in celo bolj zahtevne ekonomske kategorije (Wall, 1998). Tako se na voljo podatki, s katerimi lahko primerjamo pomen družinskih podjetij v ZDA (Shanker in Astrachan, 1995 in 1996), Avstraliji (Craig, Cassar in Moores, 2003), Španiji, Nemčiji (Welsch, 1997) in Veliki Britaniji (Cromie et al. 1999), na Nizozemskem (Flören, 1998), v Italiji (Corbetta in Montemerlo, 1999; Capaldo in Raffa, 1999), v Avstriji (Wimmer et al., 1996), na Finskem (Littunen in Hyrsky, 2000) in novejši podatki iz držav nekdanjega vzhodnega bloka (Pistrui, Welsch, in Roberts, 1997; Hisrich in Fülöp, 1997; Welsch, 1997; Kadocsa, 2002; Safin, 2002), kamor se nekatera podjetja po prekinjeni podjetniški tradiciji celo vračajo (Lank, 1997; McKibbin in Pistrui, 1997), in Balkana (Poutziouris, O'Sullivan in Nicolescu, 1997; Galetić, 2002). Vse več zanimanja za družinsko podjetništvo je v Aziji (Carney in Gedajlovic, 2002), kjer so družinska kultura in vrednote bistveno drugačne od evropskih oziroma zahodnih, kar zahteva prenovitev določenih definicij in preveritev določenih paradigem (Dana, 2000).

Naraščajoč pomen družinskega podjetništva naj bi dokazovalo tudi rastoče število publikacij na temo družinskega podjetništva. Cromie et al. (1999) celo zaznavajo vse večjo željo posameznikov, da bi delovali v družinskem podjetju, oziroma bi tako podjetje ustanovili. Ker se podjetniki intuitivno očitno zavedajo, kako veliko vlogo igra družina predvsem v podjetniških začetkih, saj zagotavlja neprecenljivi človeški kapital in podporo ob podjetniških travmah, so družinska podjetja pognala v velikem številu tudi v tranzicijskih gospodarstvih, kjer je bilo zasebno podjetništvo desetletja zatirano (Aronoff in Ward, 1995; Roberts, Pistrui in Welsch, 1996).

Ugotovitve, da je sektor družinskih podjetij po posameznih poslovnih dejavnostih zelo neenakomerno zastopan, so povzročile tudi težnjo po drugačnih metodoloških osnovah (Westhead in Cowling, 1998). Zaradi nerazvitosti teorije družinskega podjetja nekateri (Smyrniotis, Tanewski in Romano, 1998) kritično štejejo večino raziskovanja družinskega podjetništva za neznanstveno in ga imenujejo

»anekdotsko« raziskovanje. Zanimivo pot sta ubrali Heck in Trent (1999), ki sta pustili ob strani problematiko zajemanja vzorca na podlagi različnih definicij družinskega podjetja. Njihovo število in pomen sta ocenili z zornega kota družin in raziskali vzorec ameriških gospodinjstev ter skušali ugotoviti, v kolikšni meri so ta gospodinjstva povezana tudi s kakšnim družinskim podjetjem, kar je podoben pristop, kot ga uporablja svetovna podjetniška raziskava GEM, ko raziskuje delež podjetnikov.

Hollander in Elman (1988), zelo podobno Riordan in Riordan (1993) ugotavljajo, da v raziskovanju družinskega podjetništva prevladuje pet najpogostejših področij, in sicer (1) negativni učinki družine na podjetje, (2) značilnosti ustanoviteljev – podjetnikov in njihov vpliv na poslovanje, (3) življenjski cikel in modeli rasti družinskih podjetij skupaj z vplivom in upravljanjem tranzicijskega obdobja družinskega podjetja, (4) medsebojni vplivi različnih sistemov in komponent družinskega podjetja in (5) razumevanje obnašanja ustanoviteljev oziroma podjetnikov v kontekstu podjetja in družine. Sharma, Chrisman in Chua (1996) k temu dodajajo, da se večina raziskovanja osredotoča na družinske odnose, medtem ko je vpliv na upravljanje in rezultate podjetja nejasen, kar je postalo bolj pogost predmet raziskovanja v zadnjih letih.

James (1999b) kritično ugotavlja da dosedanje raziskovanje in obravnava družinskih podjetij implicira predvsem slabe strani prekrivanja družinskega in poslovnega sistema in nasprotno trdi, da so v nekaterih vidikih in oblikah poslovanja podjetja bolj učinkoviti neformalni družinski odnosi kot eksplicitne, formalizirane in brezosebne pogodbe v večini tržno orientiranih podjetij. V nekaterih primerih zaposlene k učinkovitemu delu bolj spodbujajo družinska identiteta, zaupanje, osebne vezi in bolj mentorske funkcije nadzora kot formalizirane pogodbe. V drugih primerih je seveda bolj smiselno s pogodbami določiti obveznosti vsakega zaposlenega, čeprav so to družinski člani. Včasih je to razmejitev mogoče določiti na nivoju podjetja, pogosto se je potrebno spustiti na nivo posameznih poslovnih funkcij.

Potrebno je poudariti, da je posledica teh parcialnih raziskav odsotnost celovite teorije o družinskem podjetništvu, ki bi lahko bila vodilo nadaljnjemu raziskovanju, kar bi lahko imelo za posledico bolj konsistentno povezovanje teoretičnih predpostavk in empiričnih dognanj. Krivdo za tako stanje v raziskovanju družinskega podjetništva lahko pripišemo različnim dejavnikom. Brockhaus (1994) ugotavlja, da so težave raziskovanja družinskega podjetništva identične težavam pri raziskovanju podjetništva in malega gospodarstva in trdi, da gredo nepovezanosti teh raziskav na račun (1) pomanjkanja sekundarnih podatkov, (2) težav z motiviranjem družinskih podjetij (kakor tudi sicer malih podjetij) za sodelovanje v raziskavah in (3) velike raznolikosti podjetij, ki jih imenujemo družinska, torej odsotnost enotne definicije, kar je bila tudi težava raziskovanja podjetnikov in podjetništva (Brockhaus, 1994).

Swartz (1989) ugotavlja, da so bila prva raziskovanja družinska podjetništva predvsem priporočilnega značaja in niso imela ambicije postavljanja teorij. Prav zaradi tega je Wortman (1994) predlagal razvoj enotne tipologije za postavljanje teorije in raziskovalnega okvira, ki bi omogočila primerjave posameznih ugotovitev, vendar se takega projekta do danes ni še nihče resno lotil, čeprav se občasno pojavljajo eksperimenti, kot na primer postavitev novega koncepta (definicije) družinskega podjetja v kombinaciji z novimi metodološkimi pristopi za »odkritje tančice družinskega podjetja« (Litz, 1997) ali poskus umestitve družinskega podjetja s temeljno teorijo (Bornheim, 1999).

Kompleksnejši pristopi k raziskovanju se pojavljajo šele zadnjih nekaj let, predvsem po predstavitvi tridimenzionalnega modela življenjskih ciklov družinskega podjetja (Gersick et al., 1997). Glede na dosedanji razvoj raziskav o družinskem podjetništvu bi lahko razloge za proučevanje družinskega podjetništva strnili v naslednje točke:

- Velik gospodarski pomen družinskih podjetij je sicer znanstveno pomanjkljivo dokazan, vendar anekdotično in intuitivno ugotovljen.
- Smrtnost družinskih podjetij je mnogo večja od smrtnosti drugih podjetij, največ jih propade v obdobju tranzicije v naslednjo generacijo.
- Razlogi za propade se skrivajo v nezavedanju o prepletenosti različnih sistemov družinskega podjetja in premajhnemu posvečanju pozornosti vzajemnemu razvoju vseh treh dimenzij.
- Prevelika usmerjenost k družini namesto uravnoveženega družinsko - podjetniškega pristopa k družinskem vodenju podjetja.

Glede naštetega je zaslediti v popularnem poslovnem tisku naslednje poglede na družinska podjetja, ki jih je potrebno tudi znanstveno dokazati (Birley, Ng in Godfrey, 1999):

- Lastniki družinskih podjetij razumejo podjetje predvsem kot vir dohodka za družinske člane, ne glede na to, ali ti delajo v podjetju ali ne.
- Otroci, ki se vključijo v družinsko podjetje, ponavadi začnejo na vrhu upravljalne piramide, zato ne vedo, kaj počnejo in podjetje upravljajo slabo.
- Starši pritiskajo na otroke z željo, da bi se čimprej vključili v podjetje.
- Starši nikoli ne vedo, kdaj naj se upokojijo in ne znajo (pravočasno) predati odgovornosti otrokom. Podjetniki - lastniki ne znajo ločevati družinskih in poslovnih zadev. Večina otrok obžaluje, da so se vključili v družinsko podjetje.

## **2.7 RAZISKAVE DRUŽINSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI**

V Sloveniji se je raziskovanje družinskega podjetništva omejilo na nekaj magistrskih, specialističnih del (Vadnjal, 1996; Lovšin, 2000; Herle, 2003; Rajter, 2005) in doktorski deli (Duh 1999 in Vadnjal, 2005) na fakultetah, ter nekaj diplomskih del (Rajter, 1999; Podbregar, 2000; Kariž, 2000; Čerček, 2002), zlasti pa prispevke za konference in domače posvetovanje. Tako je Vadnjal (1996) na relativno majhnem vzorcu preverjal veljavnost nekaterih splošno uporabljenih paradig med slovenskimi družinskimi podjetji in skušal oceniti pomen in delež teh podjetij v slovenskem gospodarstvu. Duhova (1999) ugotavlja, da je večina proučevanih družinskih podjetij (zgolj v eni slovenski regiji) z vidika tridimenzionalnega modela razvoja družinskega podjetja (Gersick et al., 1997) v stadiju »mlade podjetniške družine«, ki »vstopa v podjetje« in je v lasti »prve generacije oziroma ustanovitelja«. Lovšinova (2000) je proučevala predvsem, kako v družinskih podjetjih načrtujejo prenos poslovanja na mlajšo generacijo. Herletova (2003) ugotavlja, da je dolgoročnega strateškega planiranja med slovenskimi družinskimi podjetji najti malo, večina podjetij se tega problema zaveda, vendar imajo nekako občutek, da se z reševanjem teh problemov še ne mudi, saj navaja, da je svoje družinsko podjetje ocenilo kot uspešno skoraj 97 % vprašanih. Rajter (1999) je skušal ugotoviti, ali držijo teze o konservativnem financiranju družinskih podjetij, kot jih navaja poljudna literatura (Leach, 1993; Rosenblatt, 1985) in jih delno tudi potrdil. Podbregarjeva (2000) je na manjšem vzorcu potrdila tezo, da je mlajša generacija v slovenskih družinskih podjetjih slabo pripravljena na prevzem vodstvenih funkcij v podjetjih. Kariževa (2000) je skušala ugotoviti, kako ločujejo in kombinirajo družinske in poslovne obveznosti podjetniški zakonski pari. Čerček (2002) je ugotavljal, kako podjetniške družine usklajujejo prepletanje družinskega in zasebnega premoženja in financ in na desetih študijah primerov ugotovil, da so zadeve večinoma nepregledne in netransparentne tudi v večjih družinskih podjetjih. Raziskave razen nekaj implikacij za pedagoško delo niso imele večjega vpliva oziroma pomena za ekonomsko politiko

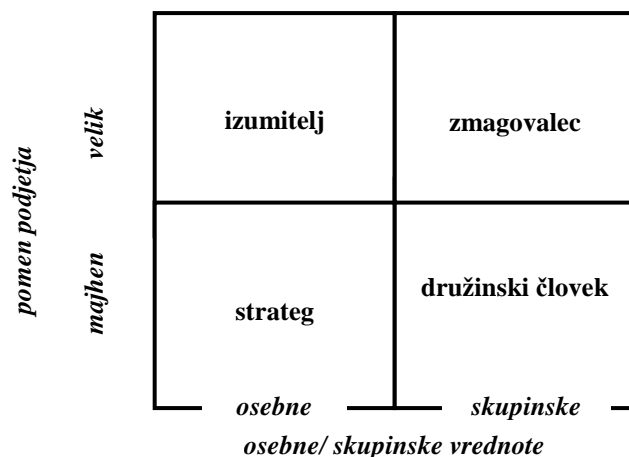
V raziskavi o financiranju malih in srednjih podjetij Vadnjal in Glas (2003) ugotavljata, da tudi v Sloveniji držijo nekatere paradigme o bolj konservativnem financiranju družinskih podjetij v primerjavi z nedružinskim podjetji. Nekatere posebnosti poučevanja družinskega podjetništva kot predmeta na dodiplomskem programu visoke poslovne šole je predstavil Vadnjal (2002). Vrsta spoznanj je zbrana v Glas (2003) in Vadnjalovi ter Lovšin Kozinovi doktorski disertaciji, ne obstaja pa še dovolj celovit in s slovenskimi primeri opremljen učbenik družinskega podjetništva.

## 2.8 ZNAČILNOSTI USTANOVITELJEV IN OBNAŠANJE

Ustanoviteljem družinskih podjetij so v splošnem skupni štirje paradoksi, ko je govora o tem, kako naj se nasledniki naučijo vodenja družinskega podjetja: (1) nasledniki naj se ne zaposlijo takoj v družinskem podjetju, ampak naj si pridobijo delovne izkušnje drugje, vendar ne za predolgo, saj obstaja nevarnost, da se v podjetje ne bodo nikoli vrnili; (2) nasledniki naj nadaljujejo tradicijo družinskega podjetja na drugačen način, splošna znanja naj bi pridobili v podjetju, nove podrobnosti pa v šolah in na usposabljanjih; (3) po mnenju ustanoviteljev niso družinska podjetja nič drugačna od drugih podjetij, popolnoma izjemna so v primerih, ko je treba uvesti novosti, ki so se izkazale kot učinkovite v običajnih podjetjih in (4) ustanovitelji zase menijo, da morajo podjetje po predaji poslov mlajši generaciji zapustiti, kljub temu pa menijo, da je njihova vloga svetovalcev v kasnejšem obdobju neprecenljiva (Barret, 1998).

Álvarez in Sintas (2002) na podlagi raziskave vrednot ustanoviteljev (majhen in velik pomen podjetja, individualna ali skupinska usmerjenost) definirata štiri tipe ustanoviteljev družinskih podjetij, kot jih prikazuje slika 4: (1) strateg, (2) družinski človek, (3) zmagovalec in (4) izumitelj. Prva dva tipa se glede nasledstva bolj nagibata k »reprodukciji samega sebe«, medtem ko sta druga dva tipa bolj usmerjena v vzgojo in razvoj novega vodje družinskega podjetja. Zelo podobno na podlagi drugačnega metodološkega pristopa ugotavljata Moores in Craig (2003).

Slika 4: Tipologija ustanoviteljev družinskih podjetij



Vir: Povzeto po Garcia Álvarez in López Sintas, 2002

Rezultat študije uspešnih družinskih podjetij (Hunt, 1998; Hunt in Handler, 1999), na čelu katerih so učinkoviti vodje, je potrditev teze (Matthews, Moore in Fialko, 1996), da uspešni ustanovitelji zgradijo lasten sistem motivacije in voditeljskih sposobnosti, ki vključuje tako podjetniško kot močno družinsko komponento. Ključen za preživetje



družinskega družinskega podjetja naj bi bil uspešen prenos voditeljskih sposobnosti na naslednjo generacijo. Učinkovitim vodjem so skupne določene značilnosti: (1) na prvem mestu je vizija podjetja, (2) proaktivna vloga pri razreševanju konfliktov interesov glede alokacije finančnih in drugi sredstev med družino in podjetjem, (3) vrednost podjetja in zdravje družine sta pred osebnimi interesi, (4) njihov managerski stil vključuje pooblaščenje, delegiranje in vključevanje, (5) ohranja jasen občutek za razmejitev poklicnih vlog v podjetju in (6) ima sposobnost oditi iz podjetja brez velikega osebnega stresa. Različni stili vodenja skozi faze življenjskega cikla podjetja, kot sta jih opazila Hunt in Handler (1999), so zbrani v Preglednici 3.

James (1999a) postavlja na glavo paradigmo, da so podjetja, v katerih sta funkciji lastništva in upravljanja združeni v isti osebi, manj dobičkonosna, saj naj bi manj investirala v poslovna sredstva in pogosteje izkoriščala možnosti trošenja denarja za osebno porabo direktorjev. V svoji raziskavi je ugotovil, da so podjetja z zaprtim lastništvom ustanovitelja v povprečju celo bolj dobičkonosna, kar razlaga z altruističnim obnašanjem ustanoviteljev in družinskih članov, ki svoje kratkoročne zasebne finančne interese postavljajo na drugo mesto za finančnimi potrebami podjetja, ki naj bi na dolgi rok ostalo v družini in zagotavljalo prihodke družinskim članom. Altruizem ima tudi negativno plat, saj lahko povzroči neželene ekonomske iniciative posameznih družinskih članov (na primer preveliko plačilo in druge ugodnosti za posameznike ali zaposlovanje tistih sorodnikov, ki k uspehu podjetja prispevajo manj, kot podjetje stanejo) in tako ogrozi preživetje podjetja.

Preglednica 3: Razvoj družinskega podjetja in voditeljske prakse

<b>Razvojna stopnja podjetja</b>	<b>Vloga ustanovitelja</b>	<b>Voditeljska praksa</b>
Zagon	Samostojni podjetnik	Vizija podjetja na prvem mestu
Zagon	Monarh	Postavljen sistem reševanja konfliktov Prednost zdravju podjetja in družine pred osebnimi interesi
Rast	Delegator	Delegiranje in pooblaščenje Razmejitev vlog
Zrelost/nasledstvo	Svetovalec	Zmožnost odhoda iz podjetja brez velikega osebnega stresa

Vir: Hunt in Handler, 1999

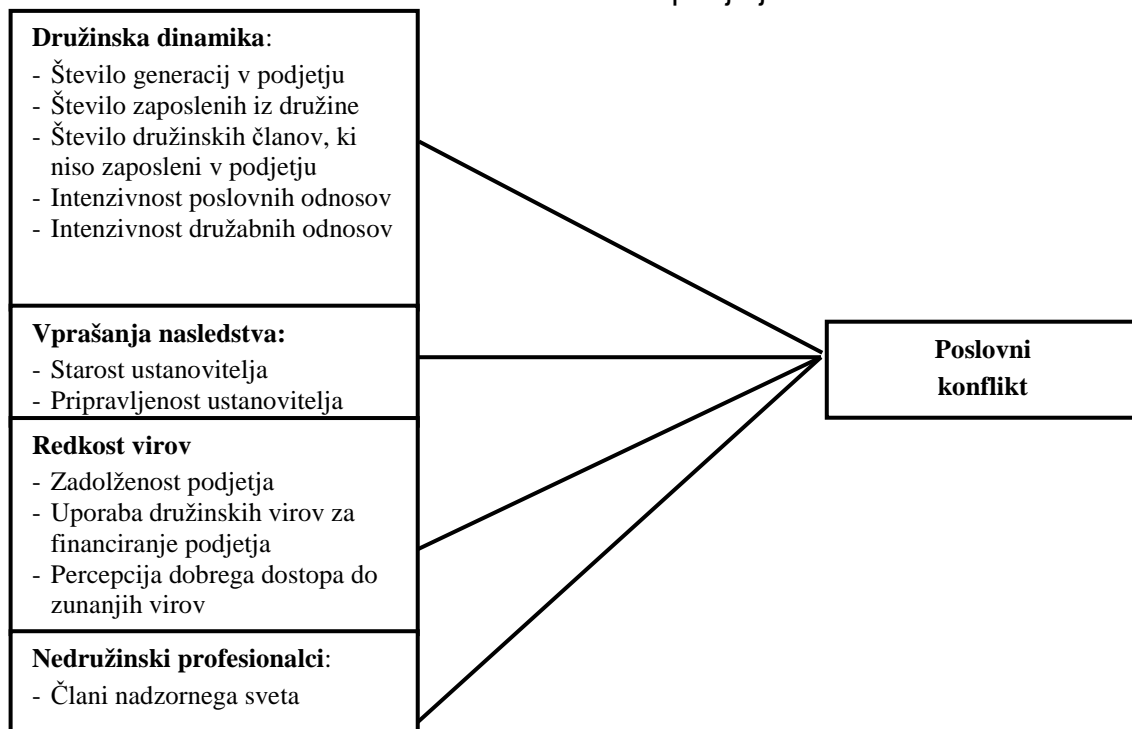
Teoretični model konfliktov na podlagi empirične raziskave postavlja Wakefield (1996). Kot prikazujemo na sliki 5, vplivajo na konflikte v podjetju štiri področja dejavnikov: (1) družinska dinamika, (2) proces nasledstva, (3) redkost virov in (4) nedružinski profesionalci. Z vidika družinske dinamike ugotavlja, da je število konfliktov pozitivno povezano s številom v podjetju aktivnih generacij družine in številom zaposlenih družinskih članov, negativno povezano z intenzivnostjo poslovnih in družabnih odnosov med družinskimi člani, pri čemer pa ni ugotovljene povezave med konfliktnostjo in številom drugih družinskih članov, ki imajo v podjetju neko vlogo, vendar v njem niso redno zaposleni. Z vidika vprašanj nasledstva je konfliktnost pozitivno povezana s starostjo ustanovitelja in negativno povezana z njegovo stopnjo pripravljenosti na prenos, ni pa zaznane povezave med konfliktnostjo in izobrazbo ustanovitelja ter konfliktnostjo in obstojem formalnega načrta tranzicije. Tudi viri so pogost razlog konfliktnosti, ki je pozitivno povezana z večjo zadolženostjo podjetja in uporabo družinskih virov za financiranje podjetja, negativno pa povezana s percepcijo dobrega dostopa do zunanjih virov financiranja. Še najmanj je izrazita vloga profesionalcev, ki naj bi zmanjševali stopnjo konfliktnosti kot člani nadzornih svetov in drugih organov upravljanja. Vloga zunanjih svetovalcev za zmanjševanje konfliktnosti ni bila dokazana (Wakefield, 1996). Na povečanje stopnje konfliktnosti v splošnem vplivajo naslednje spremenljivke: število zaposlenih družinskih članov, manj družabnih odnosov, zanašanje na družinske vire za financiranje osebnih potreb in omejen dostop do zunanjih virov financiranja.

Davis in Harveston (2001) pri raziskovanju konfliktov v družinskih podjetjih izhajata iz predpostavke, da je stopnja in intenzivnost konfliktov po eni strani rezultat odnosov družinskih članov z ustanoviteljem in po drugi strani položaja, ki ga ima posameznik v družini kot delovni in socialni (torej nedelovni) skupini. Konstrukt stalnega konflikta temelji na štirih dilemah, ki so prisotne v družinskih podjetjih: (1) kontinuiteta ali sprememba lastništva, (2) kontinuiteta ali sprememba načina vodenja podjetja, (3) razdelitev moči in premoženja in (4) vizija managementa glede vloge družinskega podjetja v družbi. Raziskava je pokazala, da obstaja pozitivna povezava med stopnjo konfliktnosti v družinskem podjetju in medgeneracijsko sestavo družinske delovne in socialne skupine. Podobna pozitivna povezava je bila značilna tudi za stopnjo konfliktnosti in intenzivnostjo družbenih interakcij posamezne družine.

Konflikti v družinskih podjetjih so predvsem posledica nekompatibilnosti družinske strukture in organizacijske in lastniške strukture podjetja (Wannachotphawet, 2003), oziroma različnih ciljev ali različnih pogledov na način doseganja teh ciljev, ki jih imata družina in podjetje (Danes et al., 1999) in tudi osebnostnih razlik v podjetju vpletenih posameznikov (Filbeck in Smith, 1997). Vzroki konfliktov so odvisni od različnih dejavnikov: osebno dojemanje, družbeni vplivi, religija, spol, neformalni vpliv upokojenih staršev in drugi, kar ima za posledico tudi različne načine reševanja teh konfliktov v različnih kulturnih okoljih. Tako je pri zahodnih kulturah bolj prisotno

iskanje kompromisov in rešitev, v katerih vsi vpleteni pridobijo, v vzhodnjaških kulturah je bolj prisotno izogibanje, prilagajanje, tekmovanje in formiranje skupin proti drugim skupinam, torej so rešitve bolj v smeri zmagovalcev in poražencev (Wannachotphawet, 2003). Sorenson (1999) sicer dokazuje, da so nekatere strategije reševanja konfliktov lahko dobre za podjetje in slabe za družine in obratno. Kot potencialne rešitve, ki so dobre za družino in podjetje, navaja: sodelovanje, kompromis in prilagajanje. Konflikti za družinsko podjetje nimajo nujno negativnih posledic, lahko se zgodi celo obratno, če zna podjetje učinkovito uporabiti orodja in izpeljati tako imenovani »konstruktivni konflikt« (Cosier in Harvey, 1998).

Slika 5: Teoretični model konfliktov v družinskem podjetju



Vir: Wakefield, 1996

## 2.9 ŽIVLJENJSKI CIKEL IN PRENOS PODJETJA

Schulze in Dino (1996) predvidevata, da vzrokov za relativno slabo prehodnost družinskega podjetja iz generacije v generacijo ni mogoče obravnavati samo z enega zornega kota. Tako na primer posamezni avtorji navajajo, da so vzroki neuspešnega prenosa: nesposobnost profesionalizacije poslovanja zaradi specifične družinske dinamike, ki vpliva na poslovanje (DeVries, 1993), osebnostne lastnosti ustanoviteljev, ki ne želijo ali niso sposobni pravočasno začeti s procesom prenosa (Dyer in Handler, 1994) ali posebnosti samega procesa prenosa (Clifford, Nilakant in Hamilton, 1991), ki ga pogojujejo konfliktnosti različnih interesov (Handler, 1990;

Russel et al., 1985). Ključne nevarnosti za uspešen prenos so (Schulze in Dino, 1996): (1) dvojnost vloge osebe, ki tudi nadzira svojo učinkovitost, (2) asimetrija razdelitve moči med generacijo na položaju in nasledstveno generacijo, ko ta ne ve, kakšni so pravzaprav načrti generacije na položaju, (3) neformalnost postopkov vodenja družinskega podjetja in (4) nezanimanje zunanjih vlagateljev za deleže v družinskih podjetjih, kar bi povečalo zunanji nadzor.

Na podlagi rezultatov ene od največjih dosedanjih mednarodnih raziskav med kandidati za naslednike družinskih podjetij, ki je zajela evropske, azijske in severnoameriške države (prikazujemo jih v Preglednici 4), sta Stavrou in Winslow (1996) ugotovila, da je manj kot polovica potencialnih naslednikov pripravljenih svojo kariero popolnoma posvetiti družinskemu podjetju, kar je kasneje potrdila tudi Stavrou (1999). Po drugi strani je kar 35 % takih, ki se v družinskem podjetju ne želijo zaposliti. Razlogi za kariero v družinskem podjetju so predvsem podjetniški (ambicije glede rasti, želja po neodvisnosti) in manj družinski, nasprotni razlogi pa prav tako ne izvirajo iz kompleksnosti in zato potencialne konfliktnosti vodenja družinskega podjetja, ampak predvsem iz drugačnih ambicij glede kariere, ki jih ni mogoče umestiti v obstoječe družinsko podjetje (Stavrou in Winslow, 1996; Stavrou, 1998).

Kompleksnost procesa prenosa poskušajo razjasniti Gersick et al. (1999) z uporabo Gersickovega tridimenzionalnega modela (1997). Ključna ideja je, da se razvoj in s tem tudi tranzicija dogaja v vseh treh ločenih sistemih (družina, podjetje in lastništvo), in sicer v evolucijskem (prehod v kompleksnejšo strukturo) ali devolucijskem (prehod v manj kompleksno strukturo) smislu, struktura pa lahko ostane tudi enaka.

Preglednica 4: Zanimanje mlajše generacije za zaposlitev v družinskem podjetju

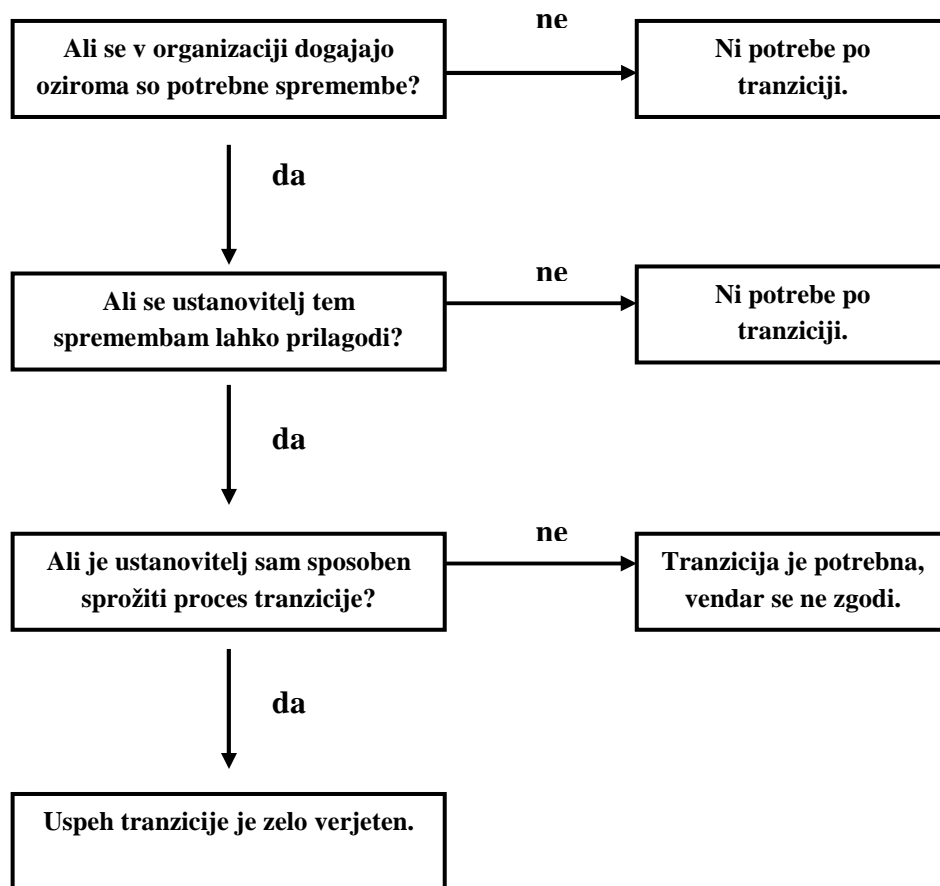
Vrsta zaposlitve		Čas zaposlitve	
Redna zaposlitev	48 %	Takoj po šoli	11 %
Honorarna zaposlitev	12 %	Kasnejša zaposlitev	38 %
Prostovoljno delo	7 %	Delna zaposlitev	14 %
Ne bi se zaposlili	35%	Ne bi se zaposlili	37 %
Drugo	1 %		

Vir: Stavrou in Winslow, 1996

Hofer in Charan (1984) pravita, da so po premaganih težavah zagona podjetja glavni razlog propadov podjetij težave, ki so posledica prenosa vodenja iz enoosebnega podjetniškega managementa na funkcijsko organiziran profesionalen managerski tim. Rubenson in Gupta (1996) kritizirata večino proučevanja tranzicije, saj naj bi bilo enostransko usmerjeno predvsem v osebne lastnosti ustanovitelja in kot

alternativo predstavita kontingenčni model začetka prenosa, ki ga v treh nivojih sestavljajo vprašanja, na katera mora podjetje dobiti pozitiven odgovor, če naj s procesom nasledstva nadaljuje na naslednjem nivoju (Slika 6): (1) Ali se v organizaciji dogajajo spremembe? (2) Ali se ustanovitelj tem spremembam lahko prilagodi? (3) Ali je ustanovitelj sposoben sam sprožiti proces nasledstva? Iz modela sledi, da neka splošna navodila, kdaj naj se začne tranzicija v posamezni organizaciji, ne morejo veljati.

Slika 6: Kontingenčni model začetka tranzicije



Vir: Prirejeno po Rubenson in Gupta, 1996

Stopnja kompleksnosti procesa prenosa je zelo visoka. Gre za dinamičen proces, v katerem se vloge prednikov in naslednikov soodvisno prepletajo s končnim ciljem popolnega prenosa upravljanja in lastništva na mlajšo generacijo (Cadieux in Lorrain, 2003). Prav nesposobnost ustanoviteljev, da se odločijo o začetku prenosa, je ena od kritičnih težav, s katerimi se soočajo družinska podjetja (Hamilton, 2003). Začne se torej pri ustanovitelju in njegovih psiholoških zadržkih, da se odpove vodilni vlogi v podjetju na eni strani in pripravljenosti mlajše generacije, da podjetje prevzame, na drugi strani. Prav absolutna pripravljenost mlajše generacije na prevzem podjetja je pogosta paradigma družinskega podjetništva, ki je empirični dokazi nikakor ne

potrjujejo (Stavrou, 1999). Omenjeni konsenz med generacijama je pogosto sklenjen zelo pozno, tudi zato, ker je v mlajši generaciji več kandidatov za nasledstvene funkcije, kar lahko dodatno poveča rivalstvo med njimi (Miller, 1998). Swartz (1997) vidi odlaganje začetka procesa prenosa predvsem v dejstvu, da je veliki večini predstavnikov ustanoviteljske generacije pri načrtovanju nasledstva prav poštenost in enako obravnavanje vseh potomcev eno ključnih načel, v proces pa začnejo nasledstveno generacijo vključevati šele, ko sami niso sposobni najti sprejemljivega predloga za vse. Zaradi predolgega usklajevanja različnih interesov formalni postopek, ki vsebuje tako pravne kot finančne in davčne elemente in je v svoji osnovi drag in dolgotrajen, ponavadi zamuja, kar povzroči napetosti med vpletenimi in nujno vpliva na uspešnost poslovanja družinskega podjetja (Bjuggren in Sund, 2000).

Berman, Brown in Coverley (1999) so v svoji raziskavi potrdili splošno odsotnost načrtovanja prenosa podjetja na naslednjo generacijo. K načrtovanju so bolj nagnjeni v tistih podjetjih, kjer so ustanovitelji oziroma direktorji starejši, bistvenih razlik med podjetji, ki jih vodi prva ali kasnejša generacija, pa ni. Prav tako niso ugotovili bistvenih razlik glede na spol podjetnika. Tudi podjetja, v katerih je bilo več ustanoviteljev, niso bolj nagnjena k načrtovanju nasledstva. Zato ostaja še najbolj verodostojna razlaga pomanjkanja načrtovanja v ugotovitvi, da veliko podjetnikov boleha za kompleksom nesmrtnosti (Leach, 1993; De Vries in Steinberg, 1993).

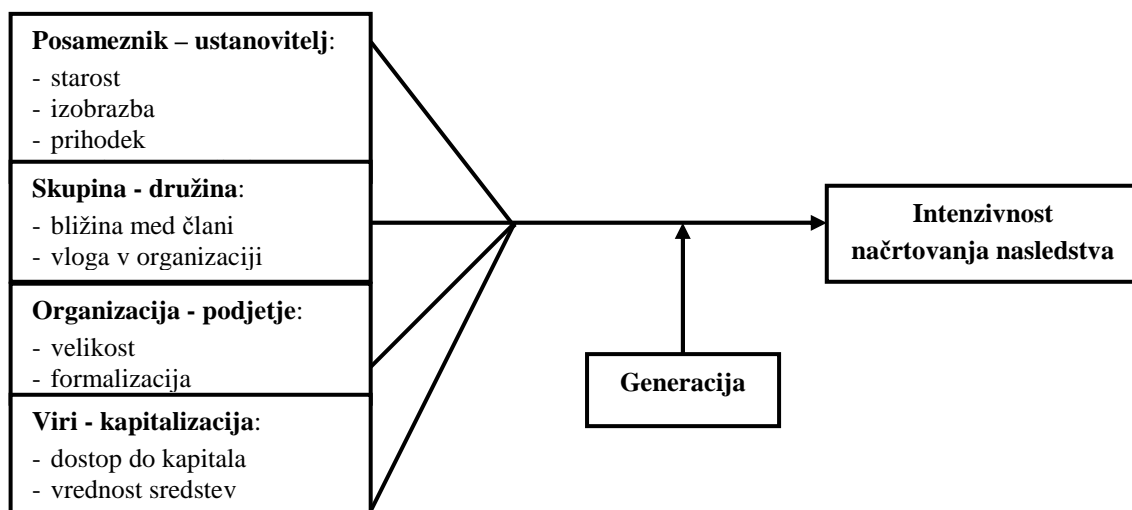
Prav fizična smrt ustanovitelja prinese družinskemu podjetju največ težav, če proces nasledstva še ni bil izpeljan oziroma se ni niti začel: (1) onemogočen je prenos znanja, zato je v takih primerih večja verjetnost radikalnih sprememb v podjetju, (2) odločitev o tem, kdo bo naslednik, je prepuščena drugim, tako da zaradi nerazumevanja potreb podjetja pogosto pride do razgrabitve premoženja in propada podjetja in (3) nenaden odhod avtoritete ima navadno za posledico manj razvito mrežo odnosov z lastniki deležev, bankirji in dobavitelji (Fox, Nilakant in Hamilton, 1996).

Malone (1989) trdi, da manj kot polovica ustanoviteljev šteje načrtovanje prenosa družinskega podjetja za zelo pomembno. Intenzivnost načrtovanja je pozitivno in statistično značilno povezana s (1) stopnjo strateškega načrtovanja in profesionalizacije, (2) številom zunanjih članov nadzornega sveta in (3) ocenjeno visoko stopnjo družinske harmonije. Po drugi strani rezultati njegove raziskave kažejo, da je načrtovanje povezano z velikostjo podjetja in starostjo ustanovitelja. Handler (1992) se sklicuje na omenjene ugotovitve in dodaja vidik nasledstvene generacije, saj so načrti posameznikov glede njihovih karier lahko vedno v kontekstu strateškega načrtovanja v družinskem podjetju. Lansberg (1988) se strinja, da je ustanovitelj ključna osebnost načrtovanja, vendar iz študije uspešno izpeljanih prenosov ugotavlja, da imajo veliko odgovornost tudi družina, management in morebitni drugi lastniki.

Za preživetje in razvoj družinskih podjetij, ki jih prevzemajo predstavniki te generacije, bo ključno vprašanje, ali imajo (posedujejo) in znajo uporabiti 5 ključnih managerskih kompetenc: (1) človeški viri, (2) sistemski viri, (3) poslovni viri, (4) managerske sposobnosti in pripravljenost za delegiranje odgovornosti in aktiviranje drugih sodelavcev in (5) strateške sposobnosti gledati naprej od trenutnega stanja, v katerem se nahaja podjetje in usklajevanja prednosti in slabosti družinskega podjetja s svojimi osebnimi cilji. King, Salomon in Cason (1997) trdijo, da bo za uspešnost prenosa ključna sposobnost ustanovitelja in naslednika, da ugotovita, do kot segajo njune zmožnosti in jih po potrebi nadomestita z zunanji viri. Dunn (1999) dodaja, da je uspešnejši prenos tisti, ki ga vpleteni načrtujejo kot razvojni projekt in vanj vključujejo tudi zunanjo pomoč v obliki profesionalnih storitev ali komunikacije s poslovnimi partnerji, financerji itd.

Davis in Harveston (1998) sta preverjala, kako je intenzivnost načrtovanja nasledstva v družinskem podjetju odvisna od posameznih spremenljivk v več nivojskem modelu, kot ga prikazuje Slika 5. Izkazalo se je, da je značilna pozitivna povezava intenzivnosti načrtovanja s (1) starostjo ustanovitelja, kar je nekonsistentno z rezultati, ki jih je dobil Malone (1989), (2) bližino odnosov med družinskimi člani in (3) stopnjo formalizacije podjetja, kar je identično tistemu, kar ugotavlja Malone. Presenetljivo je intenzivnost načrtovanja negativno povezana s stopnjo izobrazbe ustanovitelja. Načrtovanje nasledstva vključuje predvsem formalne komponente poslovanja družinskega podjetja, medtem ko je nasledstvo na neformalni ravni bolj kompleksen proces, saj naslednik nikakor ne more »stopiti iz ustanoviteljeve sence«, kar je pogosto vzrok resnih konfliktov v družinskem podjetju (Davis in Harveston, 1999).

Skica 7: Večnivojski model vplivov na intenzivnost načrtovanja nasledstva



Vir: Davis in Harveston, 1998

Harveston, Davis in Lyden (1997) ugotavljajo, da obstajajo razlike med načrtovanjem nasledstva podjetja, ki ga vodi moški, in podjetja, ki ga vodi ženska. Razlike so raziskovali v skupini osebnostnih lastnosti posameznika (starost, izobrazba, dohodek in vrednost premoženja v podjetju), organizacijskih lastnosti (velikost in formalizacija upravljanja) in kapitalizacija (dostop do kapitala in zanašanje na družinske vire). Raziskava je pokazala, da so moški, ki skušajo izpeljati prenos, značilno starejši, bolj izobraženi, z boljšimi dohodki in z večjimi deleži vsega svojega premoženja, ki so ga investirali v družinsko podjetje. Podjetja, ki so jih vodili moški, so bila značilno večja (število zaposlenih) in nekoliko bolj formalizirana. Glede kapitalizacije značilnih razlik med spoloma ni bilo.

Gatrell (2003) ugotavlja, da več kot polovica podjetnikov (56 %) želi prenesti podjetje na potomca, polovica od teh pa je naslednika že identificirala, vendar jih je manj kot 10 % prepričanih, da je kandidat za naslednika sposoben prevzeti vodenje podjetja. Skoraj 40 % potencialnih naslednikov razen zaposlitve v družinskem podjetju nima drugih delovnih izkušenj, večina med njimi je tudi pomanjkljivo poslovno izobražena.

Razlog želje večine družinskih podjetij po prenosu lastništva v okviru družine naj bi bil v strahu pred oportunističnim obnašanjem morebitnih zunanjih managerjev. Glede na dejstvo, da so sposobnosti družinskih članov in tudi njihovo število na dolgi rok omejeni, bo družinsko podjetje moralo spremeniti miselnost glede najemanja zunanjih managerjev. Da bi v velikih družinskih podjetjih družina vendarle ohranila ključno vlogo v podjetju, je potrebno v določeni točki razčistiti razliko med managementom in lastništvom, prepustiti del vodstvenih funkcij zunanjim managerjem, družina pa naj preuči mehanizme, da bo v rokah zadržala kontrolni delež, pri čemer Lee, Lim in Lim (2000) predlagajo družinski holding, v katerega družinski člani združijo svoje deleže, holding pa prek večinskega lastništva soupravlja podjetje. Iz študije uspešnih in neuspešnih prenosov omenjeni avtorji ugotavljajo, da je veliko večja verjetnost preživetja na dolg rok pri tistih podjetjih, ki se ravna po približno takem vzorcu. Corbetta (1999) ugotavlja, da razviti italijanski sever temelji na malih in srednjih podjetjih, ki so večinoma v družinski lasti, vendar se družinska tradicija, tudi kot konkurenčna prednost, lomi prav zaradi rasti srednjih podjetij, kot to prikazuje Preglednica 5.

Moore in Mula (2000) ločujeta tri tipe mehanizmov za nadzor prenosa podjetja, ki so glede svojega izvajanja lahko formalni ali neformalni, in sicer (1) tržni mehanizem, (2) birokratski mehanizem (3) in mehanizem klana. Tržni mehanizem sledi cilju maksimalne tržne učinkovitosti podjetja med in po prenosu, tako z internimi postopki (optimalno upravljanje s kadri in drugimi viri), kot z zunanjimi aktivnostmi (napori za pridobitev čim večjega tržnega deleža). Birokratski mehanizem ima namen predvsem zagotoviti vse formalne in pravne podlage za doseg zastavljenih ciljev glede prenosa. Mehanizem klana ima kot ključno nalogo definirano zagotovitev, da bodo



podjetje in njegovi posli ostali pod nadzorom družine. Družinska podjetja pogosto uporabljajo kombinacijo treh mehanizmov. Kateri mehanizem igra ključno vlogo, je odvisno od položaja na trgu, stopnje formalizacije in profesionalizacije poslovanja družinskega podjetja in družbenega okolja in odnosov v njem.

Preglednica 5: Transformacija družinskega podjetja v podjetje z razpršenim lastništvom

<b>Nadzor nad določenim procesom</b>	<b>Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notranji naslednik ravna kot profesionalni manager</li> <li>• Zunanji profesionalni manager</li> <li>• Spremembe v lastništvu zaradi družinskega odkupa oziroma prodaje delnic</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Nasledstvo oziroma kvazi managersko družinsko podjetje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podobno kot odprto družinsko podjetje, le da je del delnic v lasti managerja</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Managersko družinsko podjetje</b></p>
	<b>Družina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meddružinske spremembe v lastništvu podjetja – med člani iste družine in med različnimi družinami</li> <li>• Družinske koalicije</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Zaprto družinsko podjetje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spremembe v sestavi lastništva zaradi prodaje večine manjšinskega deleža drugim podjetjem v istem ali podobnem poslu oziroma institucionalnim ali finančnim vlagateljem.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Odprto družinsko podjetje</b></p>
		<b>Koncentrirano</b>	<b>Razpršeno</b>
<b>Družinsko lastništvo</b>			

Vir: Prašnikar, Cirman, Milenković, Pahor (2003), prirejeno po Schillaci in Faraci, 1999

## 2.10 VKLJUČEVANJE OTROK V PODJETJE IN PROBLEM LASTNIŠTVA

Otroci se pogosto v družinska podjetja vključujejo zato, ker to družina s svojim sistemom vrednot od njih enostavno pričakuje (Biberman in Black Schwartz, 2001; King, Brazeal in Ashley-Cotleur, 2000; Cole, 2000). Tovrstna pričakovanja je nesmiselno posploševati, saj so v veliki meri odvisna tudi od kulturnega okolja, v katerem družinsko podjetje deluje (Basu in Altinay, 2002; Rodriguez in Tuggle, 2003; Nam in Herbert, 1999).

Ena ključnih ovir za vključevanje otrok v podjetje je po mnenju nekaterih raziskovalcev pomanjkanje načrtovanja nasledstva, saj nasledniki nimajo jasno definiranih dolgoročnih vlog in položajev v podjetjih (Barach et al., 1988; Chrisman, Chua in Sharma, 1998; Swartz, 1997), po drugi strani pa je zaradi specifičnosti

družinskih podjetij standardizirane postopke prenosa nemogoče priporočiti (Stavrou, 1998; Keating in Little, 1997). Čustveno obarvan pogled, da naj bi imeli vsi otroci enake možnosti pri vstopu v podjetje, je po mnenju nekaterih raziskovalcev (Swartz, 1997) sporen, saj so sposobnosti posameznika postavljene na stranski tir, kar marsikoga odvrne od ambicije, da bi vstopil v družinsko podjetje. Glavni razlog, da se mlajša generacija ne želi vključevati v družinsko podjetje so drugačni pogledi na življenje in ambicije glede razvoja kariere (Stavrou in Winslow, 1996; Stavrou, 1998).

Splošna odsotnost načrtovanja prenosa podjetja je predvsem posledica dilem glede lastništva podjetja in bodočega upravljanja oziroma nadzora (Berman, Brown in Coverley, 1999; Achua, 1996; Davis in Harveston, 1999), čeprav večina ustanoviteljev želi prenesti svoje podjetje na svoje otroke (Gatrell, 2003; Corbetta, 1999). Le redka podjetja so vsaj teoretično pripravljena pripravljeno proučiti opcijo nedružinskega naslednika podjetja (Stavrou in Swiercz, 1998; Lauterbach, Vu in Weisberg, 1999).

Razpršenost nadzora nad družinskim podjetjem v prihodnosti razumejo lastniki predvsem kot povečano tveganje za blaginjo družine (Schulze in Dino, 1998; Mishra in McConaughy, 1999; Drozdow in Carrol, 1997), prav tako se z večanjem števila vpletenih družinskih članov izgublja prednosti neformalnih družinskih mehanizmov (Mustakallio in Autio, 2001; McCann III, Guerrero in Haley Jr., 2001).

### **3 VREDNOTE**

Vrednota je psihološki koncept, ki je vzniknil v socialni psihologiji. Ta termin je že od vsega začetka obsegal neko človekovo zavestno predstavo o tem, kaj je zaželeno in kaj ne, kaj je za subjekt pomembno in kaj ne (Pogačnik, 1987, str. 7). Vsi ljudje namreč cenimo in vrednotimo različne stvari, različni pojavi imajo za nas različno vrednost oziroma privlačnost in so zato bolj ali manj zaželeni. Pri spoznavanju celostne podobe in ravnanja posameznika imajo zelo pomembno mesto njegove vrednote. Tudi načini ter oblike vodenja podjetnikov v veliki meri izhajajo iz njihovih vrednot.

Vrednote lahko opredelimo kot vrednotne kategorije, h katerim si prizadevamo in ki nam predstavljajo neke vrste cilj oziroma ideal (Musek, 1993, str. 72-739). Za posameznika so vrednote ponotranjena merila, s katerimi presoja svoje ravnanje. Povedo mu, kaj je prav in kaj je narobe; kaj je dobro in kaj slabo. Omogočajo mu rangiranje različnih alternativnih delovanj. So notranja kontrola posamezniku, ki se je pogosto ne zaveda, so zunaj njegove zavesti (Kavčič, 1998, str. 11). V največji meri na oblikovanje vrednot vplivata družina in družba (Maclagan, 1998, str. 10). Spreminjanje vrednot je dolgotrajen proces, ki se ne zgodi takoj.

Vrednote predstavljajo podjetniku smerokaz pri vsakodnevnem odločanju in delovanju. Vpliv vrednot na delo podjetnikov ali managerjev je zelo širok. Vrednote vplivajo na delo le teh preko:

- njegove percepcije situacij in problemov s katerim se sooča;
- na njegove odločitve in rešitve v zvezi s problemi s katerimi se sooča;
- na njegov odnos in obravnavo posameznikov in skupin ter na medosebne odnose, njihov oblikuje;
- na pojmovanje uspeha organizacije in načina doseganja uspeha;
- na pojmovanje, kaj je in kaj ni etično oziroma moralno obnašanje;
- na stopnjo do katere sprejema organizacijski pritisk in cilje (Bass, 1990, 141).

Zelo širok spekter delovanja vrednot na proces podjetništva je vzbudil veliko zanimanje strokovnjakov za njihovo preučevanje in njihovo povezavo z delovanjem in ravnanjem podjetnikov. V razvitih gospodarskih okoljih ima preučevanje vrednot zelo dolgo zgodovino. Prav tako je raziskovanje vrednot podjetnikov notranje diferencirano, od iskanja za kulturo specifičnih vrednot do povezovanja vrednot z etičnim in moralnim delovanjem do proučevanja povezanosti vrednot in načinov ter oblik vodenja (Maclagan, 1998, str. 11). Za slovenske razmere nimamo kakšnih novejših celovitih in reprezentativnih študij vrednotne orientacije managementa (Kavčič, 1998, str. 11). V večini primerov so dosedanje raziskave o vrednotah podjetnikov v Sloveniji potekale v sklopu širših preučevanj managementa ali procesov prestrukturiranja podjetij.

### **3.1 TEORIJA VREDNOT**

Obstaja veliko različnih opredelitev vrednot, predvsem zaradi same kompleksnosti pojma vrednot kot tudi subjektivnosti njihovega pojmovanja, naj na tem mestu povzamem le opredelitve nekaterih bolj znanih avtorjev:

- Pojmom, ki se nanašajo na stvari ali kategorije, ki jih visoko vrednotimo in h katerim si prizadevamo, pravimo vrednote (Musek, 1993, str. 148);
- Haralambos in Holbom (v Svetlik, 2003) vrednote opredelita kot prepričanje, da je nekaj dobro in zaželeno. Vrednote pa so tudi ena temeljnih sestavin kulture, saj jih pridobimo preko socializacije;
- Rokeach (v Pogačnik, 1987, str. 7) vrednote definira kot trajno prepričanje, da je specifičen način življenja ali končno stanje eksistence osebno ali družbeno bolj zaželeno kot ravno nasprotni način življenja ali končnega stanja eksistence. Vrednote so torej (relativno) trajne, vedno zaželene in so v procesu socialnega

učenja naučene po principu »vse ali nič«. Vrednot si ljudje ne pridobijo delno, v večji ali manjši meri, in jih tudi ne morejo presoјati kot bolj ali manj dobre. Vrednote so namreč nekaj absolutno pozitivnega in jih lahko le rangiramo oziroma preferiramo neko vrednoto nasproti drugi;

- Vrednote so globoko zakoreninjene ideje, ki so podlaga norm kot družbeno sprejetih pravil, standardov in vedenjskih modelov. Vemo pa, da ravno te uveljavljene norme, temelječe na odnosih, vrednotah in prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi, definirajo kulturo te družbe. Vrednote torej niso dedne, temveč priučene (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 253-257);
- Kluckhohn (v Pogačnik, 1987, str. 7) meni, da je vrednota za posameznika ali skupino značilna eksplicitna ali implicitna koncepcija zaželenega, ki vpliva na izbiro med razpoložljivimi sredstvi, načini in cilji akcije;
- Vrednote določajo temeljne smernice vedenja oziroma sprejetih odločitev v določenem trenutku, saj na njihovi osnovi presoјamo, ali je določeno dejanje primerno ali neprimerno (Vild, Vrban, 2004, str. 58-65). Na podlagi navedenega bi lahko vrednote opredelili kot splošni element vedenja ljudi (zaposlenih), ki ga v osnovi oblikujejo stabilni, dolgoročni dejavniki (med katere sodijo tudi vrednote), ki jih pogosto označimo s pojmom kultura.

Sklenemo lahko, da je vsem definicijam skupno to, da vrednote opredeljujejo kot neke (absolutno) pozitivne kategorije, ki so realativno trajne, pridobljene v procesu socializacije in kot take tudi dejavnik posameznikovega vedenja in delovanja v družbi. Vrednote kot koncept dobrega in zaželenega so prisotne v vseh ljudeh, ne glede na njihovo starost, spol izobrazbo ali poklic.

Koncept oz. problem vrednot je zelo pomemben predmet zanimanja različnih znanstvenih disciplin (filozofije, etike, estetike, antropologije, sociologije, ekonomije, psihologije, poslovnih ved). Govorimo lahko o različnih pristopih k obravnavanju vrednot: filozofskem, antropološkem, sociološkem, ekonomskem, psihološkem idr. Glede na to, na kaj se nanašajo, so vrednote lahko metafizične (bog, kozmos), spoznavne (resnica), estetske (lepota), moralne (pravica), verske (ljubezen), družbene (solidarnost), medosebne (zvestoba), delovne (prizadevnost), občečloveške (svoboda, dobrota). V ožjem pomenu besede so vrednote standardi, ki opredeljujejo "dobro", "zaželjeno" ali "cenjeno" (Stratos, 1990, str. 2). So abstrakten ideal, pozitiven ali negativen, niso vezane na noben objekt ali situacijo. Služijo kot standard opredeljevanja akcije, ciljev, vedenja ali ideologije. Tipičen primer takšnih vrednot so: pravičnost, blaginja, varnost, enakost, moč, lepota, čast, resnica, samospoštovanje, itd. Guth in Taguiri sta opredelila vrednote kot nekaj, kar si oseba želi (Guth, 1968, str. 42).

Vrednote odkrijemo, če se vprašamo, zakaj delajo ljudje to, kar delajo. So pa težko neposredno opazne, zato jih lahko spoznamo šele na podlagi poglobljenega preučevanja obnašanja in vedenja človeka v določenih situacijah. Naše vrednote

seveda opredeljujejo naše odločitve. Nekdo izbere en postopek, drugi drugega in vsakemu se zdi, da je njegova izbira najbolj relevantna. Vrednote so torej tudi merilo posameznikove presoje, katero ravnanje je pravilno in katero napačno. Omogočajo mu rangiranje različnih alternativnih delovanj.

Začetne vrednote posameznika nastajajo zunaj njega. Nekatere so pridobljene zgodaj v življenju in so jih posredovale pomembne osebe iz okolice (starši, vzgojitelji, učitelji). Vzgoja otrok je izraz družinskih vrednot in vrednot družbe, v katero spada družina. Vrednote odraslih so običajno rezultat medsebojnega vpliva vzgoje, posameznikove individualnosti in časa, v katerem živi. Govorimo torej lahko o osebnih vrednotah, o družinskih vrednotah, vrednotah skupin, skupnosti, organizacij, družbe. Seveda pa je potrebno poudariti, da ne gre za enostaven in zanesljiv prenos vrednot od ene generacije na drugo. Jasno je, da se velik del procesa nastajanja vrednot odvija zgodaj v življenju in ta delež vpliva na možnost kasnejše prilagoditve in pridobitve novih vrednot.

Posameznik izraža svoj vrednotni sistem na različne načine, odvisno od razmer in navad. Za nadaljnjo obravnavo potrebujemo shemo, ki nam bo pomagala ločevati, klasificirati in primerjati vrednote in vrednotne sisteme posameznikov, skupine ipd. Zaradi kompleksnosti pojma vrednot je tudi klasifikacij vrednot veliko. Tako npr. Suojanenov sistem vrednot obsega politične in etične ter tehnološke in ekonomske vrednote (Suojanen, 1966, str. 60). Prve opredeljuje kot prostost, demokracijo in osebno enakost; druge pa kot racionalnost, napredek in stabilnost. Zelo znana je tudi klasifikacija nemškega filozofa Eduarda Sprangerja, ki jo uporabljajo številne raziskave vrednot in se nanaša na tipe vrednotne usmerjenosti posameznika (Guth, 1968, str. 44):

- usmerjenost teoretika (ceni predvsem resnico, znanje, logiko, razum, itd.)
- usmerjenost gospodarstvenika (ceni predvsem koristi, dohodke, akumuliranje, itd.)
- usmerjenost esteta (ceni predvsem umetnost, harmonijo, obliko, itd.)
- socialna usmerjenost (ceni ljubezen, vljudnost, simpatijo)
- usmerjenost politika (ceni moč, vpliv, priznanje, konkurenco)
- religiozna usmerjenost (ceni enotnost, stvarjenje najvišjega in absolutnega).

V skladu s takšnimi usmeritvami lahko razvrščamo vrednote na: teoretske (spoznavanje, resnica), ekonomske (korist), estetske (lepota), socialne (humanost), politične (moč, oblast) in religiozne vrednote. Sprangerjeva klasifikacija vrednot pravzaprav temelji na vrednotah, ki so izvedene iz kulture.

Klasifikacija, ki izhaja s področja gospodarske organizacije razvršča vrednote na (Pučko, 1993, str. 192):

- vrednote produkcije (npr. zniževanje stroškov, proizvodna učinkovitost)
- vrednote raziskovanja in razvijanja (npr. usmerjenost v inovacije)
- vrednote marketinga (npr. povečanje prodaje, kakovost izdelka)
- vrednote financ (npr. rentabilnost, učinkovit pritek denarnih sredstev)
- vrednote kadrovskega področja (npr. zadovoljstvo delavcev, njihov razvoj, izobraževanje delavcev, organizacijska stabilnost).

Različni načini razvrščanja vrednot so pomembni za potrebe planiranja v podjetjih, po drugi strani so tudi podlaga številnih raziskav o vrednotah vodilnih delavcev oz. managerjih. Homogenost vrednotnega sistema ljudi v podjetju je še posebej pomembna za uspešno postavljanje ciljev.

V literaturi pri navajanju vrednot pogosto srečujemo tudi pojem vedenje. Vedenje (drža) je neko trajno prepričanje, ki pa je običajno manj splošno in trdno. Vedenje je usmerjeno v določene cilje ali situacijo. Posameznik lahko poseduje omejeno število temeljnih vrednot, po drugi strani pa skoraj neomejeno število vedenj.

Poleg vrednot srečujemo tudi pojem norme kot del definicije kulture. Opredeljene so kot kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Vrednote in norme so na meji med zavednim in nezavednim. Člani podjetja se jih praviloma ne zavedajo posebej oz. jih dojemajo kot nekaj samoumevnega. Hitro pa jih opazijo tisti, ki v podjetje pridejo na novo.

Mesto vrednote lahko pozicioniramo kot referenčni okvir delovanja posameznika na ravni osebnega dojetja in interpretacije okolja. Hofstede, eden od najbolj znanih teoretikov na tem področju, opredeljuje vrednote v organizaciji kot temeljne težnje, s pomočjo katerih izražamo naše prioritete ter skrbimo, da so jedro naše kulture (Hofstede 1991; Wade 2003). Torej govorimo o vrednotah kot o vrednotnih kategorijah, h katerim si prizadevamo in ki nam predstavljajo neke vrste cilj oziroma ideal (Musek 1993, str. 72-73). Za posameznika so vrednote ponotranjena merila, s katerimi presoja svoje ravnanje. Povedo mu, kaj je prav in kaj narobe; kaj je dobro in kaj slabo. Omogočajo mu rangiranje različnih alternativnih delovanj. So notranja kontrola posamezniku, ki se je pogosto ne zaveda. So zunaj njegove zavesti (Kavčič 1998, str. II).

Vrednote imajo pri delu managerjev še poseben pomen. Schein in Trompenaars opredeljujeta vrednote managerjev kot skupno sprejet vzorec in norme managerjev, ki vplivajo na njihovo usmerjanje organizacije, osebno obnašanje ter na sprejemanje odločitev pri profesionalnem delu (Schein 1992; Trompenaars 1994; Wade 2003).

Zelo širok spekter delovanja vrednot na proces managementa je vzbudil veliko zanimanje strokovnjakov za njihovo preučevanje in njihovo povezavo z delovanjem in ravnanjem managerjev. V razvitih gospodarskih okoljih ima preučevanje vrednot zelo dolgo zgodovino (Szaba in drugi, 2001). Prav tako je raziskovanje vrednot managerjev notranje diferencirano, od iskanja kulture specifičnih vrednot do povezovanja vrednot z etičnim in moralnim delovanjem do proučevanja povezanosti vrednot in načinov ter oblik vodenja (Maclagan, 1998, str.11).

#### Raziskovanje povezanosti vrednot z managersko prakso

- lahko opredelimo kot splošno sprejet način obnašanja managementa in vzorce, ki so potrebni zlasti v procesih usmerjanja organizacij in/ali posameznega posla (Wade 2003) je zaradi kompleksnosti zelo razvejano.
- Nadaljnjo osredotočenost in okvir raziskovanja smo postavili na raziskovanje povezanosti med vrednotami in managerskin. sistemi. Pri tem lahko opredelimo managerske sisteme kot zapis operativnih postopkov ali struktur, ki se običajno izvajajo pri reševanju specifičnih vrst oz. oblik organizacijskih problemov (Wade 2003)

Preglednica 6: Vrednote glede na pomembnost življenjskih področij in povezavo z delom

Vrednote glede na pomembnost življenjskih področij	Vrednote povezane z delom	
Družina	Delovna učinkovitost	Avtonomija posameznika
Zdravje	Ustvarjalnost	Demokracija
Osebni uspeh	Izpolnjevanje dolžnosti	Varčnost
Vzgoja otrok	Kolegialnost	Družinska čast
Socialni odnosi	Disciplina	Poslušnost
Ljubezen in naklonjenost	Socialna varnost	Skromnost
Plača	Samouresničitev	
Prosti čas	Pridnost	
Politični vpliv	Soodločanje	
Vera	Enakopravnost	

Vir: Kovač in Jesenko, 2004

Zgoraj opisani okvir raziskovanja predstavlja osrednjo platformo, znotraj katere se postavi model preučevanja medsebojne povezanosti med vrednotami in stili vodenja managerjev. Pri opredelitvi stila vodenja izhajamo iz dihonomnega modela (Bass,

1999). Stil vodenja definiramo kot relativno trajen vzorec vodstvenega delovanja in obnašanja managerja.

V preglednici 6 so zbrane vrednote glede na pomembnost življenjskih področji in vrednote, povezane z delom. Kot smo predhodno že omenili, se v družinskih podjetjih močno prepletata družina z njenimi značilnostmi in posel. S tem so povezane tudi vrednote. V magistrskem delu skušamo ugotoviti katere vrednote prevladujejo oziroma imajo večji vpliv na posamezno generacijo. Iz mojih izkušenj so pri ustanovitveni generaciji močnejše vrednote povezane z družino in kvaliteto življenja, medtem ko so pri naslednikih bolj izrazite vrednote iz poslovnega oziroma delovnega področja. Pri ustanoviteljih ima družina pomembno vlogo tako pri kvaliteti življenja, kot tudi pri poslovanju. Nasledniki pa imajo bolj izrazite materialne vrednote in jim uspešno poslovanje pomeni veliko.

### **3.2 KLASIFIKACIJA VREDNOT**

Vrednote odkrijemo, če se vprašamo, zakaj ljudje delajo to, kar delajo, saj naše vrednote definirajo naše odločitve. Vrednote so torej merilo posameznikove presoje, katero ravnanje je pravilno in katero napačno (Okršlar, 1996, str. 4). Temeljno vprašanje, ki se vseskozi pojavlja pa je, katere so glavne kategorije vrednot. Avtorji dajejo posameznim vrednotam v svojih hierarhičnih lestvicah vrednot različne poudarke, čeprav poznamo iz vrednotnih kategorij religioznih in kulturnih izročil tudi dva primera glavnih kategorij vrednot (Musek, 1993, str. 149):

- trojica antičnih vrednot: pulchrum (lepota), verum (resnica), bonurn (dobrota, plemenitost);
- trojica krščanskih vrednot: vera, upanje, ljubezen.

Musek (1993, str. 156-161; 2000, str. 27) je v svojih obsežnih raziskavah vrednot ugotovil, da se vrednote v grobem najprej delijo na kategorije največjega obsega - velekategorije, in sicer apolonske in dionizične vrednote. Apolonske vrednote obsegajo merila in ideale našega odnosa do sebe, do drugih in do sveta; to so etične, moralne, socialne in osebne norme, lahko bi jim rekli tudi ideali popolnosti in harmonije. Sestavljata jih dve kategoriji vrednot večjega obsega: moralne vrednote in vrednote izpolnitve. Dionizične vrednote pa predstavljajo dosežki, užitki in dobrine; torej vrednote uspešnosti, doseganja, uživanja in zadovoljstva. Prav tako jih sestavljata dve kategoriji vrednot večjega obsega, in sicer: hedonske in potenčne vrednote.

Poleg »vsakdanjih« oziroma individualnih vrednot poznamo tudi t.i. organizacijske vrednote, ki jih ljudje v organizacijah pridobijo preko terciarne socializacije in se lahko



razlikujejo od vrednot okolja. Za uspešno delovanje organizacije je namreč izjemno pomembno, da se vrednote zaposlenih ujemajo z vrednotami organizacije. (Svetlik (2003), ki se z vrednotami slovenskih podjetij veliko ukvarja, je ugotovil, da je varnost tista vrednota, ki v slovenskih podjetjih prevladuje.

Pogačnik (2003, str. 100) je opredelil tudi t.i. vrednote podjetja kot zavestne predstave zaposlenih o tem, kako pomembni so za podjetje temeljni dejavniki uspeha podjetja. Izdelal je lestvico vrednot podjetja, katero sestavljajo naslednje vrednote: ugled, kakovost, management, nizki stroški, okolje, operativa, organizacija, poslovna etika, razvoj, svetovljanstvo, tehnologija, trg, zaposleni in znanje.

### **3.3 PROCES OBLIKOVANJA VREDNOT**

Proces oblikovanja vrednot oziroma vrednotnega sistema posameznika sestoji iz naslednjih stopenj (Taksonomija za konativno (afektivno, vzgojno) področje, 2005):

1. sprejemanje;
2. reagiranje;
3. osvajanje vrednot;
4. organiziranost vrednot;
5. razvoj celovitega značaja.

Te stopnje so podrobneje opisane v Prilogi 4. Ob tem je potrebno omeniti, da je proces oblikovanja vrednot v veliki meri povezan s stopnjo njihove ponotranjenosti. Do popolne internalizacije vrednot pridemo postopoma, saj sprva vrednote sprejemamo le na zunaj in jih šele kasneje vzamemo za svoje ali pa jih zavrnamo in vzpostavimo svoj sistem vrednot. To vodi do izoblikovanega življenjskega nazora, ki postopno uravnava vse večji del človekovega ravnanja.

Lahko bi govorili tudi o modelu moralnega razvoja, kot procesu rasti, ki je tesno povezan in navezan na okolje, iz česar izhaja, da niti vrednote niti vrednotni sistem posameznika nista podedovana, ampak družbeno pogojena in pridobljena, da se postopno oblikujeta in razvijata ter da imajo tudi zunanji dejavniki in spodbude nanju precejšen vpliv. Imajo pa tudi vrednote in tudi posameznikova hierarhična lestvica teh vrednot pomemben vpliv na njegovo reagiranje, vedenje, delovanje in na njegov način življenja.

### **3.4 VPLIV VREDNOT NA VEDEDNJE**

Naše vedenje pogosto ni idealno, ne ujema se z našimi vrednotami, stališči in prepričanji. To neskladje nas pogosto vznemirja, lahko se začnemo celo spraševati, zakaj sploh potrebujemo neke vrednote, če potem ne ravnamo v skladu z njimi. Pojavi se lahko celo ti. vrednostna kriza, konflikt vrednot, ki se najpogosteje pojavi med hedonskimi in potenčnimi vrednotami na eni ter moralnimi vrednotami na drugi strani (Musek, 2000, str. 89). Človek mora zato svoje vrednote nenehno usklajevati, spreminjati njihovo pomembnost na svoji lestvici vrednot, da doseže neko skladnost hedonskih in potenčnih vrednot, ki bo sprejemljiva tudi z moralnega vidika.

Znanstveniki so ugotovili, da bi brez nekih vrednot, idealov lahko ravno tako živeli, vendar bi za marsikoga nastal problem, ker se v življenju, pa tudi v vsakdanjih situacijah ne bi več znašel, ne bi se znal orientirati. Človeštvo je očitno že od nekdanj poleg motivov, nagonov, potreb, nagnjenj in teženj potrebovalo še dodatne smernice in regulatorje, ki jih je našlo v vrednotah, moralnih naukih in etiki (Musek, 1993, str. 172). Cilji, ideali in vrednote nam torej pomagajo, da uravnavamo in usmerjamo svoje vedenje. Kljub temu pa se lahko pojavijo tudi različna neskladja, ki lahko bistveno vplivajo na naše vedenje. Ta neskladja so (Musek, 1993, str. 174-177):

- neskladje med posameznikovimi vrednotami in potrebami,
- neskladje med različnimi vrednotami posameznika,
- neskladje med besednimi in vedenjskimi vrednotami posameznika.

Ob razmišljanju o neskladju našega vedenja z našimi potrebami in vrednotami in o tem, da imajo naše vrednote velik vpliv na naše vedenje, se sedaj poraja vprašanje, kako pravzaprav vplivajo te naše vrednote na naše vedenje. Malo je namreč verjetno, da bi lahko neka vrednota neposredno vplivala na naše vedenje. Psihologa Ajzen in Fishbein (v Musek, 1993, str. 177), ki sta se zavzeto ukvarjala z vprašanjem, kakšna je zveza med stališči in normami na eni ter samim vedenjem na drugi strani, sta ugotovila, da ta zveza ni neposredna, temveč posredna. To njuno raziskovanje se lahko uporabi tudi za proučevanje zveze med vrednotami in vedenjem. Med posameznikovimi vrednotami in njegovim vedenjem torej posreduje poseben psihični mehanizem, ti. vedenjske namere, ki sprožijo neko vedenje (Musek, 1993, str. 177). Skladno z neko vrednoto bo posameznik torej ravnal šele takrat, ko se bo v njem izoblikovala jasna namera o tem (to je ti. vedenjska namera). Ta ugotovitev je pomembna tudi z motivacijskega vidika vrednot, saj se mora prodajni manager zavedati, da brez ustrezne vedenjske namere zaposlenih ne more pričakovati (z njegove strani) želenega vedenja.

Pri tem pa je potrebno omeniti tudi to, da posameznik v različnih obdobjih svojega življenja posamezne vrednote različno rangira, da se torej spreminja rang, ki ga

posamezna vrednota zasede v posameznikovi individualni lestvici vrednot. Govorimo lahko o razvoju vrednot skozi življenje (Musek, 2000, str. 76-88).

### **3.5 VREDNOTE IN VEDENJE PODJETNIKOV**

Vedenje podjetnikov v osnovi oblikujejo nekateri stabilnejši, dolgoročnejši dejavniki, integrirani v širši pojem kulture. Eden takšnih temeljnih dejavnikov so vrednote, ki določajo temeljne smernice vedenja oziroma sprejetih odločitev v določenem trenutku. Na osnovi vrednot namreč presojujemo, ali je določeno dejanje primerno ali neprimerno. Gre za splošni element vedenja, ki ga pomembno oblikuje kultura družbe, v kateri posameznik živi. Tako je tudi razlaga pojma vrednot večinoma v razmišljanjih o kulturi in njenem vplivu na vedenje.

Vrednote imajo pri spreminjanju in vodenju podjetja takšen pomen, da jih mnogi avtorji celo povezujejo z njihovo razvitostjo oziroma temeljnimi vsebinami vodenja. Kot meni Deržek (2002, 40), so lahko vrednote vključene v vizijo podjetja in tako pomenijo osnovo za spreminjanje podjetja. Selan (2002, 9) določene vrednote (odkritost, sodelovanje, harmonija, toleriranje drugačnega) celo opredeli kot temelje prihodnjega, sodobnega podjetja. Po njegovem pomeni ustvarjanje zavestnega podjetja (kot najvišje oblike kakovosti vodenja, komuniciranja in učenja v podjetju) širjenje ideje o vračanju h koreninam človeških vrednot.

Vrednote in stališča posameznika se pričnejo oblikovati že v času zgodnjega otroštva. Pogosto so povezane s posameznikovo osebnostjo in lahko vplivajo na njegovo vedenje. Za managerje in druge zaposlene je pomembno, da poznajo naravo in vpliv vrednot in stališč v svojem delovnem okolju. To jim lahko v veliki meri pomaga pri prepoznavanju vzrokov za posamezna stanja v organizaciji in pri vplivanju nanje v smeri njihovega izboljšanja ali ohranjanja, da bi zagotovili uspešnost organizacije.

Vrednote posameznika se nanašajo na temeljna načela, ki usmerjajo njegova stališča, prepričanja in vedenje (Gordon, 1996). So precej stabilne, kot smo že omenili, pogosto se razvijejo že v otroštvu in se izražajo pri odraslem človeku v različnih delovnih okoliščinah ter v prostem času. Vrednote, ki so razvite pri posamezniku, lahko vplivajo na njegova prepričanja o denarju, družbenih povezavah, pomembnosti dela in o drugih vidikih njegovega delovnega in zasebnega življenja.

Vrednote lahko razvrstimo v dve skupini: (1) stranske vrednote, ki so bolj dovzetne za spremembe in (2) glavne vrednote, ki so za spremembe manj občutljive. Raziskave, ki so bile opravljene v Izraelu, kažejo na to, da delovno okolje vpliva na stranske vrednote zaposlenih, medtem ko okolje zunaj organizacije vpliva predvsem na

njihove glavne vrednote (Lachman, 1988). Managerji lahko zato spreminjajo edino stranske vrednote zaposlenih tako, da jih vključijo v program izobraževanja ali usposabljanja ali pa z drugimi posegi. Glavne vrednote posameznika lahko spreminjajo starši, zakonski partner, prijatelji ali tudi kakšna močna verska izkušnja. Managerji morajo pri zaposlenih poznati obe vrsti vrednot, da bi jih lahko soočili z okoliščinami, ki se ujemajo z njihovimi vrednotami.

Stališča odražajo naklonjenost ali nenaklonjenost, privlačnost ali odpor posameznika do vsakega objekta v njegovem okolju (Tosi in drugi, 1994). Predstavljajo predispozicijo za odziv v pozitivnem ali negativnem smislu na skoraj vse, kar nas obdaja. Stališča odsevajo občutke ljudi o tem, kaj menijo, da je dobro ali slabo, in jih je zato mogoče oceniti. Koncept stališč je zelo kompleksen in se nanaša tudi na sestavine stališč in njihovo dinamiko.

Čim bolj je raznolika kadrovska sestava v organizaciji, tem bolj je verjetno, da bodo imeli zaposleni veliko različnih stališč. Njihova prepričanja, ki se oblikujejo pretežno na podlagi družbenoekonomskega okolja in drugih izkušenj, se lahko zelo razlikujejo in vplivajo na oblikovanje različnih stališč. Raziskave s tega področja kažejo, da so se znatno spremenila stališča do različnih nacionalnih skupin in predstavnikov drugih ras ter stališča do vlog, ki so povezane s spolom (Oskamp, 1991). Taka različnost v stališčih zaposlenih predstavlja velik izziv za managerje, ki so odgovorni za učinkovito upravljanje raznolikosti članov v organizaciji.

Značilnost mnogih podjetnikov je prevladovanje ekonomskih vrednot nad ostalimi. V takšnih situacijah se osebne vrednote ujemajo z maksimalnimi ekonomskimi možnostmi. Guth in Taguiri sta s pomočjo Sprangerjeve klasifikacije vrednot proučevala relativno moč vrednotnih usmeritev posameznih vodstvenih delavcev (Guth, 1968, str. 45). Njuna raziskava je pokazala, da imajo vodstveni delavci dosti višjo kombinacijo ekonomskih, teoretičnih in političnih vrednot od nevodstvenega osebja. Religiozne, estetske in socialne vrednote imajo manjši pomen v njihovem življenju. Raziskava je tudi pokazala, da so vrednote vodstvenih delavcev različne od vrednot drugih poklicev. Tako imajo npr. duhovniki naslednji vrstni red osebnih vrednot: religiozne, socialne, estetske, politične, teoretične in ekonomske vrednote.

Ekonomske vrednote so torej prevladujoče vrednote podjetnikov. V situacijah, kjer vpleteni podjetniki nimajo prevladujočih ekonomskih vrednot, lahko prihaja do njihovega slabega vodenja podjetja. Obstaja seveda enormno veliko variacij, ki so pripisane Sprangerjevi klasifikaciji vrednot. To seveda vodi do različnih izborov (odločitev) med alternativami, s katerimi se soočajo managerji.

Podjetnikovi pogledi na svet se, tako kot pogledi vseh ljudi, oblikujejo z njegovim poreklom in izkušnjami. In tako, kot se vrednote razlikujejo od človeka do človeka, se

razlikujejo tudi od podjetnika do podjetnika. Nekateri podjetniki imajo vrednote, ki so močno povezane z življenjem podjetja, drugi posedujejo širok obseg osebnih vrednot, spet tretji posredujejo skupinsko usmerjene vrednote. Gre torej za različne vrednotne vzorce.

Zanimivo je spoznanje, da uspešni podjetniki po svetu, ki prihajajo iz različnih kultur, posedujejo podobne osebne vrednote. Raziskave kažejo, da imajo managerji iz različnih držav podobne osebne vrednote, ki so usmerjene v uspeh (Hodgetts, 1994, str. 65). Proučevanje vrednot na vzorcu managerjev iz ZDA, Japonske, Avstralije in Indije je odkrilo močno povezavo med stopnjo uspeha, in njihovimi osebnimi vrednotami. Bolj uspešni managerji imajo tudi bolj stvarne, dinamične in dosegljivo usmerjene vrednote, medtem ko imajo manj uspešni managerji statične in pasivne vrednote. Vedeti pa moramo, da uspešen vrednotni sistem ene države ni idealen tudi v drugi državi zaradi nekega splošnega vzorca vrednot, ki prevladuje v posamezni državi.

Ni torej enotnega kriterija vedenja poslovnežev. Vrednote variirajo med državami, pa tudi med različnimi geografskimi in etničnimi skupinami znotraj države. Vrednote se lahko razlikujejo tudi med managerji in skupinami istega okolja oz. države..

### **3.6 VREDNOTE USTANOVITVENE IN NASLEDSTVENE GENERACIJE V SLOVENSКИH DRUŽINSKIH PODJETJIH**

Achua (1996) dokazuje, da prihaja v družinskih podjetjih v vodilno vlogo tako imenovana baby-boom generacija, ki ima v primerjavi s svojimi starši drugačne vrednote, motivacijo, pričakovanja in izkušnje. Álvarez in Sintas (2003) na podlagi obsežne študije trdita, da je za uspešen prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo ključen prenos sistema vrednot od ustanovitelja na naslednika. Pokazala sta, da je za rast podjetja koristno, da se prenesejo na naslednika podjetniške vrednote ustanovitelja, medtem ko naj si naslednik sam ustvari hierarhijo le teh. Prenos vrednot ustanovitelja kot enega pogojev uspešnega prenosa vidijo tudi Poza, Alfred in Maheshwari (1997), vendar ključni pomen pripisujejo vprašanju, v kolikšni meri naslednik razume kulturo družinskega podjetja in iz te kulture izhajajoče načine dela. Nekaj več težav naj bi pri razumevanju tega imeli nedružinski nasledniki.

Na podlagi raziskave med več kot 100 let starimi finskimi podjetji Koiranen (2002) ugotavlja, da so vrednote teh podjetij bolj v smislu sprotnega poslovanja kot visoko letečih ciljev. Stara družinska podjetja tako kot vrednote izpostavljajo: poštenost, kredibilnost, delo v skladu z zakoni, kakovosti in delavnost. Vrednote kot so dobri donosi za lastnike, usmerjenost v rast in družbeno priznanje za podjetniške dosežke so ocenjene kot manj pomembne. Kreiser et al. (2002) te ugotovitve dopolnjujejo na

podlagi svoje študije več kot 100 let starih družinskih podjetij v treh državah. Za podjetja, ki so preživela tako dolgo, sta bili značilni predvsem velika finančna konservativnost in trdno držanje nadzora v rokah družine.

Razprava o vplivu medgeneracijskih pogledov se loteva mnogih vprašanj iz literature o družinskem poslu in podjetništvu:

- vpliv vrednot, narodne kulture in družinskega vključevanja na podjetniška dojemanja in učinkovitosti (Chrisman, Chua & Steier, 2002);
- poglobitvi vplivi družine na podjetništvo preko generacij, pojem družinskega vložka (Aldrich & Cliff, 2003);
- podjetniški odnosi in nasledstvo naslednje generacije (Steier, 2001; Dunemann & Barrett, 2004);
- podjetniško vodenje in nadzorovanje v družinskih podjetjih (Steier, Chrisman & Chua, 2004), v zvezi s prenosom teh elementov v naslednjo generacijo;
- korporacijsko vlaganje v družinah (družinskih podjetjih) itd.

V družinskih podjetjih prepletenost družinskega življenja in zaposlenosti z poslom vpliva na vrednote, odnos in obnašanje obeh/vseh generacij, vpletenih v družinski posel oziroma tistih, za katere se pričakuje, da se bodo vpletle. Vsekakor obstajajo določene razlike med generacijami, saj so vrednote, odnosi in obnašanja ustvarjena tudi zunaj družine in se z generacijami spreminjajo skozi čas ter jih generacije niso pripravljene spremeniti v enaki meri. Družinsko specifična vedenjska vprašanje je znotraj družinskih podjetij enostavno najti, kar jih ločuje od ne-družinskih podjetij (Handler, 1991; Kets de Vries, 1996). Družine niso edino okolje, ki vpliva na vrednote nasledstvenih generacij. Vsekakor je za enotnost družine in njenega podjetniškega vedenja pomembno, v koliki meri so si člani enotni v kodeksih, viziji in vrednotah, kot kognitivnih dimenzijah družinskega socialnega kapitala in koliko so pripravljene podrediti posameznikovo željo družini in družinskemu poslu.

Razlike v vrednotah in odnosih imajo lahko negativne posledice za nemoten proces nasledstva, saj lahko večje razlike v ustanoviteljih podjetja vzbudijo dvome v naslednikove sposobnosti in pripravljenost nadaljevanja družinskega posla z enako odločnostjo in zvestobo, kot so jo imeli ustanovitelji. Dunemann & Barrett (2004) razlikujeta več dejavnikov in procesov, ki določajo sposobnost mlajših generacij, da bi privzeli podjetniško usmeritev: komunikacija med vlagatelji, psihološki faktorji, poslovna in individualna življenjska obdobja, pripravljenost mlajših generacij, vrednote in kultura v poslu in družini, sistemi vodenja, finančna vprašanja, poslovno okolje kot tudi poslovna zgodovina.

Vrednote in odnosi lahko vplivajo tudi na konflikte med interesi družine in posla (Hoy & Verser, 1994), kot tudi na konflikte med družinskimi člani. Velike razlike v

vrednotah, odnosih in obnašanju lahko enostavno spodkopljejo njihovo vzajemno spoštovanje, kar oteži komunikacijo. Člani naslednje generacije imajo mnogo pogojev, ki delujejo njim v prid: imajo podedovane in uveljavljene posele, ponavadi so bolj izobraženi in imajo več podjetniških sposobnosti. Te prednosti lahko v primeru dominantnih staršev z drugačnimi vrednotami povzročijo nasprotujoče poglede na družinski posel in njegov razvoj v prihodnosti, kar lahko preloži odločitev o nasledstvu na kasneje ali pa je ta odločitev psihološko veliko težja za obe generaciji.

Za države v prehodu, ki so se razvile iz bivšega socialističnega sistema, je situacija še bolj komplicirana zaradi dejstva, da ustanovitvene in nasledstvene generacije ponavadi prihajajo iz skrajno različnih ekonomskih in socialnih sistemov, ki so zagotovo ustvarili različne vrednote, katere vplivajo na njihove podjetniške namene, kot ključne dejavnike v njihovih pogledih na družinsko podjetništvo in na prihodnje strategije, ki zadevajo cilje, merila učinkovitosti in rasti podjetja. Mednarodna raziskava je pokazala, da družinska podjetja v prvi generaciji na Poljskem in v Sloveniji bolj pritiskajo na mlade generacije, da bi nadaljevale z družinskim poslom, medtem ko si mladi želijo več svobode (Birley et al., 1999; Vadnjal & Glas, 2005). Odkar sta se spremenila okolje in trg in so prejšnje vrednote zbledele, igrajo nove pomembno vlogo v dinamiki družinskih poslov. Nove generacije morajo vpeljati nove proaktivne podjetniške strategije, da bodo lahko razvijale nadaljnje posele (Habbershon & Pistrui, 2005).

#### **4 METODOLOŠKE OPREDELITVE EMPIRIČNE RAZISKAVE**

V Sloveniji se je sodobno družinsko podjetništvo začelo po letu 1990. Najobsežnejša raziskava je pokazala, da je 58,6% malih in srednje velikih podjetij, družinskih podjetij (Vadnjal, 2005) medtem ko je druga raziskava (Lovšin Kozina, 2005) pokazala, da bo velik del teh podjetij v naslednjih letih soočen z generacijskimi spremembami. Slovenski podjetniški observatorij 2004 (Rebernik et al., 2005) kaže, da je bilo od 93.233 podjetij, ki so bila aktivna v letu 2004, 92.913 MSP (99,7 %), ki so zaposlovala 63.3 % delovne sile. Torej je v prvem približku v Sloveniji okoli 54.000 družinskih podjetij.

Predmet raziskave so bila družinska podjetja, v katerih deluje oziroma je zaposlena ustanovitvena generacija (oče, mama ali oče in mama), ter nasledstvena generacija (neposredni potomci, vsaj eden), katere člani so polnoletni in se na kakršenkoli način že vključujejo v podjetje. Zato smo opazovali podjetja, kjer je naslednik že sodeloval v družinskem poslu ali pa je študent na stopnji višjega šolstva z že kakšno kratkoročno prakso v družinskem podjetju. Vključeni so tudi potomci, ki trenutno delajo v drugem podjetju ali so še v procesu šolanja, vendar pričakujejo, da se bodo kasneje vključili v družinsko podjetje svojih staršev. V primeru, da sta v ustanovitveni

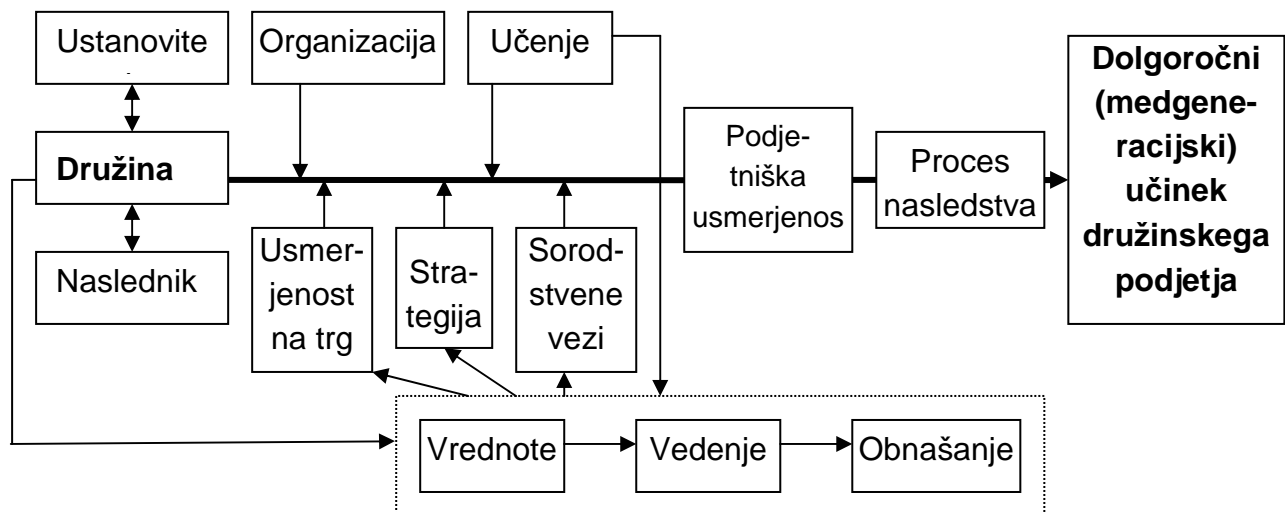
generaciji aktivna v podjetju oče in mama, smo kot ustanovitelja anketirali tistega, ki ima več vpliva in kompetenc pri odločanju v podjetju oziroma pomembnejšo vodilno vlogo. Tudi v primeru večjega števila neposrednih potomcev na strani nasledstvene generacije, ki so vključeni oziroma se bodo vključili v družinsko podjetje, smo anketirali potomca, ki bo imel oziroma ima večjo vlogo.

Za našo raziskavo smo uporabili metodo anketiranja ustanoviteljev in naslednikov. S pomočjo študentov dodiplomskega študija smo ločeno intervjuvali ustanovitelje (83.9 % delujočih vodij in nadaljnjih 13.6 % na vodilnih položajih) in (potencialne) naslednike, da ne bi prišlo do vpliva ene generacije nad drugo. V marcu 2005 smo zbrali 122 družinskih podjetij, ki so bila študentom večinoma znana in so v nekaj večji meri iz osrednje Slovenije. Vprašalnike smo statistično obdelali z računalniškim programom SPSS in preučevali posamezne vrednote ter njihove podobnosti oziroma različnosti med ustanovitveno in nasledstveno generacijo.

#### 4.1 KONCEPCIJSKI MODEL

V tem delu nas zanima vpliv zapletenega odnosa med vrednotami, pogledi in vedenjem in njihovimi medgeneracijskimi razlikami na dolgoročno učinkovitost družinskega podjetništva.

Slika 8: Konceptijski model sorodstva



Vir: Vadnjal, Glas 2005

Medtem ko učinkovitost prvotno merimo s pridobljenim bogastvom (tudi s kratkoročnimi merami, kot so rast dohodkov ali dobiček) družine (in ostalih vlagateljev), je vedno bolj priznano, da so za lastnike družinskih podjetij pomembna tudi druga, ne-finančna merila, večinoma povezana z osebnim zadovoljstvom



(Habbershon & Pistrui, 2005; Vadnjal, 2005), to je dokazano tudi v slovenskem prostoru (Herle, 2003). Vseeno pa morajo družine za uspešen medgeneracijski razvoj spoštovati na trgu temelječe realnosti in finančni prihodki so ključni za nadaljnji razvoj podjetja.

V shemi je ključni predmet raziskave družina z ustanovitelji in nasledniki (a tudi drugimi družinskimi člani), saj družinski člani odločajo o kritičnih vprašanjih, ki določajo medgeneracijsko učinkovitost. Držimo se tudi predstave o družinskem podjetništvu in ne o samo enem družinskem podjetju, saj mnogo družin, vsaj v kasnejših generacijah, preko lastništva in/ali vodenja, kontrolirajo več podjetij. Proces vlaganja v druga podjetja v družinskih podjetjih je privedel do nastanka skupin (po vsej verjetnosti med sabo povezanih) poslov (Kellermanns & Eddleston, 2005), kot to že najdemo v nekaterih primerih slovenskih podjetnih družin. Družine, ki imajo podjetniško kulturo, so verjetno močnejše v razvijanju te podjetniške usmeritve v svojih članih, kar je pomembno za pripravljanje naslednika(-ov) in vzdrževanje podjetniškega duha preko generacij. Medtem, ko se lahko intenziteta podjetniške naravnosti med generacijami razlikuje - močnejša pri ustanoviteljih, ki so dokazali svoj podjetniški duh z ustvarjanjem družinskega podjetja, mogoče manj izražena ali drugačna pri naslednikih, ki morajo ohraniti duh z uvajanjem sprememb, rastjo posla ali ustvariti nadaljnja vlaganja okoli prvotnega - je pomembno, da se je obdržala preko nasledstva in v nadaljnjem razvoju družinskega posla.

Negovanje podjetniške usmerjenosti je posredovano preko mnogih dejavnikov, ki smo jih po Habbershonu in Pistruiju (2005) uvrstili na pet področij (usmeritev):

- organizacija – razvoj družinskih poslov, njihovo vodenje;
- učni proces, ki zajema tako formalno izobraževanje (ki se v mnogih primerih nanaša na potrebe družinskega podjetja), kot prakso (učenje preko dela) ali znotraj družinskega podjetja ali, kot to toplo priporoča literatura, za določeno obdobje v nekem drugem podjetju;
- tržna usmerjenost, ki je nujna, da se družina osredotoči na stranke in na nenehni razvoj posla glede na tržne spremembe;
- usmerjenost strategije, ki bi morala podpirati rast družinskega posla(-ov);
- usmerjenost v odnose, kar je pomembno za odnose in komunikacijo znotraj družine in za gradnjo mrež, socialnega kapitala družine.

Kompleks »vrednote-pogledi-vedenje« smo uvrstili večinoma znotraj usmerjenosti v odnose, kot predhodnika podjetniške usmerjenosti, čeprav domnevamo, da nekako vpliva tudi na ostale skupine predhodnikov, vendar v manjši meri.

Analiza je v magistrskem delu omejena na analizo razlik v vrednotah, pogledih in vedenjih do različnih vidikov družinskega vključevanja v posel in nasledstveni proces

in na analizo merila podjetniške učinkovitosti. Da bi lahko našli razlike med generacijami v njihovih osnovnih pogledih na družino in posel, so vrednote razdeljene v življenjske in v poslovne vrednote anketirancev, glede na literaturo o vodenju.

#### **4.2 CILJI IN PREDLOGI RAZISKAVE**

Razen raziskave Vadnjala in Glasa (2005) v Sloveniji nimamo druge študije o vrednotah, pogledih in vedenju različnih generacij znotraj družinskih podjetij. Raziskava primerja poglede ustanoviteljev in naslednikov različnih družinskih podjetij, kjer je le malo takšnih, da je vodenje že prevzela naslednja generacija (v vzorcu 204 družinskih podjetij še vedno 37,8 % podjetij, medtem ko je prejšna raziskava Vadnjala in Glasa (2003) preštela samo 20% družinskih podjetij, ki jih že vodi druga generacija). Študija je nakazala samo nekaj pomembnih razlik med generacijami. Po drugi strani naše izkušnje z družinskimi podjetji kažejo, da dominantni ustanovitelji v številnih primerih poskušajo prenesti svoje vrednote in pričakovanja na naslednjo generacijo dokaj agresivno. Proučiti hočemo razlike med ustanoviteljskimi in nasledstvenimi generacijami v:

- družinskih in delovnih vrednotah (28 točk);
- njihovih pogledih na odnose med in znotraj generacij (11 točk);
- njihovih pogledih na nasledstveni proces (12 točk) in na njegovo načrtovanje (9 točk);
- njihovem zadovoljstvu z različnimi merili učinkovitosti (18 točk);
- njihovih skrbih o različnih vidikih družinskega posla (11 točk);
- njihovih pogledih na financiranje družinskih poslov v prihodnosti (12 točk) in
- osebnih značilnostih ustanoviteljev in naslednikov (13 točk).

Vprašalnik, s katerim smo anketirali posamezno podjetje, je bil sestavljen iz treh sklopov. Prvi sklop je zajel vprašanja, s katerimi smo pridobili osnovne podatke o podjetju, s čim se ukvarja, ali je storitveno ali proizvodno, sledila so vprašanja na temo, kdo je ustanovitelj, koliko članov ima družina, kateri so možni nasledniki ipd. Drugi sklop, namenjen ustanoviteljem, je zajemal vprašanja, s katerimi smo pridobili osnovne podatke, kot so izobrazba, zaposlitev, položaj ustanoviteljev ipd. Temu so sledila vprašanja o njihovih vrednotah, o njihovem načinu poslovanja, o njihovih skrbih pri tem, ki so se zaključila z njihovimi lastnostmi. Podobno je bil sestavljen tretji sklop vprašanj, ki so bila namenjena naslednikom. Vprašalnik si lahko podrobno ogledate v prilogi.

Cilj raziskave je ugotoviti, ali obstajajo tako velike razlike v vrednotah obeh generacij, ki bi lahko ovirale proces nasledstva, da bi lahko družinske člane in svetovalce

opozorili na nevarnost teh razlik in potrebo po gojenju komunikacije med družinskimi člani in ostalimi vlagatelji o teh vidikih, da bi preprečili možne spore in razočaranja.

Definirali smo sledeče trditve:

P1: Med generacijami obstajajo nekatere značilne razlike v družinskih in delovnih vrednotah, a njihova pojavnost v splošnem ne ogroža proces nasledstva.

P2: Generacije se razlikujejo v nekaterih pogledih na družino, posel in nasledstvo, predvsem če ta ovira njihovo dojetje osebne svobode odločitve.

P3: Nasledniki so bolj dovzetni za zunanje financiranje družinskega posla.

P4: Generacije se razlikujejo v pogledih na osebne značilnosti, ki bi morale biti pomembne za uspešno vodenje družinskega posla.

### **4.3 ZNAČILNOSTI VZORCA**

Večina anketiranih družinskih podjetij je mikro podjetij, s povprečno zaposlenim 8,70 zaposlenih s polnim časom (krepko nad slovenskim povprečjem, 6 zaposlenih), z 1,77 zaposlenim družinskim članom, večinoma otroki in 6,93 ostalimi zaposlenimi, zaposlujejo tudi delavce s polovični delovnim časom. Lastniki-vodje so zelo pozitivni v oceni relativne uspešnosti svojega posla: čeprav hitro raste samo nekaj poslov, večina jih raste umirjeno: 50,9 % jih je v zadnjih petih letih povečalo zaposlenost, celo 68,6 % jih je povečalo dohodke, 75,4 % jih je povečalo število proizvodov/storitev, ki jih ponujajo, medtem ko jih je 42,9 % povečalo izvoz (s tem da 23 % podjetij sploh ne izvažajo).

Formalna izobrazba ustanoviteljev je v primerjavi z ostalimi SME v Sloveniji dokaj nizka (Glas in Drnovšek, 2000): celo 62,8 % jih ima samo srednjo šolo. Čeprav bi med nasledniki pričakovali mnogo višjo raven izobraženosti, je še vedno 53,3 % takšnih, ki imajo samo srednjo šolo (čeprav je razlika statistično značilna: t-test = -2,088, stopnja tveganja je 3,8 %). To dejstvo potrjuje odkritje prejšnje raziskave (Glas & Lovšin, 2000), da družinska podjetja bolj cenijo prakso na delovnem mestu kot izobrazbo, tudi pri naslednikih.

Že pri vstopu generacij v družinska podjetja obstajajo pomenljive razlike. Zaradi bivšega socialističnega sistema je večina ustanoviteljev (85,2 %) začela s svojim poslom šele po dolgotrajni zaposlitvi v družbeno lastniškem podjetju, medtem ko mlajša generacija večinoma vstopa v podjetja takoj po končanem izobraževanju. Le malo jih ima delovne izkušnje od drugih podjetij, ki bi lahko bile zelo pomembne za gradnjo samozavesti in pridobivanje znanja o poslovnem okolju zunaj družinskega podjetja. Nasledniki so po večini bolj formalno izobraženi kot ustanovitelji, kar kaže na povečanje potrebe po višji izobrazbi v poslovanju podjetja in tudi možnost izobraževanja naslednikov, saj so v času študija večinoma finančno preskrbljeni.

Ustanovitelji slovenskih družinskih podjetij so v večjem številu moški člani družine. Za zdaj dajejo družinski posli družinskim članom veliko mero zadovoljstva z njihovim položajem v podjetju, saj jim omogočajo vstop na izvršilne položaje že zelo zgodaj v karieri, podjetja so tudi uspešnejša kot podobna v dejavnosti. V večini podjetij so ustanovitelji na vodilnih položajih, medtem ko so nasledniki na ostalih nižjih vodstvenih oziroma ključnih položajih.

Preglednica 7: Nekaj značilnosti družinskih podjetij

<b>Značilnosti podjetij</b>		<b>Primerjava med generacijami</b>		
<b>Vir zaslужka (v %)</b>		<b>Izobrazba (v %)</b>	Ustanovitelji	Nasledniki
- proizvodnja	22,1	- osnovna šola	2,5	0
- storitev	52,5	- poklicna/srednja šola	60,3	53,3
- mešano: produkti in storitve	25,4	- višja šola	16,5	13,1
		- fakulteta/visoka šola	18,2	31,1
		- specializacija/ magisterij	2,5	2,5
<b>Ustanovitelj podjetja (v %)</b>	61,5	<b>Vključitev v podjetje (v %)</b>		
- mož	8,2	- po poklicni/srednji šoli	8,2	46,3
- žena	23,8	- po visoki šoli/fakulteti	3,3	21,5
- oba poročena partnerja	6,6	- po pripravništvu/stažiranju	1,6	5,0
- drug		- po delu drugje	85,2	14,9
<b>Število otrok</b>		- še nisem vključen (študent)	0,0	12,4
- povprečno število otrok	2,13	- drugo	1,0	-
- možni nasledniki	1,58			
- aktivni otroci	1,41			
<b>Število zaposlenih</b>	8,70	<b>Status v firmi (v %)</b>		
<b>Družinski člani v podjetju</b>		- direktor	83,9	18,3
- otroci	1,33	- druge vodstvene pozicije	13,6	33,9
- bratje/sestre	0,12	- podpora (tehnična, administrativna)	1,6	32,1
- vnuki	0,02	- R&D	0,0	4,3
- ostali družinski člani	0,30	- delo v proizvodnji	0,8	7,0
<b>Primerjava uspešnosti podjetja z podobnimi v dejavnosti (v %)</b>		- drugo	0,8	4,3
- bistveno manj uspešni	0,8	<b>Zadovoljstvo z statusom (v %)</b>		
- manj uspešni	2,5	- zelo nezadovoljen,	3,4	2,4
- enako uspešni	45,9	- nezadovoljen	13,4	10,9
- uspešnejši	43,4	- nevtralen	58,8	64,7
- bistveno uspešnejši	7,4	- zadovoljen	24,4	21,8
		- zelo zadovoljen	0,0	0,0

Vir: Rezultati ankete, 2005

## 4.4 STATISTIČNA OBDELAVA VPRAŠALNIKOV

Statistično obdelavo vprašalnikov nam je pomagal izvesti asistent na Ekonomski fakulteti Marko Čoh s programskim paketom SPSS-X for Windows. Ta program spada med najbolj razširjene statistične programske pakete v svetu. Namenjen je predvsem za statistično obdelavo podatkov z osebnimi računalniki. Njegovi podprogrami rešujejo različne naloge po že v naprej določenih oziroma standardnih postopkih.

### 4.4.1. Bivariatne analize

Če se med dvema spremenljivkama pokaže splošna tendenca odvisnosti, pravimo, da je med njima korelacija ali stohastična povezava. Bivariatne metode so namenjene preučevanju povezanosti med dvema spremenljivkama. Z njimi preučujemo:

- ali obstaja povezanost na vzorcu
- ali lahko na vzorcu razkrito povezanost posplošimo na populacijo (vzorec mora biti slučajno izbran)
- kakšna je povezanost (kako spremenljivki vplivata druga na drugo in kako močan je vpliv).

Katero od bivariatnih metod oziroma katerega od SPSS podprogramov bomo uporabili za preučevanje povezanosti med dvema spremenljivkama, je odvisno od lastnosti spremenljivk, predvsem od njunega tipa (glede na mersko lestvico). Za našo analizo anketnih podatkov, kjer imamo opravka z nominalnimi in ordinalnimi spremenljivkami smo uporabili SPSS-ov podprogram CROSSTABS, ki z našimi podatki naredi tako imenovan  $\chi^2$  test (Kropivnik, 2000).

$\chi^2$  imenujemo mera kontingence in z njo ugotavljamo, ali povezanost obstaja ali ne. Mera kontingence (1) je lahko le pozitivna, zato zanjo velja neenačba  $0 \leq \chi^2$  in je odvisna od števila statističnih enot (družinskih podjetij v vzorcu), ki smo jih spremljali.  $\chi^2$  statistika, kot številka ni primerljiva zaradi odvisnosti od števila celic in števila enot v tabeli. Za ugotavljanje jakosti povezave med spremenljivkami, je definiranih več kontingenčnih koeficientov, pri katerih ni vpliva števila celic in enot, saj so standardizirani. Omenimo naslednje:

#### 1. Pearsonov koeficient

Pearsonov koeficient korelacije ali korelacijski koeficient je mera linearne korelacije in ga računamo po obrazcu (2).

$$\Phi^2 = \frac{\chi^2}{n}$$

(2)

## 2. Cramerjev koeficient

Cramerjev koeficient lahko dobimo za vsako tabelo in je definiran na intervalu [0,1]. Če doseže vrednost nad 0,1, govorimo o šibki, če pa nad 0,3, pa o močni povezanosti (Ferligoj, 1995). V primeru, da ima koeficient vrednost 0, povezanosti ni. Računamo ga po naslednjem obrazcu (3).

$$\alpha = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(k-1)}}$$

(3)

## 3. Kontingenčni koeficient

Mero, s katero ugotovimo jakost povezave med spremenljivkama, imenujemo koeficient kontingence in jo izračunamo po obrazcu (4).

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + N}} \quad (4)$$

Koeficient kontingence (2) je definiran na intervalu [0,  $C_{\max}$ ] in ima vrednosti za posamezne konkretne primere v razmiku  $0 \leq C \leq 1$ . Maksimalna vrednost koeficienta kontingence se spreminja skladno s številom različnih vrednosti spremenljivke  $x$  ( $l=1,2,\dots,m$ ) in številom različnih vrednosti spremenljivke  $y$  ( $j=1,2,\dots,r$ ). (Ferligoj, 1995) Maksimalna vrednost koeficienta kontingence,  $C_{\max}$ , izračunamo po formuli (5)

$$C_{\max} = \sqrt{\frac{k-1}{k}} \quad (5)$$

Mero, ki jo izračunamo po obrazcu (6), imenujemo korigirani koeficient kontingence.

$$C_{\text{corr}} = \frac{C}{C_{\max}} \quad (6)$$

#### **4.4.2. CROSSTABS (Analiza križnih povezav)**

Podprogram izračuna tabele dvo in večrazsežne frekvenčne porazdelitve, ki jih imenujemo kontingenčne tabele, ter statistike, ki omogočajo sklepanje o povezanosti spremenljivk. Običajno uporabljamo podprogram za ugotavljanje povezanosti med dvema spremenljivkama. Z naraščanjem števila spremenljivk narašča kompleksnost interpretacij rezultatov in verjetnost, da niso izpolnjeni vsi pogoji za veljavnost testov.

Če želimo uporabiti podprogram CROSSTABS za analizo spremenljivk z veliko vrednostmi, potem njihove vrednosti običajno najprej razvrstimo v smiselne razrede. (Kropivnik in Trampuž, 2000) V našem primeru gre za sorazmerno majhen vzorec, zato moramo paziti na število razredov pri frekvenčnih porazdelitvah spremenljivk, ter na omejeno število spremenljivk, ki jih hkrati preučujemo.

## **5 VREDNOTE IN STALIŠČA USTANOVITVENE IN NASLEDSTVENE GENERACIJE**

V nadaljevanju bomo predstavili vrednote in stališča ustanovitvene in nasledstvene generacije v slovenskih družinskih podjetjih, njihove razlike in kako se te prenašajo iz ene v drugo generacijo.

### **5.1 VREDNOTE NA ŽIVLJENJSKEM IN DELAVNEM/POSLOVNEM PODROČJU**

Usmerjenost vrednot družinskih članov smo preverili z dvema nizoma vrednot: prvi niz 12 vrednot se nanaša na ne-poslovne vrednote oziroma vrednote na življenjskem področju, z Likertovo lestvico 5-ih stopenj (1 – nepomembno, 2 – manj pomembno, 3 – pomembno, 4 – bolj pomembno in 5 – zelo pomembno), drugi niz 16 vrednot se nanaša na področje dela in posla. Rezultati so predstavljeni v preglednicah 9 in 10.

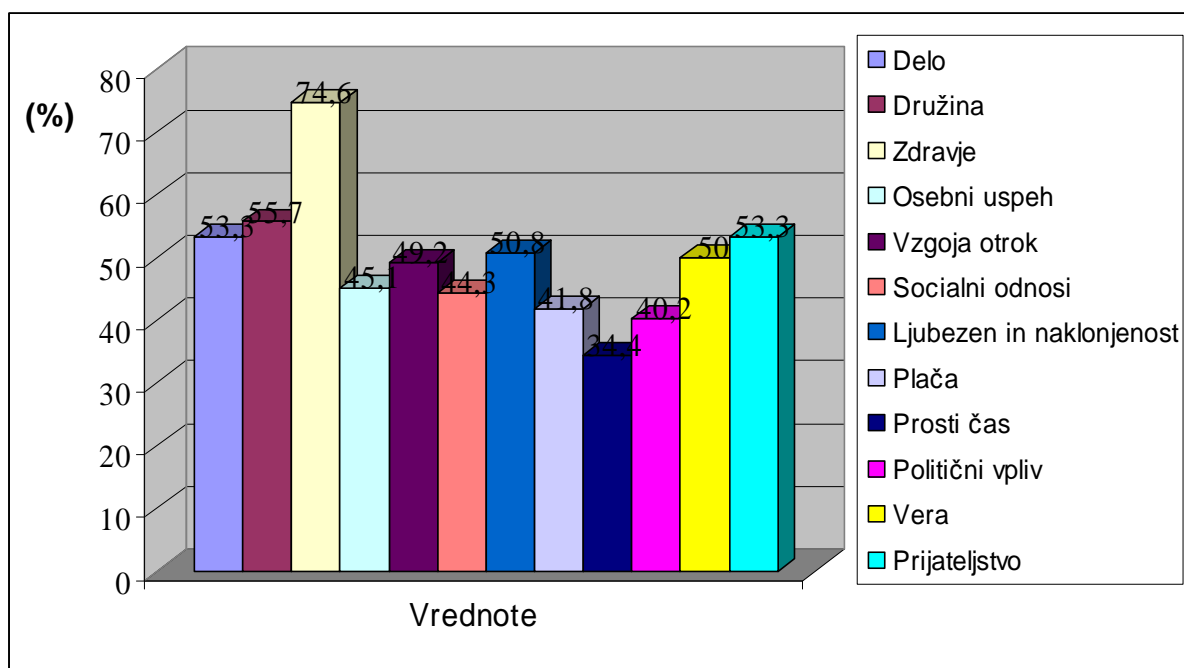
Odločili smo se, da bomo prikazali osnovne relativne frekvence za ustanovitelja in za naslednika, skupaj s povprečno vrednostjo, ki ji sledi odstotek podjetij, v katerih so ustanovitelji in nasledniki pripisali omenjeni vrednoti enako vrednost v Likertovi lestvici, t-test za (ne)enakost povprečnih vrednosti in  $\chi^2$ -test za podobnost razpršenosti ocen med obema generacijama. Za t-teste in  $\chi^2$ -teste smo navedli vrednosti le pri vrednotah, kjer so razlike statistično različne ob 10% stopnji tveganja. Enaka shema prikazanih osnovnih rezultatov je uporabljena tudi za ostale tabele.

Življenjske vrednote se bistveno razlikujejo med generacijama, čeprav je visok delež anketirancev obeh generacij obkrožil enak rezultat, do 75% pri zdravju vendar le 34%

pri prostem času (Slika. 9) Za polovico naštetih vrednot je t-test pokazal statistično značilne razlike povprečnih vrednostih,  $\chi^2$ -test pa je pokazal večinomarazlične oblike frekvenčnih porazdelitev. Iz tega lahko sklepamo:

- v znatnem deležu družin (izračunan povprečni delež enakih vrednostih je okoli 50%) obe generaciji enako vrednotita posamezne vrednote na Likertovi lestvici;
- mlajše generacije značilno višje vrednotijo vrednote, ki so povezane z njihovim načinom življenja, individualizem (osebni uspeh, prosti čas) in finančni status (plačo);
- starejše generacije visoko vrednotijo družino in vzgojo otrok, kot tudi delo;
- medtem ko ima večina vrednot sorazmerno visoko vrednost (točkovane vrednosti čez 4), obe generaciji ne cenita politične moči (so bolj usmerjene na posel) in vere. To kaže določeno apolitičnost v malih podjetjih, vero pa štejejo verjetno za nekaj osebnega, na podlagi česar ne delajo razlik med seboj.

Slika 9: Delež enakih ocen pomena vrednot na življenjskem področju ustanoviteljev in naslednikov



Vir: Rezultati ankete, 2005

Pri delovnih in poslovnih vrednotah je situacija zelo drugačna:

- povprečne vrednosti so nižje kot pri življenjskih vrednotah; opazamo, da je z vidika vrednot družina pomembnejša kot posel;
- delež družin, ki enako ocenjujejo določene vrednote, niha med 52% za učinkovitost in 38% za sodelovanje pri odločanju – razlike so torej večje, manj je identičnih pogledov (Slika 10);



- zopet mlajše generacije pomembneje ocenjujejo vrednote, ki se nanašajo na osebne in posameznikove vidike – samouresničevanje je zanje pomembnejše, saj se je ustanoviteljska generacija že dokazala z ustvarjanjem novega posla, so bolj občutljivi za enake pravice in demokratično odločanje;
- starejša generacija statistično značilno višje vrednoti le marljivost, medtem ko imajo tradicionalne vrednote, povezane z delovno etiko, npr. izpolnjevanje dolžnosti, disciplina, poslušnost in skromnost, pri ustanovitveni generaciji pričakovano višje povprečne vrednosti, a ne statistično značilnih.

Preglednica 8: Pomen vrednot na življenjskem področju za ustanovitveno in nasledstveno generacijo v slovenskih družinskih podjetjih.

Vrednota	Gene- racija	Relativne frekvence (v %)					Povp, vrednost	Enaka vrednost	t-test	$\chi^2$ - test
		1	2	3	4	5				
Delo	U	0,0	0,8	14,8	43,4	41,0	4,25	53,3		26,686 (0,000)
	N	0,0	0,0	13,1	60,7	26,2	4,13			
Družina	U	0,8	0,0	4,9	26,2	68,0	4,61	55,7	2,195 (0,029)	22,262 (0,035)
	N	0,0	1,6	9,8	34,4	54,1	4,41			
Zdravje	U	1,6	0,8	3,3	18,9	75,4	4,66	74,6		84,495 (0,000)
	N	0,0	1,6	3,3	17,2	77,9	4,71			
Osebni uspeh	U	0,0	3,3	22,1	38,5	36,1	4,07	45,1	-2,763 (0,006)	
	N	0,8	0,0	9,8	41,8	47,5	4,35			
Vzgoja otrok	U	0,8	1,6	7,4	29,5	60,7	4,48	49,2		28,794 (0,092)
	N	3,3	4,2	14,2	17,5	60,8	4,28			
Socialni odnosi	U	0,8	2,5	23,0	41,0	32,8	4,02	44,3		32,533 (0,038)
	N	0,8	5,7	19,7	47,5	26,5	3,93			
Ljubezen in naklonjenost	U	0,8	2,5	14,8	36,9	45,1	4,23	50,8		25,527 (0,047)
	N	0,8	0,0	16,4	41,8	41,0	4,22			
Plača	U	0,8	4,1	32,8	41,0	21,3	3,78	41,8	-2,769 (0,006)	40,071 (0,001)
	N	0,8	0,8	18,0	51,6	28,7	4,07			
Prosti čas	U	6,6	10,7	27,0	28,7	27,0	3,59	34,4	-3,621 (0,000)	
	N	1,6	4,1	19,7	32,8	41,8	4,09			
Politični vpliv	U	45,1	23,8	18,0	10,7	2,5	2,02	40,2		36,442 (0,003)
	N	35,2	29,5	25,4	8,2	1,6	2,11			
Vera	U	48,4	20,5	23,0	4,9	3,3	1,94	50,0	-1,826 (0,069)	60,952 (0,000)
	N	35,2	26,2	25,4	9,0	4,1	2,20			
Prijeteljstvo	U	3,3	4,1	13,1	38,5	41,0	4,10	53,3	-1,706 (0,089)	35,381 (0,000)
	N	0,0	3,3	10,7	39,3	46,7	4,30			

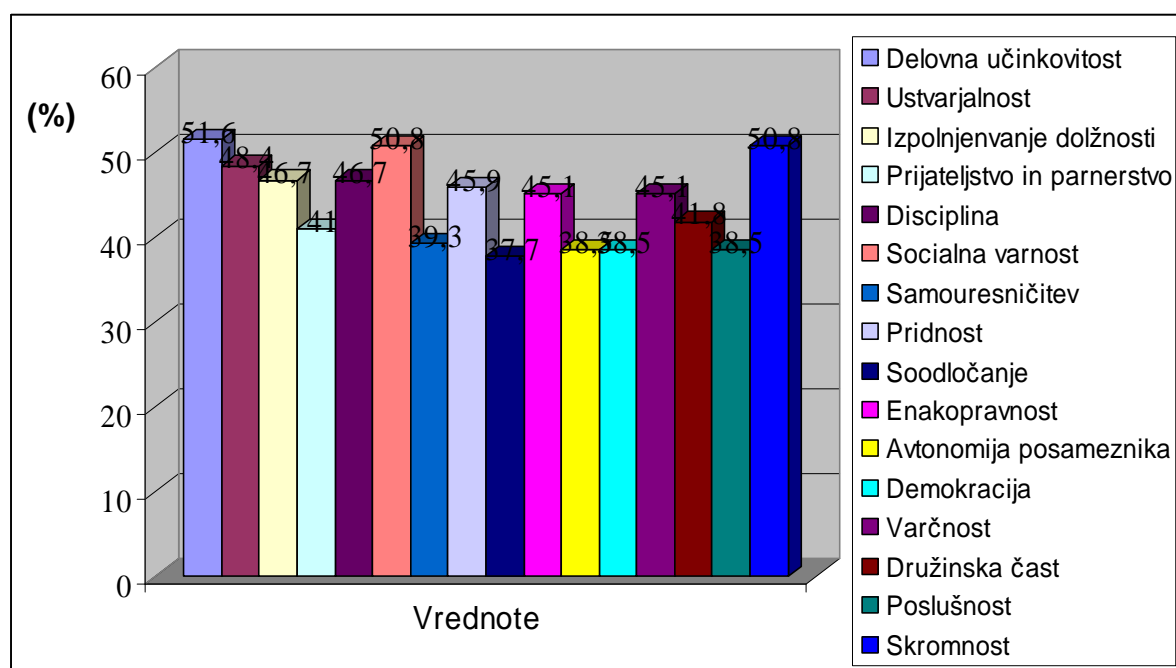
Opombe:

Generacija: U – ustanovitelj, N – naslednik., Povp.: povprečna točkovna ocena za vrednoto. Enaka vrednost: odstotni delež družinskih podjetij, v katerih so ustanovitelji in nasledniki določeni vrednosti pripisali enako vrednost. t-test: test enakosti sredin oz. statistična značilna

različnost pri ustanoviteljih in naslednikih (stopnja tveganja).  $\chi^2$ -test: Pearsonov koeficient za naključne analize (stopnja tveganja)

Vir: Rezultati ankete, 2005

Slika 10: Delež enakih ocen pomena vrednot na delovnem področju ustanoviteljev in naslednikov



Vir: Rezultati ankete, 2005

Medtem ko kaže mlada generacija večji interes za svoje poglede na življenje, so v primeru dela in poslov vrednote med generacijami bolj uravnotežene. Za vrednote ustvarjalnosti in osebne samostojnosti je pričakovana višja ocena, še posebej pri mlajših generacijah, vendar kaže, da so te vrednote v slovenski kulturi manj pomembne: predhodna raziskava o značilnostih, ki jih starši cenijo pri otrocih, je uvrstila ustvarjalnost daleč za poslušnostjo in disciplino (Slovenia - Human Development Report, 1998). Morda je prav v podjetniških družinah ustvarjalnost sorazmerno visoko vrednotena, saj je pomembna za kakovost poslovanja. Tudi izobraževanje v slovenskih šolah večinoma ni usmerjeno v ustvarjalnost in iznajdljivost, ampak na pomnjenje dejstev. Iz literature o družinskih poslih, bi pričakovali višje vrednotenje družinskega ponosa. Socialna varnost ni zelo pomembna, saj sedanji sistem socialne podpore nudi dokaj visoko stopnjo ugodnosti, ki jih Slovenci jemljejo za samoumevne. Prijateljstvo, kot del poslovnega okolja, je veliko manj pomembno, v primerjavi z vrednotenjem v okviru življenjskih vrednot, je pa pomembnejše mladim. Prijatelji so še vedno izbrani iz ostalih družbenih skupin in večinoma ne iz poslovnih partnerjev.

Preglednica 9: Rezultati vrednot na delovnem področju za ustanovitveno in nasledstveno generacijo v slovenskih družinskih podjetjih.

Vrednota	Generacija	Relativne frekvence (v %)					Povprečna vrednost	Enaka vrednost	t-test	$\chi^2$ -test
		1	2	3	4	5				
Delovna učinkovitost	U	0,0	0,0	8,2	29,5	62,3	4,54	51,6		11,059 (0,087)
	N	0,0	0,8	5,7	36,1	57,4	4,50			
Ustvarjalnost	U	1,6	0,0	13,1	36,1	49,2	4,31	48,4		
	N	0,0	2,5	7,4	50,8	39,3	4,27			
Izpolnjevanje dolžnosti	U	0,0	1,6	6,6	36,1	55,7	4,46	46,7		14,844 (0,095)
	N	0,0	1,6	9,0	40,2	49,2	4,37			
Prijeteljstvo in partnerstvo	U	0,0	9,0	23,0	37,7	30,3	3,89	41,0		23,692 (0,022)
	N	0,0	4,9	23,8	40,2	31,3	3,98			
Disciplina	U	0,0	4,1	10,7	36,9	48,4	4,30	46,7		29,040 (0,001)
	N	0,0	2,5	10,7	50,8	36,1	4,20			
Socialna varnost	U	0,0	4,1	23,0	37,7	35,2	4,04	50,8		44,202 (0,000)
	N	0,0	4,1	23,0	45,1	27,9	3,97			
Samouresničitev	U	1,6	4,1	19,7	44,3	30,3	3,98	39,3	-1,865 (0,063)	39,940 (0,000)
	N	0,0	1,6	14,8	48,4	35,2	4,17			
Pridnost	U	0,0	0,8	14,8	40,2	44,3	4,28	45,9	2,237 (0,026)	16,648 (0,055)
	N	0,0	1,6	19,7	49,2	29,5	4,07			
Soodločanje	U	2,5	5,7	27,9	36,9	27,0	3,80	37,7	-1,834 (0,068)	32,831 (0,008)
	N	0,8	4,1	15,6	51,6	27,9	4,02			
Enakopravnost	U	2,5	4,1	25,6	38,8	28,9	3,88	45,1	-2,132 (0,034)	32,541 (0,001)
	N	0,0	3,3	19,7	38,5	38,5	4,12			
Avtonomija posameznika	U	1,7	6,6	30,6	40,5	20,7	3,72	38,5		26,502 (0,047)
	N	0,8	4,9	31,1	43,4	19,7	3,76			
Demokracija	U	3,3	16,5	26,4	32,2	21,5	3,52	38,5		45,700 (0,000)
	N	3,3	8,2	32,0	35,2	21,3	3,63			
Varčnost	U	0,0	5,8	18,2	43,0	33,1	4,03	45,1		38,392 (0,000)
	N	0,0	3,3	30,3	39,3	27,0	3,90			
Družinska čast	U	5,8	4,1	24,0	30,6	35,5	3,86	41,8		85,525 (0,000)
	N	3,3	5,7	25,4	36,1	29,5	3,83			
Poslušnost	U	2,5	5,0	28,1	35,5	28,9	3,83	38,5		34,744 (0,004)
	N	2,5	6,6	34,4	33,6	23,0	3,68			
Skromnost	U	3,3	9,1	40,5	24,8	22,3	3,54	50,8		61,265 (0,000)
	N	3,3	7,4	45,1	28,7	15,6	3,46			

Legenda: kot pri preglednici 8

Vir: Rezultati ankete, 2005

Mlajše generacije pripadajo drugačnemu sistemu vrednot kot njihovi starši, saj višje cenijo osebne poglede na življenje in posel, individualizem in boljšo kvaliteto življenja.

Ustanovitelji lahko na te razlike gledajo kritično, majhno število statistično značilnih razlik v poslovnih vrednotah (t-test) kaže na podobno pojmovanje posla preko generacij. Nasledniki so bolj sebični in individualistični, vendar morajo ustanovitelji to sprejeti kot znak, da imajo njihovi otroci podobne vrednote kot mlajše generacije nasploh in preko dobre komunikacije lahko te razlike cenijo, saj kažejo željo po ustvarjanju trdnega osebnega koncepta o življenju.

## **5.2 POGLEDI NA DRUŽINO IN POSEL**

Ti nizi vrednot oblikujejo poglede na udejstvovanje v družinskem poslu in odnose med družino in njenim poslom. Te poglede smo preverili z nizom trditev, na katere so anketiranci odgovarjali po 5 stopenjski Likertovi lestvici (1 – popolnoma se strinjam, 2 – se strinjam, 3 – nevtralen, 3 – se ne strinjam, 5 – popolnoma se ne strinjam). Spet je velik delež družin dal enako vrednotenje za obe generaciji (za 5 od 11 izjav z več kot 50 %, ki so dali enake odgovore). Vendar je frekvenčna porazdelitev variirala in generacije gledajo različno na razreševanje konfliktov, kar je pomemben problem družinskih poslov. Medtem ko je statistično značilna razlika v povprečni vrednosti samo pri eni izjavi, pa frekvence odsevajo nestrinjanje v vseh izjavah. Ustanovitelji si večinoma predstavljajo bolj »rožnato« slika o odnosih znotraj podjetja in med generacijama medtem ko nasledniki nakazujejo več napetosti v družini in podjetju in manj samozavesti. Ustanovitelji pogosto projicirajo svoje poglede kot »absolutno resnico«, nasledniki pa bolj odkrito priznavajo razlike v pogledih med generacijami. Ta razlika v pogledih lahko prikaže možnosti nastanka konfliktov oziroma vsaj nesoglasij, ki jih ustanovitelji nočejo priznati. Sicer pa je že Vadnjal (1996) ugotovil, da slovenska družinska podjetja nočejo govoriti oziroma priznati prisotnost nesoglasij.

Preglednica 10: (Ne)strinjanje z določenimi izjavami povezanimi z družino v družinskem podjetju

<b>Izjava</b>	<b>Gene- racija</b>	<b>Relativne frekvence (v %)</b>					<b>Povp, vrednost</b>	<b>Enaka vrednost</b>	<b>t-test</b>	<b><math>\chi^2</math>-test</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>				
Rivalstvo med brati in sestrami je koristno za podjetje,	U	0,8	9,8	29,5	18,0	41,8	3,90	46,7		46,332 (0,000)
	N	2,5	8,2	24,6	25,4	39,3	3,91			
Zaupanje med člani RAZLIČNIH generacij družinskega podjetja je dobro	U	54,9	26,2	12,3	4,9	1,6	1,72	51,6		27,050 (0,041)
	N	46,7	35,2	12,3	4,1	1,6	1,79			
Zaupanje med člani ISTE generacije družinskega podjetja je dobro,	U	60,7	18,0	14,8	5,7	0,8	1,68	55,7		44,026 (0,000)
	N	47,5	30,3	18,9	1,6	1,6	1,80			
Komunikacija med člani RAZLIČNIH generacij družinskega podjetja je dobra,	U	48,4	29,5	15,6	4,9	1,6	1,82	49,2		53,940 (0,000)
	N	41,0	38,5	14,8	4,9	0,8	1,86			
Komunikacija med člani ISTE generacije je dobra,	U	53,3	27,9	11,5	6,6	0,8	1,74	50,0		47,153 (0,000)
	N	44,3	32,8	19,7	2,5	0,8	1,83			
Harmonija med člani družine je na visoki stopnji,	U	32,8	32,8	24,6	9,0	0,8	2,12	42,6		30,753 (0,002)
	N	32,0	32,8	27,9	7,4	0,0	2,11			
Člani družine so odprti in poštenu drug do drugega,	U	63,1	16,4	12,3	7,4	0,8	1,66	54,1		43,303 (0,000)
	N	45,1	34,4	14,8	5,7	0,0	1,81			
V času kriz ali problemov ni medsebojnih obtoževanj, Člani družine se obnašajo kot team in se z ustreznim pristopom lotevajo reševanja nastalih problemov,	U	47,5	25,4	15,6	8,2	3,3	1,94	45,1		45,285 (0,000)
	N	40,2	28,7	18,0	11,5	1,6	2,06			
Poslovne krize so bile rešene na način, ki je obdržal raven enotnosti in vrednot družine,	U	50,0	34,4	9,0	4,9	1,6	1,74	45,1	-1,771 (0,078)	42,130 (0,000)
	N	40,2	33,6	19,7	3,3	3,3	1,96			
V času hujših poslovnih kriz so si člani družine "stali ob strani",	U	61,5	18,0	12,3	6,6	1,6	1,69	56,6		62,413 (0,000)
	N	50,0	30,3	10,7	5,7	3,3	1,82			
Naslednja generacija v podjetju se počuti popolnoma močno – čutijo, da imajo ustrezno moč za sprejemanje odločitev,	U	39,3	24,6	24,6	7,4	4,1	2,12	39,3		42,530 (0,000)
	N	32,0	34,4	21,3	9,8	2,5	2,16			

Vir: Rezultati ankete, 2005

Veliko število ustanoviteljev in naslednikov se ne strinja z rivalstvom med brati in sestrami in menijo, da je nekoristno za podjetje. Obe generaciji poudarjata pomembnost zaupanja in komunikacije med člani iste in različne generacije. Starejši gledajo na svoje otroke zelo konservativno in jim dajejo premalo svobode v njihovem razmišljanju. Še vedno želijo imeti določeno avtoriteto in jih zavirajo v njihovi svobodi razmišljanja. Obe generaciji ne zagovarjata rivalstva, kar je na nek način v nasprotju z tržnim gospodarstvom, ki zagovarja konkurenčnost in »zmago boljšega«. Tukaj lahko opazimo ta močan vpliv družinskih vrednot, družinsko povezanost, ki drži njene člane in ne dopušča notranjih razhajanj zaradi interesov poslovanja podjetja. Velik problem, ki smo ga lahko zasledili pri izjavah, povezanih z družino v družinskih podjetjih, je notranja komunikacija med generacijama. Večina anketirancev poudarja, da je notranja komunikacija preslaba in da se generaciji premalo »poslušata«. Vzrok je v načinu razmišljanja in v načinu komunikacije. Ustanovitelji ne jemljejo naslednikov kot partnerje, ampak še vedno kot otroke, ki jih je treba venomer vzgajat. Ne upoštevajo njihovega osebnega razvoja in faze, v kateri imajo nasledniki že izoblikovano razmišljanje in svoje vrednote, katerih se skušajo držati. Zanimivo je, da tudi v času kriz v družinskih podjetjih večina ustanoviteljev in naslednikov ne drži skupaj in prihaja do notranjega razkola, kar lahko pripisujemo različnim pogledom pri reakciji na take poslovne krize. Starejša generacija skuša reševati takšne krize bolj konservativno in s čim manj tveganja, medtem ko mlajša generacija pogosto nastopi agresivno pri reševanju »padcev«. V obdobju kriz v družinskih podjetjih ni enotnega razmišljanja pri iskanju rešitev in pogosto prihaja do nesoglasij, kar pripelje do ne-teamskega sodelovanja med generacijami. Večina tudi trdi, da je premalo odprtosti in poštenosti med generacijami.

### **5.3 PROCES NASLEDSTVA V DRUŽINSKIH PODJETJIH**

Proces nasledstva ponuja več priložnosti za razvoj različnih pogledov in njihovo izražanje. Na tem področju smo našli večje medgeneracijske razlike v pogledih in vedenjih. V vseh statistično značilnih različnih pogledih so nasledniki izrazili svoje pridržke o svojih položajih v procesu, ki ga večinoma obvladujejo starši. Proces nasledstva v družinskih podjetjih v večini temelji na odločitvah ustanoviteljev in le v manjši meri na naslednikih, ki so zaradi tega v manjvrednostnem položaju, kar ponovno povzroča notranji konflikt. Dilema se pojavi tudi pri časovnem poteku nasledstva, ustanovitelji pogosto zavlačujejo z predajo vodilnih funkcij in kompetenc.

Preglednica 11: (Ne)strinjanje z določenimi izjavami, povezanimi z nasledstvom v slovenskih družinskih podjetjih

<b>Izjava</b>	<b>Gene- racija</b>	<b>Relativne frekvence (v %)</b>					<b>Povp, vrednost</b>	<b>Enaka vrednost</b>	<b>t-test</b>	<b><math>\chi^2</math>-test</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>				
Otroke je treba vpeljevati v podjetje že zelo zgodaj,	U	38,5	31,1	20,5	8,2	1,6	2,03	34,4	-4,419 (0,078)	43,271 (0,000)
	N	19,7	23,8	35,2	13,9	7,4	2,66			
Izobraževanje otrok je treba usmerjati v skladu s potrebami podjetja,	U	23,8	20,5	29,5	14,8	11,5	2,70	43,4	-2,430 (0,016)	58,594 (0,000)
	N	11,5	16,4	38,5	19,7	13,9	3,08			
Nasledniki v managementu naj bodo izbrani med družinskimi člani,	U	42,6	18,9	27,0	9,0	2,5	2,10	35,2	-3,030 (0,003)	39,888 (0,001)
	N	24,6	20,5	36,1	13,9	4,9	2,54			
Vključevanje družinskih članov v podjetje se rešuje glede na koristi podjetja in ne posameznika,	U	32,0	32,0	25,4	4,1	6,6	2,21	34,4	-2,770 (0,006)	27,827 (0,033)
	N	18,0	31,1	30,3	11,5	9,0	2,62			
Ustanovitelj in / ali starejša generacija naj ima vselej formalno vlogo v podjetju,	U	26,2	25,4	23,8	16,4	8,2	2,55	41,0		41,961 (0,000)
	N	18,0	22,1	37,7	14,8	7,4	2,71			
Otroci naj dobijo določen lastniški delež v podjetju, ko se vanj vključijo,	U	28,7	30,3	19,7	12,3	9,0	2,43	41,8		39,868 (0,001)
	N	26,2	31,1	22,1	13,9	6,6	2,43			
Starši naj se upokojijo, ko so otroci pripravljeni prevzeti podjetje	U	33,9	20,7	21,5	13,2	10,7	2,46	28,7	-1,792 (0,074)	
	N	26,2	17,2	22,1	21,3	13,1	2,78			
Družinske težave in težave podjetja je potrebno ločevati,	U	66,9	23,1	5,8	2,5	1,7	1,49	56,6		29,296 (0,022)
	N	62,3	18,0	15,6	3,3	0,8	1,62			
Sprejema se različnost osebnosti družinskih članov,	U	37,2	30,6	28,1	2,5	1,7	2,01	44,3		25,943 (0,055)
	N	38,5	32,8	25,4	2,5	0,8	1,94			
Obstaja jasna ločitev med družinskimi zadevami in poslom, pri čemer je družina skupaj predvsem izven posla	U	30,6	28,1	28,1	5,8	7,4	2,31	36,9		
	N	27,0	23,8	33,6	11,5	4,1	2,42			
Podjetje mora imeti izdelane kriterije, po katerih se bojo družinski člani vključevali v podjetje, ali iz njega izstopali	U	36,4	25,6	28,9	8,3	0,8	2,12	39,3	-1,888 (0,060)	24,309 (0,083)
	N	18,0	39,3	34,4	5,7	2,5	2,35			

Vir: Rezultati ankete, 2005

Preglednica 12: Upoštevanje izjav ustanoviteljev in naslednikov v realnosti, povezanih z družino in nasledstvom v slovenskih družinskih podjetjih.

<b>Izjava</b>	<b>Gene- racija</b>	<b>Frekvence (v %)</b>			<b>Povprečne vrednosti</b>
		<b>DA</b>	<b>delno</b>	<b>NE</b>	
Otroke je treba vpeljevati v podjetje že zelo zgodaj,	U	46,7	45,9	7,4	DA
	N	31,1	43,4	25,4	delno
Izobraževanje otrok je treba usmerjati v skladu s potrebami podjetja,	U	45,6	40,2	13,9	DA
	N	32,0	45,9	22,1	delno
Nasledniki v managementu naj bodo izbrani med družinskimi člani,	U	53,3	34,4	12,3	DA
	N	34,4	39,9	28,7	delno
Vključevanje družinskih članov v podjetje se rešuje glede na koristi podjetja in ne posameznika,	U	44,3	43,4	12,3	DA
	N	32,8	54,9	12,3	delno
Ustanovitelj in / ali starejša generacija naj ima vselej formalno vlogo v podjetju,	U	45,9	41,8	12,3	DA
	N	30,3	52,5	17,2	delno
Otroci naj dobijo določen lastniški delež v podjetju, ko se vanj vključijo,	U	49,2	36,1	14,8	DA
	N	23,8	47,5	28,7	delno
Ustanovitelj in / ali starejša generacija naj ima vselej formalno vlogo v podjetju	U	42,1	47,0	10,9	delno
	N	31,8	57,5	10,7	delno
Starši naj se upokojijo, ko so otroci pripravljeni prevzeti podjetje,	U	42,6	32,8	24,6	DA
	N	22,1	41,8	36,1	delno
Družinske težave in težave podjetja je potrebno ločevati,	U	51,6	38,5	9,8	DA
	N	38,5	54,1	7,4	delno
Sprejema se različnost osebnosti družinskih članov,	U	47,8	47,8	4,4	delno
	N	39,3	54,9	5,8	delno
Obstaja jasna ločitev med družinskimi zadevami in poslom, pri čemer je družina skupaj predvsem izven posla	U	38,8	49,5	11,7	delno
	N	25,4	63,1	11,5	delno
Podjetje mora imeti izdelane kriterije, po katerih se bodo družinski člani vključevali v podjetje, ali iz njega izstopali,	U	33,1	44,6	22,3	delno
	N	21,3	56,6	22,1	delno

Vir: Rezultati ankete, 2005

Najbolj zanimivi izsledki analize so:

- nasledstvena generacija hoče obdržati več svobode za odločitev, ali bodo postali del družinskega posla, ker pa so kmalu vpleteni v posel in izbirajo svoj poklic pogosto skladno s potrebami posla, je očitno nekaj samoumevnega pritisk s strani ustanoviteljske generacije;
- nasledniki so bolj odprti za možnost izbire vodje, ki ni družinski član - očitno jim strokovnost pomeni več kot zgolj »krvno sorodstvo«;



- ustanoviteljem je proces nasledstva in izbira ustreznega naslednika pogosto samoumevna in že vnaprej določena, s čimer se pa večina naslednikov ne strinja;
- ustanovitelji raje jemljejo osebne ugodnosti od podjetja in se ne žrtvujejo zaradi posla;
- v tej fazi še vedno mislijo, da starši še lahko ostanejo v podjetju po prenosu, da bodo vedno imeli pomembno vlogo (kar je težko izvesti, če podjetja nimajo formalnih upravljalških teles); takšen pogled je lahko izraz spoštovanja do vloge ustanoviteljev, priznavanje njihove avtoritete in potrebe po njihovi podpori, saj imajo lahko dvome o lastni sposobnosti za prevzem odgovornosti;
- na naše presenečenje nasledniki menijo, da ni potrebno imeti kriterijev za odločitve zaposlovanju družinskih članov; dejstvo je, da deloma že zaradi demografske situacije v Sloveniji veliko družinskih podjetij nima velikega izbora naslednikov – zadovoljni morajo biti že, če najdejo enega primerne kandidata, saj ima večina družin največ dva otroka.

V anketi smo anketirance prosili, da bi nakazali, ali so družine lahko uporabile načela, ki jih imajo za primerna; ustanovitelji so bili prepričani, da so v svojih poslih popolnoma ali vsaj delno uporabili svoje načela, medtem ko so mlajše generacije izrazile več dvomov o uporabi načel/pravil: v večini primerov se jim odločitve zdi bolj subjektivna kot staršem. Kot je ugotovila Lovšinova (2000), v slovenskih družinskih podjetjih še vedno večinoma odločajo ustanovitelji, ki odločitve sporočijo naslednikom kot »že odločeno«. Ta vidik nasledstva bi moral biti v mnogih družinskih podjetjih voden drugače, vsekakor s pomočjo svetovalcev. Na žalost pa, kot ugotavlja Lovšinova (2000), večina ustanoviteljev išče pomoč pri odvetnikih, ki se ne zavedajo dovolj poslovne in čustvene zapletenosti družinskih podjetij in se zavzemajo bolj za enostavnejše formalnopravne rešitve.

Ustanovitelji mislijo pogosto, da so pri svojih odločitvah in poslovanju korektni in tako predpostavljajo, da so tudi nasledniki istega mnenja. To v večini primerov dejansko ne drži, saj nasledniki pogosto trdijo drugače in so njihove vrednote v nasprotju z ustanovitelji. To ponovno lahko pripisujemo slabi komunikaciji in razumevanju med generacijama, kar ustvari nekakšen manjvrednostni položaj naslednikov in njihove šibkejšje pozicije pri odločanju.

#### **5.4 MERE UČINKOVITOSTI V DRUŽINSKIH PODJETJIH**

Preverili smo ali imajo različne generacije značilno različne poglede na to, kaj povzroča uspeh družinskih podjetij. Medtem ko ekonomska teorija zagovarja, da so najboljše merila za uspešnost finančni dosežki (zlasti v MBA programih, kar v zadnjem času zelo kritizirajo), pa si družinska podjetja uspeh predstavljajo drugače:

Herle (2003) je ugotovila, da je najpomembnejše merilo uravnotežiti družinske in poslovne funkcije, čemur sledi uspešen prenos družinskega posla v naslednjo generacijo – nadaljevanje posla kot družinskega je bilo zanje zelo pomembno. Finančna merila, npr. rast prihodkov, so bila uvrščena šele na četrto mesto. Zbrali smo 18 različnih meril (Preglednica 12).

Zanimivo je, da smo ugotovili nekaj statistično značilnih razlik med generacijami pri ocenjevanju meril uspešnosti. Zopet vrednotijo družinska podjetja višje ne-finančna merila, kvaliteta proizvodov (temelj za družinski ponos) in stopnja zadovoljstva strank sta, po povprečni vrednosti na prvih dveh mestih pri obeh generacijah. Visoko cenjeni sta samostojnost in svoboda (najpomembnejši motiv za ustvarjanje lastnih podjetij je samostojnost; Glas & Drnovšek, 2000), tudi klima in morala med zaposlenimi. Ta merila se skladajo z Leachevo (1991) identifikacijo prednosti družinskih podjetij. Ustanovitelji so osredotočeni na delo za svoje otroke medtem ko nasledniki cenijo finančne dobičke (4-5. mesto) in potencial za rast (6. mesto; zgolj 14. mesto za ustanovitelje). Razvidno je, da ustanovitelji bolj izražajo družinske vrednote, da jim je skrb za »mirno spanje« družine v prvi vrsti oziroma eksistenca družine in naslednikov, medtem ko naslednikom pomeni več čim višji finančni položaj in finančna neodvisnost. Oboji se zavedajo nujnosti rasti podjetja, vendar je to bolj očitno pri mlajših, saj so bolj dovzetni za tveganje in širjenje podjetja ter zaposlovanje nedružinskih članov. Starejša generacija bolj ceni prakso in izkušnje pri zaposlenih, medtem ko mlajši postavljajo bolj v ospredje strokovnost in izobrazbo zaposlenih. Oboji se zavedajo, da pogosto primanjkuje določenega znanja in, da je potreba po izpopolnjevanju tako kadrov kot tehnologije nujno potrebna.

Ta merila uspešnosti smo uporabili za izvedbo analizo skupin, z domnevo, da se generacije razlikujejo glede na to, katera finančna/ne-finančna merila jemljejo kot pomembna. Ta merila smo uvrstili v tri skupine: finančna, ne-finančna in druga. Vendar analiza ni pokazala značilnih razlik med generacijami. Mlajše generacije v primerjavi z ustanovitelji niso značilno bolj usmerjene k finančnim izkupičkom, kar kaže, da skupno sodelovanje v družini in podjetju dovolj vpliva na obe generacije, da ne gledata preveč različno na podjetje in njegovo poslovanje.

## **5.5 NAČRTOVANJE NASLEDSTVA**

Podjetniška teorija v splošnem meni, da je zgodnje načrtovanje nasledstva ključno za uspešen proces prenosa. Planiranje bi moralo biti odgovor na dejstvo, da 85 % kriz v družinskih podjetjih nastane zaradi vprašanj nasledstva. Bork et al. (2004) mislijo da se nasledstvo kot proces začne, ko so potencialni nasledniki še otroci in da ni nikoli prezgodaj za načrtovanje nasledstva, ki je izrazito dolgoročen proces.

Preglednica 13: Zadovoljstvo z različnimi vidiki uspešnosti poslovanja

Segmenti uspešnosti poslovanja	Generacija	Relativne frekvence (v %)					Povp. vrednost	Delež enake vrednosti	t-test	$\chi^2$ -test
		1	2	3	4	5				
Rastj prometa v zadnjem letu,	U	6,6	9,8	23,8	41,0	18,9	3,56	54,9		98,609 (0,000)
	N	6,6	9,8	32,0	35,2	16,4	3,45			
Dobičkonosnost podjetja v zadnjem letu,	U	6,6	16,4	27,9	36,1	13,1	3,33	52,5		94,354 (0,000)
	N	4,9	11,5	32,0	36,9	14,8	3,45			
Potencial podjetja za rast v prihodnosti,	U	2,5	10,7	39,3	36,9	10,7	3,43	49,2	-1,685 (0,093)	62,190 (0,000)
	N	2,5	7,4	36,9	31,1	22,1	3,63			
Absolutna rast tržnega deleža v zadnjem letu,	U	6,6	14,8	43,4	25,4	9,8	3,17	48,4		69,905 (0,000)
	N	1,6	18,0	43,4	27,9	9,0	3,25			
Relativna rast tržnega deleža v primerjavi s konkurenti,	U	5,7	11,5	37,7	37,7	7,4	3,30	46,7		74,134 (0,000)
	N	3,3	13,9	43,4	31,1	8,2	3,27			
Splošna klima ter zadovoljstvo in morala zaposlenih,	U	0,8	8,2	31,1	40,2	19,7	3,70	50,8		130,63 6 (0,000)
	N	1,6	8,2	26,2	44,3	19,7	3,72			
Sposobnost podjetja, da pridobi nov strokoven kader,	U	4,1	8,2	32,8	41,0	13,9	3,52	49,2		52,339 (0,000)
	N	2,5	11,5	35,2	35,2	15,6	3,50			
Kakovost naših proizvodov in storitev,	U	0,0	1,6	10,7	50,0	37,7	4,24	50,0		27,742 (0,001)
	N	0,0	0,8	13,9	45,1	40,2	4,25			
Raven zadovoljstva naših kupcev,	U	0,0	1,6	9,0	56,6	32,8	4,20	57,4		16,975 (0,009)
	N	0,0	0,0	12,3	57,4	30,3	4,18			
Uresničevanje mojih notranjih ciljev,	U	1,6	9,0	27,0	44,3	18,0	3,68	44,3		25,578 (0,060)
	N	0,8	6,6	29,5	55,7	7,4	3,62			
Finančni donosi, ki mi jih zagotavlja podjetje,	U	3,3	5,7	37,7	40,2	13,1	3,54	50,8		98,891 (0,000)
	N	1,6	8,2	27,0	42,6	20,5	3,72			
Avtonomijo in osebno svobodo, ki mi ju zagotavlja podjetje,	U	1,6	5,7	27,9	33,6	31,1	3,87	40,2		33,741 (0,060)
	N	1,6	8,2	25,4	39,3	25,4	3,79			
Nadzorom nad mojo prihodnostjo, ki mi jo zagotavlja podjetje,	U	2,5	5,7	34,4	38,5	18,9	3,66	49,2		70,443 (0,000)
	N	3,3	5,7	36,9	36,9	17,2	3,59			
Trenutno je naše podjetje premajhno in želim, da v prihodnosti raste,	U	4,9	5,7	54,1	24,6	10,7	3,30	35,2	-1,838 (0,067)	
	N	3,3	9,8	37,7	28,7	20,5	3,53			
Prihodnja rast podjetja mi ni pomembna; želim, da podjetje ostane takšno kot je,	U	18,0	19,7	40,2	15,6	6,6	2,73	37,7		37,053 (0,002)
	N	18,9	29,5	33,6	12,3	5,7	2,57			
Imam močno željo, da pripeljem svoje podjetje v fazo žetve,	U	4,9	9,0	38,5	32,0	15,6	3,44	41,8		57,957 (0,000)
	N	3,3	9,8	44,3	24,6	18,0	3,44			
Ena izmed mojih odlik je razvoj tehnološko naprednih proizvodov in storitev	U	4,1	6,6	36,1	34,4	18,9	3,57	42,6		36,606 (0,002)
	N	3,3	11,5	38,5	31,1	15,6	3,44			
V podjetju zagotavljam zaposlitev otrokom/novi generaciji,	U	1,6	6,6	15,6	34,4	41,8	4,08	30,3	5,605 (0,000)	24,838 (0,073)
	N	5,8	3,3	49,2	30,0	11,7	3,38			

Vir: Rezultati ankete, 2005

Preglednica 14: Vedenje pri nasledstvu podjetja

Za družinsko podjetje je izredno pomembno	Generacija	Relativne frekvence (v %)					Povp. vrednost	Enaka vrednost	t-test	$\chi^2$ -test
		1	2	3	4	5				
Pravočasno planiranje prenosa lastništva,	U	45,5	27,3	20,7	4,1	2,5	1,91	42,6	-1,748 (0,082)	60,480 (0,000)
	N	36,9	25,4	27,0	7,4	3,3	2,15			
Del delovnega časa posvetiti izdelavi plana prenosa,	U	18,2	23,1	35,5	16,5	6,6	2,70	38,5		29,895 (0,019)
	N	17,2	25,4	41,8	12,3	3,3	2,59			
Upoštevati, da so interesi in vrednote generacij različne,	U	41,3	41,3	10,7	5,0	1,7	1,84	50,8		32,496 (0,009)
	N	39,3	41,0	16,4	1,6	1,6	1,85			
Zgodaj identificirati člana družine, ki premore kvalitete za vodenje podjetja,	U	45,5	24,0	20,7	8,3	1,7	1,97	42,6	-1,843 (0,067)	42,194 (0,000)
	N	32,0	27,9	29,5	7,4	3,3	2,22			
Zagotovitev učenja potencialnih naslednikov zunaj domačega podjetja,	U	39,7	24,8	24,8	5,0	5,8	2,12	41,0		41,146 (0,001)
	N	27,9	28,7	30,3	7,4	5,7	2,34			
Zaveda se nevarnosti pri vpeljavi družinskih vrednot v poslovanje podjetja,	U	31,4	31,4	34,7	0,8	1,7	2,10	45,9	-1,794 (0,074)	
	N	20,5	36,9	36,1	4,1	2,5	2,31			
Loči vizijo družine od vizije podjetja,	U	38,0	22,3	26,4	9,9	3,3	2,18	37,7		24,547 (0,078)
	N	31,1	35,2	27,0	4,9	1,6	2,11			
Prilagaja družinsko podjetje spremembam na trgu,	U	61,2	24,0	9,9	1,7	3,3	1,62	55,7		46,979 (0,000)
	N	51,6	33,6	10,7	2,5	1,6	1,69			
Izbira vodje podjetja glede na kvalitete in sposobnosti, ki jih mora imeti,	U	62,0	28,1	6,6	2,5	0,8	1,52	51,6		30,991 (0,013)
	N	54,1	32,8	10,7	1,6	0,8	1,62			

Vir: Rezultati ankete, 2005

Ustanovitelju podjetje ponavadi pomeni dokaz njegovih sposobnosti. S podjetjem se identificira in mu večkrat pomeni smisel njegovega obstoja. Prepričan je vase in v idejo, da posla nihče ne more voditi tako kot on sam. Vse pomembnejše odločitve in posle opravi sam, saj se v tej vlogi najbolje počuti. Misel, da nekoč ne bo več "glavni", je zanj zelo boleča. Težko se strinja s spremembami, ki jih predlaga nekdo drug, saj bi to pomenilo prekinitev tradicije. In zaradi spremenljivih zahtev trga lahko začne podjetje zaostajati za tekmeci.

Pogled na načrtovanje nasledstva smo preverili z 9 vprašanji o pomembnosti načrtovanja nasledstva, kar prikazuje Preglednica 13. Ker je načrtovanje odločilno za določitev prenosa moči in vpliva na mlado generacijo, bi pričakovali, da je ta generacija zelo zainteresirana za zgodnje načrtovanje. Vendar so ustanovitelji prepričani, da je načrtovanje prenosa lastništva potrebno ob (primernem) času in

hkrati resneje razmišljajo o zgodnjem odkrivanju potencialov novega vodje, pomembno se jim zdi tudi zagotoviti prakso nasledniku v nekem drugem podjetju. Zavedajo se tudi nevarnosti, ki jih prinaša mešanje poslovnih in družinskih vrednot in hočejo ločiti vizijo družine in vizijo poslov. To jim pogosto ne uspeva v največji meri oziroma potrebni meri. Najtežje je ločiti družino od posla. Tako ustanovitelji kot tudi nasledniki stežka postavljajo mejo med poslovno in družinsko komunikacijo. Zaradi tega so pogosto prisotni konflikti med generacijami. Nasledniki pogosto skušajo pridobiti določene poslovne izkušnje izven domačega podjetja, nekateri pa se skušajo na tak način izogniti notranjim konfliktom. Obe generaciji teoretično dobro poznata proces nasledstva, vendar ga v praksi težko realizirata po priporočenem modelu. Ustanoviteljem je težko določiti primeren čas in ta meja ni nikoli jasna.

Preglednica 15: Upoštevanje izjav ustanoviteljev in naslednikov v realnosti o planu razvoja in prenosa podjetja v slovenskih družinskih podjetjih.

<b>Izjava: Za družinsko podjetje je izredno pomembno</b>	<b>Gene-racija</b>	<b>Frekvence (v %)</b>			<b>Povprečne vrednosti</b>
		<b>DA</b>	<b>delno</b>	<b>NE</b>	
Pravočasno planiranje prenosa lastništva,	U	37,2	46,3	16,5	delno
	N	36,8	40,2	23,0	delno
Del delovnega časa posvetiti izdelavi plana prenosa,,	U	28,9	47,9	23,2	delno
	N	18,9	50,0	31,1	delno
Upoštevati, da so interesi in vrednote generacij različne,	U	43,8	47,9	8,3	delno
	N	39,3	45,1	15,6	delno
Zgodaj identificirati člana družine, ki premore kvalitete za vodenje podjetja,	U	49,6	42,1	8,3	DA
	N	34,4	48,4	17,2	delno
Zagotovitev učenja potencialnih naslednikov zunaj domačega podjetja,	U	42,2	35,5	22,3	DA
	N	35,2	36,9	27,9	delno
Zaveda se nevarnosti pri vpeljavi družinskih vrednot v poslovanje podjetja,	U	35,5	52,1	12,4	delno
	N	33,6	54,1	12,3	delno
Loči vizijo družine od vizije podjetja,	U	43,0	49,6	7,4	delno
	N	37,7	50,0	12,3	delno
Prilagaja družinsko podjetje spremembam na trgu,	U	53,7	42,2	4,1	DA
	N	52,4	41,0	6,6	DA
Izbira vodje podjetja glede na kvalitete in sposobnosti, ki jih mora imeti,	U	47,1	47,1	5,8	delno
	N	48,3	45,1	6,6	DA

Vir: Rezultati ankete, 2005

Vseeno smo anketirance vprašali, koliko to zavedanje resnično določa način načrtovanja nasledstva (Preglednica 14). Odgovori so pokazali, da so svoje poglede le redko uporabili v praksi in mlajša generacija je sistematično občutila, da izraženi pogledi niso bili upoštevani. Vseeno nismo mogli dokazati, da je mlajša generacija

nagnjena k načrtovanju in kriterijem za izbiranje in vzgojo naslednikov, čeprav so vse te statistično značilne razlike v povprečni vrednosti višje za naslednike. Pri mlajši generaciji lahko gre za pomanjkanje samozavesti in odpor do uporabe nekaterih kriterijev, ki jih mogoče ne bodo izpolnili. Nasledniki bi morali biti bolj obveščeni o vrednotah in razlogih načrtovanja nasledstva s strani staršev-ustanoviteljev. Mogoče se njihova ignoranca načrtovanja nanaša prav na izkušnjo, da je načrtovanje in odločanje v rokah dominantnih ustanoviteljev in celoten proces samo omogoči racionalizacijo njihovih odločitev. Mlajše generacije bi morale postati resnični igralci v načrtovanju nasledstva, da bi to sprejeli kot pomembno orodje za izogibanje napetostim in problemom v družinskih podjetjih v prihodnosti. Vsekakor pa je celotno vprašanje nasledstva preveč zapleteno, da bi družina in podjetje delovali brez primerne načrta. Odsotnost načrtovanja kaže preprosto nizko raven zavesti o pomenu transparentnosti in sistematične komunikacije ter načrtovanja. Tudi slovenska družinska podjetja jemljejo nekatere rešitve za »samoumevne«, zato prihaja do travmatičnih kasnejših nesoglasij, zamer itd.

## **5.5 NEKATERI VIDIKI RASTI DRUŽINSKEGA PODJETJA**

Tudi tema rasti in nasledstva postavlja nekaj vprašanj o družinski »naravi« podjetja v prihodnosti. Rast družinskega podjetja ustvari probleme z zagotavljanjem vira vložka, ki bo podpiral to rast. Najpomembnejša vložka sta finančna sredstva in vodstvene sposobnosti. Te vire včasih iščejo tudi zunaj podjetja in družine, kar spreminja družinsko naravo podjetja in s tem postavlja pred obe generaciji isti dilemi. Te vidike smo preverili z vprašanji, koliko so anketiranci zaskrbljeni glede določenih stvari. Možni odgovori so bili podani z Likertovo petstopenjsko lestvico: 1 – si ne belim glave, 2 – male skrbi, 3 – zaskrbljen, 4 – resno zaskrbljen in 5 – imam nočne more. To lestvico smo prevzeli po Birleyevi (2000), zaradi mednarodne primerjave, čeprav je morda nekoliko nenatančna je predvsem slikovita in standardna.

Preglednica 16: Skrbi za določene dileme v podjetju

Izjava	Gene- racija	Relativne frekvence (v %)					Povp, vrenosti	Enaka vrednost	t-test	$\chi^2$ -test
		1	2	3	4	5				
Če vpeljem v podjetje zunanje vlagatelje, kako pohlepni bodo?	U	14,9	17,4	29,8	28,9	9,1	3,00	36,9		45,848 (0,000)
	N	9,1	22,3	30,6	33,9	4,1	3,00			
Ali bi zunanji vlagatelji spreminjali moj način vodenja podjetja?	U	16,5	19,8	27,3	30,6	5,8	2,89	32,8		41,813 (0,000)
	N	9,9	20,7	39,7	24,8	5,0	2,93			
Kako naj financiram rast, ne da bi izgubil kontrolo nad podjetjem?	U	14,9	28,1	31,4	23,1	2,5	2,70	30,3		23,617 (0,098)
	N	13,2	20,7	39,7	24,0	2,5	2,82			
Vse moje premoženje je v podjetju, Kaj se bo zgodilo, če podjetje zaide v težave?	U	15,7	19,0	14,9	35,5	14,9	3,15	28,7		29,052 (0,024)
	N	10,7	16,5	26,4	35,5	10,7	3,17			
Ali naj podjetje prodam?	U	44,2	23,3	12,5	14,2	5,8	2,14	37,7		25,704 (0,058)
	N	32,2	29,8	20,7	11,6	5,8	2,27			
Koliko je vredno podjetje?	U	42,5	22,5	21,7	12,5	0,8	2,07	39,3		
	N	32,2	29,8	25,6	11,6	0,8	2,18			
Ali mi je rast podjetja sploh potrebna?	U	21,7	33,3	35,0	8,3	1,7	2,35	30,3		42,733 (0,002)
	N	20,7	32,2	24,8	19,8	1,7	2,51			
Kako se mi bo spremenilo življenje, če bo podjetje zelo zraslo?	U	26,4	40,5	17,4	12,4	3,3	2,26	36,1		
	N	23,1	35,5	29,8	10,7	0,8	2,29			
Ali naj v podjetje vključim družinske člane?	U	57,0	19,8	14,9	6,6	1,7	1,76	37,7		19,640 (0,078)
	N	42,1	42,1	11,6	4,1	0,0	1,78			
Kaj bom storil, če se moji otroci v podjetju ne bodo dobro obnesli?	U	24,0	31,4	20,7	17,4	6,6	2,51	27,9	2,448 (0,015)	
	N	31,9	37,0	16,0	13,4	1,7	2,13			
Ali naj dam ključnim uslužbencem lastniške deleže v podjetju?	U	42,1	22,3	22,3	10,7	2,5	2,09	32,8		31,659 (0,011)
	N	40,5	25,6	19,0	12,4	2,5	2,08			

Vir: Rezultati ankete, 2005

Zopet skoraj ni značilnih razlik v stopnji zaskrbljenosti (t-test), čeprav se frekvenčne porazdelitve ( $\chi^2$ -test) pomenljivo razlikujejo:

- obe generaciji ne marata zunanjih vlagateljev (delničarjev) in delitev lastništva s ključnimi zaposlenimi ne bi sprejeli kot izziv;
- mlajša generacija se rahlo bolj nagiba k rasti in se ne bojijo posledic, ki bi jih lahko ta rast pustila na njihovih življenjih, to je pričakovano, saj so še mladi in pripravljeni na različne kariere; z boljšo izobrazbo to tudi lažje uresničijo;
- ustanoviteljska generacija je že v fazi, ko si želi stabilnost, gotovost, manj izzivov;
- obe generaciji skrbi vpliv propada posla na dobrobit družine – vendar, po Birleyevi (2000), to skrbi večino družin po vsem svetu;
- ustanovitelje skrbi možnost, da se otroci ne bodo dobro odrezali v poslu in se bodo morali soočiti z zaposlitvijo zunanjega vodje.

Dodali smo tudi vprašanje o finančnih virih, ki bodo v družini pomembni v naslednjem desetletju. Anketiranci so tokrat odgovarjali po 4 stopenjski lestvici (1 – nepomemben, 2 – manj pomemben, 3 – pomemben, 4 – zelo pomemben).

Kot smo pričakovali, obstajajo značilne razlike med generacijama:

- najpomembnejši viri bodo zadržani dobički podjetja; ker so pomembni mnogim naslednikom, lahko sklepamo, da so nasledniki naklonjeni tudi vlaganju in ne samo zapravljanju dobičkov za svoj dobrobit;
- medtem ko bodo lastni prihranki še vedno pomembni, poslovne banke obravnavajo kot ključni vir zunanjih financ, najraje v obliki dolgoročnih posojil (kar je tudi evropska tradicija);
- trdni odnosi z dobavitelji in strankami dovoljujejo nekaj »bootstrapping« načina dela, kjer podjetja zavlačujejo plačila dobaviteljem (ali pa se z njimi dogovarjajo za daljše roke) in nekaterimi plačili vnaprej (avansi), ki temeljijo na zaupanju poslovnih partnerjev v finančno dobro stoječa družinska podjetja;
- mlajše generacije pričakujejo preveč vladnega sofinanciranja, ki daje v Sloveniji dejansko le marginalne količine denarja (Glas et al., 2002), seveda pa bodo postali v prihodnosti vedno bolj pomembni vzajemni skladi;
- mlajše generacije pričakujejo tudi preveč tveganega kapitala glede na pretekle izkušnje v Evropi in Sloveniji (Glas & Drnovšek & Pšeničny, 2003).

V pričakovanih finančnih virih so bistvene razlike, ki kažejo na večjo odprtost mlajših generacij za uporabo zunanjega sofinanciranja (tudi do delitve lastništva in moči), kot podlage za rast, ki je bolj zaželen pri naslednikih. Pripravljeni so tudi več tvegati. Vendar imajo nasledniki več v tem trenutku še neupravičenih pričakovanj, kar dokazuje njihovo pomanjkanje izkušenj v resničnih pogajanjih s finančnimi



institucijami. Glede na usmeritve reform Slovenije o prihodnosti se utegnejo ta pričakovanja v večji meri uresničiti, saj postaja razvoj podjetništva pravi prioriteten cilj.

Preglednica 17: Pogledi na finančna sredstva in naložbe v prihodnosti v podjetju

Viri financiranja	Generacija	Relativne frekvence (v %)				Povp, vrednost	Enaka vrednost	t-test	$\chi^2$ -test
		1	2	3	4				
Lastni prihranki	U	11,5	20,5	44,3	23,8	2,80	47,5		33,412 (0,000)
	N	11,5	19,7	44,3	24,6	2,82			
Sredstva (posojila) družine ali prijateljev	U	37,7	29,5	29,5	3,3	1,98	39,3		15,776 (0,072)
	N	26,2	41,0	24,6	8,2	2,15			
Drugi zasebni investitorji (niso družina ali prijatelji)	U	42,6	36,9	18,9	1,6	1,80	41,0	-1,945 (0,053)	
	N	32,0	39,3	25,4	3,3	2,00			
Družbe za investiranje, vzajemni skladi	U	39,3	36,9	20,5	3,3	1,88	38,5	-1,958 (0,051)	15,409 (0,080)
	N	32,0	36,1	21,3	10,7	2,11			
Kreditni dobaviteljev	U	28,7	24,6	34,4	12,3	2,30	45,9		31,966 (0,000)
	N	24,6	23,8	40,2	11,5	2,39			
Kreditni kupcev	U	37,7	31,1	24,6	6,6	2,00	42,6		19,728 (0,020)
	N	33,6	26,2	33,6	6,6	2,13			
Kratkoročna bančna posojila	U	18,9	31,1	34,4	15,6	2,47	42,6	-2,064 (0,040)	34,386 (0,000)
	N	9,0	25,4	51,6	13,9	2,70			
Dolgoročna bančna posojila	U	13,1	15,6	49,2	22,1	2,80	49,2		34,391 (0,000)
	N	12,3	13,9	51,6	22,1	2,84			
Državne finančne pomoči (razni skladi)	U	35,2	26,2	27,9	10,7	2,14	42,6		27,344 (0,001)
	N	28,7	28,7	22,1	20,5	2,34			
Dobiček podjetja	U	3,3	13,1	37,7	45,9	3,26	52,5	-2,640 (0,009)	36,575 (0,000)
	N	1,6	2,5	39,3	56,6	3,51			
Skladi tveganega kapitala	U	45,9	30,3	12,3	11,5	1,89	40,2		22,676 (0,007)
	N	32,8	36,1	20,5	10,7	2,09			
Drugo	U	62,9	17,1	14,3	5,7	1,63	4,9		8,000 (0,018)
	N	64,7	17,6	5,9	11,8	1,65			

Vir: Rezultati ankete, 2005

## 5.6 KLASTERSKA ANALIZA

Življenjske in poslovne vrednote smo uporabili za oblikovanje skupin družinskih podjetij. Te vrednote smo razdelili v tri skupine. **Tradicionalna skupina** visoko ceni delo, plačo in moralo trdnega dela (delovno učinkovitost, izpolnitev dolžnosti, disciplino, pridnost, poslušnost in skromnost), **individualno-usmerjeni skupini** so ljubše družina, zdravje, osebni uspeh, vzgoja otrok, ljubezen in sočutje, prosti čas, kot tudi ustvarjalnost, samouresničevanje, soodločanje, nediskriminacija, osebna samostojnost in demokracija, kot moderna svobodnjaška vrednostna usmeritev, **nevtralna skupina** šteje ljudi, ki se ne zavzemajo močno za zgoraj navedene vrednote, ampak so jim ljubši družbeni odnosi, politični vpliv, vera in prijateljstvo kot tudi kolegialnost, socialna varnost, demokracija in družinski ponos. K-pomeni klaster analizo, ki nam je podala strukturo, kot jo prikazuje Preglednica 18.

Preglednica 18: Struktura klastrov družinskih podjetij na podlagi njihovih vrednot

Klastri	Ustanovitelji	Nasledniki	Skupaj	Delež ustanoviteljev (v %)	Delež Naslednikov (v %)
Tradicionalna skupina	32	22	54	59	41
Individualno-usmerjena skupina	48	61	109	44	56
Nevtralna skupina	42	39	81	52	48

Vir: Rezultati ankete, 2005

Največje število družinskih članov ima močno individualno-usmerjenost (44.7 % vseh anketirancev), predvsem tam, kjer je več naslednikov (50 % naslednikov spada v to skupino in samo 39% ustanoviteljev). Večji del ustanoviteljev je tradicionalistov (59 % skupine, naslednikov je samo 41 %). Čeprav klaster analiza ni odkrila izrazitega medgeneracijskega vzorca med družinskimi člani, je potrdila, da imajo ustanovitelji bolj tradicionalne vrednote in nasledniki bolj individualistično naravnost, raje imajo osebne vrednote. Nevtralna skupina ima visok delež v obeh skupinah vrednot, ampak bolj uravnoteženo, hkrati so dosegli veliko točk pri bolj »netipičnih« vrednotah, osredotočenih na širši družbeni vidik družin in poslov. Ta analiza ni ponudila trdne osnove za nadaljnjo analizo, ki bi temeljila na klasifikaciji družin v tri skupine, kljub temu, da je v pomoč razumevanju prevladujoče usmeritve vrednot generacij. Vsekakor je izrazito tradicionalističnih družin malo, vse bolj prevladuje osebni vidik, značilen za sodoben liberalni koncept. To kaže, da je vključenost v poslovanje nosilec sodobnejših vrednot, kar daje poslovni eliti (če vanjo štejemo družinske

podjetnike, ki so pretežno v malih podjetjih) značaj nosilcev pozitivne razvojne usmeritve v slovenski družbi.

## 6 SKLEPI IN PRIPOROČILA

Ta okvirna analiza razlik in vrednot, pogledov in obnašanja ustanoviteljskih in nasledstvenih generacij družinskih podjetij v Sloveniji ponuja nekaj vodil za razumevanje podjetniških družin in njihovega podjetniškega obnašanja:

- generacije se razlikujejo glede na življenjske, delovne in poslovne vrednote; vendar so razlike večinoma v odnosu do življenjskih vrednot, kjer sta bili obe generaciji soočeni z zelo različnimi socialnimi in ekonomskimi okolji; delovne in poslovne vrednote ne kažejo velikih razlik, ki bi lahko bile vir problemov v nasledstvenem procesu; te vrednote nastanejo v procesu skupnega poslovnega ravnanja, zato so bile izenačene, izražajo skupne izkušnje z poslovnim okoljem v podjetju;
- v primeru, da ustanovitelji razumejo in prepoznajo razlike v življenjskih vrednotah naslednikov kot upravičeno posledico drugačnega okolja in kot željo po preizkušanju drugih življenjskih in kariernih možnosti, pred vstopom v družinski posel, ni potrebno, da te razlike vodijo do frustracij; nasprotno, te razlike lahko pomenijo pozitivno preoblikovanje podjetja, ki bo s tem bližje tudi vrednotam mlajše generacije zaposlenih, ki verjetno niso dosti drugačne od vrednot podjetnikov;
- generacije imajo dokaj podobne poglede na dejavnosti družinskih poslov; kar se pa tiče nasledstva, so njihovi pogledi bolj raznoliki, kar kaže na pomanjkanje razgovora in načrtovanja procesa nasledstva med generacijami; življenjski cikel družinskih članov v vzorcu (večinoma so odrasli nasledniki) predlaga, da je že čas za večjo komunikacijo in odprte diskusije o vseh nasledstvenih vprašanjih; prav tu je zadržanost ustanoviteljske generacije in določen, čeprav razumljiva dominantnost, pritisk na mlajšo generacijo; to velja zlasti v primeru, ko je očiten razkorak med načeli, ki jih pogreša ustanoviteljska generacija in dejanskim ravnanjem, ki je bolj subjektivno (po občutku mlajših) in zato sproža dvome o dvojnosti načel;
- nasledniki kažejo pomanjkanje samozavesti, ko prevzamejo posel, potrebujejo pomoč ustanoviteljev: primanjkuje jim izkušenj iz drugih delovnih mest, zlasti iz drugih podjetij, dobro mentorstvo in možno je, da manjkajo uradne procedure odločanja o poslih, ob katerih bi se nasledniki počutili bolj samozavestni; to je sicer značilna posledica tega, da so družinska podjetja majhna, zato težko omogočajo mentorstvo, niso pa niti organizirana tako, da bi naslednike sistematično usmerjale k nekajletni zaposlitvi v drugih partnerskih podjetjih, morda pri poslovnih partnerjih

- generacije se razlikujejo tudi v odprtosti do zunanjih virov managerske strokovnosti in financiranja in kaže, da je nasledstvena generacija bolj usmerjena k rasti in tržni usmerjenosti ter manj k tehnološkimi vprašanju, ki jih rešuje z zaposlovanjem teh strokovnjakov.

O osebnih značilnostih obeh generacij nismo razpravljali, čeprav smo zbrali nekaj podatkov, ki kažejo večjo usmerjenost k odločnosti, samozaupanju, celo fleksibilnosti in manjšo k ustvarjalnosti, tveganju in dvoumnemu sprejemanju odločitev. Generacije se kar pomembno razlikujejo v ocenjevanju svojih osebnih značilnosti. Zelo pomembni značilnosti sta odsotnost vodenja in boljšega instinkta pri delu z ljudmi. Nasledniki mislijo, da ustanoviteljem primanjkuje fleksibilnosti in potrpežljivosti, občutka za delo z ljudmi in tekmovalnosti medtem, ko sami čutijo pomanjkanje vodstvenih sposobnosti, potrpežljivosti, samozaupanja, sposobnosti skupinskega dela in ustvarjalnosti. Te manjkajoče lastnosti dobro razložijo njihove poglede in vedenja.

Tako za družine, kot za svetovalce je raziskava pokazala na pomembnost v nekaterih razlikah v medgeneracijskih vrednotah, pogledih in vedenjih:

- pomanjkanje komunikacije o vrednotah in načrtovanju nasledstva, ki lahko prikrije pomembne razlike v pogledih o vodstvu procesa; te razlike lahko kasneje motijo proces nasledstva, kot skriti vir nezaupanja in frustracij;
- nasledniki nimajo prave prakse in mentorstva, zato ne zaupajo svojim sposobnostim za vodenje podjetja; vseeno pa niso navdušeni nad tem, da bi bili podvrženi močnemu selekcijskemu procesu;
- izboljšati bi se moralo razumevanje in prepoznavanje razlik v usmeritvah vrednot, da bi se razvilo obojestransko zaupanje in da bi se izognili temu, da razlike postanejo ovire pri pravilnem procesu nasledstva.

Slovenska družinska podjetja kažejo nekaj tipičnih značilnosti slovenske družbe, ki jih lahko štejemo za razvojno slabost: pomanjkanje komunikacije znotraj in med generacijami, šibko čustveno razpravo in prikrita razočaranja in frustracije. Z odprtim pogovorom, učenjem in mentorstvom lahko večino teh razlik odstranimo in preprečimo njihov uničujoč vpliv na družine in njihove posle.

Družinsko podjetje je izredno specifičen sistem, ki ga moramo tako tudi obravnavati. V njem se poleg poslovnih vplivov mešajo še družinski in zato prihaja pogosto do notranjih konfliktov in nesoglasij zlasti med ustanovitelji in nasledniki. Da bi se temu v čim večji meri izognili moramo obe generaciji dobro poznati in jih preučiti. Priporočila za določeno ciljno skupino prikazuje preglednica 19.

Preglednica 19: Priporočila za določeno ciljno skupino

Ciljna Skupina	Priporočilo
<b>Vlada</b>	<p>V Sloveniji je področje družinskega podjetništva še dokaj neraziskano v primerjavi z ostalimi razvitimi državami. Razvoj tega področja je življenjsko povezan s strokovnim razvojem, izobraževanjem, raziskavami, predvsem pa s prakso in izkušnjami, ki jih bodo družinska podjetja pridobivala v prihodnje. Glede na vedno večji pomen družinskih podjetij za gospodarstvo je potrebno to področje podpreti z:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacijo rednih srečanj, konferenc, posebnimi publikacijami, ipd.,</li> <li>• razvojem programov družinskega podjetništva na obeh univerzah s poudarkom na</li> <li>• poslovnih primerih najuspešnejših družinskih podjetij,</li> <li>• licenčnim izobraževanjem svetovalcev s področja družinskega podjetništva,</li> <li>• ustanovitvijo združenja družinskih podjetij z nalogo izobraževanja, informiranja in svetovanja svojim članom ter</li> <li>• nadaljnjim poglobljenim strokovnim raziskovanjem tega področja.</li> </ul>
<b>Ustanovitelji</b>	<p>Ustanoviteljem svetujemo, da povečajo stopnjo komunikacije in rešujejo problem z nasledniki. Morajo jih vplesti v vse poslovne faze čim hitreje, jim stati pri odločitvah ob strani in jim glede na njihove izkušnje objektivno svetovati. V njih morajo nasledniki imeti podporo in zaupanje in drug drugemu morajo biti partnerji. Ustanovitelji bi morali naslednike poučevati in jim na podlagi izkušenj svetovati za uspešne poslovne odločitve, nikakor ni smiselno, da si med seboj konkurirajo. Glede na to, da je v družinskih podjetjih mentorstvo, zaradi premalo časa, pogosto izključeno, so lahko kar ustanovitelji mentorji naslednikom, vendar pa morajo tukaj upoštevati vse pedagoške pristope in eliminirati sindrom starševstva na minimum.</p>
<b>Nasledniki</b>	<p>Nasledniki morajo tudi svoja prepričanja v največji meri predstaviti ustanoviteljem in jim predočiti svoje načrte z vsemi argumenti.</p>
<b>Svetovalci</b>	<p>V družinskem podjetju je pogosto potrebno na probleme in dileme med generacijama opozarjati in jih sproti reševati. Potrebno je vzpostaviti odprto komunikacijo, ker le ta vodi do uspeha in rešitve. Potrebno se je znebiti predsodkov in povezati obe generacije v partnersko sodelovanje.</p>

<p><b>Izobraževalne ustanove</b></p>	<p>Ocenjujem, da v tem trenutku med družinskimi podjetji ni dovolj interesa za formiranje interesnega združenja kot samostojne institucije, zato bi morala Gospodarska zbornica Slovenije prevzeti iniciativo pri ustanavljanju podpornega okolja. Le z vključitvijo družinskih podjetij iz vseh regij je možno pričakovati, da bodo zakrožile informacije in izkušnje o pomembnih vprašanjih, kot so vrednote in načini razmišljanja generacij v družinskih podjetjih. S tem pa bo marsikateremu družinskemu podjetju morda prihranjena grenka izkušnja samostojnega reševanja tega problema, ki se mnogokrat lahko konča tudi s propadom podjetja.</p>
--------------------------------------	--

Največje pomanjkanje med generacijama, kot je bilo že prej omenjeno je nezadostna komunikacija. Obe generaciji si morata pred poslovnimi odločitvami in tudi drugače vzeti dovolj časa da določene dileme in odločitve prediskutirajo. Problem, ki ga je potrebno upoštevati v mišljenju med generacijama je predvsem v tem, da izhajata iz popolnoma drugačnih družbeno političnih okoljih, kar je posledica drugačnega pogleda in vrednotenja tako poslovnega kot družinskega življenja. Pri obeh generacijah je potrebno v prvi vrsti poslovno obnašanje in poslovna etika za harmonično delovanje njihovega podjetništva na zven in tudi napram drugim bodisi članom družine zaposlenih v podjetju ali pa nedružinskih članov zaposlenih v podjetju.

S predpostavko, da je bila večina dosedanjih slovenskih družinskih podjetij ustanovljena v obdobju tranzicije, je možno razlike med vrednotami med generacijama upravičiti tudi z razvojno fazo, v kateri se trenutno nahajajo ta podjetja, kjer se poslovanje šele sedaj profesionalizira, vrednote družinskega podjetništva pa so šele v oblikovanju. Ne morem pa spregledati dejstva, da je večina uspešnih družinskih podjetnikov seznanjenih s problemi, ki jih prinesejo razlike v vrednotah med generacijama, pa kljub temu v tej smeri ne naredijo dovolj.

Zanimivo bi bilo ponovno raziskavo naredi čez par desetletij, ko bosta obe generacije iz vsaj približno podobnega družbeno političnega, gospodarskega okolja in bi bile te razlike v vrednotah morda manjše, predvsem pri poslovnih, delovnih vrednotah.

## 7 LITERATURA

1. Achua C. F.: Inter-generational Differences Call Into Question the Future of the Family Business, Two Contrasting Viewpoints. V: 10th Annual National Conference United States Association for Small Business and Entrepreneurship: Conference Proceedings, Atlanta. [<http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings>], 1996
2. Alcorn P. B.: Success and Survival in the Family Owned Business. New York: McGraw-Hill, 1982, str. 385.
3. Aldrich H.E., Cliff J.E.: The Pervasive Effect of Family on Entrepreneurship: Toward a Family Embeddedness Perspective. Journal of Business Venturing, 18(3), 2003, str. 576-596.
4. Barach J. A., Gantisky J., Carson J. A., Dopchin B. A.: Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. Journal of Small Business Management, 26(2), 1988, str. 492-498.
5. Barrett M. A.: It's Like Any Other Business Except. Paradoxes of Learning the Family Business. Bond Management Review 5(2), 1998, str. 7-14.
6. Barry B.: The Development of Organization Structure in the Family Firm. Family Business Review, 2(3), 1989 str. 293-316.
7. Bass B. M.: Handbook of Leadership, The Free Press, New York, 1990
8. Basu A., Altinay E.: The Interaction between Culture and Entrepreneurship in London's Immigrant Businesses. International Small Business Journal, 20(4), 2002 str. 371-393.
9. Benson B., Crego E. T., Drucker R. H.: Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival. Homewood: Business One Irwin, 1990, str. 163.
10. Berman Brown, R., Coverley, R.: Succession Planing in family businesses: A Study From East Anglia, U.K. Journal of Small Business Management, 37(1), 1999, str. 93-97.
11. Biberman J., Black Schwartz L.: Identifying and Coping with the Unique Dynamics and Challenges of Family Businesses. V King, S., McCaskey, P., Salomon, G., Taylor, S. (ur.) An Entrepreneurial Odyssey, Second Annual USASBE/SBIDA Joint National Conference Proceedings, Orlando. [<http://www.sbaer.uca.edu/Research/2001/USABE-SBIDA>], 2001.
12. Birley S. et al.: PRIMA International Research Report. Imperial College, London, 1999.

13. Bjuggren P., Sund L.: Organization of Succession of Small and Medium Sized Enterprises within the Family. V: Bailey, J. (ur.) 2000 International Council on Small Business World Conference Proceedings, 2000.
14. Bork D. et al.: Working with Family Businesses – 2004 Edition. Aspen Family Business Group – Jossey-Bass Publ., San Francisco, 2004.
15. Boyd J., Upton N., Wircenski M.: Mentoring in Family Firms: A Reflective Analysis of Senior Executives' Perceptions. Family Business Review, 12(4), 1999, str. 299-310.
16. Buchholz B. B., Crane M., Nager R. W.: The Family Business Answer Book. New York: Prentice Hall Press, 1999, str. 339.
17. Burke F.: Effective SME Family Business Succession Strategies. V Berrow, G., Hall, M. (ur.) International Council on Small Business 48th World Conference Proceedings, Belfast, 2003.
18. Cadieux L., Lorrain J.: Succession in Family Businesses: The Predecessor Withdrawal Role Transition Process. V Berrow, G., Hall, M. (ur.) International Council on Small Business 48th World Conference Proceedings, Belfast, 2003.
19. Chrisman J. J., Chua J. H., Sharma P.: Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. Family Business Review, 11(1), 1998, str. 19-34.
20. Chrisman J. J., Chua J. H., Steier L.: The Influence of National Culture and Family Involvement on Entrepreneurial Perceptions and Performance at the State Level. Entrepreneurship Theory and Practice, 26(4), 2002, str. 113-130.
21. Chua J. H., Chrisman J. J., Sharma P.: Defining the Family Business by Behaviour. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), 1999, str. 19-39.
22. Chua J.H., Chrisman J.J., Steier L.P.: Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. Entrepreneurship Theory and Practice, 27, 2003, str. 331-338.
23. Churchill N. C., Hatten K. J.: Non-market-based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. Journal of Small Business, 25, 1987, str. 51-64
24. Cole P. M.: Women in Family Business. Family Business Review, 10(4), 1997, str. 353-372.
25. Corbetta G., Montemerlo D.: Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-Size Family Businesses: A Comparison of Italy and the United States. Family Business Review, 12(4), 1999, str. 353-360.



26. Corbetta G.: Grožnje uspešnemu razvoju italijanskih srednjih podjetij. V: Janez Prašnikar: Srednja podjetja in gospodarska rast. Časnik Finance, Ljubljana, 2003, str. 75-96.
27. Cosier R., Harvey M.: The Hidden Strength in Family Business: Functional Conflict. *Family Business Review*, 11(1), 1998, str. 75-80.
28. Cunningam J. B., Lischeron J.: Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 1991, str. 45-61
29. Čerček E.: Družinsko podjetništvo z vidika premoženja. Diplomsko delo. Piran: Visoka šola za podjetništvo, 2002 str. 53.
30. Danes S. M., Zuiker V., Kean R., Arbuthnot J.: Exploring the Overlap of Family and Business Demands: Households and Family Business Managers' Adjustment Strategies. *Family Business Review*, 12(3), 1999, str. 225-240.
31. Davis J. A., Tagiuri R.: The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 11(1), 1989, str. 47-76.
32. Davis P. S., Harveston P. D.: In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, 12(4), 1999, str. 311-324.
33. Davis P. S., Harveston P. D.: The Influence of Family on the Family Business Succession Process: a Multi-Generational Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 1998, str. 31-53.
34. Davis P. S., Harveston P. D.: The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 2001, str. 14-30.
35. Deržek Igor.: Menjava prodajnega osebja in možne posledice za medorganizacijskega ponudnika storitev, Ljubljana, 2002.
36. Dessler G.: *Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2001.
37. De Vries M. F.R. K., Steinberg S.: The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 22(3), 1993, str. 59-71.
38. Donckels R., Frochlich E.: Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, IV(2), 1991, str. 149-160.
39. Duffy S. G., Solomon G. T.: Expanding the Field of Family Business Research: A Qualitative Study. V Dickson, P. (ur.) 16th Annual USASBE National Conference Proceedings, Reno, 2002.

40. Duh M.: Razvojne posebnosti družinskega podjetja. Doktorska disertacija. Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1999, str. 468.
41. Dunemann M., Barrett, R.: Family Business and Succession Planning. Monash University, Family and Small Business Research Unit, 2004.
42. Dyer G. W., Handler W.: Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 1994, str. 71-83.
43. Frese M., Galderen M., Ombach M.: How to Plan as a Small Scale Business Owner: Psychological Process Characteristics of Action Strategies and Success. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 2000, str. 259-273.
44. Gallo, M. A., Vilaseca, A.: A Financial Perspective on Structure, Conduct, and Performance in the Family Firm: An Empirical Study. *Family Business Review*, 11(1), 1998, str. 35-48.
45. Garcia Alvarez E., Lopez Sintas J.: Coherence between Values and Successor's Socialization: Facilitating Family Businesses Continuity. V Berrow, G., Hall, M. (ur.) *International Council on Small Business 48th World Conference Proceedings*, Belfast. 2003.
46. Garcia Alvarez E., Lopez Sintas J., Gonzalvo P. S.: Socialization Patterns of Successors in First - to Second-generation Family Businesses. *Family Business Review*, 15(3), 2002, str. 189-203.
47. Gatrell J.: Family Enterprise-Identifying and Developing Successors. V Berrow, G., Hall, M. (ur.) *International Council on Small Business 48th World Conference Proceedings*, Belfast, 2003.
48. Gersick K. E., Davis J. A., McCollom Hampton M., Lansberg I.: *Generatin to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press, 1997, str. 389.
49. Gersick K. E., Lansberg I., Desjardins M., Dunn, B.: Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, 12(4), 1999, str. 287-298.
50. Glas M.: Uvod v Poglavlje V Glas Miroslav in Viljem Pšeničny: Podjetništvo za 21. stoletje. Ljubljana: Gea College, 2000.
51. Glas M., Lovšin F.: Družinsko podjetništvo v Sloveniji: vključevanje mlajše generacije. Working paper. University of Ljubljana, Centre for Entrepreneurship Development, Ljubljana, 2000.
52. Glas M., Drnovšek M.: Small Business in Slovenia: Expectations and Accomplishments. Working Paper No. 101. University of Ljubljana, Ljubljana, 2000.

53. Glas M., Drnovšek M., Pšeničny V.: Is Private Equity Capital Really the Solution? Paper presented at the workshop at Vlerick Leuven Gent Management School, Leuven, 2002
54. Gordon J.R.: Organizational Behavior. Prentice Hall International, 1996.
55. Gudmundson, D., Tower, B. C., Hartman, A. E.: Strategic Implications of Data Gathering Activities: A Comparison between Family and Nonfamily Firms. V King, S., McCaskey, P., Salomon, G., Taylor, S. (ur.) An Entrepreneurial Odyssey, Second Annual USASBE/SBIDA Joint National Conference Proceedings, Orlando. [<http://www.sbaer.uca.edu/Research/2001/USABE-SBIDA>], 2001.
56. Guth W. D., Taguiri R.: Personal Values and Corporate Strategy. Harvard Business Review, vol. 9-10 (1965), str. 40-54.
57. Habbershon T., Pistrui J.: Transgenerational Entrepreneurship: Is There Value in Developing a New Domain in the Fields of Entrepreneurship and Family Business? Paper presented at Bocconi University, Milano, 2005
58. Handler W.: Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business, Family Business Review, 2(3), 1989, str. 257-276.
59. Hamilton L.: SMEs Succession Planning: Its pros and cons, a survival process? V Berrow, G., Hall, M. (ur.) International Council on Small Business 48th World Conference Proceedings. Belfast, 2003.
60. Handler W. C.: Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. Family Business Review, 2(3), 1989, str. 257-276.
61. Herle J.: Strateško planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2003.
62. Hofstede G.: Cultures and Organizations, McGraw-Hill, London, 1991.
63. Hodgetts R. M.: International management. New York: Mc Graw-Hill, Inc., 1994, str. 377.
64. Hollander B. S., Elman N. S.: Family-Owned Businesses: An Emerging Field Of Inquiry. Family Business Review, 1(2), 1998, str. 145-164.
65. Hoy F., Verser T.G.: Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm. Entrepreneurship Theory and Practice, 19(1), 1994, str. 9-23.

66. Hunt H. M.: Toward the Development of a Competency Model of Family Firm Leadership. V Meeks, M. D., Neeley, L. (ur.) 12th Annual National Conference United States Association for Small Business and Entrepreneurship: Conference Proceedings, Clearwater. [URL: <http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedingsII>], 1998
67. Hunt J. M., Handler W. C.: The Practices of Effective Family Firm Leaders. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(2), 1999, str. 135-151.
68. James, H. S. Jr.: Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 1999, str. 41-55.
69. James H. S. Jr.: What Can the Family Contribute to Business? Examining Contractual Relationships. *Family Business Review*, 12(1), 1999, str. 60-72.
70. Kariž T.: Zakonski pari v družinskem podjetju. Diplomsko delo. Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož, 2000, str. 52.
71. Kavčič B.: Se slovenski menedžerji bojijo zaposlenih, *Industrijska demokracija*, 2(2), Kranj, 1998.
72. Keating N. C., Little H. M.: Choosing the Successor in New Zealand Family Farms. *Family Business Review*, 10(2), 1997, str. 157-172.
73. Kelbl J.: Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij. Specialistično delo, EF Ljubljana, 2002, str. 87.
74. King S. W., Solomon G. T., Tarabishy A., Winslow E. K.: Business Issues Affecting Success of Family Businesses in the United States. V Bailey, J. (ur.) 2000 International Council on Small Business World Conference, Melbourne, Australia, 2000.
75. Kirzner I. M.: *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press, 1973, str. 672.
76. Lachman R.: Factors Influencing Workers' Orientation: A Secondary Analysis of Israeli Data. *Organization Studies* 9, 1988, str. 497-510
77. Lank A. G.: Challenging Times for European Family Enterprises. *Family Business Review*, 4(2), 1991, str. 121-126.
78. Lansberg I.: *Succeeding Generations*. Boston: Harvard Business School Press, 1999, str. 378.
79. Leach P.: *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page, 1993, str. 185.

80. Lee K. S., Lim W. S., Lim G. H.: Succession and Survival of Family Business. V Bailey, J. (ur.) 2000 International Council on Small Business World Conference Proceedings, Brisbane, Australia, 2000.
81. Levinson H.: Conflicts That Plagues Family Business. Harvard Business Review. Harvard, 1071, 1971, str. 8.
82. Littunen H., Hyrsky K.: The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Nonfamily Firms. Family Business Review, 13(1), 2000, str. 41-54.
83. Lovšin F.: Vključevanje mlajše generacije v družinsko podjetje. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2000, str. 157.
84. Lovšin Kozina F.: Unpublished Research Report. Ljubljana: University of Ljubljana, 2005.
85. Maclagan P.: Management and Morality, Sage Publications, London, 1998.
86. Mahéroul, L.: The Influence of Going Public on Investment Policy: An Empirical Study of French Family-Owned Businesses. Family Business Review, 13(1), 2000, str. 55-70.
87. McConaughy, D. L., Matthews, C. H., Fialko, A. S.: Founding Family Controlled Firms: Efficiency, Risk, and Value. V Kunkel, S. W., Meeks, M. D. (ur.) 42nd World Conference International Council on Small Business. San Francisco. [<http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedingsII>], 1997.
88. Matthews C. H., Moore T. W., Fialko A. S.: A Theory of Leadership Succession in the Family Firm. V: 10th Annual National Conference United States Association for Small Business and Entrepreneurship: Conference Proceedings, Atlanta. [<http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings/>], 1996.
89. Matthews C. H., Moser S. B.: The Impact of Family Background and Gender on Interest in Small Firm Ownership: A longitudinal study. Članek predstavljen na Skills for Success in Small and Medium Enterprises, International Council on Small Business, Sydney. [<http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings>], 1995.
90. Miller W. D.: Siblings and Succession in the Family Business. Harvard Business Review, 76(1), 1998, str. 22-32.
91. Mishra, C. S., McConaughy, D. L.: Founding Family Control and Capital Structure: The Risk of Loss of Control and the Aversion to Debt. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), 1999, str. 53-64.
92. Moores K., Mula J.: The Salience of Market, Bureaucratic, and Clan Controls in the Management of Family Firm Transitions: Some Tentative Australian Evidence. Family Business Review, 13(2), 2000, str. 91-106.
93. Musek j.: Znanstvena podoba osebnosti. Ljubljana: Educy, 1993, str. 418.

94. Musek J.: Vrednote kot predikatorji in posredovalci verskih in političnih prepričanj, *Anthropos*, 1-3, Ljubljana, 2002.
95. Nam Y., Herbert J. I.: Characteristics and Key Success Factors in Family Business: The Case of Korean Immigrant Businesses in Metro-Atlanta. *Family Business Review*, 12(4), 1999, str. 341-352.
96. Okršlar M.: Vrednote in strateški cilji podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1987, str. 36.
97. Oskamp S.: *Attitudes and Opinions*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1991.
98. Podbregar M.: Vključevanje mlajše generacije v družinsko podjetje. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000, str. 51.
99. Pogačnik V.: Lestvica individualnih vrednot – priročnik. Ljubljana: Zavod SR Slovenije za produktivnost dela, 1987, str. 84.
100. Poza E. J., Alfred, T., Maheshwari, A.: Stakeholder Perception of Culture and Management Practices in Family and Family Firms - A Preliminary Report. *Family Business Review*, 10(2), 1997, str. 135-156.
101. Pšeničny V.: Podjetništvo v ekonomski in poslovnoorganizacijski znanosti. V: Pšenični, V. (ur.), Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadnjak, J., Žižek, J. *Podjetništvo*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000, str. 353.
102. Pučko D.: Planiranje v podjetjih. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1993, str. 492.
103. Rajter M.: Financiranje družinskih podjetij. Diplomsko delo, Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000, str. 52.
104. Rajter M.: Storitve poslovnega svetovanja v družinskih podjetjih. Specialistično delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, str 20-35
105. Rebernik M.: Podjetništvo in management malih podjetij. Strojna fakulteta Maribor, Maribor, 1997, str. 594.
106. Rebernik M. et al.: Slovenski Podjetniški Observatorij 2004, 1. del. EPF. Maribor: Univerza v Maribor, 2005.
107. Riordan D., Riordan M. P.: Field Theory: An Alternative to Systems Theories in Understanding the Small Family Business. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 1993, str. 66-78.

108. Rodriguez P., Tuggle C.: Wealth, Families and Entrepreneurship: The Roles of Family and Financial Resources in Entrepreneurship across Ethnic/Racial Groups in the United States. Članek predstavljen na 2003 Babson College Kaufman Foundation Entrepreneurship Research Conference, 2003.
109. Rosenblatt P. C., De Mik L., Anderson R. M., Johnson P.A.: Family in Business. San Francisco: Jossey Bass, 1985, str. 321.
110. Schulze, W. S., Dino, R. N.: The Impact of Distribution of Ownership on the Use of Financial Leverage in Family Firms. V: Meeks, M. D., Neeley, L.: (ur.) 12th Annual National Conference United States Association for Small Business and Entrepreneurship: Conference Proceedings, Clearwater. [<http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedingsll>], 1998.
111. Schulze W. S., Dino R. N.: Survival of the Family Business. V 41st World Conference International Council on Small Business: Conference Proceedings, Stockholm. [<http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings>], 1996
112. Selan M.: Organizacijsko učenje. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2002.
113. Sharma P., Chrisman J. J, Chua J. H.: An Evaluation of Family Firm Research From a Strategic Management Perspective. V: 10th Annual National Conference United States Association for Small Business and Entrepreneurship: Conference Proceedings, Atlanta. [<http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings>], 1996.
114. Shepherd D. A., Zacharakis A.: Structuring Family Business Succession: An analysis of the Future Leader's Decision Making. Entrepreneurship Theory and Practice, 24, 4, 2000, str. 25-39.
115. Skynner Robin, Cleese John: Družine in kako v njih preživeti. Radovljica: Didakta, 1994, str. 301.
116. Smith R.: Inspirational Tales: Propagating the Entrepreneurial Narrative amongst Children. B Bygrave, W. D. (ur.) Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley: Babson College and Kauffman Center, 2002.
117. Sorenson R. L.: Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses. Family Business Review, 12(4), 1999, str. 325-340.
118. Sorenson, R. L.: Planning for Family and Financial Success in Family Business. Family Business Review, 13(2), 2000, str. 121-134.
119. Spinelli S., Hunt J.: Leadership and Entrepreneurial Behaviour in the Next Generation of Self-described Family Owned Businesses. Članek predstavljen na 1999 Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference, 1999.

120. Stavrou E. T. : Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 1999, str. 43-61.
121. Stavrou E. T., Swiercz P. M.: Securing the Future of the Family Enterprise: A model of Offspring Intention to Join the Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(2), 1998, str. 19-39.
122. Stavrou E. T., Winslow E.K.: Succession in Entrepreneurial Family Business in the US, Europe and Asia: A Cross Cultural Comparison of Offspring Intentions to Join and Take Over the Business. V 41st World Conference International Council on Small Business: Conference Proceedings, Stockholm, Švedska. [<http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings>], 1996.
123. Steier: Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, 14(4), 2001, str. 353-367.
124. Suojenen W.W.: *The Dynamics of Management*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1966, str. 288.
125. Swartz J.: Towards a Model of Justice in Ownership Succession: An Exploratory Study of the Intergenerational Transfer of Family Business Ownership. V Hair, J. F. (ur.) 1997 Family Firm Institute Conference: Family Business Progress and Prophecy, New Orleans, Family Firm Institute, 1997.
126. Syms M.: *Mind Your Own Business And Keep It In the Family*. New York: Mastermedia Limited, 1992, str. 235.
127. Szabo E., Reber G., Weibler J., Brodbeck F., C., Wundere R.: Values and behavior orientation in leadership studies: reflections based on findings in three German-speaking countries, *The Leadership Quarterly*, Elsevier Science, London, 2001.
128. The Stratos Group: *Strategic Orientations of Small European Businesses*. Aldershot: Gower Publishing Company, 1990, str. 133.
129. Tossi H. L., Rizzo J. R., Carrol S.J.: *Managing Organizational Behavior*, Blackwell, 1994.
130. Upton N. B., Heck R. K. Z.: *The Family Business Dimension of Entrepreneurship*. V: Sexton, Donald L., Smilar, Raymond W. (ur.): *Entrepreneurship 2000*. Chicago: Upstart Publishing Company, 1997, str. 479.
131. Vadnjal J.: *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, str. 168.



132. Vadnjal J., Glas M.: Transgenerational Entrepreneurial Attitudes in Family Businesses. Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference 2005, Babson College, Wellesley, Mass., June, 2005.
133. Vadnjal J.: Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji. Doktorska disertacija. Ljubljana, Univerza v Ljubljana, 2005.
134. Vahčič A.: Podjetništvo. V Možina, S. (ur.): Management. Didakta, Radovljica, 1995, str. 1072.
135. Vild V., Vrban D.: Razvoj vrednot, odnosov in zadovoljstva zaposlenih v Zavarovalnici Triglav, OE Murska Sobota. HRM, Ljubljana, 2(2004), 4, str. 55-65.
136. Wade M. D.: Differences in Values, Practices, and Systems Among Hungarian Managers and Western Expatriates, Journal of World Business, 38(3), Elsevier, London, 2003.
137. Wakefield M. W.: Antecedents of Conflict in Family Firms: An Empirical Study. Habershon, T. G. (ur.) Proceedings of the 1996 Family Firm Institute Conference: Power Up the Family Business,. Philadelphia, Family Firm Institute, 1996.
138. Wannachotphawet W., Grant J., Brindley C., Wright D.: Conflicts in the UK and Thailand Family Owned-Businesses. V Berrow, G., Hall, M. (ur.) International Council on Small Business 48th World Conference Proceedings, Belfast, ICSB, 2003.
139. Welsch J.: Family Enterprises in the United Kingdom, the Federal Republic of Germany and Spain: A Transnational Comparison. Family Business Review, IV(2), 1991, str. 190-204
140. Wortman M. S.: Critical Issues in Family Business: An International Perspective of Practice and Research. V Skills for Success in Small and Medium Enterprises, International Council on Small Business International Conference Proceedings, Sydney, Australia. [<http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings>], 1995.
141. Žižek J.: Klasično razumevanje podjetništva v ekonomski teoriji. Pšeničny, Viljem (ur.) et al.: Podjetništvo: Podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2002, str. 11-21.

## PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik



# VPRAŠALNIK O VREDNOTAH USTANOVITVENE IN NASLEDSTVENE GENERACIJE V DRUŽINSKEM PODJETJU

**Vprašalnik je strogo zaupne narave.  
Vaših posamičnih odgovorov ne bomo posredovali nikomur.**

Spoštovani!

Številna slovenska družinska podjetja, ki so nastala v valu podjetništva v 1990-tih letih, so pred pomembnimi odločitvami o vključevanju nove, mlajše generacije, o prenosu odločanja in lastništva nanjo. Zato smo v Centru za razvoj podjetništva na Ekonomski fakulteti sklenili raziskati vrednote ustanoviteljske in nasledstvene generacije v družinskem podjetju na področjih življenja in poslovanja.

Predmet raziskave so družinska podjetja, v katerih deluje oziroma je zaposlena ustanoviteljska generacija (oče, mama ali oče in mama), ter nasledstvena generacija (neposredni potomci, vsaj eden), ki so polnoletni in se na kakršenkoli način že vključujejo v podjetje. Vključeni so tudi potomci, ki trenutno delajo v drugem podjetju ali so še v procesu šolanja, vendar pričakujejo, da se bodo kasneje vključili v družinsko podjetje svojih staršev. V primeru, da sta v ustanoviteljski generaciji aktivna v podjetju oče in mama, bomo anketirali tistega, ki ima več vpliva in kompetenc pri odločanju v podjetju oziroma pomembnejšo vodilno vlogo. Tudi v primeru večjega števila neposrednih potomcev na strani nasledstvene generacije, ki so vključeni oziroma se bodo vključili v družinsko podjetje, bomo anketirali potomca, ki bo imel oziroma ima večjo vlogo.

Za tehtno preučitev vrednot in problemov obeh generacij potrebujemo vaše sodelovanje. V osebni razgovor s ključnima predstavnikoma obeh generacij bomo zbrali njihove poglede, ki jih bomo statistično obdelali in analizirali.

**Za ustrezno anketiranje so priložena »Navodila za anketiranje«!**

Če želite prejeti kopijo izsledkov raziskave, vas prosimo, da priložite svojo vizitko ali spodaj napišite svoje ime in priimek ter naslov:

Ime in priimek:

Naslov za pismo:

Za vsa dodatna vprašanja se lahko obrnete na:

Aljoša Višnar

E-mail: [aljosa.visnar@kiss.si](mailto:aljosa.visnar@kiss.si)

Tel: 041 334 987

Dr. Miroslav Glas

E-mail: [miroslav.glas@uni-lj.si](mailto:miroslav.glas@uni-lj.si)

Tel: 041 664 216

## VI IN VAŠE PODJETJE

--	--

Šifra raziskovalca    Šifra podjetja

--

1. Dejavnost vašega podjetja?

(vpiši črko področja po NACE Rev 1./SKD – glej navodila za anketiranje)

2. Iz česa pride v vašem podjetju največ prihodka?

1 proizvodnja

2 proizvodnja in storitve

3 storitve

3. Leto ustanovitve vašega podjetja? \_\_\_\_\_

4. Koliko ljudi ste redno zaposlovali na dan 01.01. 2005?  
\_\_\_\_\_

5. Koliko ljudi v povprečju ste občasno zaposlovali v letu 2004?  
\_\_\_\_\_

6. Kdo je ustanovil podjetje?

1 mož

2 žena

3 mož in žena

4 drugo \_\_\_\_\_

7. Koliko ljudi iz ustanoviteljske generacije je še vedno aktivno vključenih v podjetju?  
\_\_\_\_\_

8. Koliko ljudi iz nasledstvene generacije je aktivno vključenih v podjetju?  
\_\_\_\_\_

9. Koliko družinskih članov vaše družine dela v podjetju? *Prosimo, navedite število!*

Bratje/sestre \_\_\_\_\_ Otroci \_\_\_\_\_ Vnuki \_\_\_\_\_ Drugi \_\_\_\_\_

10. Možni nasledniki?

a.) Koliko otrok imate? \_\_\_\_\_

b.) Koliko med njimi je možnih naslednikov? \_\_\_\_\_

11. Koliko so stari otroci, ki delajo v podjetju?

Prvi otrok

Drugi otrok

Tretji otrok

Četrti otrok

Peti otrok

Starost (leta) \_\_\_\_\_

12. Kako ocenjujete svojo uspešnost oziroma uspešnost podjetja glede na podobna podjetja v vaši dejavnosti?

1 bistveno manj uspešni   2 manj uspešni   3 enako uspešni   4 uspešnejši   5 bistveno uspešnejši

13. Kako bi ocenili razvoj oziroma rast podjetja v zadnjih 5 letih?

	<b>Upada</b>	<b>Ostaja ista</b>	<b>Raste</b>	<b>Hitro raste</b>
Število zaposlenih	1	2	3	4
Prihodek	1	2	3	4
Izvoz	1	2	3	4
Število proizvodov ali storitev	1	2	3	4

## VPRAŠALNIK ZA USTANOVITELJSKO GENERACIJO

1. Vaša izobrazba?

1 osnovna šola 2 poklicna/srednja šola 3 višja šola 4 fakulteta/visoka šola 5 specializacija ali magisterij

2. Kdaj ste podjetje ustanovili?

1 Po končani poklicni / srednji šoli 2 Po končani visoki šoli / fakulteti 3 Po pripravništvu / stažiranju  
4 Po določenem obdobju dela drugje

3. Če ste prej delali kje drugje, s koliko leti izkušenj ste ustanovili podjetju? \_\_\_\_\_

4. Koliko let vodite oziroma ste vodili podjetje?  
\_\_\_\_\_

5. Vaš položaj oziroma vloga v podjetju? \_\_\_\_\_

6. Ocenite, kako ste zadovoljni z vašim položajem oziroma vlogo v podjetju?

1 zelo nezadovoljen 2 nezadovoljen 3 niti nezadovoljen niti zadovoljen 4 zadovoljen 5 zelo zadovoljen

S čim utemeljuje utemeljujete to oceno?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Za vsako od naslednjih vrednot na življenjskem področju ocenite z oceno med 1 (nepomembna) in 5 (zelo pomembna), kako pomembna se vam zdi?

	Nepomembna	Srednje pomembna	Zelo pomembna		
1. Delo	1	2	3	4	5
2. Družina	1	2	3	4	5
3. Zdravje	1	2	3	4	5
4. Osebni uspeh	1	2	3	4	5
5. Vzgoja otrok	1	2	3	4	5
6. Socialni odnosi	1	2	3	4	5
7. Ljubezen in naklonjenost	1	2	3	4	5
8. Plača	1	2	3	4	5
9. Prosti čas	1	2	3	4	5
10. Politični vpliv	1	2	3	4	5
11. Vera	1	2	3	4	5
12. Prijateljstvo	1	2	3	4	5

8. Za vsako od naslednjih vrednot, povezanih z delom, ocenite z oceno med 1 (nepomembna) in 5 (zelo pomembna), kako pomembna se vam zdi?

	Nepomembna	Srednje pomembna	Zelo pomembna		
1. Delovna učinkovitost	1	2	3	4	5
2. Ustvarjalnost	1	2	3	4	5
3. Izpolnjevanje dolžnosti	1	2	3	4	5
4. Prijateljstvo	1	2	3	4	5
5. Disciplina	1	2	3	4	5
6. Socialna varnost	1	2	3	4	5
7. Samouresničitev	1	2	3	4	5
8. Pridnost	1	2	3	4	5
9. Soodločanje	1	2	3	4	5
10. Enakopravnost	1	2	3	4	5
11. Avtonomija posameznika	1	2	3	4	5
12. Demokracija	1	2	3	4	5
13. Varčnost	1	2	3	4	5
14. Družinska čast	1	2	3	4	5
15. Poslušnost	1	2	3	4	5
16. Skromnost	1	2	3	4	5

9. Vsako od naslednjih izjav, povezanih z družino v podjetju, ocenite z oceno med 1 (povsem se strinjam) in 5 (nikakor se ne strinjam), koliko se strinjate z njo?

	Povsem strinjam	se	Nevtralen	Nikakor se ne strinjam	
1. Rivalstvo med brati in sestrami je koristno za podjetje.	1	2	3	4	5
2. Zaupanje med člani RAZLIČNIH generacij družinskega podjetja je dobro	1	2	3	4	5
3. Zaupanje med člani ISTE generacije družinskega podjetja je dobro.	1	2	3	4	5
4. Komunikacija med člani RAZLIČNIH generacij družinskega podjetja je dobra.	1	2	3	4	5
5. Komunikacija med člani ISTE generacije je dobra.	1	2	3	4	5
6. Harmonija med člani družine je na visoki stopnji.	1	2	3	4	5
7. Člani družine so odprti in pošteni drug do drugega.	1	2	3	4	5
8. V času kriz ali problemov ni medsebojnih obtoževanj. Člani družine se obnašajo kot team in se z ustreznim pristopom lotevajo reševanja nastalih problemov.	1	2	3	4	5
9. Poslovne krize so bile rešene na način, ki je obdržal raven enotnosti in vrednot družine.	1	2	3	4	5
10. V času hujših poslovnih kriz so si člani družine "stali ob strani".	1	2	3	4	5
11. Naslednja generacija v podjetju se počuti popolnoma močno – čutijo, da imajo ustrezno moč za sprejemanje odločitev.	1	2	3	4	5

10. Vsako od naslednjih izjav, povezano z družino in nasledstvom, ocenite z oceno med 1 (povsem se strinjam) in 5 (nikakor se ne strinjam), kako se strinjate z njo, nato pa še odgovorite, ali ste to lahko upoštevali ali ne.

	Povsem se strinjam	2	Nevtralen	3	4	5	Ali ste to lahko upoštevali		
							DA	delno	NE
1. Otroke je treba vpeljevati v podjetje že zelo zgodaj.	1	2	3	4	5	a	b	c	
2. Izobraževanje otrok je treba usmerjati v skladu s potrebami podjetja.	1	2	3	4	5	a	b	c	
3. Nasledniki v managementu naj bodo izbrani med družinskimi člani.	1	2	3	4	5	a	b	c	
4. Vključevanje družinskih članov v podjetje se rešuje glede na koristi podjetja in ne posameznika.	1	2	3	4	5	a	b	c	
5. Ustanovitelj in / ali starejša generacija naj ima vselej formalno vlogo v podjetju.	1	2	3	4	5	a	b	c	
6. Otroci naj dobijo določen lastniški delež v podjetju, ko se vanj vključijo.	1	2	3	4	5	a	b	c	
7. Ustanovitelj in / ali starejša generacija naj ima vselej formalno vlogo v podjetju.	1	2	3	4	5	a	b	c	
8. Starši naj se upokojijo, ko so otroci pripravljeni prevzeti podjetje.	1	2	3	4	5	a	b	c	
9. Družinske težave in težave podjetja je potrebno ločevati.	1	2	3	4	5	a	b	c	
10. Sprejema se različnost osebnosti družinskih članov.	1	2	3	4	5	a	b	c	
11. Obstaja jasna ločitev med družinskimi zadevami in poslom, pri čemer je družina skupaj predvsem izven posla	1	2	3	4	5	a	b	c	
12. Podjetje mora imeti izdelane kriterije, po katerih se bodo družinski člani vključevali v podjetje, ali iz njega izstopali.	1	2	3	4	5	a	b	c	

11. Vsak segment uspešnosti poslovanja ocenite z oceno 1 (nikakor nisem zadovoljen) in 5 (popolnoma sem zadovoljen), kako zadovoljni ste z njim?

Moje zadovoljstvo z:	Nikakor nisem zadovoljen		Nevtralen		Popolnoma sem zadovoljen	
	1	2	3	4	5	
1. Rastjo prometa v zadnjem letu.	1	2	3	4	5	
2. Dobičkonosnostjo podjetja v zadnjem letu.	1	2	3	4	5	
3. Potencialom podjetja za rast v prihodnosti.	1	2	3	4	5	
4. Absolutno rastjo tržnega deleža v zadnjem letu.	1	2	3	4	5	
5. Relativno rastjo tržnega deleža v primerjavi s konkurenti.	1	2	3	4	5	
6. Splošno klimo ter zadovoljstvom in moralo zaposlenih.	1	2	3	4	5	
7. Sposobnostjo podjetja, da pridobi nov strokoven kader.	1	2	3	4	5	
8. Kakovostjo naših proizvodov in storitev.	1	2	3	4	5	
9. Ravnijo zadovoljstva naših kupcev.	1	2	3	4	5	
10. Uresničevanjem mojih notranjih ciljev.	1	2	3	4	5	
11. Finančnimi donosi, ki mi jih zagotavlja podjetje.	1	2	3	4	5	
12. Avtonomijo in osebno svobodo, ki mi ju zagotavlja podjetje.	1	2	3	4	5	
13. Nadzorom nad mojo prihodnostjo, ki mi jo zagotavlja podjetje.	1	2	3	4	5	
14. Trenutno je moje podjetje premajhno in želim, da v prihodnosti raste.	1	2	3	4	5	
15. Prihodnja rast podjetja mi ni pomembna; želim, da podjetje ostane takšno kot je.	1	2	3	4	5	
16. Imam močno željo, da pripeljem svoje podjetje v fazo žetve.	1	2	3	4	5	
17. Ena izmed mojih odlik je razvoj tehnološko naprednih proizvodov in storitev	1	2	3	4	5	
18. V podjetju zagotavljam zaposlitev otrokom/novi generaciji.	1	2	3	4	5	



12. Ocenite izjavo o planu razvoja in prenosa podjetja z oceno med 1 (povsem se strinjam) in 5 (nikakor se ne strinjam), kako zadovoljni ste z njo, nato pa še odgovorite, ali ste to lahko upoštevali ali ne.

Za družinsko podjetje je izredno pomembno:	Povsem se strinjam		Nevtralen		Nikakor se ne strinjam		Ali ste to lahko upoštevali		
	1	2	3	4	5	DA	delno	NE	
1. Pravočasno planiranje prenosa lastništva.	1	2	3	4	5	a	b	c	
2. Del delovnega časa posvetiti izdelavi plana prenosa.	1	2	3	4	5	a	b	c	
3. Upoštevati, da so interesi in vrednote generacij različne.	1	2	3	4	5	a	b	c	
4. Zgodaj identificirati člana družine, ki premore kvalitete za vodenje podjetja.	1	2	3	4	5	a	b	c	
5. Zagotovitev učenja potencialnih naslednikov zunaj domačega podjetja.	1	2	3	4	5	a	b	c	
6. Zaveda se nevarnosti pri vpeljavi družinskih vrednot v poslovanje podjetja.	1	2	3	4	5	a	b	c	
7. Loči vizijo družine od vizije podjetja.	1	2	3	4	5	a	b	c	
8. Prilagaja družinsko podjetje spremembam na trgu.	1	2	3	4	5	a	b	c	
9. Izbira vodje podjetja glede na kvalitete in sposobnosti, ki jih mora imeti.	1	2	3	4	5	a	b	c	

13. Pojasnite, koliko vas skrbi pri vašem podjetju določena dilema? Skrb izrazite z oceno med 1 (nič vas ne skrbi) in 5 (zelo vas skrbi, to vam pomeni pravo nočno moro).

	Mirno spim	Malo zaskrbljen	Še kar zaskrbljen	Zelo zaskrbljen	Imam nočne more
1. Če vpeljem v podjetje zunanje vlagatelje, kako pohlepni bodo?	1	2	3	4	5
2. Ali bi zunanji vlagatelji spreminjali moj način vodenja podjetja?	1	2	3	4	5
3. Kako naj financiram rast, ne da bi izgubil kontrolo nad podjetjem?	1	2	3	4	5
4. Vse moje premoženje je v podjetju. Kaj se bo zgodilo, če podjetje zaide v težave?	1	2	3	4	5
5. Ali naj podjetje prodam?	1	2	3	4	5
6. Koliko je vredno podjetje?	1	2	3	4	5
7. Ali mi je rast podjetja sploh potrebna?	1	2	3	4	5
8. Kako se mi bo spremenilo življenje, če bo podjetje zelo zraslo?	1	2	3	4	5
9. Ali naj v podjetje vključim družinske člane?	1	2	3	4	5
10. Kaj bom storil, če se moji otroci v podjetju ne bodo dobro obnesli?	1	2	3	4	5
11. Ali naj dam ključnim uslužbencem lastniške deleže v podjetju?	1	2	3	4	5

14. Koliko svojega časa posvečate naslednjim področjem ?

<b>PODROČJE</b>	<b>Premalo</b>	<b>Ravno prav</b>	<b>Preveč</b>
Osebno zdravstveno stanje	1	2	3
Samostojno delovanje podjetja	1	2	3
Osebno premoženje	1	2	3
Osebna kariera	1	2	3
Odnosi v družini	1	2	3
Načrtovanje nasledstva	1	2	3

15. Kaj menite, kako pomembni naj bi bili v naslednjem desetletju naslednji viri financiranja poslovanja in naložb v vašem podjetju?

<b>Viri financiranja:</b>	<b>Ne pomembni</b>	<b>Manj pomembni</b>	<b>Pomembni</b>	<b>Zelo pomembni</b>
1. Lastni prihranki	1	2	3	4
2. Sredstva (posojila) družine ali prijateljev	1	2	3	4
3. Drugi zasebni investitorji (niso družina ali prijatelji)	1	2	3	4
4. Družbe za investiranje, vzajemni skladi	1	2	3	4
5. Krediti dobaviteljev	1	2	3	4
6. Krediti kupcev	1	2	3	4
7. Kratkoročna bančna posojila	1	2	3	4
8. Dolgoročna bančna posojila	1	2	3	4
9. Državne finančne pomoči (razni skladi)	1	2	3	4
10. Dobiček podjetja	1	2	3	4
11. Skladi tveganega kapitala	1	2	3	4
12. Drugo (navedite):	1	2	3	4

16. Ocenite, koliko so prisotne pri vas naslednje lastnosti, z oceno 1 (ni prisotna) in z 5 (zelo prisotna).

<b>Lastnosti:</b>	<b>Ni prisotna</b>	<b>Malo prisotna</b>	<b>Prisotna</b>	<b>Dokaj prisotna</b>	<b>Izredno prisotna</b>
8 Tekmovalnost	1	2	3	4	5
Energičnost	1	2	3	4	5
Potreba po dosežkih	1	2	3	4	5
Pripravljenost tvegati	1	2	3	4	5
Ustvarjalnost	1	2	3	4	5
Toleranca negotovosti	1	2	3	4	5
Samozavest	1	2	3	4	5
Samozaupanje	1	2	3	4	5
Potrpežljivost	1	2	3	4	5
Vztrajnost	1	2	3	4	5
Fleksibilnost	1	2	3	4	5
Voditeljska sposobnost	1	2	3	4	5
Občutek za delo z ljudmi	1	2	3	4	5

17. Katerih **pet** od teh lastnosti naj bi zlasti imel naslednik?

---

18. Katerih **pet** od teh lastnosti si želite, da bi jih naslednik izboljšal?

---

19. Kaj bi v podjetju najraje spremenili?

---

---

---

---

20. Ali smo v raziskavi izpustili katerega od pomembnih elementov, ki bi ga po vašem mnenju morali proučiti?  
Prosimo za vaš komentar!

---

---

---

---

## 9 VPRAŠALNIK ZA NASLEDSTVENO GENERACIJO

1. Vaša izobrazba?

1 osnovna šola 2 poklicna/srednja šola 3 višja šola 4 fakulteta/visoka šola 5 specializacija ali magisterij

2. Kdaj ste se vključili v podjetje?

1 Po končani poklicni / srednji šoli 2 Po končani visoki šoli / fakulteti 3 Po pripravništvu / stažiranju  
4 Po določenem obdobju dela drugje 5 Nisem še vključen v podjetje

3. Če ste prej delali kje drugje, koliko let izkušenj imate, preden ste se vključili v podjetje? \_\_\_\_\_

a.) Ali ste v času šolanja že sodelovali pri delu v podjetju?

1 ne 2 v času počitnic 3 pogosto, tudi med letom

b.) S koliko leti ste prvič za vsaj teden dni delali v podjetju? \_\_\_\_\_

4. Vaš položaj oziroma vloga v podjetju? \_\_\_\_\_

5. Ocenite, kako ste zadovoljni z vašim položajem oziroma vlogo v podjetju?

1 zelo nezadovoljen 2 nezadovoljen 3 niti nezadovoljen niti zadovoljen 4 zadovoljen 5 zelo zadovoljen

S čim utemeljuje utemeljujete to oceno?

---

---

---

---

6. Za vsako od naslednjih vrednot na življenjskem področju ocenite z oceno med 1 (nepomembno) in 5 (pomembno), kako pomembna se vam zdi?

	Nepomembna		Nevtralen	Zelo pomembna	
1. Delo	1	2	3	4	5
2. Družina	1	2	3	4	5
3. Zdravje	1	2	3	4	5
4. Osebni uspeh	1	2	3	4	5
5. Vzgoja otrok	1	2	3	4	5
6. Socialni odnosi	1	2	3	4	5
7. Ljubezen in naklonjenost	1	2	3	4	5
8. Plača	1	2	3	4	5
9. Prosti čas	1	2	3	4	5
10. Politični vpliv	1	2	3	4	5
11. Vera	1	2	3	4	5
12. Prijateljstvo	1	2	3	4	5

7. Za vsako od naslednjih vrednot povezane z delom, ocenite z oceno med 1 (nepomembno) in 5 (zelo pomembno), kako pomembna se vam zdi?

	Nepomembno		Nevtralen	Zelo pomembno	
1. Delovna učinkovitost	1	2	3	4	5
2. Ustvarjalnost	1	2	3	4	5
3. Izpolnjevanje dolžnosti	1	2	3	4	5
4. Prijateljstvo	1	2	3	4	5
5. Disciplina	1	2	3	4	5
6. Socialna varnost	1	2	3	4	5
7. Samouresničitev	1	2	3	4	5
8. Pridnost	1	2	3	4	5
9. Soodločanje	1	2	3	4	5
10. Enakopravnost	1	2	3	4	5
11. Avtonomija posameznika	1	2	3	4	5
12. Demokracija	1	2	3	4	5
13. Varčnost	1	2	3	4	5
14. Družinska čast	1	2	3	4	5
15. Poslušnost	1	2	3	4	5
16. Skromnost	1	2	3	4	5

8. Vsako od naslednjih izjav povezano z družino v podjetju, ocenite z oceno med 1 (povsem se strinjam) in 5 (nikakor se ne strinjam), kako se strinjate z njo?

	<b>Povsem strinjam</b>	<b>se</b>	<b>Nevtralen</b>	<b>Nikakor se ne strinjam</b>	
1. Rivalstvo med brati in sestrami je koristno za podjetje.	1	2	3	4	5
2. Zaupanje med člani RAZLIČNIH generacij družinskega podjetja je dobro	1	2	3	4	5
3. Zaupanje med člani ISTE generacije družinskega podjetja je dobro.	1	2	3	4	5
4. Komunikacija med člani RAZLIČNIH generacij družinskega podjetja je dobra.	1	2	3	4	5
5. Komunikacija med člani ISTE generacije je dobra.	1	2	3	4	5
6. Harmonija med člani družine je na visoki stopnji.	1	2	3	4	5
7. Člani družine so odprti in pošteni drug do drugega.	1	2	3	4	5
8. V času kriz ali problemov ni medsebojnih obtoževanj. Člani družine se obnašajo kot team in se z ustreznim pristopom lotevajo reševanja nastalih problemov.	1	2	3	4	5
9. Poslovne krize so bile rešene na način, ki je obdržal raven enotnosti in vrednot družine.	1	2	3	4	5
10. V času hujših poslovnih kriz so si člani družine "stali ob strani".	1	2	3	4	5
11. Naslednja generacija v podjetju se počuti popolnoma močno – čutijo, da imajo ustrezno moč za sprejemanje odločitev.	1	2	3	4	5

9. Vsako od naslednjih izjav povezano z družino in nasledstvom, ocenite z oceno med 1 (povsem se strinjam) in 5 (nikakor se ne strinjam), kako se strinjate z njo, nato pa še odgovorite, ali ste to lahko upoštevali ali ne.

	Povsem strinjam	se	Nevtralen	Nikakor se ne strinjam	Ali ste to lahko upoštevali			
					DA	delno	NE	
1. Otroke je treba vpeljevati v podjetje že zelo zgodaj.	1	2	3	4	5	a	b	c
2. Izobraževanje otrok je treba usmerjati v skladu s potrebami podjetja.	1	2	3	4	5	a	b	c
3. Nasledniki v managementu naj bodo izbrani med družinskimi člani.	1	2	3	4	5	a	b	c
4. Vključevanje družinskih članov v podjetje se rešuje glede na koristi podjetja in ne posameznika.	1	2	3	4	5	a	b	c
5. Ustanovitelj in / ali starejša generacija naj ima vselej formalno vlogo v podjetju.	1	2	3	4	5	a	b	c
6. Otroci naj dobijo določen lastniški delež v podjetju, ko se vanj vključijo.	1	2	3	4	5	a	b	c
7. Starši naj se upokojijo, ko so otroci pripravljeni prevzeti podjetje.	1	2	3	4	5	a	b	c
8. Družinske težave in težave podjetja je potrebno ločevati.	1	2	3	4	5	a	b	c
9. Sprejema se različnost osebnosti družinskih članov.	1	2	3	4	5	a	b	c
10. Obstaja jasna ločitev med družinskimi zadevami in poslom, pri čemer je družina skupaj predvsem izven posla	1	2	3	4	5	a	b	c
11. Podjetje mora imeti izdelane kriterije, po katerih se bodo družinski člani vključevali v podjetje, ali iz njega izstopali.	1	2	3	4	5	a	b	c

10. Vsak segment uspešnosti poslovanja, ocenite z oceno med 1 (nikakor nisem zadovoljen) in 5 (popolnoma sem zadovoljen), kako zadovoljni ste z njim?

Moje zadovoljstvo z:	Nikakor nisem zadovoljen		Nevtralen		Popolnoma sem zadovoljen	
	1	2	3	4	5	
1. Rastjo prometa v zadnjem letu.	1	2	3	4	5	
2. Dobičkonosnostjo podjetja v zadnjem letu.	1	2	3	4	5	
3. Potencialom podjetja za rast v prihodnosti.	1	2	3	4	5	
4. Absolutno rastjo tržnega deleža v zadnjem letu.	1	2	3	4	5	
5. Relativno rastjo tržnega deleža v primerjavi s konkurenti.	1	2	3	4	5	
6. Splošno klimo ter zadovoljstvom in moralo zaposlenih.	1	2	3	4	5	
7. Sposobnostjo podjetja, da pridobi nov strokoven kader.	1	2	3	4	5	
8. Kakovostjo naših proizvodov in storitev.	1	2	3	4	5	
9. Ravnijo zadovoljstva naših kupcev.	1	2	3	4	5	
10. Uresničevanjem mojih notranjih ciljev.	1	2	3	4	5	
11. Finančnimi donosi, ki mi jih zagotavlja podjetje.	1	2	3	4	5	
12. Avtonomijo in osebno svobodo, ki mi ju zagotavlja podjetje.	1	2	3	4	5	
13. Nadzorom nad mojo prihodnostjo, ki mi jo zagotavlja podjetje.	1	2	3	4	5	
14. Trenutno je naše podjetje premajhno in želim, da v prihodnosti raste.	1	2	3	4	5	
15. Prihodnja rast podjetja mi ni pomembna; želim, da podjetje ostane takšno kot je.	1	2	3	4	5	
16. Imam močno željo, da pripeljem svoje podjetje v fazo žetve.	1	2	3	4	5	
17. Ena izmed mojih odlik je razvoj tehnološko naprednih proizvodov in storitev	1	2	3	4	5	
18. V podjetju zagotavljam zaposlitev otrokom/novi generaciji.	1	2	3	4	5	



11. Ocenite izjavo o planu razvoja in prenosa podjetja z oceno med 1 (povsem se strinjam) in 5 (nikakor se ne strinjam), kako zadovoljni ste z njo, nato pa še odgovorite, ali je to ustanoviteljska generacija upoštevala.

Za družinsko podjetje je izredno pomembno:	Povsem se strinjam	Nevtralen			Nikakor se ne strinjam	Ali so to ustanovitelji upoštevali		
		1	2	3		4	5	DA
1. Pravočasno planiranje prenosa lastništva.	1	2	3	4	5	a	b	c
2. Del delovnega časa posvetiti izdelavi plana prenosa.	1	2	3	4	5	a	b	c
3. Upoštevati, da so interesi in vrednote generacij različne.	1	2	3	4	5	a	b	c
4. Zgodaj identificirati člana družine, ki premore kvalitete za vodenje podjetja.	1	2	3	4	5	a	b	c
5. Zagotovitev učenja potencialnih naslednikov zunaj domačega podjetja.	1	2	3	4	5	a	b	c
6. Zaveda se nevarnosti pri vpeljavi družinskih vrednot v poslovanje podjetja.	1	2	3	4	5	a	b	c
7. Loči vizijo družine od vizije podjetja.	1	2	3	4	5	a	b	c
8. Prilagaja družinsko podjetje spremembam na trgu.	1	2	3	4	5	a	b	c
9. Izbira vodje podjetja glede na kvalitete in sposobnosti, ki jih mora imeti.	1	2	3	4	5	a	b	c

12. Pojasnite, koliko vas skrbi pri vašem podjetju določena dilema? Skrb izrazite z oceno med 1 (nič vas ne skrbi) in 5 (zelo vas skrbi, to vam pomeni pravo nočno moro).

	Mirno spim	Malo zaskrbljen	Še kar zaskrbljen	Zelo zaskrbljen	Imam nočne more
1. Če vpeljem v podjetje zunanje vlagatelje, kako pohlepni bodo?	1	2	3	4	5
2. Ali bi zunanji vlagatelji spreminjali moj način vodenja podjetja?	1	2	3	4	5
3. Kako naj financiram rast, ne da bi izgubil kontrolo nad podjetjem?	1	2	3	4	5
4. Vse moje premoženje je v podjetju. Kaj se bo zgodilo, če podjetje zaide v težave?	1	2	3	4	5
5. Ali naj podjetje prodam?	1	2	3	4	5
6. Koliko je vredno podjetje?	1	2	3	4	5
7. Ali mi je rast podjetja sploh potrebna?	1	2	3	4	5
8. Kako se mi bo spremenilo življenje, če bo podjetje zelo zraslo?	1	2	3	4	5
9. Ali naj v podjetje vključim družinske člane?	1	2	3	4	5
10. Kaj bom storil, če se moji otroci v podjetju ne bodo dobro obnesli?	1	2	3	4	5
11. Ali naj dam ključnim uslužbencem lastniške deleže v podjetju?	1	2	3	4	5

13. Koliko svojega časa posvečate naslednjim področjem ?

<b>PODROČJE</b>	<b>Premalo</b>	<b>Ravno prav</b>	<b>Preveč</b>
Osebno zdravstveno stanje	1	2	3
Samostojno delovanje podjetja	1	2	3
Osebno premoženje	1	2	3
Osebna kariera	1	2	3
Odnosi v družini	1	2	3
Nasledstvo	1	2	3

14. Kaj menite, kako pomembni naj bi bili v naslednjem desetletju naslednji viri financiranja poslovanja in naložb v vašem podjetju?

<b>Viri financiranja:</b>	<b>Ne pomembni</b>	<b>Manj pomembni</b>	<b>Pomembni</b>	<b>Zelo pomembni</b>
1. Lastni prihranki	1	2	3	4
2. Sredstva (posojila) družine ali prijateljev	1	2	3	4
3. Drugi zasebni investitorji (niso družina ali prijatelji)	1	2	3	4
4. Družbe za investiranje, vzajemni skladi	1	2	3	4
5. Krediti dobaviteljev	1	2	3	4
6. Krediti kupcev	1	2	3	4
7. Kratkoročna bančna posojila	1	2	3	4
8. Dolgoročna bančna posojila	1	2	3	4
9. Državne finančne pomoči (razni skladi)	1	2	3	4
10. Dobiček podjetja	1	2	3	4
11. Skladi tveganega kapitala	1	2	3	4
12. Drugo (navedite):	1	2	3	4

15. Ocenite koliko so prisotne pri vas naslednje lastnosti, z oceno 1 (ni prisotna) in 5 (zelo prisotna).

<b>Lastnosti:</b>	<b>Ni prisotna</b>	<b>Malo prisotna</b>	<b>Prisotna</b>	<b>Dokaj prisotna</b>	<b>Izredno prisotna</b>
10 Tekmovalnost	1	2	3	4	5
Energičnost	1	2	3	4	5
Potreba po dosežkih	1	2	3	4	5
Pripravljenost tvegati	1	2	3	4	5
Ustvarjalnost	1	2	3	4	5
Toleranca negotovosti	1	2	3	4	5
Samozavest	1	2	3	4	5
Samozaupanje	1	2	3	4	5
Potrpežljivost	1	2	3	4	5
Vztrajnost	1	2	3	4	5
Fleksibilnost	1	2	3	4	5
Voditeljska sposobnost	1	2	3	4	5
Občutek za delo z ljudmi	1	2	3	4	5

16. Katerih **pet** od teh lastnosti naj bi zlasti imel ustanovitelj?

---

17. Katerih **pet** od teh lastnosti si želite, da bi jih ustanovitelj izboljšal?

---

18. Katerih **pet** od teh lastnosti želite pri sebi izboljšati v prihodnje?

---

19. Kaj bi v podjetju najraje spremenili?

---

---

---

---

20. Ali smo v raziskavi izpustili katerega od pomembnih elementov, ki bi ga po vašem mnenju morali proučiti?  
Prosimo za vaš komentar?

---

---

---

---

**HVALA ZA SODELOVANJE!**

## NAVODILA ZA ANKETIRANJE

Izberite družinska podjetja, v katerih deluje oziroma je zaposlena ustanovitvena generacija (oče, mama ali oče in mama), ter nasledstvena generacija (neposredni potomci, vsaj eden), ki so polnoletni in se na kakršenkoli način že vključujejo v podjetje. Vključeni so tudi potomci, ki trenutno delajo v drugem podjetju ali so še v procesu šolanja in se bodo kasneje vključili v družinsko podjetje svojih staršev. V primeru, da sta v ustanovitveni generaciji aktivna v podjetju oče in mama, anketirajte tistega, ki ima več vpliva in kompetenc pri odločanju v podjetju oziroma ima večjo vodilno vlogo. Ravno tako v primeru večjega števila neposrednih potomcev na strani nasledstvene generacije, ki so vključeni oziroma se bodo vključili v družinsko podjetje, anketirajte potomca, ki bo imel oziroma ima večjo vlogo.

Za vsako podjetje imejte na voljo dva izvoda anketnih vprašanj. Anketar naj razdeli en izvod vprašanj ustanovitelju in nasledniku, vsakemu svoj del, ki ga bosta imela pri spraševanju zaradi lažjega razumevanja vprašanj. Drug izvod naj ima sam in nanj zapisuje odgovore. Anketiranje obeh izvedite ločeno, tako, da naslednik ne posluša odgovorov ustanovitelja in obratno.

Vsak anketar naj napiše v okenca, namenjeno za dvomestno šifro raziskovalca, svojo šifro, ki mu jo dodelimo pred anketiranjem, v okence za šifro podjetja pa zaporedno številko anketiranega podjetja, ki se ujema z številko na evidenčnem listu, na katerem vodi spisek imen in naslovov podjetja. Ti dve šifri vpišite zgoraj na vprašalnik za ustanoviteljsko in nasledstveno generacijo, da ne bi prišlo do pomote pri primerjavi vrednot.

Primer:

Šifra podjetja	Ime podjetja	Naslov podjetja
1	Alpro d.o.o.	Motnica 56a, Trzin
2		

Prvi del vprašalnika »VI IN VAŠE PODJETJE« anketar izpolni skupaj z ustanoviteljem podjetja.

Navodilo za vprašanje »Dejavnost vašega podjetja?«: Anketar naj s pomočjo ustanovitelja podjetja vpiše v okence črko področja po NACE Rev 1./SKD klasifikaciji, ki je veljavna v EU.

PODROČJE po NACE rev 1. klasifikaciji			
A	Kmetijstvo, lov, gozdarstvo	I	Promet, skladiščenje, zveze
B	Ribištvo	J	Finančno posredništvo
C	Rudarstvo	K	Nepremičnine, najem, poslovni prostor
D	Predelovalne dejavnosti	L	Javna uprava, obramba, socialno zavarovanje
E	Oskrba z elektriko, plinom in vodo	M	Izobraževanje N Zdravstvo, socialno varstvo
F	Gradbeništvo	O	Druge javne, skupne in osebne storitve
G	Trgovina, popravila motornih vozil	P	Zasebna gospodinjstva z zaposlenim osebjem
H	Gostinstvo	Q	Eksteritorialne organizacije in združenja

Pri ostalih vprašanjih obkrožite ustrezno številko ali/in črko.

Za vsa dodatna vprašanja se lahko obrnete na:

Aljoša Višnar

E-mail: [aljos.visnar@kiss.si](mailto:aljos.visnar@kiss.si)

Tel: 041 334 987

Dr. Miroslav Glas

E-mail: [miroslav.glas@uni-lj.si](mailto:miroslav.glas@uni-lj.si)

Tel: 041 664 216