

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

IZZIVI NASLEDSTVA V DRUŽINSKIH PODJETJIH

Ljubljana, oktober 2010

BLAŽ ZUPAN

IZJAVA

Študent BLAŽ ZUPAN izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalko prof. dr. MATEJO DRNOVŠEK, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20. 10. 2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA	4
1.1 Razvoj raziskovalnega področja.....	4
1.2 Osnovne opredelitve družinskega podjetja	5
1.3 Značilnosti družinskih podjetij	7
2 DRUŽINSKA PODJETJA V SLOVENIJI.....	12
2.1 Nastanek.....	12
2.2 Značilnosti.....	13
2.3 Nasledstvo v slovenskih družinskih podjetjih.....	13
3 PROCES PRENOSA VODENJA IN LASTNIŠTVA	15
3.1 Prenos vodenja in lastništva kot ključni dejavnik uspeha družinskega podjetja.....	17
3.2 Uspeh nasledstvenega procesa	25
3.3 Vloga spola naslednika v nasledstvenem procesu.....	32
3.4 Izbira naslednikov kot del načrtovanja prenosa podjetja na naslednjo generacijo	35
3.4.1 Proces izbire naslednikov	36
3.4.2 Lastnosti naslednikov za uspešno vodenje podjetja	38
3.5 Kriteriji izbire naslednikov.....	46
4 ZASNOVA RAZISKAVE.....	48
4.1 Raziskovalna vprašanja in domneve	49
4.2 Vir podatkov.....	50
4.3 Metodologija	51
5 EMPIRIČNA ANALIZA.....	51
5.1 Predstavitev vzorca	51
5.2 Nasledstveni proces in nasledniki	53
5.3 Kriteriji izbire naslednika.....	57
5.4 Kriteriji direktorjev in sposobnosti ter znanja naslednikov	62
5.5 Racionalnost izbire naslednikov v slovenskih družinskih podjetjih	71
5.6 Nasledstvo v prihodnosti.....	74
5.7 Omejitve raziskave.....	75
6 DODATNA ANALIZA KLJUČNIH PODROČIJ	75
6.1 Sprememba odnosa do podjetja in alternative družinskemu nasledstvu	76
6.2 Prenos vodstvene funkcije.....	77
6.3 Enakopravnost.....	78
7 PRIPOROČILA ZA RAVNANJE DELEŽNIKOV IN PREDLOGI NADALJNJIH RAZISKAV.....	79
7.1 Aplikacije za pedagoško delo in spodbujanje razvoja družinskih podjetij	79
7.2 Predlogi nadaljnjih raziskav	80
SKLEP.....	81
LITERATURA IN VIRI.....	83
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med družinskim in poslovnim sistemom	8
Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij kot organizacijske oblike	9
Tabela 3: Prednosti in slabosti dela v družinskem podjetju.....	10
Tabela 4: Raziskave o deležu družinskih podjetij v sloveniji	12
Tabela 5: Testi kredibilnosti naslednika	43
Tabela 6: Povzetek raziskav s področja lastnosti uspešnih naslednikov	44
Tabela 7: Osnovne značilnosti vzorca	52
Tabela 8: Razvoj družinskega podjetja v zadnjih petih letih (v %)	52
Tabela 9: Podatki o starosti in delovnih izkušnjah	53
Tabela 10: Formalna izobrazba anketirancev (v %)	53
Tabela 11: Izbira naslednika	54
Tabela 12: Priprava naslednika	56
Tabela 13: Pomembnost poslovnih kriterijev pri izbiri naslednika (povprečje).....	57
Tabela 14: Pomembnost neposlovnih kriterijev pri izbiri naslednika (povprečje)	58
Tabela 15: Razlike v pomembnosti kriterijev glede na izobrazbo in spol direktorja	59
Tabela 16: Kako naslednik ocenjujete svoje znanje in zmožnosti pri funkcijskih področjih oz. znanjih za uspešno poslovanje	62
Tabela 17: Spearmanov test za izobrazbo direktorja in naslednika	65
Tabela 18: Spearmanov test za izobrazbo direktorja in kriterij »pomembnost dosežene šolske izobrazbe naslednika«	65
Tabela 19: Spearmanov test za izobrazbo naslednika in kriterij »pomembnost dosežene šolske izobrazbe naslednika«	66
Tabela 20: Spearmanov test za izkušnje naslednika v drugih podjetjih – pomembnost izkušenj v drugih podjetjih	67
Tabela 21: Funkcijska znanja naslednikov s področja trženja in prodaje	68
Tabela 22: Funkcijska znanja naslednikov s področja financ in računovodstva	69
Tabela 23: Funkcijska znanja naslednikov s področja odnosa z deležniki	69
Tabela 24: Matrika rotiranih komponent s faktorskimi utežmi	71

KAZALO SLIK

Slika 1: Najpogostejša raziskovalna področja v družinskem podjetništvu	5
Slika 2: Uvrstitev kriterijev izbire naslednika v okvir analize družinskega podjetja.....	15
Slika 3: Model uspešnega procesa nasledstva v družinskem podjetju	21
Slika 4: Dileme definicije uspešnega nasledstva.....	25
Slika 5: Konceptualni model uspešnega nasledstva	26
Slika 6: Model razvoja uspešnega naslednika v majhnih družinskih podjetjih.....	29
Slika 7: Model izbire naslednika	37
Slika 8: Ključne lastnosti naslednikov v družinskih podjetjih	40
Slika 9: Poslovni kriteriji za izbiro uspešnega naslednika	45
Slika 10: Družinski (neposlovni) kriteriji za izbiro uspešnega naslednika	45
Slika 11: Kdo je izbral naslednika v družinskem podjetju?	54
Slika 12: Koliko kandidatov za naslednika ste imeli?.....	55
Slika 13: Racionalnost izbire naslednika	55
Slika 14: Status izbranega naslednika (v %).....	56
Slika 15: Kdaj se je izbrani naslednik vključil v podjetje (v %)?	56
Slika 16: Spol naslednika	63
Slika 17: Vrstni red rojstva naslednikov	64
Slika 18: Dokončana izobrazba direktorjev in naslednikov	64
Slika 19: Diagram lastnih vrednosti	70
Slika 20: Poslovni kriteriji za izbiro uspešnega naslednika	72
Slika 21: Družinski (neposlovni) kriteriji za izbiro uspešnega naslednika	73

UVOD

Družinska predstavljajo večinski delež podjetij v vrsti razvitih – za ZDA so ocene vse do 90 % vseh podjetij (Beckhard & Dyer, 1983, str. 5) – in manj razvitih držav – v Indiji močno prevladujejo v zasebnem sektorju, tako med velikimi kot med manjšimi podjetji (Manikutty, 2000, str. 279; Rayu, 2008, str. 6). Lansberg et al. (1988, str. 2) trdijo, da so »družinska podjetja prevladujoča oblika podjetništva v zahodnem svetu«, Nicholson (2003, str. 32) pa meni, da »vsa podjetja nosijo v sebi ostanek družinskih občutkov in odnosov«. Poslujejo v vseh panogah, od kmetijstva do visoke tehnologije, ter so najrazličnejših velikosti, od majhnih partnerstev zakoncev do velikih gradbenih, proizvodnih in trgovskih podjetij. Med njimi je več podjetij s svetovno znanimi blagovnimi znamkami, kot so Motorola, Heineken, Levi Strauss ipd. Najstarejša družinska podjetja so hkrati tudi najstarejša znana podjetja na svetu. Najstarejše znano podjetje, družinsko gradbeno podjetje Kongo Gumi, ustanovljeno leta 578 na Japonskem, je leta 2006 prevzela korporacija Takamatsu (Allouche et al., 2008, str. 315). Najstarejše družinsko podjetje, najstarejše samostojno podjetje in hkrati tudi drugo najstarejše znano podjetje na svetu je hotel in gostinski obrat Houshi iz okraja Ishikawa na Japonskem, ustanovljeno leta 718, vodi pa ga že 46. generacija. Najstarejša družinska podjetja na svetu so sicer večinoma iz Evrope; med najstarejšimi desetimi pa so: dve podjetji iz Japonske, pet iz Italije, dve iz Francije ter eno podjetje iz Nemčije. Deseto najstarejše podjetje je bilo ustanovljeno leta 1385 (Kristie, 2009). Lastništvo družinskih podjetij je lahko skoncentrirano v rokah najožjih članov družine, ta pa lahko delež podjetja tudi ponudi zunanjim investitorjem. V Sloveniji sicer še ni raziskave, ki bi ugotovila, koliko podjetij, s katerimi se trguje na organiziranem trgu kapitala, lahko označimo za družinska podjetja. V ZDA je med 500 vodilnimi podjetji, ki jih spremlja indeks S&P 500, približno 35 % družinskih podjetij (Anderson & Reeb, 2003, str. 1301). Raziskave kažejo, da so, zgodovinsko gledano, bolj uspešna od nedružinskih podjetij (Weber et al., 2003), v povprečju pa so tudi starejša in manjša (Westhead & Cowling, 1998, str. 49). Družinska podjetja večinoma vodijo družinski člani. Ena vodilnih raziskav s tega področja, ki jo od leta 1993 dalje izvajajo v ZDA, ugotavlja, da je v najvišjem vodstvu družinskih podjetij v ZDA 67 % družinskih članov, 25 % nekrvnih sorodnikov in 8 % nedružinskih članov (Glavin et al., 2007, str. 5). Povprečna življenjska doba družinskega podjetja je 24 let, saj jih le 30 % preživi prehod v naslednjo generacijo (Beckhard & Dyer, 1983, str. 5), kar ima resne ekonomske in socialne posledice (Lansberg, 1988, str. 119).

Razlogov za neuspešna nasledstva je tako rekoč toliko, kot je družinskih podjetij, začne pa se z dejstvom, da je v družinskih podjetjih načrtovanje nasledstva zaradi vstopa družinske sfere drugačne narave kot v nedružinskih podjetjih (Ip & Jacobs, 2006, str. 7). Podjetnik mora poleg poslovnih načel upoštevati tudi družinska razmerja in odnose med družinskimi člani. Pogovorom o tej temi se pogosto izogibajo in dejanskega naslednika določijo šele, ko je za to zaradi starosti ali bolezni trenutnega direktorja skrajni čas. Po drugi strani je določanje nasledstva v družinskih podjetjih, ki imajo zaradi zanimanja otrok za podjetje že znanega naslednika, samoumevno, a pogosto ni urejeno s formalnimi načrti prevzema vodenja in lastništva. Družinski podjetniki se procesa lotevajo na bolj osebni ravni in poudarjajo odnose med naslednikom in ostalimi družinskimi člani (Fiegener et al. v Ip & Jacobs, 2006, str. 7). Nič presenetljivega torej ni, da je v

družinskih podjetjih v procesu nasledstva konflikt med družinskimi člani prisoten skoraj 4-krat pogosteje kot v nedružinskih podjetjih (Bruce & Picard, 2005, str. 10).

Morris et al. (1996, str. 11) ugotavljajo, da ameriška družinska podjetja formalnih nasledstvenih načrtov ne uporabljajo, kar pa še ne pomeni, da nasledstva ne načrtujejo. Načrti lahko kljub temu obstajajo, a so neformalne in nestrukturirane narave, ker sta tako družina kot podjetje dinamična sistema, ki zahtevata stalno prilagajanje vsebine. Formalizacija nasledstvenega načrta bi lahko celo spodkopala odnose med družinskimi člani, ki bi lahko čutili pritisk, morebitni nasledniki pa bi izgubili motivacijo za doseganje rezultatov.

V literaturi o družinskem podjetništvu so pogosta priporočila, kako naj poteka proces zaposlovanja in priprave otrok, tako da bo njihov začetek v podjetju čim lažji ter da bodo ustrezno pripravljeni za prevzem pomembnejših vodstvenih mest in sčasoma tudi vodenje podjetja (Bliss, 2002; Bowman Upton, 1991; Cabrera-Suarez, 2006; Fulford et al., 2005; Kimhi, 1997). Celoten proces vzgajanja naslednika so Griffeth et al. (2006) modelirali in predstavili sistem integracije potencialnega naslednika s podjetjem z namenom, da bo prevzel vodstveni položaj. Proces je sestavljen iz treh delov, in sicer (Griffeth et al., 2006, str. 13): vnaprejšnje socializacije, polne zaposlitve ter prevzema menedžerskih vlog. Kljub vsem priporočilom se podjetja pogosto obnašajo v nasprotju s poslovno logiko in se odločajo na podlagi čustev in nenapisanih norm o nasledstvu v družinskem podjetju. Zaradi visoke stopnje smrtnosti družinskih podjetij v fazi nasledstva je uspeh družinskega podjetja na dolgi rok bistveno odvisen prav od skrbnega načrtovanja procesa in upoštevanja nevarnosti s strani predhodnika in naslednika. Morris et al. (1997, str. 391) za neuspele procese nasledstva poročajo, da so najpogostejši problemi težave med družinskimi člani (60 %), nepripravljeni nasledniki (25 %) in neprimerno načrtovanje in nadzor (10 %). V največji meri gre torej za psihološki in ne poslovni problem. Tudi zato so očitno bolj kot nizke stopnje planiranja (Fulford et al., 2005, str. 59) dejansko jedro problema nasledstva odnosi v družini.

V Sloveniji je obdobje socialističnega sistema povzročilo diskontinuiteto v razvoju zasebnih podjetij (Glas et al., 2004, str. 1) in večina podjetnikov ne pozna načrtovanja nasledstva, najverjetneje zato, ker niso nasledniki, temveč ustanovitelji podjetja. Vprašanje nasledstva igra pomembno vlogo, ker je bil velik delež podjetij ustanovljen z namenom zagotavljanja varne zaposlitve in zaposlitvenih možnosti, tudi za otroke (Glas, 2003, str. 6). Kritičen za dolgoročni razvoj in celo obstoj teh podjetij je naslednik, ki bo ustrezno pripravljen za uspešno vodenje podjetja v prihodnosti.

Dosedanje raziskave o ravnanju slovenskih družinskih podjetij v procesu nasledstva (Herle, 2003; Lovšin Kozina, 2006) ne pokažejo, na podlagi katerih kriterijev izbirajo naslednike ter ali je celoten proces zasnovan racionalno in v skladu s priporočili strokovnjakov. Vprašanje je pomembno, ker bo velik delež slovenskih družinskih podjetij v naslednjih desetih letih verjetno prešel v naslednjo generacijo (vodstveno in lastniško), podobno pa naj bi veljalo tudi za Evropsko unijo. Starostna struktura in rodnost že kažeta, da družine pogosto nimajo velike izbire pri naslednikih, saj se le redko zgodi, da sta na voljo dva ali več potencialnih naslednikov.

Predhodne raziskave pa so ugotavljale (Glas et al., 2008), da je prenos podjetja na nedružinskega člana zelo redek, zato je za uspešen razvoj podjetij pomemben načrt razvoja naslednika, in to tako z vidika izkušenj, znanja kot tudi osebnostnega razvoja. Uspešna praksa izbire in razvoja otrok naslednikov je torej temelj razvoja slovenskih družinskih podjetij v prihodnosti pod predpostavko, da se pogled družin na izbiro zunanjega vodje ne spremeni. Magistrsko delo raziskovalno obravnava področje prenosa vodenja na naslednjo generacijo, še posebej z vidika kriterijev izbire in racionalnosti izbire naslednika, ki v literaturi proučevanja družinskih podjetij nista deležna potrebne pozornosti.

Namen in cilji magistrskega dela

Namen magistrskega dela je analiza racionalnosti izbire in razvoja naslednikov v slovenskih družinskih podjetjih in oblikovanje predloga aktivnosti, ki bi pripomogle k boljši pripravljenosti naslednikov ter s tem k izboljšanju preživitvenih možnosti podjetij v procesu nasledstva in uspešnejšemu dolgoročnemu poslovanju. Preden bom opravil analizo, bom predstavil relevantno literaturo s področja izbire in razvoja naslednikov v družinskih in nedružinskih podjetjih. Identificiral bom temeljne zmožnosti in lastnosti naslednikov in direktorjev, ki dokazano pripomorejo k uspešnosti družinskega podjetja. Na podlagi raziskave med slovenskimi družinskimi podjetniki in nasledniki bom opredelil najpomembnejše kriterije, na podlagi katerih direktorji izbirajo naslednike, ter kriterije, za katere nasledniki menijo, da so bili odločilni pri njihovem izboru. Kriterije direktorjev bom primerjal z nekaterimi dejanskimi lastnostmi naslednikov in priporočili iz dosedanjih raziskav. S tako zbranimi podatki in analizami bom sodil o racionalnosti kriterijev in izbora naslednikov ter ugotovil, v kolikšni meri se ugotovljene lastnosti naslednikov dejansko ujemajo s priporočili iz literature.

Cilji raziskave:

- Ugotoviti, kateri so prevladujoči kriteriji pri izbiri naslednika v slovenskih družinskih podjetjih, in primerjati rezultate s tujimi ugotovitvami.
- Primerjati pomembnost kriterijev med različnimi homogenimi skupinami direktorjev slovenskih družinskih podjetij (spol, starost, izobrazba, dorečenost nasledstva ipd.).
- Primerjati pomembnost kriterijev pri izboru naslednika z dejanskimi lastnostmi izbranega naslednika.
- Soditi o racionalnosti izbire naslednikov v slovenskih družinskih podjetjih. Predlagati mehanizme, ki bi bili na ravni podjetij in države potrebni za izboljšanje pripravljenosti naslednikov na prevzem družinskega podjetja.

Temeljna teza magistrskega dela

Slovenski družinski podjetniki pri izboru naslednikov dajejo prednost predvsem čustvenemu vidiku in v manjši meri upoštevajo dejansko usposobljenost naslednika za prevzem družinskega podjetja. Med kriteriji za izbor naslednikov sicer visoko vrednotijo tudi poslovne zmožnosti naslednika, a naslednja dejstva ne potrjujejo racionalne izbire naslednikov: pri izbiri ne upoštevajo možnosti zunanjega menedžmenta, nimajo načrta priprave naslednika in pri izbiri ne ravnajo v skladu s priporočili literature o značilnosti uspešnih naslednikov.

Struktura dela in metodološki pristop

Magistrsko delo je razdeljeno na dva vsebinska sklopa. V prvem sklopu za razumevanje tematike proučujem znanstveno literaturo s področja družinskega podjetništva in nasledstva v družinskih podjetjih. Sklop pregleda literature je sestavljen iz štirih delov, v prvem opredelim družinsko podjetništvo skozi razvoj raziskovalnega področja, opredelitve družinskega podjetja, značilnosti družinskih podjetij in pomen le-teh v gospodarstvu. V drugem delu raziščem nastanek in značilnosti slovenskih družinskih podjetij. V tretjem delu podrobneje opredelim proces prenosa vodenja in lastništva s predpostavkami uspešnega nasledstva. V četrtem delu pa predstavljam temeljito analizo literature s področja kriterijev izbire naslednika, ki je tudi temelj empirične analize.

V drugem sklopu sem združil empirično analizo in razpravo dela rezultatov raziskave »Zaposlovanje otrok in razvoj naslednikov«, ki je bila izvedena z anketnim vprašalnikom v Centru za razvoj podjetništva na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Delo sklenem z izpostavitvijo bistvenih ugotovitev in priporočil za ravnanje deležnikov.

1 OPREDELITEV DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA

1.1 Razvoj raziskovalnega področja

Za večino ljudi sta družina in delo med najpomembnejšimi rečmi v življenju in s tega vidika je težnja h kombinaciji dela in družine smiselna in razumljiva (Gersick et al., 1997, str. 3). Podjetniški proces v splošnem avtorji primerjajo tudi z metaforo starševstva (Cardon et al., 2005, 38), za odnos med družino in podjetjem pa uporabijo metaforo mobiusovega traku (Litz, 2008, str. 217), enostranske ploskve z robom.

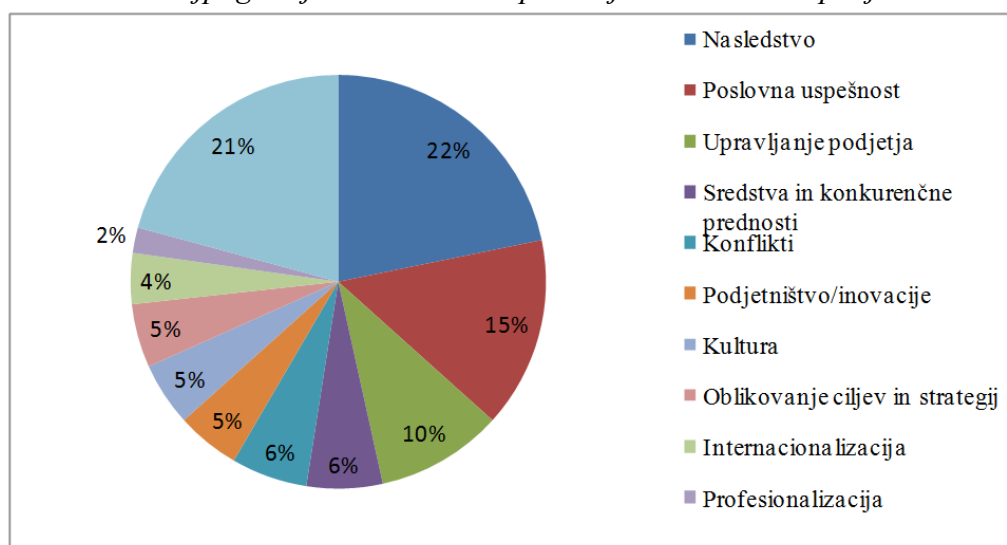
Družinska podjetja niso nov pojav, temveč so hrbtenica razvoja evropske civilizacije vsaj od grške antike dalje. Tudi v času rimskega imperija in v srednjem veku so bila družinska podjetja temelj ekonomske aktivnosti (Bird et al, 2002, str. 337). Kljub temu so raziskovalci in akademiki šele v začetku devetdesetih let 20. stoletja družinsko podjetništvo priznali kot samostojno akademsko disciplino (Bird et al, 2002, str. 338). V tem času so velika družinska podjetja že pomembno oblikovala tako ameriško kot evropsko poslovno okolje. Med najpomembnejše štejemo družine Ford, Vanderbilt, Rockefeller, Rothchild, Heineken, Hewlett-Packard, Walton in druge (Bird et al., 2002, str. 338).

Gersick (1994, str. 103) začetek akademskega proučevanja družinskega podjetništva postavi v petdeseta in šestdeseta leta 20. stoletja, ko je literatura s področja družinskega podjetništva vsebovala občasne članke, ki so temeljili na osebnih izkušnjah avtorjev ali izstopajočih primerih. V sedemdesetih letih so se članki s tega področja večinoma dotikali teme nasledstva, obravnavali pa so jo z davčnega ali pravnega vidika. Začetek osemdesetih let je bil čas prvih konferenc in znanstvenih revij s področja družinskega podjetništva in raziskovalcev, ki so bili aktivni predvsem na tem področju (Gersick, 1994, str. 103).

V prvem desetletju 21. stoletja sta je okrepila tako kakovost kot obseg znanstvenih prispevkov s tega področja, temu sta sledila večje število univerz s programi s področja družinskega podjetništva in materialna podpora s strani države in privatnega sektorja (Brockhaus, 2004, str. 175; Zahra, Sharma, 2004, str. 331). Raziskave so pogosto empirične, z velikimi vzorci in uporabo naprednih statističnih metod (Bird et al., 2002, str. 346), ena bistvenih težav pa ostaja sama definicija družinskega podjetja (Sharma, 2004, str. 3).

Zahra in Sharma (2004, str. 334) v obsežnem pregledu literature s področja družinskega podjetništva ugotavljata, da je prevladujoče raziskovalno področje nasledstvo, ki je osrednja tema v 22 % in sekundarna tema v nadaljnjih 8 % vseh člankov, ostala področja pa so deležna bistveno manj pozornosti (glej sliko 1).

Slika 1: Najpogostejša raziskovalna področja v družinskem podjetništvu



Vir: S.A. Zahra in P. Sharma, *Family business research: A strategic reflection*, 2004, str. 334.

1.2 Osnovne opredelitve družinskega podjetja

Pred definicijo pojma »družinsko podjetje« so se raziskovalci srečali še z nedorečenostjo razumevanja besed »družina« in »podjetje«. Definicija družine je kulturno pogojena in se časovno ter geografsko spreminja. Poleg tega je pogosta dilema tudi vpliv več kot ene družine na podjetje in posledica je težavna primerjava izsledkov raziskav in odsotnost skupnega temelja pri gradnji integriranih teoretičnih konceptov. Težaven je tudi pojem »podjetje«, ki lahko zajema najrazličnejše organizacijske oblike in velikosti podjetij, ki so med državami in obdobji pogosto neprimerljive.

Za večino držav velja, da imajo družine močan vpliv v večini podjetij, ki pa jim pogosto ne moremo pripisati veliko skupnih značilnosti poleg enakega odgovora na zgornje kriterije in jih družno poimenovati »družinska podjetja«. Zato v razpravah avtorji (Astrachan et al., 2002, Westhead & Crowling, 1998) uporabljajo lestvice razvrščanja podjetij od nedružinskih do podjetij z močno lastniško in vodstveno vlogo družine. Tako se ognemo potrebi po enolični definiciji, s katero bi ločevali med družinskimi in nedružinskimi podjetji.

Na prvi strani prve številke revije »*Family business review*«, ki združuje pomembne znanstvene članke s področja družinskega podjetništva, so uredniki izpostavili dilemo definicije družinskega podjetja (Lansberg et al., 1988, str. 1):

»Kaj je družinsko podjetje? Očitno je, da ljudje razumejo, kaj pomeni besedna zveza družinsko podjetje, ko pa skušajo postaviti definicijo, hitro ugotovijo, da je za zelo zapleten pojav.«

Le leto za tem Handler (1989, str. 258) kot najpomembnejši izziv področja izpostavi definicijo družinskega podjetja in skoraj 20 let kasneje Litz (2008, str. 218) našteje vsaj 30 pomembnejših znanstvenih člankov, katerih osrednja tema je definiranje družinskega podjetja. Kljub temu še ni široko sprejete definicije, ki bi jo uporabljal akademskoraziskovalni krog.

Raziskovalci proučujejo najrazličnejše dimenzije družinskega podjetništva, na podlagi katerih bi radi oblikovali definicijo družinskega podjetja. Sem po Sharmi (2004, str. 5) spadajo: vloga družine pri oblikovanju vizije in vzpostavljanju zmožnosti podjetja, delež lastništva, nadzor nad poslovanjem, vključitev več generacij iste družine in namera naslednikov, da prevzamejo podjetje, pa tudi uspešnost, razumevanje poslovnega okolja, prevzemanje tveganja ipd. Kljub poglobljenem razumevanju proučevanih podjetij rezultati raziskav še niso odkrili spremenljivk, ki bi zanesljivo ločevale med družinskimi in nedružinskimi podjetji.

Kot najpreprostejšo definicijsko lestvico družinskega podjetja Astrachan in Shanker (2003, str. 214–215) predlagata tristopenjsko:

- Po najširši definiciji morajo biti družinski člani vključeni v vodenje podjetja in imeti nadzor nad strateškimi odločitvami v podjetju.
- Strožja definicija zahteva, da namerava lastnik podjetja le-to predati nasledniku iz družine ter da ustanovitelj ali naslednik igrata pomembno vlogo v vodenju podjetja.
- Najstrožja definicija poleg prejšnjih dveh pogojev zahteva tudi, da je podjetje pod vodstvom družine že več generacij.

Westhead in Cowling (1998, str. 34) ter Westhead in Wright (2000) nekoliko zahtevnejše definicije družinskih podjetij oblikujejo glede na odgovore na naslednja vprašanja:

- Ali direktor razume podjetje kot družinsko?
- Ali ima družina (sorodstvo po zakonu ali krvi) vsaj 50 % glasovalnih pravic?
- Ali je vodstvo podjetja sestavljeno predvsem iz članov družine (večinskega lastnika)?
- Ali je podjetje že vodi nasledstvena generacija?

Avtorji zaključijo, da največ znanstvenih člankov uporablja kombinacijo vsaj dveh kriterijev v definiciji. Westhead in Cowling (1998, str. 40) za potrebe svoje raziskave razvijeta sedemstopenjsko definicijsko lestvico družinskega podjetja, ki vključuje enega ali več zgoraj omenjenih kriterijev:

- direktor ali predsednik uprave uvrstita podjetje med družinska podjetja;

- družina (sorodstvo po zakonu ali krvi) ima vsaj 50 % glasovalnih pravic;
- kombinacija prvega in drugega kriterija;
- kriterij iz prve alineje ter vsaj en član vodstvene ekipe je član družine, ki je lastnik podjetja;
- kriterij iz druge alineje ter vsaj polovica vodstvene ekipe je članov družine, ki je lastnik podjetja;
- kriterij iz prve alineje ter podjetje je že v lasti nasledstvene generacije;
- kriterij iz druge alineje ter podjetje je že v lasti nasledstvene generacije.

Zgornjo lestvico so v empirični raziskavi o razlikah med družinskimi in nedružinskimi podjetji v Sloveniji uporabili tudi Duh et al. (2006, str. 32).

Na podlagi Lansbergovega modela treh prepletajočih se krogov (Lansberg, 1988) je Sharma (2002) analizo poglobila in predlagala teoretično tipologijo 72 različnih tipov družinskih podjetij glede na vpletenost družine v lastništvo in vodenje podjetja, ki pa še ni bila empirično uporabljena.

Teoretične raziskave na področju definicije družinskih podjetij se torej ukvarjajo z ločitvijo med družinskimi in nedružinskimi podjetji ter s klasifikacijo družinskih podjetij (ali vseh podjetij) glede na vpletenost družine v lastništvo in vodenju podjetja. Jasnega navodila, kako ločiti družinsko podjetje od nedružinskega, ni in akademiki za potrebe raziskav na podlagi literature oblikujejo svojo oziroma prevzamejo obstoječo stopenjsko ali enolično definicijo, ki mora biti merljiva in zadostiti temeljnim metodološkim kriterijem. Za potrebe raziskave sem v vzorec zaobjel vsa podjetja, v katerih je vsaj en član vodstvene ekipe član družine, v katerih je vsaj polovica lastniškega kapitala v lasti družine, direktor podjetja pa je moral podjetje opredeliti kot družinsko podjetje. Gre torej za četrto stopnjo po definicijski lestvici Westheada in Cowlinga (1998).

1.3 Značilnosti družinskih podjetij

V kapitalističnih gospodarstvih večino podjetij ustanovijo posamezniki v sodelovanju s sorodniki (Gersick et al., 1997, str. 2). Sodelovanje je lahko v različnih oblikah, od pomoči pri razvoju ideje do solastništva in skupnega vodenja podjetja. V svetovnem merilu Gersick et al. (1997, str. 2) delež podjetij, ki so v lasti ali vodenju družine, ocenjujejo med 65 in 80 odstotki. Deleži so visoki tako v ZDA kot Evropi, v Aziji pa izstopajo kapitalistične države.

Na podlagi klasifikacije družinskih podjetij glede na delež glasovalnih pravic v podjetju pridemo do ocene, da je v ZDA med 3 do 24,4 milijona družinskih podjetij, ki zaposlujejo med 27 in 62 % delovne sile in prispevajo 29 do 64 % bruto domačega proizvoda (Astrachan & Shanker 2003, str. 216). Po najbolj ohlapni definiciji ima družina le večinsko glasovalno pravico in ni udeležena v poslovanju, po najstrožji pa je v podjetju zaposlenih več generacij družine, ki ima tudi večinski delež glasovalnih pravic.

Družinska podjetja črpajo moč iz skupne zgodovine, identitete, vrednot in prioritet, učinkovite verbalne in neverbalne komunikacije, poznavanja slabosti in prednosti družinskih članov in tu in tam celo odrekanja na račun podjetja (Gersick et al., 1997, str. 3). Vloge in položaji zaposlenih v družinskih podjetjih so pogosto drugačni od vlog zaposlenih v nedružinskih podjetjih. Poleg poslovnega odnosa imajo sodelavci tudi sorodstvene vezi, saj je vodja oddelka lahko brat direktorice, v nadzornem odboru pa sedijo sorodniki direktorja ali zaposlenih (Gersick et al., 1997, str. 3). Značilnost družinskega podjetja je prepletanje družinskega in poslovnega sistema, ki pogosto pripelje do konflikta. Bistvene razlike in s tem tudi vire konflikta med poslovnim in družinskim sistemom povzame Rayu (2008, str. 7), kot jih prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Razlike med družinskim in poslovnim sistemom

Razlika	Družinski sistem	Poslovni sistem
Cilji	Razvoj in podpora družinskim članom	Dobiček, prihodki, učinkovitost, rast
Odnosi	Osebni	Večinoma neosebni
Pravila	Neformalna	Formalna in zapisana
Nasledstvo	Posledica smrti, ločitve ali osebne odločitve	Posledica upokojitve
Avtoriteta	Temelji na položaju v družini in starosti.	Določena s hierarhijo
Predanost	Član se identificira z družino, doživljenjska.	Kratkoročna, temelji na nagradah.

Vir: S.R. Rayu, Family business and leadership traits, 2008, str. 7.

Redding (1995, str. 64) na primeru kitajskih družinskih podjetij ugotovi vrsto značilnosti, ki ne odstopajo bistveno od parcialnih raziskav iz drugih držav, vključno Slovenije:

- majhna in preprosta organizacijska struktura;
- osredotočena na en proizvod ali trg;
- centralizirano odločanje in izrazito zanašanje na direktorja;
- družina je lastnik in izvaja strog nadzor nad poslovanjem;
- prevladujoč vpliv moških;
- močna osebna omrežja dobaviteljev, kupcev ipd;
- stroškovno orientirana;
- šibka v gradnji močnih blagovnih znamk;
- omejena v rasti zaradi slabega delovnega okolja za profesionalne menedžerje;
- zaradi koncentracije moči se hitro prilagajajo.

Westhead (2003, str. 98) razišče razlike med družinskimi podjetji v prvi generaciji in družinskimi podjetji, ki jih vodi druga ali naslednja generacija. Ugotovi, da so v proučevanem obdobju družinska podjetja 1. generacije statistično značilno več zaposlovala, večji delež jih izvažajo in izvažajo večji delež prihodkov (str. 98). Podjetja, ki jih vodi vsaj druga generacija, više vrednotijo cilje: zagotovitev neodvisnega lastništva podjetja, povečanje ugleda podjetja v lokalni skupnosti in prenos podjetja na naslednjo generacijo (str. 99). Uspešnost podjetja v splošnem pa ni odvisna od starosti podjetja. Raziskava je zanimiva, ker na podlagi rezultatov lahko sklepamo,

da uspeh nasledstvenega procesa očitno ni odvisen od uspešnosti podjetja kar bi sicer lahko pričakovali, saj Goldberg (1996, str. 191) identificira povezavo med uspešnostjo podjetja in motivacijo naslednika po prevzemu vodstvene funkcije. Sonfield in Lussier (2004, str. 196) k razlikam dodata velikost, saj so družinska podjetja, ki so preživela več prehodov, večja. Poleg tega je večji delež starejših podjetij (ki jih vodi vsaj druga generacija) organiziran v obliki delniške družbe ali družbe z omejeno odgovornostjo. Družinska podjetja, ki so že preživela prehod generacij, tudi pogosteje načrtujejo naslednji prehod in pogosteje uporabljajo dolg kot vir financiranja (Sonfield & Lussier, 2004, str. 198). Avtorja presenetljivo skleneta, da sta na podlagi empirične raziskave uspela potrditi le dve od 11 hipotez, ki sta jih postavila na podlagi obsežnega pregleda literature s področja razlik med družinskimi podjetji prve in naslednjih generacij.

Na podlagi značilnosti družinskih podjetij Ketts de Vries (1993, str. 61) identificira prednosti in slabosti družinskih podjetij, kot jih prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Prednosti	Slabosti
• Dolgoročna orientiranost • Neodvisnost • Manj pritiska s strani delničarjev • Nižja nevarnost prevzema • Družinska kultura kot vir ponosa • Stabilnost podjetja • Motivacija, predanost podjetju • Odpornost v težkih časih • Družinsko premoženje se vrača v podjetje • Manj birokracije, več osebnega odnosa • Fleksibilnost • Hitrejše odločanje • Finančne prednosti • Možnost visokih zaslužkov • Dobro poznavanje posla • Zgodnje uvajanje družinskih članov	• Slabši dostop do kapitala lahko ovira rast • Neurejena organiziranost • Ni organizacijske strukture • Ni jasne odgovornosti in delitve nalog • Nepotizem • Strpnost do nesposobnih družinskih članov • Pomanjkljivi sistemi nagrajevanja • Težek dostop do profesionalnih menedžerjev • Sindrom razvijenih otrok • Povezava družine in podjetja • Družinski spori se prenesejo v podjetje • Avtokratično vodenje • Odpor do sprememb • Skrivnostnost • Privablja neodločne ljudi • Finančni pritiski • Družinski člani izčrpavajo podjetje • Neenakost med prispevkom in plačilom • Nasledstvene težave

Vir: M. Ketts de Vries, *The dynamics of family controlled firms: The good news and the bad news*, 1993, str. 61.

Iz perspektive žensk Vera in Dean (2005, str. 333) naštejeta naslednje prednosti in slabosti dela v družinskem podjetju, kot jih prikazuje tabela 3.

Tabela 3: Prednosti in slabosti dela v družinskem podjetju

Prednosti	Slabosti
• Ugled podjetja • Ponos nadaljevanja družinske tradicije • Fleksibilen delovni čas, udobno delovno mesto • Občutek, da vsi v podjetju stremijo k istemu cilju, zvestoba kupcev. • Veliko časa preživiš z družino, skupne vrednote.	• Manj časa za privatno življenje • Stalna primerjava načina vodenja s predhodnikovim • Dolg delovnik • Odgovornost do zagotavljanja pokojnine za starše • Pričakovanja, da se bo hčerka obnašala kot predhodnica. • Spori, povezani s podjetjem, se rešujejo doma. • Ni privatnega življenja zunaj družinskega kroga. • Težave, kadar hčerka ne deli iste vizije s starši.

Vir: C. F. Vera in M. A. Dean, *An examination of the challenges daughters face in family business succession*, 2005, str. 333.

Značilnosti družinskih podjetij so pogosto v osnovi kar kriteriji, ki ločujejo družinska od nedružinskih podjetij, a gredo prek same vloge družine v poslovanju in lastništvu in se dotikajo tudi drugih značilnosti poslovanja podjetja. Skupna značilnost vseh raziskav so tudi različne definicije družinskih podjetij in s tem različna struktura vzorcev, kar omeji primerljivost rezultatov.

RAZLIKE MED DRUŽINSKIMI IN NEDRUŽINSKIMI PODJETJI

Westhead & Coowling (1997) v primerjavi družinskih in nedružinskih podjetij v Veliki Britaniji nista zaznala statistično značilnih razlik v zaposlovanju, prihodkih, rasti, produktivnosti, dobičkonosnosti in usmerjenosti v izvoz. Podatki sicer kažejo, da imajo družinska podjetja v povprečju skoraj dvakrat višje prihodke kot nedružinska podjetja in nižjo rast prihodkov, a razlika ni statistično potrjena (Westhead & Cowling, 1997, str. 41). Ugotovita, da tvorijo družinska podjetja izjemno heterogeno skupino, v kateri se posamezna podjetja med seboj bistveno razlikujejo glede na višino prihodkov in zaposlene. Zaključita, da je treba uspeh družinskih podjetij meriti tudi z »mehkimi« kazalniki, kot sta zaposlovanje družinskih članov in finančna stabilnost družine.

Westhead (1997, v Perry, 1999, str. 78–79) ugotavlja, da obstajajo statistično značilne razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji na naslednjih področjih:

- Poslovni cilj vodstvene ekipe v družinskih podjetjih je zaposlovanje družinskih članov. Poleg tega Poza et al. (1997, str. 144) ugotavljajo, da v družinskih podjetjih zaposleni, ki

niso družinski člani, ne verjamejo, da imajo enake možnosti za napredovanje kot družinski člani.

- Družinska podjetja z večjo verjetnostjo sprejmejo odvisnost od enega samega dobavitelja ali kupca.
- Družinska podjetja z večjo verjetnostjo uporabijo načine varstva intelektualne lastnine za pridobivanje konkurenčne prednosti.

Po drugi strani v družinskih podjetjih statistično značilno redkeje:

- Vodstveni delavci napredujejo zaradi znanja in sposobnosti. Garcia Perez de Lema in Durendez (2007, str. 161) ugotavljata statistično značilno razliko med povprečno izobrazbo direktorjev v družinskih in nedružinskih podjetjih, v slednjih je namreč več vodilnih z univerzitetno izobrazbo.
- Poudarjajo pomen dolgoročnih investicij in takojšnje dobičkonosnosti. Garcia Perez de Lema in Durendez (2007, str. 161) podobno ugotavljata, da družinska podjetja namenjajo manj sredstev in pozornosti izobraževanju zaposlenih, kar ima lahko dolgoročen vpliv na uspešnost podjetja.
- Aktivno predvidevajo poteze konkurentov ali trendov v panogi.
- Uporabljajo formalne menedžmentske informacijske sisteme za podporo odločanju.
- Nadaljujejo razvoj tuje tehnologije ali uporabljajo tehnologijo, ki so jo razvili v drugih podjetjih.
- Uporabljajo oglaševanje, ki predstavi razliko med konkurenčnimi in lastnimi proizvodi ali storitvami.

Bistvena in pomembna razlika, čeprav ni bila statistično značilna, je tudi zanašanje na notranje družinsko socialno omrežje in pomanjkanje mreženja zaposlenih. Medtem ko se v družinskih podjetjih le 11 % zaposlenih ukvarja z mreženjem, je ta delež v nedružinskih podjetjih kar 21 %, zaposleni pa se bolj zanašajo na zunanja socialna omrežja. Perry (1999, str. 80) pomanjkanje zanimanja za mreženje pripiše osebnostnim značilnostim lastnikov/direktorjev, ki so v primerjavi z direktorji/lastniki nedružinskih podjetij manj naklonjeni tveganju in kreativnosti ter inovacij ne smatrajo za pomemben del uspeha podjetja. Garcia Perez de Lema in Durendez (2007, str. 160) v primerjavi družinskih in nedružinskih podjetij sicer ne zasledita razlik v nagnjenosti k inoviranju.

Crick et al. (2006, str. 504) primerjajo internacionalizacijo uspešnih družinskih in nedružinskih podjetij ter ugotavljajo, da med njimi ni statistično značilnih razlik v zavzetosti za internacionalizacijo, rasti izvoza, tržnem deležu ali dobičkonosnosti na tujih trgih. Poleg tega sklenejo, da med družinskimi in nedružinskimi podjetji ni bistvenih razlik v virih konkurenčnih prednosti na tujih trgih. Po drugi strani Garcia Perez de Lema in Durendez (2007, str. 161) ugotavljata, da družinska podjetja manj poudarjajo kakovost izdelkov, kar bi vseeno lahko nakazovalo na različne vire konkurenčnih prednosti. Poleg tega družinska podjetja namenjajo manj pozornosti planiranju in nadzoru poslovanja ter nadzoru stroškov.

V literaturi je še vedno pomanjkanje raziskav na področju razlik med prenosom nasledstva v družinskih in nedružinskih podjetjih. Na podlagi analize Friedmana in Olka (1995, str. 144) ugotovimo, da v nedružinskih podjetjih o nasledniku pogosto ne odloča trenutni direktor, kar se v družinskih podjetjih zgodi le izjemoma. V družinskih podjetjih je ustanovitelj zaradi skupne zgodovine ideološko neločljivo povezan s podjetjem, kar po Haveman in Khaire Mukti (2004, str. 459) pomeni, da ima nasledstveni proces izjemen vpliv na dolgoročno preživete podjetja.

2 DRUŽINSKA PODJETJA V SLOVENIJI

2.1 Nastanek

Družinska podjetja predstavljajo več kot polovico vseh podjetij v Sloveniji (Glas, 2003, str. 27), večina jih je bila ustanovljena med 1990 in 1994 (46,7 %), kljub komunističnemu režimu pa jih je bilo kar 38,3 % ustanovljenih pred letom 1990. Podjetniško aktivnost je v obdobju komunizma strogo urejala zakonodaja, podjetniki pa so se soočali z mnogimi težavami, med drugim tudi močno omejeno zunanjo trgovino in omejitvami pri zaposlovanju (Glas et al., 2008, str. 2).

Delež družinskih podjetij v Sloveniji je med nižjimi v Evropi, kar Vadjnal (2005, str. 116) pojasnjuje z mladostjo podjetij in odsotnostjo družinske dimenzije, saj mnogi ustanovitelji še ne razmišljajo o vključevanju otrok v podjetje. Delež samoopredeljenih družinskih podjetij je sicer 60 %, kar je podobno preteklim raziskavam. Deleži sicer pogosto niso neposredno primerljivi, saj raziskovalci uporabljajo različne definicije družinskega podjetja. Vadjnal (2005, str. 149) podjetja razdeli na podjetniška, uravnotežena in družinska, slednjih je 40,9 %. Duh et al. (2005, str. 34) na podlagi sedmih različnih definicij število družinskih podjetij v Sloveniji ocenjujejo med 3,85 % (najstrožja definicija) in 89,94 % (podjetja, kjer je vsaj 50 % podjetja v lasti ene širše družine). Saša Kotar (2006, str. 66) na podlagi ankete in samoopredelitve delež družinskih podjetij v Sloveniji ocenjuje na 60,9 % vseh podjetnikov ter 62,9 % dinamičnih podjetnikov.

V tabeli 4 predstavljamo povzetek raziskav o deležu družinskih podjetij v Sloveniji. Rezultati so le omejeno primerljivi, saj niso uporabljene enake metodologije.

Tabela 4: Raziskave o deležu družinskih podjetij v Sloveniji

Raziskava	Delež družinskih podjetij v %	Definicija	Velikost vzorca
Vadjnal, 2005	40,9	3 skupine podjetij	222
Vadjnal, 2005	58,6	Samoopredelitev podjetnikov	222
Duh et al., 2005	3,9–89,9	Ocena na podlagi sedmih različnih definicij	338
Duh et al., 2005	47,3	Samoopredelitev podjetnikov in večinsko lastništvo podjetja s strani ene širše družine	338
Kotar, 2006	60,9	Samoopredelitev podjetnikov	183

Vir: J. Vadjnal, *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji*, 2005; M. Duh et al., *Problem definicije družinskih podjetij: primer Slovenije*, 2005; S. Kotar, *Slovenski podjetniki in njihove zmožnosti*, 2006.

2.2 Značilnosti

Pretekle raziskave so slovenska družinska podjetja proučevale tudi z vidika vloge generacij, izobrazbe lastnikov in direktorjev, pomena žensk in vloge nedružinskih članov.

Vadnjal (2005) na podlagi primerjave rezultatov več raziskav opaza, da je med anketiranimi slovenskimi družinskimi podjetniki nadpovprečno visok delež ustanoviteljev (87 %) in podpovprečno visok delež predstavnikov tretje ali kasnejše generacije (1 %), kar razloži s prekinjeno podjetniško tradicijo po drugi svetovni vojni (Vadnjal, 2005, str. 110). Za slovenska družinska podjetja sta značilni tudi težnja po zaposlovanju otrok, kar Vadnjal pripiše socialnim razlogom za ustanovitev podjetij, in težnja po zaposlovanju bratov in sestra, kar pojasni z mladostjo podjetij in morebitnih naslednikov naslednje generacije.

Slovenski družinski podjetniki imajo relativno nizko izobrazbo v primerjavi s podjetniki iz Zahodne Evrope in ZDA (Glas, 1998 v Glas et al., 2006, str. 4). Rezultati raziskav sicer podajajo bistveno različne rezultate, delež direktorjev družinskih podjetij z vsaj univerzitetno izobrazbo raziskava Lovšinove (2006, v Glas et al., 2006, str. 4) ocenjuje na 9 %, raziskava Kotarjeve (Kotar, 2006, v Glas et al., 2006, str. 4) na kar 30 % in v nedružinskih podjetjih na visokih 51 %. Raziskava Glasa et al (2007, str. 8) na vzorcu 107 podjetij ugotovi razmeroma nizko povprečno izobrazbo ustanoviteljev in direktorjev, saj jih ima univerzitetno izobrazbo le 11,2 oz. 12,1 %. Izobrazba ključne ženske v podjetju, ki ni direktorica, je v povprečju višja, saj ima vsaj univerzitetno izobrazbo 18,2 % ključnih žensk. Zanimiv je tudi podatek, da ima kar 40 % žensk, ki so članice družine, a niso aktivne v družinskem podjetju, vsaj univerzitetno izobrazbo. Vadnjal na vzorcu 222 podjetij na podlagi raziskave po mednarodno primerljivi metodologiji delež univerzitetno izobraženih direktorjev oceni na 26 %.

Pomen žensk v slovenskih družinskih podjetjih so raziskali Glas et al (2007, str. 9) in ugotovili, da ženske zasedajo le 17 % direktorskih mest, ustanovile pa so le 7 % vseh družinskih podjetij. Raziskava pa je potrdila, da je delež žensk na direktorskem položaju v družinskih podjetjih celo višji, kot je delež žensk na direktorskih položajih v največjih slovenskih podjetjih. Poleg tega ženske zasedajo najvišje menedžerske položaje v 46 % proučevanih podjetij, večinoma delajo v administraciji, finančah in trženju (Glas et al., 2007, str. 10).

O vlogi nedružinskih članov Rajter (2008, str. 67) ugotavlja, da tako rekoč nimajo vpliva na pomembne odločitve v slovenskih družinskih podjetjih, saj imajo delen vpliv le v približno 9 % primerov, sicer pa na odločitve ne morejo vplivati. O težavah ločevanja poslovnega in družinskega življenja govori tudi izsledek, da le desetina vprašanih lahko ločuje med družinskim in poslovnim življenjem.

2.3 Nasledstvo v slovenskih družinskih podjetjih

Ker je večina družinskih podjetij v Sloveniji mlajših od 30 let, družinski podjetniki pogosto niso seznanjeni s postopkom prenosa podjetja v naslednjo generacijo. Obstoječi direktorji so podjetje

večinoma tudi ustanovili in ne nasledili od svojih staršev. Prenos vodenja in lastništva bo v prihodnosti pridobival na pomenu predvsem iz dveh razlogov: 1) zaradi časovnice ustanavljanja podjetij se velik delež ustanoviteljev približuje upokojitveni starosti in 2) zaradi socialnih razlogov nastanka družinskih podjetij je za direktorje samoumevno, da bodo podjetje prevzeli otroci, saj glede na predhodne raziskave (Herle, 2003, str. 62; Glas et al., 2008) ni dokazov, da bi ustanovitelji razmišljali o prenosu podjetja na nedružinskega člana ali na člana širše družine.

Nasledstveni proces v slovenskih družinskih podjetjih je bil tema proučevanja več magistrskih nalog, doktoratov ter znanstvenih prispevkov. Avtorji so uporabljali vprašalnike in na različno velikih vzorcih (od 64 do 220 enot) raziskali nasledstvo na splošno in enega ali več podpodročij. V nadaljevanju navajam ključne ugotovitve najpomembnejših raziskav s tega področja.

Višnar je v magistrskem delu (Višnar, 2006, str. 77) na vzorcu 122 družinskih podjetij proučeval družinske in delovne vrednote ustanovitvene in nasledstvene generacije. Pri tem je proučil tudi razlike med ustanoviteljsko in nasledstveno generacijo glede pogledov na odnose med generacijama in znotraj njiju, pogledov na nasledstveni proces in njegovo načrtovanje ter glede zadovoljstva z merili učinkovitosti, skrbi o različnih vidikih družinskega posla in pogledov na financiranje. Cilj raziskave je bil ugotoviti, ali so v družinskih podjetjih take razlike v vrednotah med generacijami, da bi lahko ovirale proces nasledstva. Ugotavlja, da se generaciji razlikujeta večinoma v življenjskih vrednotah, kar podkrepi s tezo, da sta bili generaciji vzgajani v različnih socialnih in ekonomskih okoljih. Pri delovnih in poslovnih vrednotah razlike niso bistvene, kar pojasni s skupnimi izkušnjami v podjetju. Razlike v življenjskih vrednotah naj bi bile za podjetje lahko celo pozitivne, saj naj bi bilo podjetje vodeno po vrednotah nasledstvene generacije bolj podjetniško usmerjeno. Pri analizi pogledov na nasledstvo Višnar ugotavlja, da se pomanjkanje debate in načrtovanja procesa nasledstva kaže v razlikah pri pogledih na nasledstvo podjetja. Nasledniki naj bi kazali pomanjkanje samozavesti pri prevzemu poslov, kar naj bi bil predvsem rezultat pomanjkanja mentorstva, izkušenj iz drugih podjetij, majhnosti družinskih podjetij in pomanjkanja formalnih načinov odločanja. Zadnja bistvena razlika med generacijama, ki jo poudarja Višnar, je odprtost do zunanjih virov financiranja, pri čemer naj bi bila nasledstvena generacija bolj usmerjena k rasti in trgu.

Herle (2003) je proučevala planiranje nasledstva v slovenskih družinskih podjetjih s stališča zdravja, premoženjskega stanja, zadovoljstva s poslovno kariero, medosebnih odnosov v družini in sposobnosti podjetja za samostojno delovanje navzgor. Na vzorcu 64 podjetij ugotavlja, da podjetniki ne posvečajo dovolj pozornosti zdravju, so zadovoljni z osebnimi prihodki, večinoma nimajo narejene oporoke, so v kar 80 % zelo zadovoljni s potekom svoje kariere, v kar 90 % pozitivno rešujejo konflikte v družini in so večinoma (75 %) prepričani, da lahko njihovo podjetje preživi tudi brez njih. Avtorica sklepa (Herle, 2003, str. 69), da so podjetja večinoma dovolj dobro pripravljena na delovanje brez prisotnosti ustanovitelja. Iz raziskave je tudi razvidno, da podjetja večinoma še nimajo izbranega naslednika, ki bi prevzel vodenje podjetja. Podobno tudi ugotavlja, da ima program priprave naslednika z vključenim naslednikom le 42 % podjetij, večinoma pa so nasledniki še v fazi šolanja.

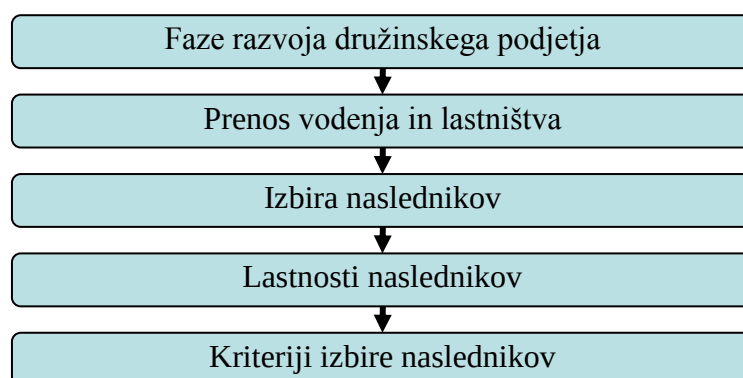
Zanimiva je ugotovitev Rajterja, da približno 90 % vseh družinskih podjetij predvideva prenos podjetja na naslednika, ki bo brez izjeme družinski član (Rajter, 2008, str. 71). Do podobne ugotovitve prideta tudi Kotarjeva (2005, str. 66), ki ugotavlja, da približno 90 % vseh podjetnikov želi podjetje prenesti na naslednjo generacijo, in Lovšin Kozina (2006, str. 113), ki je zbrala podatke o željah podjetnikov, da bi se otroci zaposlili v podjetju, Slovenija se je uvrstila med države, v katerih so to izrazito poudarjali. Približno 94 % vseh družinskih podjetij iz Rajterjevega vzorca že ima izbranega naslednika, niti eno podjetje pa ne načrtuje prenosa ali nima naslednika. Ustanovitelji podjetja brez izjeme niso pripravljeni prodati zunanjemu investitorju, med nasledniki pa jih je 12 % pripravljenih prodati manjšinski delež, 2 % pa večinski delež ali celotno podjetje.

Svetovalno podjetje Socius je med letoma 2006 in 2007 izvedlo raziskavo med 71 slovenskimi podjetji o načrtovanju nasledstva in vzgajanju naslednikov (Vilman & Košir, 2007). Raziskava sicer ni bila omejena na družinska podjetja, a lahko med ugotovitvami Herletove in Sociusa potegnemo vzporednice. Socius namreč podobno kot Herletova ugotavlja, da kar 73 % podjetij za ključne vodstvene položaje ne predvideva naslednikov, podatki pa se glede na velikost podjetja statistično ne razlikujejo. Pokažejo se zanimive razlike med zasebnimi podjetji in podjetji v mešani lasti. Zasebna podjetja (med ta štejemo veliko večino družinskih podjetij) v manjši meri načrtujejo nasledstvo (26 %) v primerjavi s podjetji v mešani lasti (36 %). Za zasebnimi podjetji pa so državna podjetja, ki nasledstvo načrtujejo v le 23 % primerov.

3 PROCES PRENOSA VODENJA IN LASTNIŠTVA

Obdobje prenosa vodenja in lastništva je eno ključnih v razvoju družinskih podjetij, ki ima po različni avtorjih od 3 (Gersick et al., 1997) do 11 faz (Lester & Parnell, 2006). Nasledstveno obdobje se ponavlja z menjavo vsake generacije, na 20 do 40 let, in je eden izmed ključnih dejavnikov uspeha družinskega podjetja (Habbershohn & Williams, 1999, str. 12). Za razumevanje prenosa vodenja in lastništva sem analiziral predpostavke uspešnega nasledstva in podrobneje opredelil izbiro naslednikov kot eno ključnih predpostavk. S povzetkom raziskav s področja nasledstva na splošno in nasledstva v družinskih podjetjih sem identificiral tudi ključne lastnosti, ki naj bi jih imel naslednik, in kriterije, ki naj bi jih uporabili direktorji pri izbiri naslednika.

Slika 2: Uvrstitev kriterijev izbire naslednika v okvir analize družinskega podjetja



Proces prenosa vodenja in lastništva je le ena od stopenj razvoja družinskega podjetja, ki ga Gersick et al. (1997, str. 6) predstavijo kot tri prepletajoče se kroge: družina, podjetje in lastništvo. Ravnanje udeležencev se razlikuje glede na vloge, ki jih igrajo v vsakem izmed teh treh sfer. Družinskega člana, ki ji sicer lastnik podjetja, ni pa v njem zaposlen, bodo tako zanimali dividende in kapitalski dobički. Zaposlenega člana družine pa bosta bolj zanimali rast podjetja in plačna politika (Gersick et al., 1997, str. 9). Razlaga in razumevanje treh sfer družinskih podjetij je neločljivo povezana z razvojem podjetja, saj se sfere spreminjajo s starostjo in razvojem podjetja ki ima po (Gersick et al., 1997) tri faze:

- Ustanoviteljska: Zanj je značilno, da je lastništvo v rokah ustanovitelja, ki podjetje tudi vodi. Podjetje posluje šele nekaj let in postopoma vključuje druge družinske člane.
- Rast družinskega podjetja: Zanj je značilno, da je podjetje že šlo skozi prenos lastništva in vodenja na naslednjo generacijo. Lastništvo je zato v rokah bratov in sester, v podjetju pa sodelujeta dve generaciji. Podjetje raste in formalizira določene postopke.
- Zapleteno družinsko podjetje: V zadnji stopnji razvoja je podjetje že zrelo, lastništvo je razpršeno med sestricne in bratrance, podjetje pa je preživelo že vsaj skozi tri generacije.

Splošno gledano, je vsako družinsko podjetje v eni izmed zgornjih faz, ni pa nujno, da podjetja strogo sledijo temu zaporedju. Ustanovitelja lahko nasledi le eden izmed otrok, ki obdrži lastništvo in nadzor nad podjetjem, partnerstvo dveh otrok pa se lahko preoblikuje v podjetje, ki ga vodi le eden izmed naslednikov.

Poleg razvojnega modela podjetij so Gersick et al. (1997, str. 135–223) na podlagi opazovanja vrste družinskih podjetij različnih velikosti in starosti utemeljili tudi štiri stopnje razvoja podjetniške družine (1997, str. 135–223):

Mlada podjetniška družina

V mladi podjetniški družini so ustanovitelji po navadi mlajši od 40 let, otroci pa še niso polnoletni. Ključni izzivi tega obdobja so vzdrževanje zakonske zveze, ustvarjanje razmerja med delom in družino ter vzgoja otrok.

Vstop družinskih članov v podjetje

Ustanoviteljska generacija je starejša od 35 let, otroci pa so stari med 18 in 30 let. Ključni izzivi obdobja so kriza srednjih let, individualizacija in postopno ločevanje otrok ter vzpostavljanje okolja za informirano odločitev otrok o sodelovanju v družinskem podjetju.

Skupno delo

Starejša generacija je starejša od 50 let, otroci pa so stari med 20 in 45 let. Ključni izzivi so sodelovanje in komunikacija med generacijama, ravnanje s konflikti in razvoj širšega socialnega omrežja družine.

Faza prenosa

Starejša generacija je stara 60 let ali več in ključni izziv je izključitev starejše generacije iz operativnega vodenja podjetja ter prenos vodstvene funkcije na mlajšo generacijo.

Vsaka faza ima v jedru obdobje stabilnosti, v katerem sta bistvena poslovni fokus in rast podjetja. Prehod med fazami je čas za pomembne odločitve in tehtanje možnosti, povezanih z

nadaljnjim razvojem podjetja (Gersick et al., 1997, str. 277–278). Ključen in najbolj tvegan prehod v podjetju je prenos vodstvene odgovornosti na naslednjo generacijo.

3.1 Prenos vodenja in lastništva kot ključni dejavnik uspeha družinskega podjetja

Konkurenčno prednost družinskega podjetja sestavljajo tradicionalni viri in zmožnosti podjetja, vključujoč fizične in človeške vire, ter značilna identiteta družine (Ibrahim et al., 2004, str. 474). Po teoriji virov (ang: *resource-based theory*) Habbershohn in Williams (1999, str. 11) poudarita (str. 12), da imajo družinska podjetja vrsto zelo pomembnih skritih virov, ki jih ne zaznamo v oceni konkurenčne prednosti podjetja. Do izraza pridejo le v obdobjih sprememb, eno takih je tudi prenos podjetja na naslednjo generacijo. Lambrecht (2005, str. 275–276) na študijah desetih primerov družinskih podjetij ugotavlja, da za prenos podjetja med družinskimi člani obstajajo trije razlogi. Prvi je izpolnjevanje vrednot, in sicer si družine želijo najboljše pogoje za zaposlene, ljubezen do izdelka in neodvisnost. Drugi razlog je ohranitev družinskega imena ter pomirjujoč občutek, ki nastopa v kar petih od desetih primerov. Družinsko ime ima po ugotovitvah Lambrechta velik čustveni in simbolični pomen, saj stoji za zgodovino podjetja in družine, žrtvami prejšnjih generacij ter avtentičnostjo in kakovostjo izdelka. Tretji razlog je izraba prednosti družinskega podjetja, kamor spadata tudi dolgoročna vizija in vsestranskost.

Nasledstvo v družinskem podjetju je sestavljeno iz prenosa lastništva in vodstvene funkcije na naslednjo generacijo. Pojem »naslednja generacija« razumemo kot otroci ustanovitelja in/ali trenutnega direktorja podjetja, če podjetje vodi druga ali višja generacija. Poleg otrok lahko podjetje nasledi tudi zunanji nedružinski naslednik, kdo izmed zaposlenih ali član družine, ki ni otrok trenutnega direktorja ali direktorice. V slovenski in tudi tuji poslovni praksi družinskih podjetij je sicer daleč prevladujoč prvi način nasledstva, pri katerem podjetje nasledijo otroci naslednika ali direktorja. Prenos lastništva po Griffeth et al. (2006, str. 491) vsebuje vprašanja, kdo bo lastnik podjetja in kdaj bo to postal, prenos vodstvene funkcije pa vprašanja, kdo bo vodil podjetje in kdaj, kakšne spremembe se bodo uvedle in kdaj bo naslednik postal odgovoren za rezultate podjetja. En prenos lahko poteka brez drugega, sta pa v določeni meri odvisna drug od drugega.

Pomembnost uspešnega prenosa na naslednjo generacijo za uspeh družinskega podjetja poudari Ward že v prvem stavku knjige o vodenju družinskih podjetij (1997, str. 1), ko zapiše: »Obdržanje družinskega podjetja pri življenju je najbrž najtežja menedžerska služba na svetu.« Uspešnost prenosa v tretjo generacijo je le 13-odstotna, kar pomeni, da le približno vsako osmo družinsko podjetje preživi to fazo.

To je verjetno tudi eden od razlogov, zakaj Chrisman et al. (1998) ter Zahra in Sharma (2004, str. 335) ugotavljajo, da je nasledstvo najpogostejše raziskovalno področje v literaturi o družinskem podjetništvu, s katerim se pretežno ali delno ukvarja približno tretjina člankov. Bird et al. (2002, str. 341) sicer ugotavljajo nekoliko drugačno sliko; po pregledu 127 najbolj citiranih člankov s področja družinskega podjetništva ugotavljajo, da je najpogostejša tema menedžment/strategija, nasledstvo pa je na drugem mestu in se pojavlja kot osrednja tema v 19 % vseh člankov.

Zanimiv je tudi pogled podjetnikov na nasledstvo, kjer kot najpomembnejše razloge za nadaljevanje družinskega podjetja vzorec 75 ameriških podjetnikov opredeli naslednje (Ward, 1997, str. 16): predamo priložnost otrokom (34 %), nadaljevanje dediščine (21 %), da obdržimo družino skupaj (15 %) ter finančne prednosti in ustvarjanje premoženja (10 %). Med manj pomembnimi, a vseeno prisotnimi razlogi so bili tudi skrb za lojalne zaposlene in skrb za dobrobit družbe.

Prenos nasledstva je smotrno načrtovati in upoštevati vrsto dejavnikov, ki prispevajo k uspehu le-tega. Poleg nujnega sodelovanja vrhnjega menedžmenta in potrebnega splošnega znanja s področja ravnanja s človekovimi viri (Fulford et al., 2005, str. 62) obsega nasledstveni načrt tudi postopke, potrebne za prenos, pravna in finančna vprašanja, psihološke dejavnike, razvoj specifičnih vodstvenih sposobnosti in podrobnosti izhodne strategije, med katere tudi sicer spada planiranje nasledstva (Ip & Jacobs, 2006, str. 327). Splošnega načrta nasledstva ni, z ustreznimi postopki in ukrepi pa se lahko podjetje izogne negotovostim, ki spremljajo proces. Eden od ukrepov je tudi dobro poznavanje in razumevanje prenosa, ki ga avtorji različno definirajo in razlagajo. V nadaljevanju navajam različne definicije in modele prenosa nasledstva v družinskem podjetju, ki bodo ponazorili tako teoretično kot praktično zahtevnost procesa.

Prenos podjetja Cadieux et al. (2002, str. 18) definirajo kot dinamični proces, znotraj katerega se vloge in naloge predhodnika in naslednika razvijajo in prepletajo s končnim ciljem prenosa vodenja in lastništva na naslednjo generacijo. Prenos podjetja je od ustanovitve bistveno različen v tem, da nasledniki ne ustanavljajo svojega podjetja, temveč vstopajo v kompleksno podjetje, pogosto v bistveno bolj menedžerski kot podjetniški vlogi (Cater & Justis, 2009, str. 109). Kompleksnost potrdijo tudi Brun de Pontet et al. (2007, str. 348), ki ugotavljajo, da v procesu nasledstva ne gre za preprosto zamenjavo vlog predhodnika in naslednika, ampak pogosto za dolgotrajno sobivanje dveh generacij, ki hkrati izvajata vodstvene funkcije, se celo borita za prevlado in s tem vnašata negotovost med zaposlene in druge deležnike.

Za zmanjšanje negotovosti lahko podjetniki uveljavijo strategijo prenosa z nasledstvenim načrtom, zato sta Kuratko in Hodgetts (2001, str. 604) razvila štiristopenjski model razvoja strategije prenosa:

- razumevanje konteksta,
- identifikacija lastnosti naslednika,
- razumevanje vplivov,
- izvedba nasledstvenega plana.

Za razumevanje konteksta nasledstva moramo poznati čas do načrtovanega prenosa, tip podjetja, zmožnosti menedžerjev, podjetnikovo vizijo in okoljske dejavnike. V drugem koraku model predvideva identifikacijo lastnosti naslednika, o katerih razpravljamo v samostojnem poglavju v nadaljevanju. V tretjem koraku Kuratko in Hodges (2001, str. 605) vključita ujemanje naslednika z vplivi, ki prihajajo s strani družinske in poslovne kulture, lastnika in družinskih članov.

Naslednik naj bi spoštoval interese deležnikov in razumel tradicije in norme podjetja, stopnjo razvoja podjetja, vrednote in motive lastnika, definiranje prihodnje vloge družinskih članov v podjetju, zagotavljanje kompetentnega vodenja v prihodnosti, pomen zaposlenih v podjetju ipd. Vplivi so sorodni razvojnemu modelu družinskega podjetja, ki vsebuje tri kroge vpliva: družina, podjetje in lastništvo (Gersick et al., 1997, str. 6). Zadnji korak modela je izvedba nasledstvenega plana, ki med drugim vključuje identifikacijo in vzgojo naslenika, soglasje med deležniki in pridobivanje zunanje pomoči, če je ta potrebna (Kuratko & Hodges, 2001, str. 604). Pomen svetovalcev poudarita tudi Besson in Haddadj (2003, str. 88), ki ugotovita, da predhodniki pogosto ne prepoznajo svojih konfliktnih želja in kompleksnosti procesa.

Pri oblikovanju strategije prenosa oziroma za izvedbo nasledstvenega načrta je treba poznati tudi korake prenosa družinskega podjetja. Lansberg (1999, str. 276) prenos družinskega podjetja med dvema generacijama opiše s šestimi koraki:

- V prvi fazi družina prenese na mlajše družinske člane svoje znanje o podjetništvu, menedžmentu in »dušo« družinskega podjetja. Prenos traja od otrokovega zgodnjega otroštva, ko je podjetje vir igre, do 17. leta, ko otrok že opravlja zahtevnejše naloge. V potencialnih naslednikih vzgajajo vrednote, kot so spoštovanje, poštenost, partnerstvo in delavnost.
- Lansberg opazuje (1999, str. 276), da je velik delež naslednikov pred prevzemom družinskega podjetja pridobil univerzitetno izobrazbo, povezano s poslovanjem podjetja. Dokončanje šolanja se pogosto razume kot pogoj za prevzem družinskega podjetja.
- V tretji fazi potencialni nasledniki znanje nadgrajujejo v podjetju (tudi skozi mentorstvo), kjer jih spoznajo tudi vsi vodilni zaposleni in si ustvarijo sliko o primernosti kandidatov za nasledstvo.
- Skozi izkušnje v drugih podjetjih potencialni naslednik dobi znanje, modrost in samozavest.
- Naslednik pred prevzemom vodstvene funkcije po navadi deluje v več oddelkih podjetja; s tem si pridobi kredibilnost (Lansberg, 2007, str. 94), hkrati pa ima svobodo, da lahko razvija tudi svoje kreativne ideje v povezavi z družinskim podjetjem.
- V sklepni fazi družina formalizira nasledstvo s pisnimi načrti glede scenarijev in ukrepov za uspešno nasledstvo.

Bowman-Upton (1991, str. 14) za nasledstveni proces predlaga štiri korake, ki si sicer sledijo v kronološkem zaporedju a ni jasnega navodila, koliko naj bi katera od teh faz trajala.

V **fazi iniciacije** se otroci spoznajo z družinskim podjetjem, traja pa od rojstva dalje. Kakšno sliko si bo otrok ustvaril o družinskem podjetju, je odvisno predvsem od staršev. Če opazuje predvsem prepire in negativne kritike in komentarje, vezane na poslovanje podjetja, bo dobil negativen vtis in je manj verjetno, da bo razmišljal o karieri v družinskem podjetju. Podoben učinek lahko starši dosežejo s prikrivanjem informacij o podjetju ali neizražanjem želja o sodelovanju z otroki.

V **fazi izbire**, ki je za marsikatero družino najtežji korak nasledstvenega procesa, izberejo prihodnjega vodjo družinskega podjetja. Izbirajo med otroki, redkeje med člani razširjene družine in še redkeje med nedružinskimi zaposlenimi ali drugimi zunanji kandidati. Bowman-Upton (1991, str. 15) kot kriterije pri izbiri omenja starost, spol, kvalifikacije in uspešnost. Nekateri direktorji postopek prepustijo kar otrokom, ki morajo nato med seboj določiti naslednika ali si smiselno razdeliti vodstvene položaje v podjetju.

V **fazi usposabljanja** se naslednik s pomočjo mentorjev strokovno in osebnostno pripravi na prevzem vodenja podjetja. Bowman-Upton (1991, str. 16) predlaga metodo »*training by objectives*«, pri čemer direktor ali drug član ožjega vodstva podjetja v sodelovanju z naslednikom opredeli naloge, roke in način ocenjevanja.

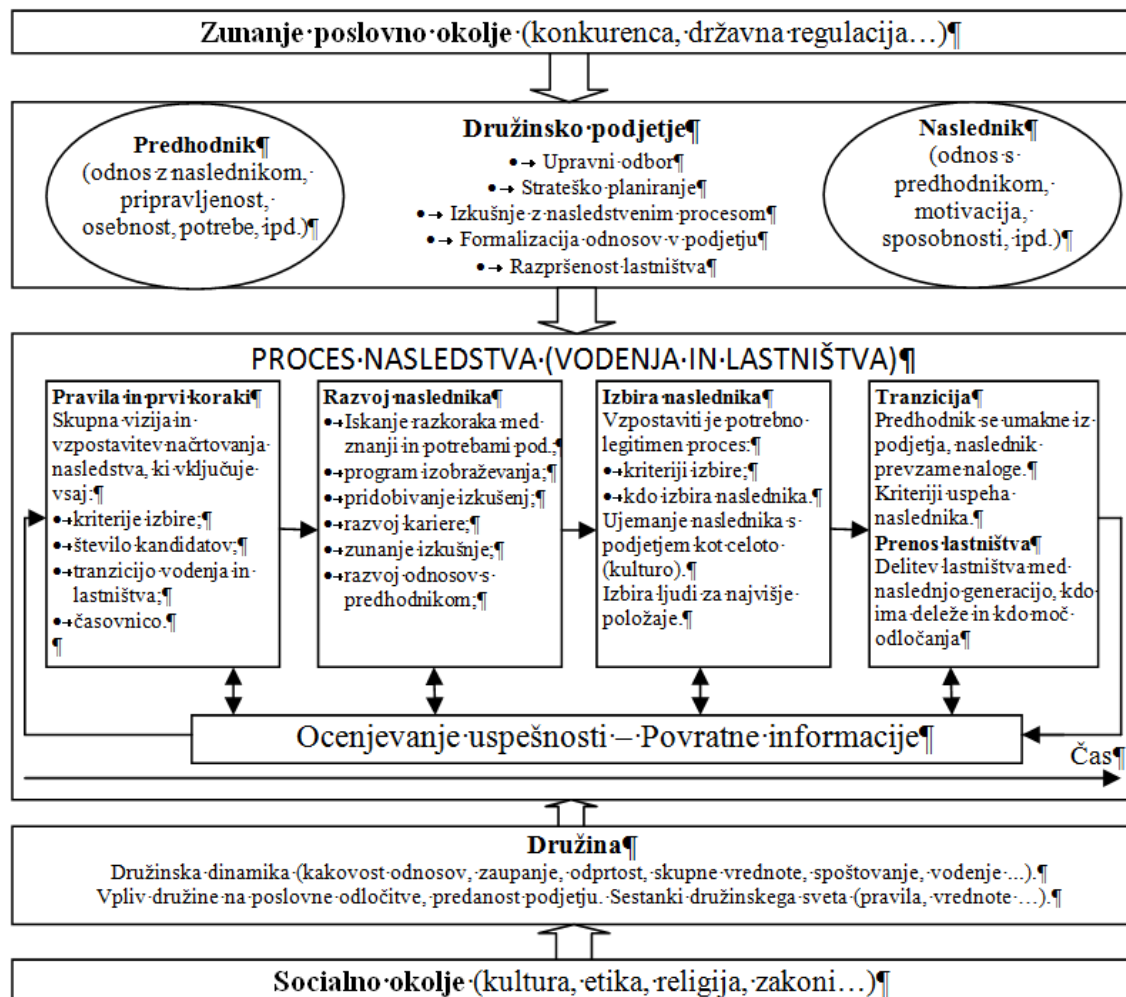
V **sklepni fazi** predhodnik prenese vodstveni in lastniški nadzor nad podjetjem na naslednika. Za enostaven prenos je pomembno, da je pravočasen, dokončen in nadzorovan, predhodnik pa po koncu procesa ne sme več neposredno vplivati na odločitve naslednika. Preden direktor popolnoma odide iz podjetja, lahko za daljša časovna obdobja vodenje popolnoma prepusti nasledniku, sam pa ga medtem ocenjuje in se vključi takrat, ko je to potrebno.

Podobno kot Bowman-Upton (1991, str. 14) tudi Cadieux et al. (2002, str 19) v štirih fazah razložijo spremembe, ki so del uspešnega prenosa nasledstva. Iz ene v drugo stopnjo se spreminjajo vloge tako naslednika kot predhodnika. V prvi fazi lastnik vodi podjetje, naslednik pa po navadi še ni vključen v operativno poslovanje. Potencialni nasledniki, po navadi sem štejemo le otroke lastnika, kažejo zanimanje za delo v podjetju, lastnik pa začne razmišljati, kdo bi bil primeren za prevzem podjetja. V integracijski fazi potencialni naslednik dobi delo v družinskem podjetju in začne spoznavati podjetje, nima pa še moči odločanja. V naslednji stopnji si predhodnik in naslednik delita odgovornosti in skupaj vodita podjetje. Direktor/lastnik postopoma predaja odgovornost, naslednik pridobiva avtoriteto, da bo lahko tudi uradno prevzel podjetje. V zaključni fazi se direktor upokoji, naslednik pa prevzame njegovo mesto. Zadnja faza sicer lahko poteka dalj časa, če iz določenih razlogov direktor/lastnik ni pripravljen prenesti vseh funkcij na naslednika.

Tudi Le Breton-Miller et al. (2003, str. 318) proces nasledstva prikažejo v štirih sorodnih fazah (glej sliko 3). V prvi morajo udeleženci vzpostaviti temeljna pravila, med katera med drugim spadajo kriteriji za izbiro naslednika, zbir kandidatov, plan prenosa vodenja in lastništva ter časovni okvir. Udeleženci se morajo strinjati o skupni viziji podjetja in se sporazumeti o širšem nasledstvenem načrtu. Sledi faza razvoja naslednika, v kateri najprej identificiramo razkorak med potrebami podjetja in zmožnostmi izbranega naslednika. Predpišemo formalne programe izobraževanja, prenos znanja znotraj podjetja, spremljamo razvoj kariere, opredelimo pomen zunanjih izkušenj ter vlogo trenutnega direktorja/lastnika. V tretji fazi dokončno določimo naslednika glede na pravila iz prve faze ter ujemanje naslednika s podjetjem, družino in predhodnikom. Četrta faza je sestavljena iz prenosa vodenja in lastništva. Prenos vodstvene funkcije je postopen, naslednik pa sčasoma pridobiva odgovornejše položaje znotraj podjetja. Naslednika moramo tudi po prevzemu vodstvene funkcije spremljati in določiti kriterije

uspešnosti. Prenos lastništva ni vedno neposredno povezan s prenosom vodenja, saj lahko lastnik podjetje razdeli med več družinskih in nedružinskih članov, čeprav je vodenje prevzel le eden izmed otrok.

Slika 3: Model uspešnega procesa nasledstva v družinskem podjetju



Vir: I. Le Breton-Miller et al., *Toward an integrative model of effective FOB succession*, 2003, str. 318.

Pomemben del prenosa lastništva na naslednjo generacijo so tudi davčne in pravne omejitve, ki lahko finančno bistveno obremenijo družino. Bjuggren in Sund (2005, str. 311) identificirata pet najpogostejših oblik prenosa: oporoko, darilo, prodajo pod tržno vrednostjo, nakup podjetja po dogovorjeni ceni z ustanovitvijo druge pravne osebe in prenos s prodajo večine sredstev drugemu podjetju v družinski lasti. Prva dva načina ne vključujeta plačila za prenos, drugi načini pa vključujejo plačilo, ki je lahko namenjeno financiranju podjetja, izplačilu bratov in sester ali upokojitvi predhodnikov. Poleg teh petih načinov navedeta tudi nekaj manj pogostih, in sicer menjavo delnic med podjetjema predhodnika in naslednika, razdelitev podjetja, prodajo dela podjetja nasledniku in prodajo sredstev pod tržno ceno. Avtorja opozarjata (str. 317) tudi na nevarnosti zunanjega svetovanja, ki je lahko zelo drago in dolgotrajno. Visoka davčna obremenitev prenosa lahko bistveno poseže v finančno sposobnost podjetja in družine, zato je prenos lastništva v kombinaciji z zahtevo predhodne generacije po finančni varnosti zelo

pomemben del prenosa podjetja na naslednjo generacijo. Davčni zakoni se med državami razlikujejo, zato je treba prenos načrtovati z vidika obeh generacij in aktualne zakonodaje.

Glede na spreminjanje vlog naslednika in predhodnika, vrsto zunanjih vplivov na proces nasledstva (Le Breton-Miller, 2003, str. 318), potrebno soglasje med deležniki (Kuratko & Hodges, 2001, str. 604) in druge omejitve (npr. Bjuggren & Sund, 2005, str. 311) je pomembno tudi razumevanje nesoglasij med deležniki, do katerih lahko pride v procesu nasledstva.

Nesoglasja v procesu nasledstva

Ker imajo člani družine zelo osebni pogled na podjetje, Sonnenfeld in Spence (1989, str. 370) znotraj nasledstvenega procesa posledično identificirata štiri skupine potencialnih razlogov za nesoglasja:

- Nasprotujoče si občutke direktorja, ki mora obvladati svoj herojski položaj in kontinuiteto družinskega podjetja. Direktor mora spoznati, da še vedno ostane glava družine, kljub temu da je podjetje prevzel naslednik.
- Medgeneracijske konflikte med ustanovitelji in nasledniki. Med razlogi za konflikt prevladujeta občutek nemoči direktorja, ki predaja bistvene funkcije nasledniku, ter psihološki boj moči med dvema generacijama, ki želita nadzirati podjetje. Grote (2003, str. 123) poudari, da imata nezdrava tekmovalnost med generacijama in želja ali spodbujanje naslednikov po posnemanju predhodnika negativen vpliv na vizijo, odnos do kupcev in posledično uspeh podjetja.
- Tekmovalnost med brati in sestrami, ki ima za posledico ljubosumje in zamere. Nastanejo lahko kljub temu, da je eden od potencialnih naslednikov po objektivnih kriterijih bistveno primernejši od ostalih. V primeru da se družina uspešno dogovori za prenos vodstvene funkcije, ostane še zahtevno vprašanje prenosa lastništva.
- Napetosti med direktorjem ter zaposlenimi, ki niso člani družine. Odnos med ključnimi zaposlenimi in nasledstveno generacijo je lahko bistveno drugačen kot odnos z dosedanjim direktorjem, kar lahko negativno vpliva na produktivnost in uspešnost podjetja. Dunemann in Barrett (2004, str. 11) poudarita pomen posebnih odnosov med predhodnikom in zaposlenimi ter predhodnikom in dobavitelji, ki se lahko s prevzemom vodstvene funkcije bistveno poslabšajo.

Kot ključne probleme nasledstvenega procesa na podlagi obsežne empirične raziskave Bruce in Picard (2006, str. 308) izpostavijo »mehke« ovire, med katere spadajo čustvena navezanost ustanovitelja na podjetje, konflikti med družinskimi člani in konflikti med družinskimi člani in ključnimi zaposlenimi.

Podobno kot Bruce in Picard tudi Hubler (1999, str. 117–121) v svoji raziskavi ugotovi 10 najbolj pogostih ovir pri načrtovanju nasledstva v družinskih podjetjih:

- pomanjkljivo izkazovanje čustev in želja,
- razumevanje razlik kot težav in ne prednosti,

- posredna komunikacija,
- prilaščanje zaslug,
- pomanjkanje denarja,
- družinska zgodovina,
- negativen odnos do sprememb,
- izguba nadzora,
- družinski člani ne odpuščajo,
- družinski člani ne priznavajo ali cenijo prispevka drugih, brez ljubezni.

Kot pomembne razloge za neuspešen prenos Miller et al (2003, str. 513–514) naštejejo osebne in čustvene dejavnike pri izbiri naslednika, neprimerne nasledstvene načrte, nesposobne naslednike in tekmovalnost v družini. Težave nasledstvenega procesa združijo v tri tipične vzorce, vsem je skupno to, da nimajo ustreznega odnosa med preteklostjo in prihodnostjo.

- V **odporniškem nasledstvu** naslednik zavrne pretekle dosežke predhodnikov. Prakse so pozabljene, cilji in način poslovanja se izrazito spremenijo. Pogosti so hitri nakupi konkurenčnih podjetij, dezinvesticije, spremembe poslovnega modela ipd. Spremembe prinesejo kaos, med drugim tudi v načinih komunikacije, politiki zaposlovanja, organizacijski strukturi in vlogah zaposlenih. Akcije novega naslednika po navadi ne temeljijo na realnih priložnostih, temveč so posledica želje po pobegu od preteklosti in boja za prevlado (Aronoff & Ward, 1991, str. 28). Odporniško nasledstvo je sicer redko, ker direktor/lastnik potencialnega naslednika, ki izkazuje izrazito željo po spremembi in ne spoštuje preteklosti, po navadi že v osnovi ne šteje za realno izbiro (Miller et al., 2003, str. 521).
- **Negotovega naslednika** spoznamo po neodločnosti. Taki nasledniki sicer želijo pustiti svoj pečat v poslovanju podjetja, a nimajo jasno izoblikovane ideje ali strategije kako. Po eni strani spoštujejo tradicije in pretekle dosežke predhodnikov, po drugi strani pa želijo uveljaviti svoj vpliv in pokazati neodvisnost. Ravno neodločenost med spoštovanjem preteklosti in uveljavljanjem sprememb vodi v nedokončane modifikacije organizacijske strukture, nezaključene projekte in konflikte med skupinami starejših in mlajših zaposlenih. V vodstvo podjetja sicer vključijo svež kader, a zaradi neizdelane vizije in strategije ter slabe komunikacije ni sodelovanja z izkušenejšimi člani. Neučinkovita in v končni fazi tudi neuspešna kombinacija starega in novega odvrča ključen strokovni kader in kupce ter vodi v brezciljno porabo virov podjetja (Miller et al., 2003, str. 520).
- **Konservativnega naslednika** spoznamo po statusu quo, ki je posledica pretiranega zanašanja naslednika na prakse in tradicije predhodne generacije. Sprememb in potrebnih akcij ni, kljub temu da je prejšnji direktor/lastnik morda že umrl ali pa je prenos dokončno končan. Vodenje je konservativno in podjetje ne uvaja sprememb v izdelčnem spletu, trženjskih aktivnostih, nastopu na trgih, ki jih od njega zahteva poslovno okolje. Vodstvo se ukvarja z reševanjem problemov in ne izkoriščanjem priložnosti, kar pelje v stagnacijo prihodkov in izgubo konkurenčnega položaja v primerjavi z aktivnejšimi konkurenti (Miller et al., 2003, str. 517)

Zgoraj opisane težave v procesu nasledstva so klasični primeri disfunkcionalnega odnosa med starši in otroki, ki jih najdemo v psiholoških razpravah (Miller et al., 2003, str. 523). Odnos se ni izoblikoval v procesu nasledstva, temveč ima temelje v družinski zgodovini in vpliva na prihodnje obnašanje naslednika v osebnem in poslovnem življenju.

Čeprav sta stres in tekmovalnost v menedžerski literaturi omenjena tudi kot pozitivna dejavnika, večina empiričnih raziskav o vplivu tekmovalnosti med brati in sestrami na uspeh procesa nasledstva pokaže obratno sliko. Morris et al. (1997, str. 398) opozarjajo, da je prevladujoča spremenljivka v uspešnosti prenosa podjetja na naslednjo generacijo odnos med družinskimi člani, ki upošteva zaupanje, odprto komunikacijo in skupne vrednote, izključuje pa tekmovalnost med brati in sestrami. Tekmovalnost naj bi zamenjal skupen pristop k nalogam in problemom. Konflikti med brati in sestrami vplivajo na produktivnost in klimo v podjetju, saj skuša vsak pridobiti svoj krog zaposlenih, ki ga podpira (Johnson, 2007, str. 64)

Getz in Petersen (2004, str. 261) povzameta raziskave s področja ovir za nasledstvo in identificirata sedem generičnih ovir:

- Družina nima naslednika, kar sovpada s padanjem stopnje rodnosti in tradicionalizma. Obstajajo alternativne možnosti, kot so člani širše družine, ključni zaposleni ipd.
- Nekompatibilnost med življenjskimi obdobji, kjer je optimalna starost za naslednika med 27 in 33 ter za predhodnika med 50 in 60. Težava je, ker se želijo otroci med 17. in 25. letom starosti odcepiti od družine in imajo pri 27 letih lahko že alternativno kariero. Do podobne ugotovitve pridejo tudi Poza et al. (1997, str. 146), saj ugotovijo, da imajo družinski člani, zaposleni v podjetju, stari do 30 in več kot 50 let, podoben, bolj pozitiven, pogled na podjetje in družino.
- Družinski člani ne delijo iste vizije o prihodnosti podjetja in želje po delu v podjetju. Še posebej med mlajšo generacijo, ki ima vrsto možnih karier, je pogost razkorak med pričakovanji staršev in željami otrok.
- Predhodnik ne želi predati vodenja podjetja mlajši generaciji oziroma sploh ne želi planirati nasledstva. Do nadaljnjih težav pride, kadar niso dobro definirane vloge družinskih članov v podjetju oziroma kadar so odločitve sprejete politično in ne v funkciji podjetja.
- Negativne predstave o podjetju ali delovnem mestu, ki jih lahko otroci pridobijo v obdobju odraščanja. Viri negativnih predstav so lahko dolgi delavniki, pomanjkanje denarja ali kaj tretjega.
- Spol, ki ga podrobneje obravnavamo v nadaljevanju.
- Podjetje ni zanimivo s finančnega vidika. Podjetje je lahko majhno v absolutnih številkah (nizki prihodki in dobiček) ali relativnih, glede na pričakovanja in potrebe naslednikov.

Omenjene ovire sicer veljajo za družinska podjetja na splošno, a Getz in Petersen (2004, str. 271) utemeljita, da je treba na ovire vedno gledati relativno glede na panogo, v kateri se nahaja podjetje. Za podkrepitev uporabita primer kanadskih in danskih podjetij iz turističnega sektorja, ki imajo kljub drugačnemu kulturnemu okolju vrsto skupnih ovir za nasledstvo. Lansberg (1988, str. 137) kot uporabno orodje za odstranjevanje ovir v družinskih podjetjih, tudi ovir s področja

nasledstva, predlaga ustanovitev družinskega sveta, katerega namen je, da razpravlja o problemih, ki nastanejo pri interakciji družinskega in poslovnega sistema.

3.2 Uspeh nasledstvenega procesa

Z opisom procesa nasledstva in morebitnih nesoglasij, ki lahko nastanejo, literatura še ne razloži, kdaj je proces nasledstva uspešen in kdaj ne. Intuitivna razlaga bi bila, da ob neuspešnem procesu nasledstva podjetje propade oziroma ga družina proda ali zapre. Dejansko bi bilo treba proces ocenjevati z dveh vidikov, družinskega in poslovnega. Kljub temu da je družina zadovoljna z izbiro naslednika in je bil prenos v danih okoliščinah z družinskega vidika izpeljan idealno, pa je lahko prihodnost podjetja ogrožena zaradi nezadostnega znanja in sposobnosti naslednika. V obratnem primeru pa lahko izjemno kompetenten naslednik odlično vodi družinsko podjetje, a ne sledi viziji predhodnika in zato prihaja do trenj v družini. Podobne težave so tudi z ocenjevanjem prenosa na nedružinskega naslednika. Pomembno je tudi skrbno načrtovanje prenosa vodenja in lastništva, pri čemer lahko zopet ocenjujemo uspešnost vsakega posebej (glej Slika 4).

Slika 4: Dileme definicije uspešnega nasledstva

	Prenos vodenja	Prenos lastništva
Poslovni vidik	Uspešno Neuspešno	Uspešno Neuspešno
Družinski vidik	Uspešno Neuspešno	Uspešno Neuspešno

Cabrera-Suarez (2005, str. 81) uspešnost nasledstvenega procesa razdeli na objektivno in subjektivno uspešnost. V objektivno spadajo ekonomski kazalniki poslovanja, kot so rast prodaje, rast dobička in rast števila zaposlenih, v subjektivno pa zadovoljstvo bistvenih deležnikov nasledstvenega procesa. Goldberg in Woolridge (1993, str. 65) uspeh nasledstvenega procesa pogojujeta z izhodom predhodnika iz podjetja. V primeru da predhodnik ni več vpleten v poslovanje podjetja, je nasledstveni proces uspešen. Griffeth et al. (2006, str. 492) podajo naslednjo definicijo uspešnega nasledstva: »uspešen prenos vodstvene funkcije je neprekinjen proces, v katerem se pravica vodenja in moč preneseta z enega družinskega člana na drugega, hkrati pa se ohranja pozitivna družinska razmerja in omogoči podjetju, da raste in ima ustrezne stopnje donosa«. Uspešen prehod pa Morris et al (1996, str. 78) merijo zelo tehnično, z rastjo prodaje, dobička, zaposlenosti in sredstev ter z novimi trgi in proizvodi.

Dejavniki uspeha nasledstvenega procesa

Morris et al. (1996, str. 3) so na podlagi pregleda literature dejavnike, ki vplivajo na uspešen prehod družinskega podjetja v naslednjo generacijo, sistematično razvrstili v tri kategorije (glej tudi Slika 5):

Priprava naslednika:

- formalna izobrazba,
- neformalno izobraževanje,

- delovne izkušnje (zunaj družinskega podjetja),
- prva zaposlitev v družinskem podjetju,
- delo v podjetju,
- motivacija za zaposlitev v družinskem podjetju,
- pogled naslednika na pripravljenost za nasledstvo.

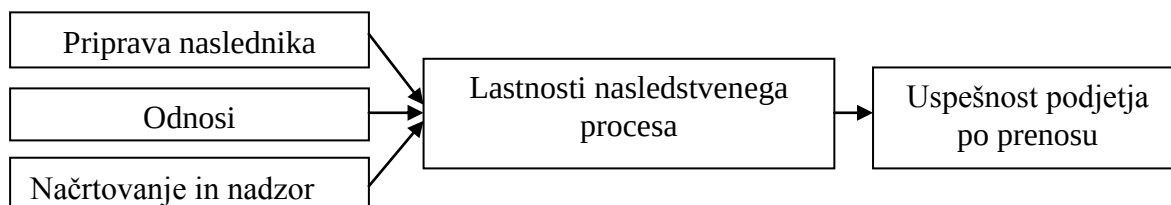
Odnosi znotraj družine ter med družinskimi člani in drugimi zaposlenimi:

- komunikacija,
- zaupanje,
- predanost,
- zvestoba,
- družinske težave,
- tekmovalnost med brati in sestrami,
- zavist in zamere,
- navskrižja,
- skupne vrednote in običaji.

Načrtovanje in nadzor:

- načrtovanje nasledstva,
- davčno načrtovanje,
- uporaba zunanjih menedžerjev,
- uporaba svetovalcev,
- uvedba družinskega sveta.

Slika 5: Konceptualni model uspešnega nasledstva



Vir: M. H. Morris et al., Correlates of success in family business transitions, 1997, str. 392.

Lastnosti naslednika in odnose kot ključni dimenziji, ki vplivata na uspeh nasledstvenega procesa, izpostavi Griffeth et al. (2006, str. 490):

- Odnos med direktorjem in naslednikom, v katerem nastopajo:
 - a) Konflikti, ki so posledica boja za moč med direktorjem in predvidenim naslednikom, ko direktor ne želi predati moči, naslednik pa je zato frustriran in lahko sprejema odločitve, ki niso v interesu družine in podjetja. Priporočilo literature je, da naj direktor z načrtovanjem nasledstva začne zgodaj in ne, ko je to zaradi zdravstvenih ali drugih razlogov nujno potrebno (Ambrose, 1983, str. 53).
 - b) Konflikt med starševsko in poslovno vlogo, ko lahko osebna negativna mnenja staršev o podjetju vplivajo na željo otrok po delu v podjetju.

- c) Konflikt zaradi generacijskih razlik, ki se izraža v različni nagnjenosti k tveganju, v stilih vodenja, spominih na začetke podjetniške poti in s tem v čustveni navezanosti na podjetje ipd..
- č) Izkušnje iz otroštva, ki vključujejo zgodnje delo v podjetju in pogovore o poslu med drugimi družinskimi člani v prostem času.
- Odnosi v družini, med katere spadajo odnosi med starši in otroki, brati in sestrami ter zakonci. Nasledstveni proces naj bi bil uspešnejši, če so družinski člani sposobni delovati skupaj.
- Lastnosti podjetja, med katere spadajo lastnosti organizacije in delovnega mesta, varnost zaposlitve, možnost zaslužka in odnos z zaposlenimi.
- Priprava in lastnosti naslednika, saj je od njega odvisen končni uspeh procesa. Naslednik se sreča z dvomi o svojih sposobnostih, željo po dokazovanju in z nizko samozavestjo, po drugi strani pa si lahko gradi izobrazbo in izkušnje neodvisno od družinskega podjetja. Včasih tudi dobra pripravljenost ne pomaga, saj sta še vedno pomembna elementa spol in starost naslednika.

Načrtovanje kot dejavnik uspeha nasledstvenega procesa poudari Turner Foster (1995, str. 203), ki na podlagi empiričnih podatkov za uspešen prenos predlaga kombinacijo naslednjih strategij:

- Naslednik naj bo vključen v naloge, ki mu predstavljajo izziv in odgovornost. Tako bo gradil izkušnje in znanje ter imel priložnost upravljati s tveganjem. Levitt (2005, str. 17) predlaga, naj bo vsaka naslednja naloga zahtevnejša, vključujejo pa naj čim več različnih sodelavcev.
- Naslednik potrebuje povratne informacije, saj bosta le tako lahko družina in tudi on sam ocenila njegove sposobnosti in napredek. Zdrava komunikacija je bistveni prvi pogoj za konstruktivne in poštene povratne informacije, pri tem pa pogosto pomaga, če mentor ali ocenjevalec ni član družine ali zaposlen v podjetju.
- Uporaba mentorjev in zgleda, ki lahko prihajajo iz vrst zaposlenih, članov družine ali celo zunaj podjetja. Turner Foster (1995, str. 203) ugotavlja, da je v družinskih podjetjih veliko negativnega zgleda, ko se nasledniki učijo predvsem, kako naj se ne obnašajo in ne obratno.
- Formalno izobraževanje in uporaba literature nasledniku predstavita alternativne načine razmišljanja in reševanja problemov. Naslednik v poteku izobraževanj pridobi na samozavesti, spozna nove načine reševanja problemov, zna bolje uravnavati razmerje med privatnim in poslovnim življenjem in pridobi specifično znanje, ki je lahko hitro uporabno v praksi.
- Samoizobraževanje, ki pomeni aktivno pridobivanje znanja in veščin na vseh področjih poslovnega delovanja, s pomočjo izkušenj, napak, drugih ljudi, samokritike ipd.

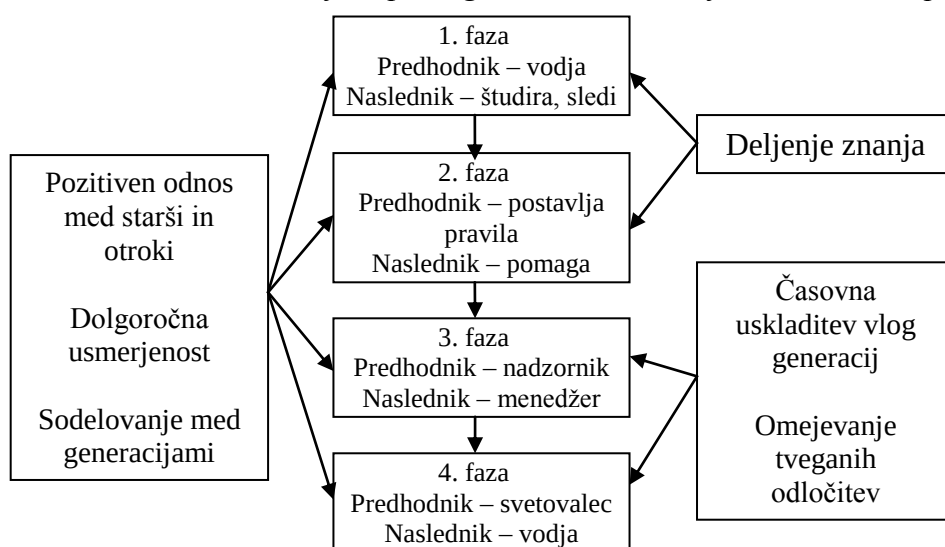
Venter et al. (2005, str. 285) dejavnike uspeha nasledstvenega procesa opredelijo še nekoliko širše kot Morris (1997) in izpostavijo sedem dejavnikov, ki vplivajo na uspeh nasledstvenega procesa:

- Želja naslednika, da prevzame družinsko podjetje, ki je enako pomembna kot želja predhodnika, da preda vodenje in lastništvo naslednji generaciji. Če naslednik ni pripravljen prevzeti podjetja, nasledstveni proces najverjetneje ne bo uspešen.
- Prednosti prevzema podjetja, kamor štejemo osebno zadovoljstvo, užitek in finančno varnost. Podjetja, ki nudijo zadovoljitev teh potreb bodo nasledniki raje prevzeli oziroma se lažje odločili za sprejem nasledstvene vloge. Sharma (1997, str. 234, v Venter et al., 2005, str. 286) pa ugotavlja, da prednosti dela v družinskem podjetju ne vplivajo na verjetnost, da bo naslednik prevzel podjetje. Po drugi strani pa ugotavlja, da je pozitivna povezava med kariernimi interesi in priložnostmi, ki jih nudi podjetje. Obstaja tudi pozitivna povezava med velikostjo podjetja in verjetnostjo, da se bo mlajša generacija zaposlila v podjetju (Stavrou, 1999, str. 52).
- Zaupanje v sposobnosti ter namene naslednika, še posebej s strani lastnika/direktorja, je bistvenega pomena za uspešen prehod v naslednjo generacijo. Tudi Cabrera-Suarez (2005, str. 90) na podlagi študij primerov uspešnih in neuspešnih procesov nasledstva potrди izjemen pomen odnosa, ki pride še toliko bolj do izraza v družinskih podjetjih. Direktorji imajo lahko težave pri predaji vodstvene funkcije, če menijo, da bo naslednik vlogo opravljal manj uspešno kot oni (Lambrecht, 2005, str. 278). K utrjevanju zaupanja pripomore daljše izobraževanje in usposabljanje naslednika, saj mora naslednik deležnikom dokazati, da je vreden zaupanja (Lansberg, 2007, str. 95), in razviti sposobnost učinkovitega vodenja podjetja za lažji odhod predhodnika tako z vodstvene kot lastniške funkcije. V povezavi z usposabljanjem naslednika Lansberg in Astrachan (1994, str. 54) ugotovita, da mora biti za učinkovito usposabljanje naslednika družina predana podjetju, odnos med direktorjem in naslednikom mora biti kakovosten. Nezaupanje v naslednikove sposobnosti je lahko tudi posledica tekmovalnosti in ljubosumnosti do naslednika s strani direktorja/lastnika (Venter et al., 2005, str. 288).
- Uravnavanje osebnih potreb naslednika s podjetjem, ki mora biti središče njegovih kariernih aspiracij. Direktor/lastnik podjetja mora vzpodbuditi pozitivna čustva naslednika do podjetja, ki mora verjeti, da bo družinsko podjetje pozitivno vplivalo na njegovo osebno in poslovno življenje. Če se naslednik čuti obvezanega in razume podjetje kot breme, se bo manj optimistično vključil v proces prevzema, ki bo zato verjetneje neuspešen.
- Za uspešen prevzem je ključnega pomena tudi odnos med lastnikom/direktorjem in naslednikom. Bistven je visok nivo zaupanja in razumevanja, podpore, učenja, prijateljstva in deljenja (Venter et al. 2005, str. 288). Na podlagi dobrega odnosa bo naslednik skozi trening, mentorstvo in prenos znanja dobro pripravljen na zahtevno vlogo nasledstva družinskega podjetja. Tudi Griffith et al. (2006, str. 93) na podlagi obsežnega pregleda literature identificirajo odnose kot ključni dejavnik uspešnega nasledstva in v 23 raziskavah najdejo več kot 30 različnih dejavnikov, ki predstavljajo pozitiven ali negativen vpliv odnosov na nasledstveni proces. Slednje potrđijo Poza et al. (1997, str. 149), ki ugotavljajo, da so pozitivni odnosi v družini pozitivno povezani s kulturo nasledstva.
- Družinska harmonija, s katero razumemo kakovost družinskih odnosov. Po empirični raziskavi Morrisa et al. (1997, str. 386) je kakovost družinskih odnosov najmočnejši dejavnik uspeha procesa nasledstva. Lansberg in Astrachan (1994, str. 52) potrđita, da je povezanost družinskih članov pozitivno povezana s kakovostnim odnosom med

direktorjem in naslednikom. Poleg tega ugotovita tudi, da je prilagodljivost družine pozitivno povezana s kakovostjo odnosa med direktorjem in naslednikom.

- Nivo pripravljenosti naslednika, ki po študiji Stemplerja (1988, str. 98, v Venter et al., 2005, str 288) nima bistvenega vpliva na uspeh nasledstvenega procesa, po drugi strani Venter et al. (2005, str 288) v osmih drugih virih najdejo določene dokaze, da je pripravljenost naslednika bistvena determinanta uspešnega prenosa vodenja in lastništva na naslednjo generacijo. Ko nasledniki spoznajo različne oddelke v podjetju, si gradijo tako bazo znanja kot zaupanja v oči predhodnika, zaposlenih, kupcev, poslovnih partnerjev in družine. V tej fazi je bistveno breme na lastniku/direktorju, da z ustreznimi formalnimi in neformalnimi pristopi preizkusi naslednika, poišče ključen primanjkljaj znanja in sposobnosti ter poskrbi za pridobitev ustreznega znanja.

Slika 6: Model razvoja uspešnega naslednika v majhnih družinskih podjetjih



Vir: J. Cater in R. Justis, *The development of successors from followers to leaders in small family firms*, 2009, str. 122.

Cater in Justis (2009) s študijo primerov identificirata šest spremenljivk, ki pomagajo razložiti uspešno nasledstvo družinskega podjetja, ter jih smiselno povežeta s fazami nasledstvenega procesa (glej Slika 6). Prva predpostavka je pozitiven medsebojen odnos staršev in otrok, ki se začne s pripravi otroka na vodstveno vlogo v podjetju takoj, ko se družina odloči, da želi obdržati nadzor nad podjetjem tudi po zamenjavi generacij (Cater & Justis, 2009, str. 110). Medsebojno zaupanje pridobivajo med zgodnjim sodelovanjem naslednika v podjetju, ko opravlja poletno delo in pomaga pri preprostejših nalogah. Druga predpostavka je dolgoročna usmerjenost, ki se kaže tudi v razmeroma dolgem procesu vzgoje naslednika, pri čemer je bolj pomemben razvoj vodstvenih sposobnosti in se lahko točka dejanskega prenosa odlaga v prihodnost. Ključ do uspešnega procesa nasledstva je tudi tretja predpostavka, konstruktivno sodelovanje med generacijami, ki se morajo izogibati konfliktom. Četrta predpostavka je deljenje znanja, ki predvideva, da izkušeni predhodniki delijo znanje z nasledniki skozi mentorstvo in izobraževanje. Pomembna je tudi časovna uskladitev vlog predhodne in nasledstvene generacije, ki vključuje tudi prenos odgovornosti in dejanski umik predhodnika iz operativnega poslovanja

in nadzora. Zadnja, šesta spremenljivka je omejevanje tveganih odločitev, saj so študije pokazale, da so nasledniki bolj naklonjeni tveganim odločitvam kot predhodniki.

V literaturi o procesu nasledstva pa je zaslediti tudi nekaj področij, ki jih avtorji sicer pogosto omenjajo kot pomembna za uspešen prenos podjetja, a očitno še ni širšega soglasja o njihovi pomembnosti in jih zato ne vključujejo v sistematične preglede literature s tega področja. Identificiral sem tri taka področja, prvo je pripravljenost predhodnika, ki je po mnenju nekaterih avtorjev celo pomembnejše od pripravljenosti naslednika (Poza et. al., 1997, str. 159). Drugo področje je pomen mentorstva, za katerega na primer Boyd (1998, str. 44) ugotavlja, da je lahko kritičnega pomena za prihodnost družinskega podjetja. Tretje področje, katerega razumevanje je pomembno za uspešen prenos, je možnost prenosa na nedružinskega člana, ki je s strani delničarjev v povprečju celo bolj sprejeta kot prenos na družinskega naslednika (Smith & Amoako-Adu, 1999, str. 366).

Pripravljenost predhodnika

Literatura na področju nasledstva se pretežno ukvarja z naslednikom in njegovo pripravljenostjo na prevzem vodstva in lastništva, nekoliko manj pozornosti pa namenjajo pripravljenosti predhodnika, lastnika/direktorja družinskega podjetja. Izbira in priprava naslednika sta nalogi predhodnika in sta pomembna dela nasledstvenega procesa. Poza et. al. (1997, str. 159) predhodnika postavijo v središče nasledstvenega procesa in poudarijo, da se mora zavedati vpliva svojih dejanj na podjetje in družino. Ward (1997, str. 122) je ugotovil tudi optimalno starost predhodnika, ko naj bi se udeležil prenos vodstvene funkcije na naslednika. Direktorji v petdesetih letih so manj usmerjeni v nadzor nad podjetjem (Stavrou, 1999, str. 45), nasledniki pa so takrat v zgodnjih tridesetih letih, kar je idealna kombinacija za uspešen prenos. Sonnenfeld in Spence (1989, str. 356) izpostavljata dve skupini dejavnikov, zaradi katerih predhodnik težko preda podjetje naslednji generaciji. Prva skupina izvira iz menedžerske odgovornosti in druga iz lastništva nad podjetjem. Direktorji in lastniki družinskih podjetij se bojijo, da bi jih naslednje generacije presegle ali celo pozabile. Hkrati pa družine ne želijo izpostavljati tveganju ob tekmovanju med brati in sestrami, ki bi lahko nastalo, ko se bodo začeli umikati iz podjetja. Kljub nevarnostim pa je dejansko direktor tisti, ki odloči, kdaj se nasledstveni proces začne, kdo bo naslednik in kdaj bo prevzel funkcije predhodnika (Goldberg & Woolridge, 1993, str. 55; Frieze & Jacks, 1996, str. 40). Predhodnikovo eksplicitno znanje in sposobnosti je potrebno na ustrezne načine prenesti na naslednika (Sambrook, 2005, str. 589). V tem okviru je pomembno orodje razvoja naslednika in zagotavljanja uspešnosti nasledstvenega procesa tudi mentorski odnos, za katerega Mullen (1998, str. 328) priporoča, da ga začne predhodnik (mentor) in s tem mentorirancu pokaže, da ima interes tako v osebnotnem kot profesionalnem razvoju naslednika.

Mentorstvo

Mentorstvo se v poslovnem svetu uporablja za ugotavljanje pripravljenosti naslednika in za učinkovito spremljanje napredka. V procesu se izoblikuje menedžer, ki je sposoben voditi podjetje (Shenkman, 2005, str. 231). Mullen (1998, str. 319) mentorstvo opiše kot odnos med izkušenim in manj izkušenim članom organizacije, v katerem mentor skozi podporo, »*coaching*« ter usmerjanje podpira osebnotno in profesionalno rast mentoriranca. Vloga mentorja se bistveno razlikuje od vlog nadrejenih in sodelavcev predvsem po tem, da mentor ne skrbi le za

profesionalni, temveč tudi za osebni razvoj mentoriranja (Kram, 1983, str. 608). Literatura je že opredelila vrsto pozitivnih učinkov mentorskega procesa, med drugimi večje zadovoljstvo z delovnim mestom in višjimi kariernimi dosežki (Turban, 1994, str. 699). Glede na to, da ima mentorstvo pozitiven vpliv na uspeh in zadovoljstvo zaposlenih, marsikatero podjetje sistematizira proces in ga razume kot enega pomembnejših dejavnikov uspeha. Zanimiva je tudi ugotovitev Mullenove (1998, str. 328), da je najpomembnejši napovednik uspeha mentorskega odnosa zaznana kompetentnost mentoriranja, saj so v tem primeru mentorji pripravljeni vložiti največ časa in truda v razvoj poklicnih in osebnostnih zmožnosti mentoriranja. Poleg tega je bil pomemben napovednik tudi recipročnost odnosa, v katerem je med mentorjem in mentorirancem obstajal aktiven odnos. Ugotovitvi sta pomembni tudi v kontekstu družinskih podjetij, kjer mentorski odnos v večini primerov poteka že od rojstva naslednika, ko starši začnejo usmerjati otrokov osebni in kasneje profesionalni razvoj.

Znanstvena in poljudna literatura s področja družinskega podjetništva je mentorstvo, tako s strani družinskih članov, zaposlenih kot zunanjih svetovalcev, že prepoznala kot pomemben način institucionalizacije procesa nasledstva (Nelton, 1986, str. 36; Cater & Justis, 2009, str. 118; Lambrecht & Donckels, 2006, str. 396). Družinski podjetniki pogosto celo menijo, da je prihodnost družinskega podjetja kritično odvisna od rezultatov mentoriranja (Boyd, 1998, str. 44). Proces mentorstva ima lahko predpisane korake in načine, med bolj zanimivimi je na primer mentorstvo s pripovedovanjem zgodb, skozi katere se prenašajo družinska zgodovina, vrednote, izkušnje in dosežki (Smith, 2009, str. 27). Pomemben del prenosa znanj in izkušenj je lahko tudi dokumentirano znanje, ki naj ga predhodnik začne zbirati, čim začne razmišljati o nasledniku (Frieze & Jacks, 1996, str. 42). Jasnega priporočila, kdo naj mentorira naslednika, ni, Boyd (1998, str. 45) pa navaja bistveni prednosti mentorja, ki je član družine: prenos vrednost, etike in kulture ter visok interes po dolgoročnem uspehu podjetja. Goldberg (1996, str. 193) in Poza et al. (1997, str. 150) po drugi strani poudarijo pomen podpore in mentorstva s strani vodilnih v družinskem podjetju, ki niso družinski člani. Vodstveni delavci, ki niso neposredno obremenjeni z zgodovino in načini razmišljanja družine, imajo drugačne poglede na poslovanje podjetja in lahko bistveno pripomorejo k uspehu naslednika.

Boyd (1998, str. 31) na vzorcu 76 ameriških družinskih podjetij ugotovi, da v 61,8 % podjetij sicer obstaja mentorski odnos, a le v neformalni obliki med družinskimi člani. 21,1 % vseh naslednikov je imelo mentorja, ki ni bil član družine. Formaliziran proces mentorstva uporablja 17,1 % podjetij, od tega v 14,5 % kot mentor nastopa član družine. Izbira mentorja v družinskih podjetjih pa naj bi temeljila na specifičnem položaju mentoriranja, ki je lahko naslednik ali kateri koli drug zaposleni, ter odnosu med mentorjem in mentorirancem. Mentoriranci so prepoznali prednosti procesa, še posebej pridobivanje izkušenj in ključnih informacij za uspešno vodenje podjetja (Boyd, 1998, str. 33), kamor spada tudi gradnja socialno-poslovne mreže naslednika, ki jo kot eno od bistvenih mentorskih nalog direktorja v družinskih podjetjih zazna Goldberg (1996, str. 193).

Kot bistvene prednosti formalnega mentorstva s strani družinskega člana Boyd (1998, str. 34) poudari časovno učinkovito pridobivanje informacij, dolgoročne rezultate, povratne informacije,

pridobivanje ključnih notranjih informacij, izkušnje, spoznavanje vrednot in kulture in spoznavanje načinov komunikacije. V neformalnih mentorskih odnosih se kot prednost vključijo še fleksibilnost, odprta komunikacija, vzpostavljanje ljubečih odnosov, neodvisnost in neintenzivnost.

Kot prednosti mentorstva s strani nedružinskega člana Boyd (1998, str. 40) navede gradnjo samozavesti, odsotnost čustvene komponente, vzgojo vrednot, nepristranskost do družine, občutek neodvisnosti, učinkovito komunikacijo, fleksibilnost in kreativnost, vključitev pomembnih zaposlenih, ki niso družinski člani, lažjo razpravo o težavah in kredibilnost. Nevarnosti mentorskega odnosa, specifične za družinska podjetja, vključujejo (Boyd, 1998, str. 35) nepredvidljivo vlogo čustev, ki vstopajo iz družinske v poslovno sfero, pomanjkanje strukture sistema mentorstva, ki je pogosto brez časovnih okvirov, pomanjkanje načinov merjenja rezultatov, ki je še posebej težava neformalnih sistemov mentorstva, ter zaviranje s strani zaposlenih, ki niso imeli priložnosti vstopiti v mentorski odnos.

Prenos na nedružinskega člana

Družina se mora v procesu nasledstva zavedati, da je podjetje v funkciji družine in ne obratno. Carlock in Ward (2001, str. 103) ugotavljata, da je nasledstvo tvegani proces, na primer kadar življenjski in karierni cilji družinskih članov niso v skladu z delom v podjetju, kadar družinski člani niso predani dolgoročni rasti podjetja in kadar družinski člani zaradi konfliktov niso sposobni delati skupaj. Tudi Cabrera-Suarez (2005, str. 91) ugotovi, da je primerom neuspešnega nasledstva skupno to, da je naslednik gojil nerealistično sliko o enostavnem življenju na čelu družinskega podjetja, ni pa poznal dejanskih potreb podjetja. Za družino prenos torej ni vedno pozitiven proces; včasih je lahko ravno obratno, saj je za družino podjetje lahko tudi negativen dejavnik.

V takem primeru je verjetno smiselno, da vsaj vodstvo podjetja prevzame profesionalni menedžer, ki ni član družine. Smith in Amoako-Adu (1999, str. 366) na vzorcu družinskih podjetij iz Kanade namreč ugotavljata, da cena delnic v nekaj dneh po objavi informacije o družinskem nasledniku v povprečju pade za 3,2 %. V primeru da vodenje podjetja nasledi nedružinski član, se cena delnic v povprečju ne spremeni. Avtorja izsledke razlagata s tem, da v primeru družinskega naslednika obstaja večje tveganje, da je novi direktor (družinski član) neizkušen in da bo podjetje poslovalo slabše kot pred predajo vodenja. Menedžerji, ki niso iz vrst družinskih članov, so v povprečju tudi starejši in uživajo zato v očeh delničarjev morda več zaupanja. Poleg tega pa zunanje menedžerje po navadi pripeljejo v podjetja, ki poslujejo slabo in delničarji spremembo v vodenju razumejo kot pozitiven znak morebitnega okrevanja (Smith & Amoako-Adu, 1999, str. 366). Zanimivo je tudi, da direktorski položaj v podjetju, ki mu gre dobro, po navadi nasledijo družinski člani, v podjetju, ki mu gre slabo, pa v večji meri tudi zunanji menedžerji.

3.3 Vloga spola naslednika v nasledstvenem procesu

V literaturi o dilemah družinskih podjetij je v zadnjih letih pogosta razprava o vlogi spola naslednika v nasledstvenem procesu. Raziskovalci so namreč ugotovili, da ima v ZDA le 24 %

vseh družinskih podjetij na vodilnem mestu žensko (Glavin, 2007, str. 7), kljub temu da spol pri nasledniku ne določa njegove uspešnosti (Barnes, 1998, str. 19; Nelton 1998, str. 216). V petih letih, od leta 2002 do 2007, se je delež žensk sicer povečal za presenetljivih 14 odstotnih točk, od leta 1997 pa kar za 19 odstotnih točk, še vedno pa je krepko pod teoretično mejo 50 %, kljub temu da García Álvarez et al. (2002, str. 196) že ugotavljajo, da imajo med potencialnimi nasledniki ženske v povprečju višjo izobrazbo kot moški. Vzpodbuden je tudi podatek, da ima kar 31,3 % vseh podjetij predvideno žensko naslednico, kar pomeni, da se bo delež v prihodnosti najverjetneje še povečal. Družinska podjetja iz vzorca sicer v povprečju zaposlujejo pet družinskih članov, od katerih je 60 % moških in 40 % žensk (Glavin, 2007, str. 7). Gershick et al. (1997, str. 2) ter Frieze in Jacks (1996, str. 38) tudi vzpodbudno ugotavljajo, da so družinska podjetja k imenu tradicionalno dodajala »in sinovi« (angl. *and sons*), v devetdesetih letih 20. stoletja pa so začeli dodajati tudi »in hčere« (angl. *and daughters*).

Allen in Langowitz (2003, str. 4) za družinska podjetja, ki jih vodijo ženske, ugotavljata, da so v povprečju 10 let mlajša kot tista, ki jih vodijo moški, hkrati pa so skoraj dvakrat bolj produktivna. Poleg tega je dvakrat verjetneje, da bodo zaposlila članico družine, družina pa čuti večjo pripadnost podjetju. Ženske so med vodilnimi zaposlenimi zastopane bolj enakomerno, naslednik pa bo bolj verjetno ženskega spola. Družinska podjetja v lasti žensk imajo po zgornjih podatkih na narodno gospodarstvo in enakost spolov bolj pozitiven vpliv kot družinska podjetja na splošno. Rutherford et al. (2006, str. 325) na vzorcu 934 družinskih podjetij preverjajo povezavo med spolom in višino prihodkov, številom zaposlenih, starostjo podjetja in rastjo, vendar ne ugotavljajo statistično značilne povezave. Kvantitativnih študij o vplivu spola na uspeh naslednika je razmeroma malo in niso omejene na družinsko podjetništvo. Dawley et. al (2004) so na primerih košarkaških trenerjev na primer ugotovili, da spol naslednika ni vplival na njegov uspeh.

V literaturi o družinskem podjetništvu avtorji ugotavljajo, da ženske redkeje štejejo za naslednice kot moške (Dumas, 1998, str. 219; Haberman & Danes, 2007, str. 180). Še posebej v nekaterih bolj tradicionalnih azijskih družbah avtorji sploh ne omenjajo žensk kot možnih naslednic, temveč le sinove ali zete (npr. Lee et al., 2003). Tudi v ZDA obstaja zgodovinski trend izbire naslednika na podlagi neposlovnih kriterijev, kot sta spol in vrstni red rojstva (Barnes, 1988, str. 10). Proces nasledstva s tem postane predvidljiv, saj družine ravnajo v skladu z tradicionalnim načelom, da najstarejši sin prevzame najpomembnejšo družinsko zapuščino. To se ujema tudi s podrejeno družinsko vlogo hčera in mlajših sinov v primerjavi s starejšimi sinovi. Barnes (1988, str. 12) izbiro najstarejših sinov za nasledstvo utemeljuje z družinsko hierarhijo, ki ne bi prenesla konfliktnih vlog v primeru nasledstva s strani hčere ali mlajšega sina – zasedejo najvišji hierarhični položaj v podjetju, v družini pa so na najnižjih hierarhičnih nivojih. Izbiro najstarejših sinov Gersick et al. (1997, str. 2) razlagajo tudi z dejstvom, da imajo starejši otroci po navadi več izkušenj in višjo izobrazbo kot njihovi mlajši bratje in sestre. Dodaja, da se družina zaradi izbire na podlagi tradicionalnih kriterijev izogne težki izbiri naslednika in se ne čuti krive za to, da dajejo enemu otroku prednost pred drugim. Do zanimivih ugotovitev je v Veliki Britaniji na vzorcu 128 podjetij prišla tudi Martin (2001, str. 2). Ugotovila je, da direktorji sinove omenjajo in se obnašajo do njih kot do naslednikov podjetja ne glede na njihov trenutni

status v podjetju. Sinove so vključevali v gradnjo socialne mreže in poznanstev, hčere pa so razumeli kot začasno pomoč podjetju. Vsa podjetja iz vzorca so za naslednika izbrala sorodnika moškega spola, v veliki večini sina. Niti eno izmed anketiranih podjetij ni izbralo ženske kot naslednice družinskega podjetja. Zanimivo je, da težava ni bila v pomanjkanju dobrih kandidat. Svoje razloge so anketiranci strnili v dve skupini (Martin, 2001, str. 1): hčere so predobre za delo v podjetju ali pa so delale nekaj »boljšega« (učiteljice, zdravnice ipd.). V primerih, kjer so naslednika že izbrali, so lastniki svojo odločitev utemeljili tudi z izkušnjami in znanjem, ki naj bi jih imeli nasledniki. Avtorica je primerjala izkušnje in znanje potencialnih naslednikov obeh spolov in ugotovila, da ni bistvenih razlik (Martin, 2001, str. 3). Kljub temu da so bile hčere deležne rente iz družinskega podjetja, so lastniki kot potencialne naslednike videli le sinove, starejše članice družine pa so jim celo služile kot mentorice.

Vstop žensk na vodilne položaje v družinskih podjetjih ima multiplikativen učinek, saj Barnes (1988, str. 12) za ZDA ugotavlja, da z vstopom žensk na vodstvene položaje postaja izbira žensk za naslednice bolj pogosta tudi v družinskih podjetjih, predvsem manjših. Ženske imajo pred vključitvijo v družinsko podjetje večinoma že izkušnje z delom drugje, kar 60 % pa jih ni predvidevalo, da bodo prevzele družinski posel (Vera & Dean, 2005, str. 333). Kljub temu pa se srečujejo s skeptičnimi starši, brati in sestrami. Pot hčere do vodstvene funkcije oziroma nasledstva v družinskem podjetju je odvisna tudi od interesa hčere za delo v podjetju, veščin, izobrazbe, vodstvenih sposobnosti in izkušenj, poleg tega pa Dumas (1998, str. 226) dodaja, da družina odloča tudi na podlagi števila in starosti otrok, ki imajo interes v podjetju. Chrisman et al. (1998, str. 24) na podlagi empirične raziskave sicer ugotavljajo, da sta vrstni red rojstva in spol najnižje razvrščeni lastnosti, pomembni pri izbiri naslednika, direktorji pa naj bi odločitev sprejeli na podlagi osebnostnih lastnosti potencialnega naslednika. Po drugi strani García Álvarez et al. (2002, str. 193) ugotavljajo, da so hčere smatrane za naslednice le, kadar so najstarejši otrok ali kadar ustanovitelj nima sinov. Tudi Keating in Little (1997, str. 168) na primeru novozelandskih družinskih farm skleneta, da je bistveni dejavnik pri izbiri naslednika spol, prednost pa imajo sinovi in na splošno potencialni nasledniki moškega spola. Če hčerke pokažejo interes, jih starši spodbujajo k alternativnim karieram. Tudi Stavrou (1999, str. 46) in Martin (2001, str. 2) potrđita ugotovitve Keatingove in Littlelove, da so hčere v nasledstvenem procesu pogosto spregledane, kljub temu da so najstarejši otrok. Breunlin et al. (2009, v Gravelle, 2009, str. 70) z globinskimi intervjuji z ustanovitelji družinskih podjetij pridejo do podobnih ugotovitev, saj je v vseh primerih moških direktorjev podjetje nasledil moški, v enem primeru je direktor celo priznal, da ima hčer, ki bi po njegovem podjetje vodila bolje kot izbrani sin. Po drugi strani ugotavljajo podobno tudi za ženske direktorice podjetij, saj dajejo prednost hčerkam kot naslednicam podjetja. Kuratko (1993) je proučeval nasledstveni proces v južnokorejskih in ameriških družinskih podjetjih ter za obe državi ugotovil, da velika večina podjetij za naslednika izbere sina. Delež podjetij, ki izbere sina, je sicer nekoliko večji v Južni Koreji, anketiranci pa to razlagajo z dejstvom, da gre pri odločitvi za naslednika za družinsko in ne poslovno vprašanje. V ZDA večji delež družinskih podjetnikov (a še vedno ne večinski) šteje nasledstvo za poslovno vprašanje, kar razloži tudi večji delež žensk med nasledniki.

Dumas (1998) na podlagi vzorca 702 žensk iz družinskih podjetij v Kanadi ugotavlja, da ženske že igrajo pomembno vlogo, a so še možnosti za napredek. Njene bistvene ugotovitve so, da ženske nimajo pomembnega lastniškega deleža, saj kar 62,6 % žena ustanoviteljev dela v družinskem podjetju s polnim delovnim časom, a niso solastnice podjetja, da so ustanovile le 3 % podjetij iz vzorca ter da so hčere ustanoviteljev v lastništvu in vodenju pogosto bolje zastopane od žena ustanoviteljev.

V arabsko-muslimanskem svetu racionalni kriteriji izbire naslednika pridejo bolj do izraza kot v zahodnem svetu, zato spol igra manjšo vlogo pri izbiri naslednika. Hčere v Tuniziji tako do družinskih članov lažje dokažejo svojo legitimnost, v Franciji pa morajo dokazovati svojo neodvisnost od očeta (Barbot et al., 2005). Za Libanon Fahed-Sreih in Djoundourian (2006, str. 232) poročata, da 67,9 % direktorjev družinskih podjetij žensko sprejme kot potencialno naslednico in 76,6 % kot solastnico. Še vedno pa le 18 % podjetij iz vzorca vodijo ženske.

Žensko podjetništvo je v Sloveniji glede na študije GEM (Global Entrepreneurship Monitor) iz let 2003 do 2006 še v razvoju. Kljub temu da ženske predstavljajo relativno majhen del ustanoviteljev podjetij (v nekaterih državah ženske ustanovijo že več kot polovico novih podjetij), imajo v slovenskih družinskih podjetjih večjo vlogo, kot jim jo pripisujejo dosedanje raziskave. Med univerzitetnimi diplomanti je danes več žensk kot moških in tudi na področju zaposlovanja so dosegle veliko mero enakosti z moškimi. Tudi rodnost in starost mater ob prvem porodu kažeta, da ženske posvečajo več pozornosti izobraževanju in delu in so tako bolj kot kadar koli prej na dobri poti, da prevzamejo slovenska družinska podjetja od svojih staršev.

Glas et al. so raziskali vpletenost žensk v družinskih podjetjih in ugotovili (2007, str. 7–21):

- Formalna vloga žensk v družinskih podjetjih je na podobno nizkih nivojih kot v nedružinskih podjetjih.
- Velika večina ustanoviteljev je moških (le 7,5 % podjetij so ustanovile ženske, 21,5 % pa partnerja skupaj).
- Le 16,8 % vseh podjetij vodijo ženske.
- Ženske pogosto zasedajo stereotipne vloge (vodja računovodstva ali trženja), kar potrđita tudi Haberman in Danes (2007, str. 180).
- Neformalna vloga žensk je veliko večja kot formalna, še posebej v uravnoteženju menedžerskih prijemov in ustvarjanju klime v podjetju.
- Ženske, ki so na vodilnih položajih, so po osebnostnih lastnostih bolj podobne moškim direktorjem kot ženskam na nižjih menedžerskih položajih (predvidevamo, da so se morale dokazati pred starši in brati/sestrami).

3.4 Izbira naslednikov kot del načrtovanja prenosa podjetja na naslednjo generacijo

Izbira naslednika je občutljiv proces tako z vidika družine kot podjetja, saj mora biti naslednik sposoben zgraditi zaupanje v očeh družine, predhodnika, zaposlenih in drugih pomembnih deležnikov (Goldberg & Woolridge, 1993, str. 62). Če je kandidatov, ki želijo naslediti podjetje,

več, morda družina ali direktor iz osebnih, poslovnih ali katerih drugih razlogov daje prednost enemu kandidatu. Odločitev, sprejeta na podlagi čustev in ne objektivnih kriterijev, v takem primeru pogosto pripelje do težavnih odnosov med družinskimi člani, ki se neizogibno prenesejo tudi v podjetje in v poslovne funkcije. Med otroki, ki so se prej odlično razumeli, lahko zaradi nepravične obravnave pride do konfliktov in prenos podjetja se v takem primeru pogosto odloži, ali celo prekine. Po drugi strani lahko direktor zaradi bojazni po konfliktu med družinskimi člani ali potencialnimi nasledniki z odločitvijo ali procesom nasledstva odlaša tako dolgo, da je za učinkovit proces prepozno in na tehtnico postavi poslovanje podjetja ter socialno varnost družine.

3.4.1 Proces izbire naslednikov

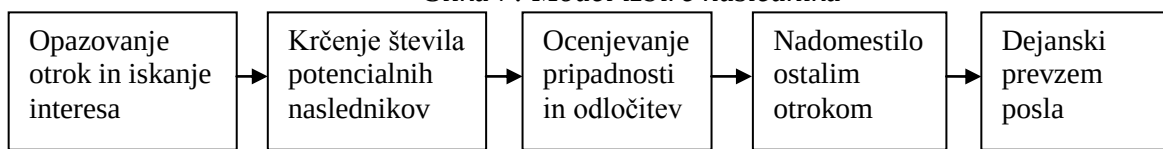
Družinsko podjetje v proces izbire naslednikov pogosto vključi le otroke, čeprav niso vedno najboljša izbira in lahko finančno izčrpajo podjetje (Kets de Vries, 1993, str. 64). Starši spregledajo tudi očitne pomanjkljivosti otrok, kar pripelje do vrste težav v poslovanju podjetja. Drugi zaposleni, ki niso člani družine, se počutijo nemočne, ker imajo nesposobnega vodjo, nimajo pa moči sprejemati odločitve. Počutijo se izigrane, saj kljub slabši usposobljenosti in očitni neprimernosti družinskega člana ne morejo zasesti vodstvenih položajev v podjetju. Zaradi slabše klime, nižjega zadovoljstva in nižje motivacije zaposlenih se slabšajo tudi rezultati podjetja. Ustrezna izbira naslednika, tudi upoštevanje alternativnih možnosti nasledstva, je eden bistvenih korakov k uspehu celotnega procesa nasledstva (Bliss, 2002, str. 14). Sambrook (2005, str. 592) celo zagovarja, da je izbira naslednikov za vodstvene položaje v nedružinskih podjetjih težavnejša, saj imajo družinska podjetja v družini dodaten vir potencialnih naslednikov, ki ga nedružinska podjetja nimajo.

Proces izbire naslednikov je raziskoval že Trow (1961), ki je ugotovil, da je proces načrtovanja nasledstva v podjetjih, kjer za potencialnega naslednika smatrajo sina, zaradi omejenosti izbire upočasnen. Do tega pride predvsem zaradi sposobnosti sina (Trow, 1961, str. 237), ki po navadi še niso zadostne za uspešno vodenje podjetja. Tudi v primeru, če je sin še premlad ali ga podjetje ne zanima, se odločitev o nasledstvu odloži, dokler ni dovolj star, izkušen ali dokler se ne odloči o prihodnosti svoje profesionalne kariere (Trow, 1961, str. 238). V primerih mladosti ali neizobraženosti sina se uredi vse potrebno, da bo ta sposoben prevzeti podjetje od svojega očeta, zato počakajo s predajo nasledstva. Trow tudi poudari, da v primeru, če lastnik/direktor družinskega podjetja nepričakovano umre, podjetje ne glede na sposobnosti dobi sin. Proces načrtovanja nasledstva v primeru, če lastnik/direktor nima sina, vključuje predvsem trenutne člane vodstvene ekipe. Še posebej v majhnih podjetjih je lahko to težava, saj je povsem možno, da v podjetju ni dovolj sposobnih posameznikov, ki bi lahko prevzeli njegovo vodenje. Trow sklene, da imajo majhna družinska podjetja težave pri pridobivanju vodstvenih delavcev, ki bi lahko nasledili podjetje (Trow, 1961, str. 239). S tem so povezani tudi visoki stroški in čas, zaradi slednjih pa se družinski podjetniki, ki nimajo primernih naslednikov, procesa načrtovanja nasledstva in iskanja zunanjega naslednika lotijo zelo pozno. Opisani proces seveda ni racionalen, še posebej ne s poslovnega vidika, v skladu s katerim bi morali izbrati naslednika, ki izkazuje največje obete glede uspešnega vodenja podjetja. Po drugi strani je s socialno-

psihološkega vidika tovrstno ravnanje razumljivo, saj želi lastnik družinskega podjetja le-tega obdržati v družinskih rokah, tako lastniško kot vodstveno.

Keating in Little (1997, str. 163) na podlagi opazovanj nasledstvenih procesov v družinskih farmah razvijeta petstopenjski model izbire naslednika (glej Slika 7). V prvi fazi predhodnik išče interes otrok in izoblikujejo listo potencialnih naslednikov, kar se začne že v rani mladosti otrok. Če otroci ne pokažejo interesa, starši počakajo in opazujejo njihovo obnašanje in odnos do družinskega posla. V drugem koraku zmanjšajo krog potencialnih naslednikov, kar po navadi poteka v fazi šolanja in odraščanja otrok. Na podlagi kriterijev, ki vključujejo spol, zdravje, veščine, pripadnost in interes potencialnega naslednika, izberejo otroke, ki so resni kandidati za prevzem farme. V tretji fazi ocenijo pripadnost otrok in izluščijo dejanskega naslednika. Pogosto se zgodi, da se starši raje umaknejo in upajo, da se bodo otroci med seboj dogovorili, kdo bo prevzel družinsko farmo. V četrti fazi je naslednik že določen, glavna naloga staršev pa je izplačati ostale otroke. Družina razume, da je najbolje, če farma ostane v lastništvu naslednika, saj sicer najverjetneje ne bo uspešna. Po drugi strani pa stremijo k enakosti v razdelitvi družinskega premoženja in skušajo tako ali drugače pomagati ostalim otrokom. V sklepnih fazi naslednik dejansko prevzame družinski posel.

Slika 7: Model izbire naslednika



Vir: N. Keating in H. Little, *Choosing the successor in New Zealand family farms*, 1997.

Nepotizem

Nepotizem je pogosta praksa pri izboru naslednikov in tudi zaposlenih v družinskih podjetjih. Ena izmed težav izbire družinskega člana je pomanjkanje ustreznih znanj in sposobnosti za uspešno vodenje podjetja, ima pa prednost poznavanja družinskih odnosov in zgodovine (Royer, 2009, str. 18). Statistično gledano, je seveda bolj verjetno, da bodo podjetja našla tehnično in menedžersko podkovane naslednika zunaj podjetja kot med družinskimi člani. V nekaterih panogah, kot sta na primer biotehnologija ali informacijska tehnologija, je tehnično in menedžersko znanje bistveno bolj pomembno od družinskih izkušenj, v drugih, kot so na primer gradbeništvo in razne obrti, pa je pogosto ravno obratno (Royer, 2009, str. 18). S strogega teoretičnega stališča bi morale biti poslovne odločitve sprejete na podlagi kriterija povečevanja vrednosti podjetja, kljub temu pa so raziskave pokazale, da ima nepotizem pri izboru družinskih članov za nasledstvo podjetja celo nekatere ekonomsko opravičljive razloge (Barach et al., 1988, str. 49). Lee et al. (2003, str. 7) so analizirali družinska podjetja in ugotovili, da podjetje družinskega naslednika ne izbere le v primeru, ko je ta izjemno nizko kvalificiran in bi resno ogrozil prihodnost podjetja. V primeru da je družinski naslednik sicer slabše kvalificiran kot nedružinski naslednik, a ne bo resneje ogrozil poslovanja podjetja, se družina odloči za to možnost. Podoben primer so tudi zeti, za katere se družina odloči raje kot za nedružinske člane (Lee et al., 2003, str. 8). Kljub neracionalni izbiri družina z izbiro družinskega člana obdrži znanje v krogu družine, naslednika lažje nadzoruje pri poslovnih odločitvah in skrbi za

optimalnejšo razdelitev rent med družinske člane. Pri izbiri naslednika iz vrste otrok je verjetno, da ima ta zaradi večletne posredne in neposredne vpletenosti v podjetje veliko implicitnega znanja o kulturi in procesih, ki potekajo v podjetju, kar je lahko na dolgi rok bistvena prednost pred nedružinskimi člani (Ketts de Vries, 1993, str. 63). V primeru zunanjega naslednika bi ta sčasoma dosegel nivo znanja in izkušenj, na podlagi katerih bi lahko zahteval visoke rente, njegova zamenjava pa bi postala izjemno težka (Lee et al., 2003, str. 8).

Za dolgoročni razvoj podjetja in ohranitev dobrih odnosov v družini morajo družinska podjetja optimizirati proces izbire naslednikov tako z družinskega kot poslovnega vidika. Zaradi opisanih praks nepotizma in pristranskosti do otrok bi morala družinska podjetja proučiti potrebne lastnosti naslednikov in jih objektivno upoštevati pri izbiri naslednika.

3.4.2 Lastnosti naslednikov za uspešno vodenje podjetja

Kljub temu da je nasledstvo v širšem smislu najpogostejša raziskovalna tema na področju družinskega podjetništva, določena podpodročja še vedno ostajajo neraziskana in kljub pomembnosti še niso doživela potrebne pozornosti. Eno takih je področje lastnosti naslednikov in zaželenost določenih lastnosti pri naslednikih (Chrisman et. al, 1998, str. 19).

Bandura (2001, v Mitchell et al., 2009, str. 1203) dejanjem uspešnih naslednikov pripiše štiri temelje teorije agentov: ciljnost delovanja, premišljenost s predvidevanjem prihodnjih dogodkov, motivacijo in samoregulacijo ter samoreflektivnost. Z zgornjimi lastnostmi naj bi bili nasledniki sposobni razviti, prilagoditi in obnoviti družinsko podjetje v času sprememb. Mitchell et al. (2009, str. 1203) razvijajo tudi koncept diskrecijske pravice naslednikov (angl. *successor discretion*), ki jo opredelijo kot »obseg, v katerem imajo nasledniki zmožnost in voljo oblikovati, spremeniti in uveljaviti prihodnje načrte za prenovo podjetja«. Diskrecijska pravica naslednikom omogoča implementacijo sprememb, ki ustvarjajo vrednost in omogočajo dolgoročni razvoj podjetja. Lastnosti, ki naj jih direktorji družinskih podjetij načrtno iščejo in razvijajo in ki po Mitchell et al. (2009, str. 1205) vplivajo na diskrecijsko pravico naslednikov ter posledično na uspešnost naslednikov:

- Prenašanje negotovosti (angl. *tolerance of ambiguity*), pri čemer bodo nasledniki, ki bolje prenašajo negotovost, znali razviti nove smernice v poslovanju podjetja.
- Razpoznavanje notranjih vplivov na rezultate dejavnosti (angl. *internal locus of control*), pri čemer bodo nasledniki, ki verjamejo, da ne morejo vplivati na dogodke, slabši vodje.
- Kognitivna kompleksnost (angl. *cognitive complexity*) glede na razvitost katere bodo imeli kognitivno omejeni nasledniki manjši nabor možnih rešitev in bodo posledično manj uspešni.
- Želja po profesionalnem izpopolnjevanju (angl. *professional aspiration*) glede na katero bodo bolj uspešni nasledniki izkazovali zanimanje in iskali informacije.
- Baza moči (angl. *power base*), ki vključuje lastniški delež, strokovnost ipd. Čim večjo moč ima naslednik, tem lažje bo uveljavljal spremembe.

- Politična preudarnost (angl. *political acumen*), v skladu s katero bodo politično preudarni in podkovani nasledniki lažje uveljavili nove smernice v podjetju.
- Predanost (angl. *commitment*), ki negativno vpliva na diskrecijsko pravico naslednika, saj so bolj predani nasledniki preveč osredotočeni v specifična dejanja, kar jim onemogoča izbiro v prihodnosti.

Lastnosti uspešnega naslednika lahko iščemo tudi v optimalnem stilu vodenja, ki naj bi ga izvajal naslednik. Raziskave zunaj domene družinskega podjetništva uspešno vodenje pogosto postavijo na prvo mesto determinant uspešnosti podjetja (Bass & Avolio, 1990; Maccoby, 1979; Day & Lord, 1986). Tudi na področju družinskega podjetništva Ibrahim et al. (2004, str. 476) štejejo sposobnost vodenja za kritično lastnost, ki je zaželena pri naslednikih družinskih podjetij. Turner Foster (1995, str. 202) pa kot kritični lastnosti naslednikov družinskih podjetij poudari motivacijo in komunikacijo, ki sta vsebinsko nalogi vodje. Sorensen (2000, str. 194) je tako skušal odkriti povezavo med stilom vodenja in uspešnostjo podjetja in ugotovil, da izmed petih različnih stilov vodenja participativno vodenje najbolj pozitivno vpliva na finančne rezultate manjših družinskih podjetij. Participativno vodenje povečuje pripadnost zaposlenih podjetju in spodbuja uvajanje sprememb, ki so pogosto ključne za hitre odzive podjetja na dogajanje na trgu. V smislu participativnega vodenja Sorensen (2000, str. 194) predlaga sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki, spodbujanje skupnih vrednot, redne družinske sestanke in timsko delo. Sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki povečuje občutek, da je direktor vreden zaupanja, saj je pripravljen priznati, da nima vseh odgovorov na dileme v podjetju, poudarjanje vrednot predstavlja temelj za oblikovanje pričakovanj zaposlenih, družinski sestanki utrjujejo medosebne odnose, skozi timsko delo pa lahko družinsko podjetje uspešno sporoča s strani družine zaželene cilje podjetja. Naslednik naj bi torej imel zmožnosti participativnega vodenja in uporabljal našete prijeme pri delu z družinskimi člani in nedružinskimi zaposlenimi v podjetju.

Lastnosti lahko identificiramo tudi s pomočjo vrednot, za katere direktorji menijo, da bi jih morali imeti nasledniki družinskih podjetij. García Álvarez in López Sintas (2005, str. 7) poudarita šest najpomembnejših vrednot, ki jih direktorji iščejo pri nasledniku. Te so: poslovna usmerjenost, delavnost, družinska usmerjenost, avtonomija, podjetnost in usmerjenost k rasti. Avtorici priporočata, da naj družinsko podjetje v procesu prenosa upošteva lastnosti in vrednote naslednika ter lastnosti in vrednote podjetja ter tako poišče optimalen način prenosa na naslednjo generacijo (García Álvarez & López Sintas, 2005, str. 12).

Lastnosti lahko iščemo v zahtevanih znanjih, ki jih mora imeti direktor podjetja (Turner Foster, 1995, str. 202): poznavanje industrije, tehnična in poslovna znanja, zmožnost vplivanja na druge in samozavedanje. Če iščemo lastnosti naslednikov v uspešnih lastnikih in direktorjih družinskih podjetij, Rutheford et al. (2006, str. 328) ugotavljajo tudi, da imajo hitreje rastoča podjetja bolj izobražene lastnike, usmerjene v rast, ki niso proti zadolževanju podjetja in imajo bolj izdelane strateške plane.

Sambrook (2005, str. 558) za uspešne naslednike malih in srednje velikih podjetij ugotavlja, da morajo imeti tri sklope znanj:

- tehnična in splošna znanja, ki so po naravi specialistična, funkcionalna in vezana na naloge ter jih je enostavno shraniti in prenesti na drugo osebo;
- znanje o podjetju in procesih, zaradi katerih podjetje raste;
- specifično, skrito znanje, povezano z vodenjem, odločanjem, sprejemanjem tveganja ipd.

Tudi Venter et al. (2005) analizirajo dejavnike na strani naslednika, ki vplivajo na uspeh procesa nasledstva v družinskih podjetjih, in za naslednike ugotovijo, da so zaželeni delovne izkušnje zunaj družinskega podjetja, formalno izobraževanje s področja poslovnih ved, mentorstvo, a ne s strani staršev, dober odnos s predhodnikom in pripravljenost prevzeti družinsko podjetje.

Barach et al. (1988, str. 50) kot ključen pogoj uspešnega naslednika navedejo legitimnost, ki jo opredelijo kot pridobivanje samozavesti in sposobnost prispevanja h kakovosti delovnih mest ter s tem pridobivanja zaupanja deležnikov. Legitimnost nasledniki dosežejo na dva načina. Prvi je sprejetje naslednika, ki se zgodi, ko naslednik izkaže zaupanje in vedenje v skladu s kulturo podjetja. Drugi način je pridobivanje zaupanja, ki ga naslednik pokaže, ko ima namen ter zmožnost doseganja dobrih rezultatov. Barach et al. (1988, str. 54) ugotovijo, da traja v povprečju pet let, da naslednik pridobi zaupanje vseh v podjetju in se zaposleni začnejo zanašati na njegovo znanje in ne položaj. Poleg tega ugotovijo, da kar 90 % podjetnikov meni, da mora naslednik znanje pridobivati na vseh nivojih v podjetju in ne le na najvišjih vodstvenih položajih. S tem naslednik spozna podjetje in skrajša čas, potreben za pridobivanje zaupanja.

Slika 8: Ključne lastnosti naslednikov v družinskih podjetjih



Vir: J. A. Barach et al., *Entry of the next generation: strategic challenge for family business*, 1988, str. 52.

Goldberg in Woolridge (1993, str. 66) sta na podlagi vprašalnika s sedemnajstimi spremenljivkami, ki so merile odnos naslednika do podjetja, predhodnika, podjetja in sebe, opredelila šest dejavnikov, ki naj bi predstavljali lastnosti naslednika za uspešno nasledstvo:

- samozavest pri vodenju,
- zadovoljstvo s podjetjem,
- razumevanje vloge staršev,
- razpozna notranje in zunanje vplive na rezultate dejavnosti (locus of control),
- vodstvena avtonomija,
- osebnostna avtonomija.

Carlock in Ward (2001, str. 113) opredelita sedem značilnosti naslednika, ki močno vplivajo na izbiro prihodnjega vodje družinskega podjetja. Značilnosti uspešnih naslednikov naj bi bile etičnost, kredibilnost, kompetentnost, predanost, sposobnost prenosa znanja in učinkovita komunikacija. Bistvena značilnost je vest, saj avtorja trdita, da mora najbolj zaželen naslednik prikazati zaupanje, integriteto in etično obnašanje. Kredibilnost je tesno povezana s pridobivanjem zaupanja med družinskimi člani, zaposlenimi in poslovno skupnostjo, temelji pa na dosežkih in osebnosti. Kompetentnost je povezana z znanji, potrebnimi za uspešno vodenje podjetja. Predanost je odločitev naslednika, da bo zasledoval interese družine in podjetja in ne le lastnih. Možnost prenosa znanja z naslednika na druge je bistvena za razvoj potenciala zaposlenih, sposobnost pa je notranja lastnost naslednika, ki mu omogoča rast na intelektualnem in čustvenem področju ter posledično rast vodstvenih sposobnosti. Komunikacija se nanaša na grajenje odnosov v podjetju ter tokove informacij. Carlock in Ward (2001, str. 112) skleneta, da idealni naslednik ne obstaja, saj je nemogoče najti vseh sedem značilnosti v eni osebi, težko pa jih je tudi kvantificirati ali vezati na uspešnost pri določenem opravilu.

Obsežen spisek lastnosti, ki naj jih direktorji iščejo pri naslednikih, sta podala tudi Kuratko in Hodgetts (2001, str. 605). Navedbe so sicer brez empiričnih dokazov, a so dober uvod v empirične raziskave, ki jih povzemam v nadaljevanju poglavja. Naslednik naj bi dovolj dobro poznal podjetje oziroma imel zmožnost, da ga v razmeroma kratkem času spozna. Mora biti pošten, sposoben, dobrega zdravja, energičen, pozoren, dojemljiv, entuziastičen do podjetja in sklepanja poslov, vztrajen, stabilen in zrel, agresiven, pozoren na detajle, sposoben reševati probleme, iznajdljiv, sposoben načrtovati in organizirati, zmožen razvoja drugih ljudi, zmožen začeti in dokončati projekte ter imeti dogovor s predhodnikom glede strateškega razvoja podjetja.

Lastnosti, ki naj bi jih imeli nasledniki, raziskovalci iščejo tudi z induktivnimi kvantitativnimi analizami primerov uspešnih in neuspešnih prenosov podjetja na naslednjo generacijo. Goldberg in Woolridge (1993, str. 66) tako na podlagi kvantitativne analize 254 primerov uspešnih in neuspešnih prenosov podjetja na naslednjo generacijo skleneta, da uspešne od neuspešnih naslednikov ločita predvsem samozavest in vodstvena avtonomija, pri ostalih dejavnikih pa ni bilo statistično značilnih razlik.

Podobno tudi Goldberg (1996, str. 190–194) lastnosti uspešnega naslednika išče na vzorcu 63 družinskih podjetij in analizira bistvene elemente, ki ločujejo uspešne od neuspešnih naslednikov. Našteje naslednje demografske in osebnostne dejavnike, ki statistično značilno ločijo med uspešnimi in neuspešnimi nasledniki:

- Atraktivnost panoge, kratkoročni in dolgoročni potencial podjetja vplivajo na motivacijo naslednika po prevzemu družinskega podjetja. Goldberg (1996, str. 191) zazna močno povezavo med stopnjo rasti panoge in naslednikovim zaznavanjem alternativnih kariernih možnosti. Naloga predhodnika ali naslednika je poskrbeti, da bo podjetje raslo in da bo s finančnega vidika dolgoročno zanimivo za družino in naslednika.

- Odnos s starši in srečno otroštvo. Uspešni nasledniki so imeli boljše odnose s starši (predvsem očetom) in srečnejše otroštvo. Morris et al. (1996, str. 76) potrjuje, da so za lažji in hitrejši proces nasledstva potrebni zaupanje, odprtost, sodelovanje, spoštovanje med člani družine, ki nimajo zamer in sporov.
- Hitra vključitev in zaposlitev v podjetju. Uspešni nasledniki so se v podjetje v povprečju vključili, ko so bili stari 16,5 leta, neuspešni pa pri starosti 25,6 leta. Redno zaposlitev v družinskem podjetju so uspešni nasledniki sprejeli, ko so bili stari 23,4 leta, neuspešni pa pri starosti 27,9 leta. Zgodnji vstop in indoktrinacija naslednika sta po Goldbergu (1996, str. 192) bistvenega pomena za uspeh naslednika. Tudi Barach et al. (1988, str. 54) ugotavljajo, da je hitra vključitev naslednika v podjetje prek poletnega dela in drugih oblik začasne zaposlitve nujna za spoznavanje delovnih procesov in pridobivanje zaupanja v oči zaposlenih in družine, tudi če ima naslednik predhodne izkušnje iz drugih podjetij. Do podobnega sklepa pridejo tudi Morris et al. (1996, str. 76), saj najdejo pozitivno povezavo med leti izkušenj v domačem podjetju in uspešnostjo prenosa podjetja na naslednjo generacijo. Po drugi strani Levitt (2005, str. 17) priporoča, da si naslednik pridobi izkušnje zunaj domačega podjetja.
- Leta izkušenj v domačem podjetju, ki so splet zgodnje vključitve in kasnejšega prevzema podjetja. Uspešni nasledniki so imeli v povprečju 23 let izkušenj v domačem podjetju, neuspešni pa le 15,8 leta.
- Izobrazba naslednika. Goldberg (1996, str. 193) ugotavlja, da je imela večina uspešnih naslednikov vsaj visokošolsko izobrazbo, večina manj uspešnih pa srednješolsko. Tudi Rutheford et al. (2006, str. 325) ugotavljajo, da so družinska podjetja, katerih lastnik ima podiplomsko izobrazbo, večja po številu zaposlenih in prihodkih ter hitreje rastejo.

Morris et al (1996) so na podlagi raziskave med 102 družinskimi podjetji v ZDA, katerih vodenje je že bilo preneseno na naslednjo generacijo, ugotovili, da so uspešni nasledniki dobro pripravljeni, kar se tiče formalne izobrazbe in izkušenj. Pred prevzemom nasledstva so več let delali v podjetju, v različnih oddelkih in na različnih ravneh menedžmenta.

Ibrahim et al. (2004, str. 476) na vzorcu 42 direktorjev kanadskih MSP-jev poudarijo tri dejavnike, ki jih označijo kot kritične pri učinkoviti strategiji razvoja človeških virov v procesu izbire naslednika. Prvi dejavnik so naslednikove vodstvene sposobnosti, drugi menedžerske veščine in znanja ter tretji želja in predanost naslednika, da prevzame družinsko podjetje in vodstveno vlogo v njem. Med vodstvene sposobnosti upoštevajo zmožnost vodenja, vplivanja na druge, samostojnega dela, motivacije drugih, učinkovite komunikacije ter reševanja konfliktov. Med menedžerske veščine štejejo strateško planiranje, tržno pozicioniranje, finančni menedžment, splošni menedžment ter izkušnje, vezane na panogo, v kateri deluje podjetje. Tretji dejavnik vsebuje predanost naslednika, motivacijo za delo v družinskem podjetju ter spoštovanje in razumevanje družinskih in nedružinskih članov, ki delujejo v podjetju. Ibrahim et al. (2004, str. 478) za izboljšanje uspešnosti naslednikov predlagajo formalne izobraževalne programe, ki naj bodo domena nacionalnega interesa in ne le proste izbire lastnikov podjetij.

Kot povzetek raziskav in v uporabo družinskim podjetnikom Lansberg (2007, str. 100) sestavi štiri sklope lastnosti, ki jih mora imeti naslednik za uspešen prevzem vodstvene funkcije v družinskem podjetju. Predlaga štiri vrste testov (Tabela 5), ki ocenjujejo lastnosti naslednikov in ki jih morajo le ti prestati, da pridobijo zaupanje/kredibilnost v očeh deležnikov.

Tabela 5: Testi kredibilnosti naslednika

Test sposobnosti
Obstaja povezava med vrsto študija in vodstveno vlogo?
Je naslednik delal v nepovezanem podjetju in dokazal uspeh?
Je naslednik deloval v okolju, kjer so njegove rezultate objektivno ocenili?
Se naslednik zaveda pomanjkljivosti v sposobnostih in načrtuje izboljšanje?
Ali obnašanje naslednika daje vtis nepotizma?
Doseganje ciljev
So pričakovanja deležnikov dosegljiva?
Je naslednik prevzel osebno odgovornost za razkorak med obljubljenim in doseženim?
Je naslednik izbral kompetentno vodstveno ekipo?
Je naslednik nepristransko obravnaval prijatelje in sorodnike?
Je naslednik izbral kompetentno ekipo svetovalcev ali članov nadzornega odbora?
Nepričakovani testi
Je naslednik pripravljen sprejeti zahtevne izzive?
Ima naslednik izdelano strategijo, vire in časovni okvir za doseganje ciljev?
Zna motivirati sodelavce?
Zna prevzeti odgovornost za napake in deliti uspehe?
Je naslednik pripravljen vložiti dodaten napor, potreben za uspeh?
Politični testi
Zna naslednik identificirati ljudi, ki jih njegov položaj in izbira sodelavcev ogroža?
Se naslednik zaveda, kaj potencialni kandidati za njegovo službo govorijo in delajo, da bi ga ogrozili?
Ali naslednik zagotavlja, da imajo deležniki vse potrebne informacije?
Ali deležniki razumejo razdelitev nagrad in kazni kot pravično?
Je naslednik pripravljen postaviti interese podjetja na prvo mesto?

Vir: I. Lansberg, The Tests of a Prince, 2007, str. 100.

V Tabela 6 navajam povzetek raziskav s področja lastnosti uspešnih naslednikov, ki mi bo služil kot podlaga za oblikovanje kriterijev za izbiro naslednika. Poleg neposrednih mnenj in analiz o kriterijih za izbiro naslednikov lahko kriterije za izbiro naslednikov oblikujemo tudi iz analiz lastnosti uspešnih naslednikov podjetij, saj številni avtorji skozi empirične in teoretične analize posredno in neposredno sodijo o lastnostih, ki naj bi ločevale uspešne od neuspešnih naslednikov.

Tabela 6: Povzetek raziskav s področja lastnosti uspešnih naslednikov

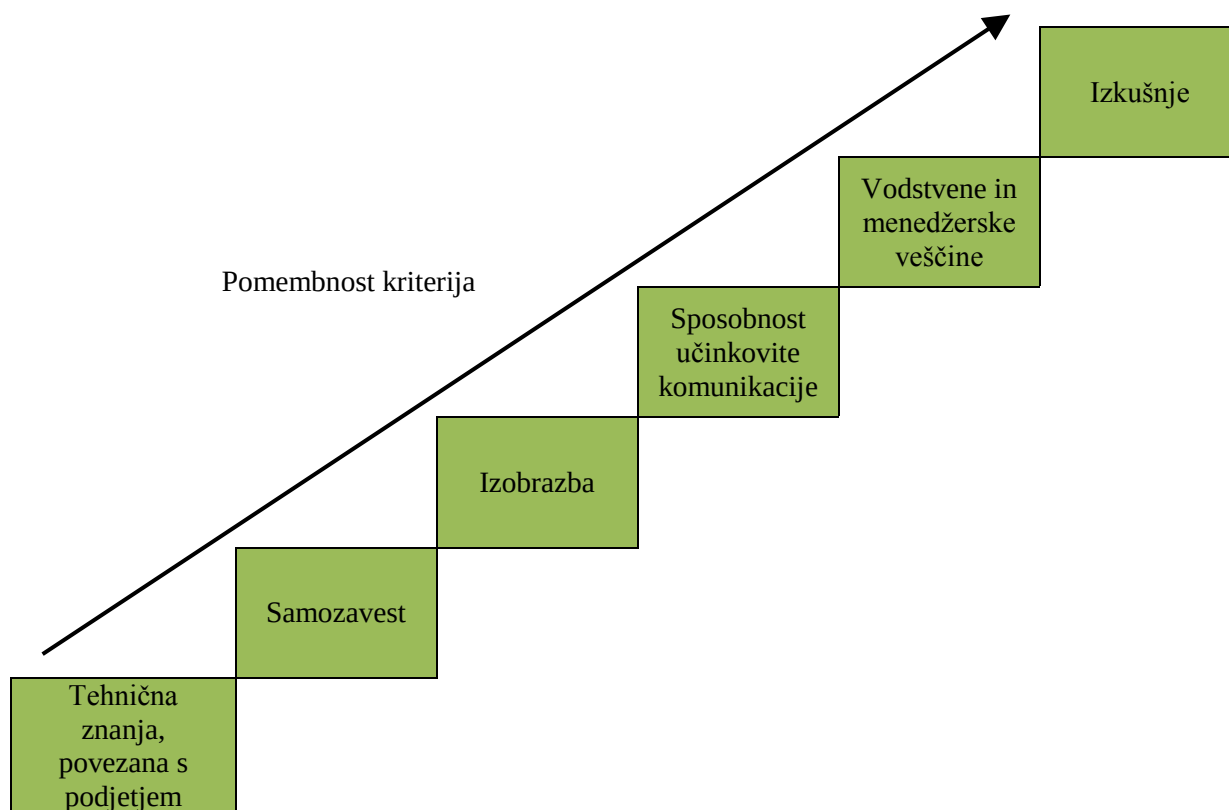
Raziskava	Področje proučevanja	Lastnosti uspešnega naslednika
Turner Foster (1995, str. 202)	Lastnosti direktorja podjetja	Poznavanje industrije, tehnična in poslovna znanja, zmožnost vplivanja na druge ter samozavedanje.
Rutheford et al. (2006, str. 328)	Uspešni direktorji družinskih podjetij	Izobrazba, niso proti zadolževanju podjetja, imajo bolj izdelane strateške plane.
Sorensen (2000, str. 194)	Stil vodenja v manjših družinskih podjetjih	Participativno vodenje – sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki, spodbujanje skupnih vrednot, redni družinski sestanki ter timsko delo.
García Álvarez in López Sintas (2005, str. 7)	Vrednote, ki naj jih imajo nasledniki družinskih podjetij	Poslovna usmerjenost, delavnost, družinska usmerjenost, avtonomija, podjetnost in usmerjenost k rasti.
Sambrook (2005, str. 558)	Uspešni nasledniki malih in srednje velikih podjetij	Tehnična in splošna znanja, znanje o podjetju in procesih, zaradi katerih podjetje raste, znanje, povezano z vodenjem, odločanjem, sprejemanjem tveganja.
Kuratko in Hodgetts (2001, str. 605)	Lastnosti, ki naj jih direktorji iščejo pri naslednikih	Dobro poznavanje podjetja oziroma zmožnost, da ga v razmeroma kratkem času spozna. Pošten, sposoben, dobrega zdravja, energičen, pozoren, dojemljiv, goreče prizadeven do podjetja in sklepanja poslov, vztrajen, stabilen in zrel, agresiven, pozoren na detailje, sposoben reševanja problemov, iznajdljiv, sposoben načrtovanja ter organiziranja, zmožen razvoja drugih ljudi, zmožen začeti in dokončati projekte ter imeti dogovor s predhodnikom glede strateškega razvoja podjetja.
Barach et al. (1988, str. 50)	Lastnosti uspešnega naslednika	Samozavest ter sposobnost prispevanja h kakovosti delovnih mest ter s tem pridobivanja zaupanja deležnikov.
Goldberg in Woolridge (1993, str. 66)	Lastnosti naslednika za uspešno nasledstvo	Samozavest pri vodenju, vodstvena avtonomija.
Goldberg (1996, str. 190–194)	Elementi, ki ločujejo uspešne od neuspešnih naslednikov	Odnos s starši in srečno otroštvo, hitra vključitev in zaposlitev v podjetju, leta izkušenj v domačem podjetju, izobrazba naslednika.
Venter et al. (2005)	Zaželene lastnosti naslednikov	Delovne izkušnje zunaj družinskega podjetja, formalno izobraževanje s področja poslovnih ved, mentorstvo, a ne s strani staršev, dober odnos s predhodnikom, pripravljenost prevzeti družinsko podjetje.
Carlock in Ward (2001, str. 113)	Značilnosti uspešnih naslednikov	Etičnost, kredibilnost, kompetentnost, predanost, sposobnost prenosa znanja in učinkovita komunikacija.
Morris et al (1996)	Značilnosti uspešnih naslednikov	Dobro pripravljeni kar se tiče formalne izobrazbe in izkušenj. Pred prevzemom nasledstva so več let delali v podjetju, v različnih oddelkih ter na različnih ravneh managementa.
Ibrahim et al. (2004, str. 476)	Lastnosti uspešnih naslednikov v družinskih podjetjih	Vodstvene sposobnosti: zmožnost vodenja, vplivanja na druge, samostojnega dela, motivacije drugih, učinkovite komunikacije ter reševanja konfliktov. Managerske veščine: strateško planiranje, tržno pozicioniranje, finančni management, splošni management ter izkušnje, vezane na panogo, v kateri deluje podjetje. Predanost naslednika, motivacija za delo v družinskem podjetju ter spoštovanje in razumevanje družinskih in nedružinskih članov, ki delujejo v podjetju.
Bowman-Upton (1991, str. 29)	Kriteriji ocene potencialnih naslednikov	Izobrazba v povezavi s podjetjem, izkušnje v povezavi s podjetjem, predanost družini in podjetju, stil vodenja, sposobnost komunikacije, skrb za finančno varnost družine, kreativnost, pogum in ambicioznost ter uravnanost z vrednotami predhodnika.

Na podlagi analiz lastnosti, ki naj bi jih imeli uspešni nasledniki, sem identificiral tiste, ki se pojavljajo najpogosteje in v Slika 9 oblikoval relativno lestvico pomembnosti poslovnih kriterijev, v Sliki 10 pa relativno lestvico neposlovnih (družinskih) kriterijev za izbiro naslednika.

Najpogosteje se pojavljajo:

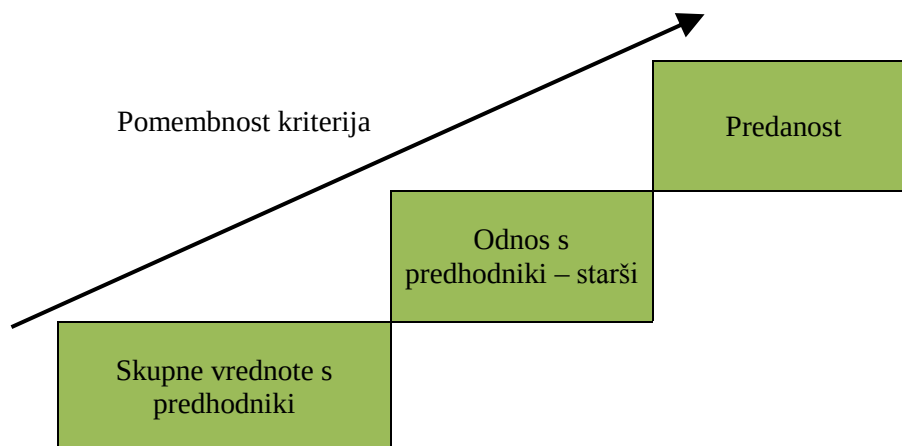
- vodstvene in menedžerske veščine (Ibrahim et al., 2004; Goldberg in Woolridge, 1993; Kuratko in Hodgetts, 2001; Sambrook, 2005; Sorensen 2000; Turner Foster, 1995);
- skupne vrednote s predhodniki (Bowman-Upton, 1991; Sorensen, 2000);
- tehnična znanja, povezana s podjetjem (Turner Foster, 1995; Sambrook, 2005);
- samozavest (Barach et al., 1988; Goldberg in Woolridge, 1993);
- predanost (Carlock in Ward, 2001; Ibrahim et al., 2004; Bowman-Upton, 1991);
- odnos s predhodniki – starši (Goldberg, 1996; Venter et al., 2005);
- izkušnje, povezane s podjetjem in poznavanje industrije (Goldberg, 1996; Venter et al., 2005; Morris et al., 1996; Ibrahim et al., 2004; Bowman-Upton, 1991; Turner Foster, 1995; Kuratko in Hodgetts, 2001);
- izobrazba (Rutheford et al., 2006; Goldberg, 1996; Venter et al., 2005; Morris et al., 1996; Bowman-Upton, 1991);
- sposobnost učinkovite komunikacije (Carlock in Ward, 2001; Ibrahim et al., 2004; Bowman-Upton, 1991).

Slika 9: Poslovni kriteriji za izbiro uspešnega naslednika



Vir: Tabela 6.

Slika 10: Družinski (neposlovni) kriteriji za izbiro uspešnega naslednika



Vir: Tabela 6.

3.5 Kriteriji izbire naslednikov

Poleg posredne analize in sinteze lastnosti naslednikov, ki jih literatura priporoča za uspešno vodenje družinskega podjetja, so raziskovalci podali tudi vrsto neposrednih kriterijev, ki naj bi jih družinski podjetniki uporabili pri izbiri naslednikov. Kriteriji izbire naslednika so izjemno pomembni za kontinuiteto družinskega podjetja ter sobivanje družinskega in poslovnega sistema. Direktorji in lastniki družinskih podjetij naj bi v procesu izbire uporabljali poslovne kriterije, ker pa po navadi nastopajo tudi v vlogi glave družine, pride pri izbiri naslednika pogosto do poslovno neracionalne izbire.

Kadar je več otrok pripravljenih prevzeti vodstveni položaj, sta sicer časovno najmanj zahtevna kriterija spol in starost, ki imata korenine in tradicijo uporabe že v zgodovini; klasičen primer so kraljestva in kmetije. Pristop ima vrsto slabosti, med njimi je najpomembnejša pristranskost, ki lahko vodi do težav v odnosih, politizacije družinskih odločitev in negativnega vpliva na poslovanje podjetja. Odločitev lahko optimiziramo z vključitvijo poslovnih kriterijev in tako racionaliziramo izbiro naslednika in izključimo vrsto čustveno pogojenih odzivov. S strogo birokratskega vidika bi morali družinske člane v podjetju zaposliti le, če prispevajo k uspešnosti podjetja (Sorenson, 2000, str. 183). Poleg tega bi morali ločiti poslovni in družinski sistem, vse zaposlene, ne glede na sorodstvo, pa bi morali obravnavati enakopravno. Postopki zaposlovanja, napredovanja in nagrajevanja bi morali biti enaki za vse (Allio, 2004, str. 29), enako naj bi veljalo tudi za kazni v primeru nedoseganja ciljev (Sorenson, 2000, str. 183). Ker morajo imeti družinska podjetja pozitiven vpliv tako na razmere v družini kot na finančno stanje podjetja in družine, je določitev kriterijev za izbiro naslednika zahteven proces.

Razprave s področja nasledstvenih procesov v podjetjih ugotavljajo, da v procesu izbire naslednika nastopata dva nivoja kriterijev (Friedman & Olk, 1995, str. 145). Najprej direktor in upravni odbor določita kriterije za kandidate za naslednika, v drugem koraku pa kriterije za izbiro dejanskega naslednika izmed kandidatov. V raziskavah s področja družinskega podjetništva ne zasledimo take delitve. Razlog je morda v tem, da so kandidati avtomatično določeni, saj so le izjemno redki primeri, ko družina išče naslednika zunaj vrst otrok, njihovih

žena in možev ali drugih članov ožje družine. Kljub temu pa lahko pride do podobnega položaja, o katerem razpravljata že Friedman in Olk (1995, str. 148), da več družinskih članov oziroma potencialnih naslednikov na različne načine tekmuje za mesto naslednika.

Družinska podjetja pogosto skrivajo kriterije, po katerih bodo izbirala naslednika, saj le 17 % podjetij javno objavi te informacije (Fulford et al., 2005, str. 55). Avtorji kot razloge omenjajo ohranjanje morale zaposlenih in trenutnega direktorja, preprečevanje slabe volje s strani tistih, ki jih niso izbrali v ožji krog kandidatov ipd. Bruce in Picard (2006, str. 307) pa za kanadska podjetja ugotavljata, da nasledstveni načrti po navadi ne vključujejo načrta in kriterijev izbire naslednika ali načrta usposabljanja. Najpogostejši deli so davčna in pravna vprašanja ter razdelitev prihodnjih dobičkov, ki se pojavljajo v več kot treh četrtinah vseh nasledstvenih načrtov, proces izbire naslednikov pa le v 23 % vseh načrtov.

Direktor podjetja lahko oblikuje tudi kvantitativni instrument ocene potencialnih naslednikov, za katerega Bowman-Upton (1991, str. 29) predlaga naslednje kriterije: izobrazba v povezavi s podjetjem, izkušnje v povezavi s podjetjem, predanost družini in podjetju, stil vodenja, sposobnost komunikacije, skrb za finančno varnost družine, kreativnost, pogum in ambicioznost ter uravnanost z vrednotami predhodnika. Vsakega od naštetih kriterijev naj bi direktor ali družina ocenila z oceno in izbrala najboljše ocenjenega kandidata.

Redke empirične raziskave na vzorcih družinskih podjetij ugotavljajo kriterije, ki jih podjetniki uporabljajo pri izbiri naslednika, ne ločujejo pa med kriteriji, ki so jih uporabili v uspešnem procesu nasledstva, in kriteriji, ki so jih uporabili v primerih neuspešnega nasledstva. Na primeru kanadskih družinskih podjetij tako Ibrahim et al. (2004, str. 478) ugotavljajo, da je le 20 % podjetij naslednika izbralo na podlagi objektivnih kriterijev, kot so vodstvene sposobnosti in menedžerska znanja. V kar 26 % vseh podjetij so se odločili po kriteriju starosti in spola ter izbrali najstarejšega sina, kar ni presenetljivo glede na podatek, da je 39 % vseh podjetij odgovorilo, da so družinska razmerja (subjektivni dejavniki) bistveni dejavnik pri izbiri naslednika. Glede vrstnega reda rojstva sicer Keating in Little (1997, str. 168) ugotavljata ravno nasprotno, saj naj bi zaradi menjave generacij imeli ravno najmlajši sinovi najboljše možnosti, da prevzamejo družinski posel. Stavrou (1999, str. 51) pa ne ugotovi povezave med nameni otrok, da se pridružijo podjetju, in vrstnim redom rojstva.

Gravelle (2009, str. 97) na vzorcu lastnikov družinskih podjetij iz ZDA za kriterija »osredotočenost na kupca« in »integriteta in zaupanje« ugotovi, da ju direktorji brez izjeme postavijo na prvo mesto pri izbiri naslednikov. Poleg teh so izjemno visoko ocenjeni tudi kriteriji »stabilna osebnost (angl. *composure*)«, »etičnost in spoštovanje vrednot« in »samospoznavanje (angl. *self-knowledge*)«. Ženske više kot moški ocenijo kriterije: stabilna osebnost (angl. *composure*), etičnost in spoštovanje vrednot ter uspešno ustvarjanje razmerja med poklicnim in družinskim življenjem (angl. *work/life balance*). Moški pa više kot ženske ocenijo kriterije: veščine vodenja, funkcionalne/tehnične veščine ter samospoznavanje (angl. *self-knowledge*). Kriteriji, ki jih direktorji ne priznavajo kot relevantne pri izbiri naslednika (Gravelle, 2009, str. 99), so razumevanje politike (angl. *political savvy*), vodenje skozi sisteme (angl. *managing*

through systems) in nasprotovanje direktnemu poročanju (angl. *confronting direct reports*). Bistvene razlike v pomembnosti kriterijev med direktorji/lastniki moškega in ženskega spola so pri kriterijih: veščine vodenja, funkcionalne veščine, razkrivanje osebnosti (angl. *personal disclosure*), veščine javnega nastopanja in organizacija sistemov (angl. *total work systems*).

Chrisman et al. (1998, str. 19) na podlagi pregleda sorodne literature in raziskave med kanadskimi družinskimi podjetniki kriterije izbire naslednikov združijo v šest skupin: odnos do predhodnika, odnos do drugih družinskih članov, položaj v družini (starost, spol), sposobnosti, osebnostne lastnosti in trenutna vpletenost v družinsko podjetje. Med šestimi skupinami so kanadski družinski podjetniki kot najpomembnejše ocenili osebnostne lastnosti in trenutno vpletenost v družinsko podjetje, med 30 specifičnimi lastnostmi pa sta se kot dva najpomembnejša kriterija pokazala integriteta in predanost podjetju. Kot zelo pomembne lastnosti so izbrali tudi spoštovanje do zaposlenih, sposobnost odločanja in komunikacijske sposobnosti. V kategoriji osebnostnih lastnosti so podjetniki za najbolj zaželeno izbrali inteligenco, samozavest in kreativnost. Kot dve najnižji lastnosti so podjetniki razvrstili spol in vrstni red rojstva. Družinskim podjetjem priporočajo (Chrisman et al., 1998, str. 29), da naj v dobro družine in podjetja ocenijo naslednikovo integriteto, pripadnost podjetju, spoštovanje do zaposlenih, sposobnost odločanja in sposobnost dobrih medosebnih odnosov.

Za družinska podjetja iz Hongkonga Chung in Yuen (2003, str. 651) ugotavljata, da so bili najpogostejši kriteriji za izbiro naslednika položaj v družini (29 %), spol (25 %), vrstni red rojstva (25 %) in sposobnosti (75 %). Sposobnosti so daleč prevladujoč kriterij, a so zelo pogosto kombinirane z neposlovnimi kriteriji, kot so spol ali vrstni red rojstva. Zanimivo je, da izobrazba ne igra pomembnejše vloge, saj je bila pomemben kriterij v le 12,5 % primerih. Kar 28 % naslednikov pa je zase trdilo, da nimajo zadostnega znanja in veščin za uspešno vodenje podjetja. To vsekakor kaže na neustrezne kriterije pri izbiri naslednikov, saj družina očitno ni preverila njihovih poslovnih sposobnosti, kar lahko pripelje celo do propada podjetja.

4 ZASNOVA RAZISKAVE

Bistvena težava, s katero se srečujejo v družinskih podjetjih, ki je tudi empirično dokazana, je izjemno nizka stopnja preživetja v procesu prenosa na nasledstveno generacijo (Kets de Vries, 1993; Ward, 1987, str. 1). Od teh, ki preživijo prehod iz ustanoviteljske v nasledstveno generacijo jih le 15 % preživi prehod v tretjo generacijo (Morris et al., 1997). Ena od bistvenih pomanjkljivosti procesa prenosa je pomanjkanje razumevanja sposobnosti naslednika za uspešno vodenje podjetja. Poleg tega literatura dokazuje obstoj prakse izbiranja naslednikov na podlagi vnaprej določenega subjektivnega pravila, kot sta starost in spol potencialnega naslednika (Stavrou, 1999; Martin, 2001, str. 2; Breunlin et al. v Gravelle, 2009; Glas et al., 2007). Raziskava je zato zasnovana okoli dveh pomembnih raziskovalnih tem s področja družinskega podjetništva. Prva tema so lastnosti naslednikov, ki vplivajo na uspešnost družinskega podjetja po procesu nasledstva, druga pa kriteriji, ki naj bi jih uporabili direktorji pri izbiri naslednika. Področji sta vsebinsko povezani, vendar do sedaj še nista bili deležni skupne obravnave.

4.1 Raziskovalna vprašanja in domneve

Na podlagi širokega pregleda literature, ki ga povzemam v poglavju 3. postavljam raziskovalna vprašanja:

- Kateri so prevladujoči kriteriji pri izbiri naslednikov in ali se med seboj povezujejo?
- Kako visoko so vrednotene izkušnje v tujini in v drugih podjetjih?
- Ali je proces nasledstva v slovenskih družinskih podjetjih formaliziran in ali uporabljajo mentoriranje?
- Ali je izbira naslednikov racionalna?

Glede na priporočila literature o lastnostih uspešnih naslednikov bi za uspešno vodenje podjetja pričakovali, da bo naslednik izbran predvsem na podlagi racionalnih poslovno-objektivnih kriterijev. Raziskave o nasledstvenem procesu, ki jih povzemam v podpoglavju 3.5.1, pa ugotavljajo, da družinska podjetja le redko izberejo nedružinskega naslednika (npr. Lee, 2003) oziroma celo naslednika, ki ni sin direktorja ali ustanovitelja (npr. Martin, 2003). Raziskave, ki proučujejo dejanske kriterije izbire naslednikov v družinskih podjetjih, ki jih povzemam v tem poglavju, nadalje ugotavljajo, da se direktorji le v petini primerov (Ibrahim et al., 2004) odločajo samo na podlagi poslovnih kriterijev, zato predpostavljam:

H1: Pri izbiri naslednikov ne prevladujejo poslovni kriteriji.

Desai (2008, str. 65) ugotavlja razlike v kriterijih glede na starost direktorja, pri čemer starejši direktorji nižje vrednotijo predvsem izobrazbo, ker so tudi sami v povprečju manj izobraženi kot mlajši direktorji. Chrisman et al. (1998, str. 25) pa kar za 18 od 30 ocenjenih kriterijev ugotavljajo, da jih direktorji, ki imajo daljši stalež v družinskem podjetju, ocenjujejo drugače kot direktorji s krajšim staležom. Glede na dokazane razlike med kriteriji glede na lastnosti direktorjev želimo preveriti, ali se kriteriji razlikujejo glede na lastnosti direktorjev.

H2a: Kriteriji se razlikujejo glede na starost direktorja.

V poglavju 3.5.2 sem ugotovil, da je poslovanje podjetja odvisno tudi od izobrazbe direktorja, saj npr. Rutheford et al. (2006, str. 328) navajajo, da imajo hitreje rastoča podjetja bolje izobražene lastnike, usmerjene v rast, ki niso proti zadolževanju podjetja in imajo bolj izdelane strateške načrte. Glede na zgornje ugotovitve in raziskavo Desaija (2008, str. 65), ki ugotavlja razlike v kriterijih glede na izobrazbo direktorja, predpostavljam:

H2b: Kriteriji se razlikujejo glede na izobrazbo direktorja.

V podpoglavju 3.4 sem ugotovil, da se vodenje podjetja v določenih pogledih razlikuje glede na spol direktorja (npr. Allen & Langowitz, 2003, str. 4), v podpoglavju 3.5 pa npr. Gravelle (2009) ugotavlja razlike v kriterijih glede na spol direktorja, pri čemer ženske dajejo večji poudarek socialnim in osebnostnim kriterijem, moški pa poslovno-tehničnim, zato sklepam:

H2c: Kriteriji se razlikujejo glede na spol direktorja.

S poslovnega vidika naj bi družinske člane v podjetju zaposliti le, če prispevajo k uspešnosti podjetja (Sorenson, 2000, str. 183), vse zaposlene, ne glede na sorodstvo, pa bi morali obravnavati enakopravno. Glede na pregled literature v podpoglavju 3.5.2 so raziskovalci s področja družinskega podjetništva že poglobili vedenje o lastnostih, ki naj bi jih imel uspešen naslednik (npr. Goldberg, 1996; Sambrook, 2005). In čeprav bi morali biti postopki zaposlovanja enaki za vse (Allio, 2004, str. 29), so Lee et al. (2003, str. 7), so ugotovili, da podjetje družinskega naslednika ne izbere le v primeru, ko je ta prenizko kvalificiran in bi resno ogrozil prihodnost podjetja. Preverjam torej, ali se direktorji dejansko držijo kriterijev, ki jih postavijo pri izbiri naslednika. Pričakujem, da se uradni kriteriji, ki jih poročajo direktorji, ne skladajo z izmerjenimi lastnostmi naslednikov in na koncu še vedno prevlada sorodstveno razmerje nad dejansko usposobljenostjo naslednika, zato sklepam:

H3: Kriteriji izbire se ne skladajo z izmerjenimi lastnostmi naslednikov.

Glede na to, da je po Wardu (1997, str. 16) nadaljevanje dediščine eden najpomembnejših razlogov za prenos podjetja in da ugotavljam, da predhodnik od naslednika pričakuje nadaljevanje njegove vizije (npr. Le Breton-Miller et al., 2003, str. 318), sklepam:

H4a: Više izobraženi direktorji izbirajo više izobražene naslednike.

H4b: Više izobraženi direktorji više cenijo izobrazbo kot kriterij izbire.

H4c: Kjer je izobrazba pomemben kriterij izbire, podjetje izbere više izobraženega naslednika.

H4d: Direktorji, ki više vrednotijo delovne izkušnje, izberejo bolj izkušenega naslednika.

4.2 Vir podatkov

Raziskavo smo izvedli med slovenskimi družinskimi podjetji, pri katerih smo zbirali podatke od direktorjev in naslednikov ter primerjali rezultate. Za razumevanje kriterijev izbire naslednika smo zbirali podatke o kriterijih, ki jih uporabljajo direktorji, kriterijih, za katere nasledniki menijo, da so bili uporabljeni, in lastnostih naslednikov.

Za potrebe raziskave o zaposlovanju otrok in vzgajanju naslednikov v slovenskih družinskih podjetjih smo v okviru Centra za podjetništvo za Ekonomski fakulteti prof. Miroslav Glas, Jaka Vadnjal in Blaž Zupan sestavili razmeroma obsežen vprašalnik, v okviru katerega so podjetniki in nasledniki odgovarjali na vnaprej pripravljena vprašanja. Uporabljen je bil del teh podatkov, pri zbiranju katerih so pomagali dodiplomski študenti drugega in tretjega letnika Ekonomske Fakultete Univerze v Ljubljani, ki so v študijskem letu 2007/08 poslušali predmet Družinsko podjetništvo. Odločili smo se, da preverjanje hipotez opravimo na vzorcu slovenskih družinskih podjetij in iz njega sklepamo na populacijo. Za statistično populacijo smo izbrali vsa slovenska podjetja in z metodo naključne izbire sestavili spisek podjetij, ki naj bi bila vključena v raziskavo. Vsako podjetje smo poklicali in jih prosili, naj se opredelijo za družinsko ali nedružinsko podjetje. Če se je podjetje opredelilo za nedružinsko, smo ga izločili iz nadaljnje obravnave. Sodelovalo je 90 študentov, ki so imeli uvodno izobraževanje. Vsak od njih je opravil individualni intervju z naključno izbranim družinskim podjetnikom in v podjetju izpolnil

vprašalnik. 25 skupin študentov pa je v družinskih podjetjih opravilo tudi večji svetovalni projekt, v okviru katerega so podjetniki in (potencialni) nasledniki izpolnili tudi vprašalnik. Zaradi čim boljših rezultatov, ki bi bili primerljivi z rezultati drugih raziskav, smo pri izbiri vzorca upoštevali tudi naslednje kriterije:

- zaposlena naj bosta vsaj dva družinska člana (da zadosti definiciji družinskega podjetja),
- poslujejo naj vsaj tri leta in
- podjetje naj ne pripada družini ali bližnjim prijateljem anketarja.

Pri nekaterih vprašanjih, predvsem pri finančnih podatkih o poslovanju podjetja, so bili podjetniki po navadi zadržani oziroma teh podatkov niso želeli razkrivati, a smo podatke nadzorniki raziskave dopolnili iz javno dostopnih evidenc. Izvajalci raziskave so sicer dobili natančna navodila, kako naj podjetniki izpolnijo vprašalnik, ki je bil razmeroma podroben in je obsegal tri sklope. V prvem sklopu direktor odgovarja na splošna vprašanja glede poslovanja podjetja in značilnosti družine (lastnice podjetja), v drugem sklopu direktor odgovarja na vprašanja glede pogleda na delovanje družinskega podjetja, ciljev podjetja, ocene izbranega naslednika in procesa razvoja naslednika. V tretjem sklopu na podobna vprašanja odgovarjajo nasledniki. Podatki so v največji meri zbrani s pomočjo intervalne lestvice z ocenami med 1 (sploh ni pomembno) in 5 (zelo pomembno), za testiranje razlik med skupinami pa smo zbrali podatke o lastnostih vsake enote. Podatke sem kodiral v Excelu, jih vnesel in uvozil v program za statistične analize SPSS. Izločil sem dva vprašalnika, ker zaradi pomanjkljivih podatkov nista omogočala analize. Ostalih 113 vprašalnikov je bilo izpolnjenih popolno, tako da sem lahko podatke uporabil pri statistični analizi.

4.3 Metodologija

Statistično analizo sem izvedel s pomočjo programskega paketa SPSS. Uporabil sem metode primerjave aritmetičnih sredin t-test za neodvisne vzorce (testira razlike med aritmetičnimi sredinami vzorcev med dvema skupinama) in ANOVA ter faktorsko analizo.

S faktorsko analizo želim odkriti manjše število latentnih ('skritih') spremenljivk, imenovanih faktorji, s katerimi želim pojasniti zveze med opazovanimi spremenljivkami. Opredelil bom vsebinsko najprimernejše faktorje in pojasnil njihovo vsebino. Z metodo bom proučil kriterije izbire naslednikov in analiziral povezave med kriteriji. Zanima me, ali se kriteriji povezujejo in kako.

5 EMPIRIČNA ANALIZA

5.1 Predstavitev vzorca

Največji delež družinskih podjetij v vzorcu se ukvarja s trgovino, sledijo proizvodnja in gradbeništvo (glej Tabela 7). Nekaj več kot tretjina se jih ukvarja z vsaj dvema dejavnostma, deloma tudi zato, da bi si zagotovili stabilne denarne tokove.

Tabela 7: Osnovne značilnosti vzorca

Parameter	Vrednost	Delež (v %)
Aktivnost (podjetja so lahko navedla do dve aktivnosti, 39 jih je imelo 2)	Trgovina	25,0
	Proizvodnja	20,4
	Gradbeništvo	16,4
	Transport in komunikacije	5,9
	Ostale storitve	12,5
	Turizem in gostinstvo	4,6
	Finančne in ostale poslovne storitve	8,6
	Ostalo	6,6
Organizacijska oblika	Družba z omejeno odgovornostjo	55,8
	Samostojni podjetniki	44,2
Ustanovitelj	Mož	58,4
	Žena	9,7
	Zakonca	26,5
	Ostali (podedovano podjetje)	5,3
Obdobje ustanovitve podjetja	Do vključno (obdobje socializma)	32,7
	1990–1994 (razmah podjetništva)	38,1
	1995 in kasneje (upočasnitev rasti št. podjetij)	29,2
Spol direktorja	Moški	82,3
	Ženski	17,7

Glede na to, da smo anketarjem predlagali, naj izberejo podjetja z vsaj petimi zaposlenimi, je delež družb z omejeno odgovornostjo nekoliko višji, kot je delež družb z omejeno odgovornostjo med vsemi slovenskimi pravnimi osebami (podjetji). Samostojni podjetniki imajo v povprečju manj zaposlenih kot družbe z omejeno odgovornostjo, zato jih je med družinskimi podjetji nekoliko več, kot pa je pokazal naš vzorec. Povprečno število zaposlenih v podjetjih v vzorcu je sicer 16,1, od tega je 2,6 člana družine. Za preverjanje reprezentativnosti sem delež podjetij v vzorcu glede na organizacijsko obliko s t-testom primerjal z razmerjem vseh slovenskih s.p.-jev in d.o.o.-jev z vsaj 2 zaposlenima in ni statistično značilne razlike.

Pri oceni relativne uspešnosti so direktorji družinskih podjetij razmeroma optimistični, saj jih 27,4 % meni, da so bolj uspešni kot podobna podjetja v njihovi panogi, 58,4 % jih meni, da so enako uspešni in le devet podjetnikov je mnenja, da so manj uspešni kot konkurenti. Optimizem glede poslovnih rezultatov podkrepi tudi ocena podjetnikov o razvoju njihovega podjetja v zadnjih petih letih (glej Tabela 8).

Tabela 8: Razvoj družinskega podjetja v zadnjih petih letih (v %)

Parameter	Pada	Ostaja enako	Niha	Zraslo (do 10 %)	Zraslo (nad 10 %)
Število novih proizvodov	0,9	32,7	22,1	36,3	8,0
Število zaposlenih	3,5	38,1	14,2	36,3	8,0
Prihodki	1,8	14,2	23,9	47,8	12,4
Delež izvoza v prihodkih*	4,4	64,6	14,2	12,4	4,4

* Več kot tretjina podjetij ne izvažata in so zabeležena v odgovoru "ostaja isto".

Za primerjavo pogledov na zaposlovanje in vzgajanje naslednikov smo anketirali dve skupini deležnikov v družinskih podjetjih: 1) direktorje: oseba, ki vodi podjetje, v veliki večini primerov

je tudi ustanovitelj; 2) določen naslednik, ki je lahko a) določen, a še ne zaposlen, b) zaposlen na nevodilnem položaju, c) že prevzel vlogo direktorja. Nekaj značilnosti obeh skupin je v Tabela 9.

Tabela 9: Podatki o starosti in delovnih izkušnjah

Skupina	Število odgovorov	Povprečna starost (let)	Povprečje let delovnih izkušenj	Povprečje let delovnih izkušenj v ostalih podjetjih	Povprečje let v vlogi direktorja/ice
Direktorji: vsi	113	49,5	27,0	11,5	15,1
- moški	93	48,6	26,7	10,9	14,9
- ženske	20	53,4	28,1	14,0	16,1
Nasledniki	55	26,5	5,2	0,7	

Tradicija obrti, ki se je pospešeno razvila v osemdesetih letih, ko je Jugoslavija nekoliko liberalizirala obrtništvo in registracijo obrti (Glas, 1998), je svoje posledice pustila tudi med današnjimi družinskimi podjetji. Obrtništvo je na nekatere dejavnike uspeha gledalo na konservativen način: ne priznava pomena izobrazbe vodstvenega osebja, podpira izdelčno namesto tržne orientacije podjetja, slabše razume vlogo sodobnih tehnologij ipd. Višina formalne izobrazbe direktorjev v našem vzorcu (glej tabelo 11) potrjuje zgornjo navedbo, saj je nižja kot je povprečje izobrazbe vodilnega osebja v slovenskih MSP-jih (Glas et al., 2007).

Tabela 10: Formalna izobrazba anketirancev (v %)

Dosežena izobrazba	Ustanovitelj	Direktor		Naslednik	Najstarejši otrok
		Vsi	Ženske		
Osnovna šola	3,5	4,4	5,0	3,6	7,9
Poklicna izobrazba	27,4	23,0	10,0	7,3	7,9
Srednja šola	38,1	44,2	50,0	50,9	50,0
Visoka šola	4,4	4,4	10,0	1,8	5,3
Višja izobrazba ali več	26,5	23,9	25,0	36,4	28,9

Ker večino podjetij v vzorcu vodijo ustanovitelji, med njimi in direktorji ni pomembnejših razlik v izobrazbi. V primerjavi z moškimi direktorji so direktorice nekoliko bolj izobražene, enako velja za naslednike. Zanimiv je podatek, da so nasledniki v povprečju bolj izobraženi kot povprečen otrok, upoštevati moramo tudi, da je povprečna starost naslednikov in najstarejših otrok približno enaka. Možnih razlag je več, npr. da so se nasledniki izobraževali za potrebe podjetja in tako dosegli višje formalne stopnje izobrazbe, možno je tudi, da so nasledniki v povprečju bolj sposobni in so hitreje dokončali izobraževanje oz. so ga končali hitreje zaradi pritiska staršev, možno pa je seveda tudi, da so bili izbrani, ker so bili bolj izobraženi od svojih bratov in/ali sester.

5.2 Nasledstveni proces in nasledniki

Na podlagi ankete sem ugotovil, da ima presenetljivo velik delež slovenskih družinskih podjetij določenega naslednika (42,5 %). Približno tretjina podjetij nima kandidata za nasledstvo (nimajo otrok, so premladi ali pa jih ne zanima), 23,9 % pa ima več kot enega kandidata. Po pričakovanju imajo družinska podjetja brez naslednikov najmlajše direktorje in so bila večinoma ustanovljena v letih od 1993 dalje. Zanimiv je podatek, da ni povezave med številom otrok in tem, ali imajo izbranega naslednika ali ne. Povezava pa obstaja med številom otrok, ki delajo v podjetju, in tem, ali imajo izbranega naslednika. Več kot je otrok zaposlenih v podjetju, bolj verjetno je, da

ima direktor izbranega naslednika. Vzrok za to je preprost, saj je v podjetjih, ki nimajo izbranih naslednikov, v povprečju zaposlenih le 0,6 otroka. Za to sta verjetno dva bistvena razloga. Direktor je v teh podjetjih v povprečju najmlajši, zato so tudi otroci najmlajši. Drugi razlog bi lahko bil, da se otroci niso odločili za delo v družinskih podjetjih in zato ta nimajo družinskih naslednikov.

Povprečje v podjetju zaposlenih otrok v podjetjih, ki imajo znanega naslednika je le 1,1 (glej tabelo 12), kar po mojem mnenju najpogosteje pomeni dvoje: najstarejši otrok (večinoma sin) je bil določen za naslednika, mlajši otroci pa so še v procesu šolanja in se niso odločili, ali želijo delati v družinskem podjetju ali ne. Kot drug pomemben razlog pa štejem dejstvo, da je izbira naslednika v primeru, ko se za delo v podjetju odloči le eden od otrok, preprosta, saj direktor in družina za naslednika določijo otroka, ki ga delo v podjetju zanima (v večini primerov se to verjetno zgodi avtomatično in brez načrta ali pogovora).

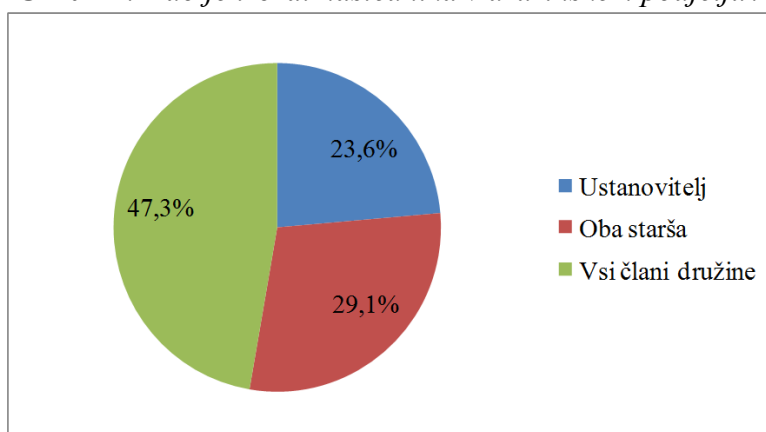
V povprečju imajo družinska podjetja v vzorcu 2,2 otroka, od tega jih v povprečju 0,94 dela v podjetju. Prvi otrok je v povprečju star 25,4 let in 63 % jih dela v družinskem podjetju. Drugi otrok je v povprečju star 22,5 leta in 41,3 % jih dela v družinskem podjetju. Približno četrtna najstarejših otrok se je odločila, da v družinskem podjetju zagotovo ne bodo delali, in večina drugo- in tretjerojenih še ne ve, ali se bodo zaposlili v družinskem podjetju (61,7 % in 77,8 %).

Tabela 11: Izbira naslednika

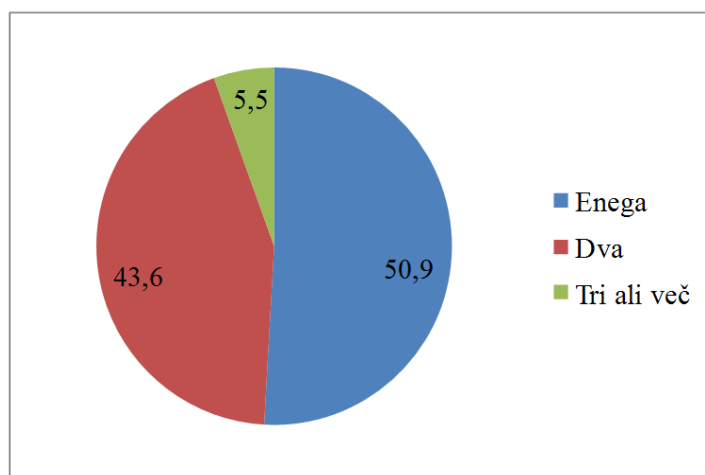
<i>Ste že določili naslednika</i>	<i>Delež podjetij</i>	<i>Povprečna starost direktorja*</i>	<i>Povprečno število otrok</i>	<i>Povprečno št. zaposlenih otrok*</i>
Da	42,5	52,8	2,0	1,1
Ne še, imamo več kandidatov	23,9	50,2	2,5	1,1
Smo v procesu nasledstva	0,9	53,0	3,0	1,0
Ne	32,7	44,5	2,2	0,6

*Povprečja med skupinami so statistično značilna ($p < 0,05$).

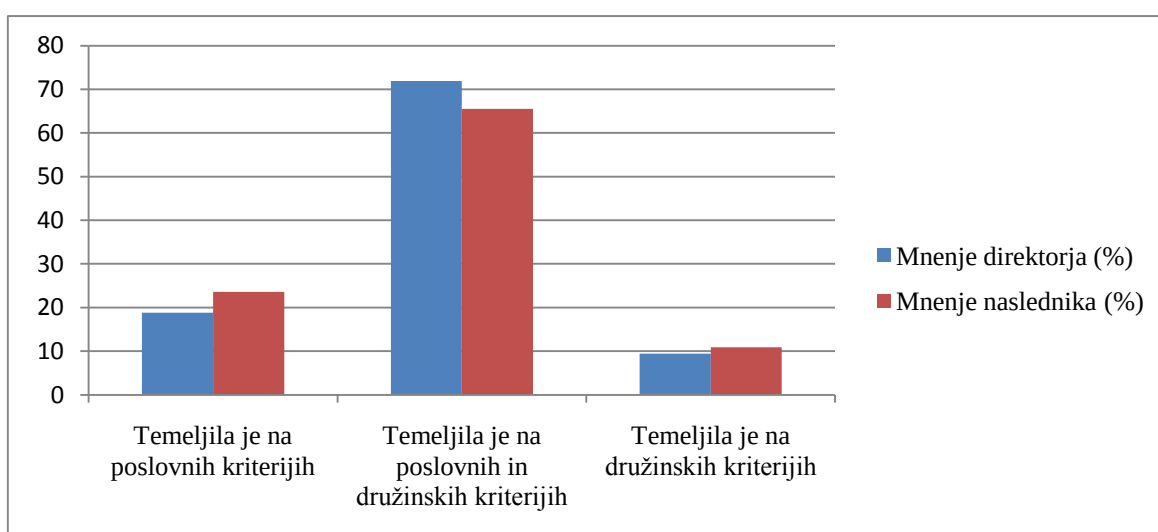
Slika 11: Kdo je izbral naslednika v družinskem podjetju?



Slika 12: Koliko kandidatov za naslednika ste imeli?

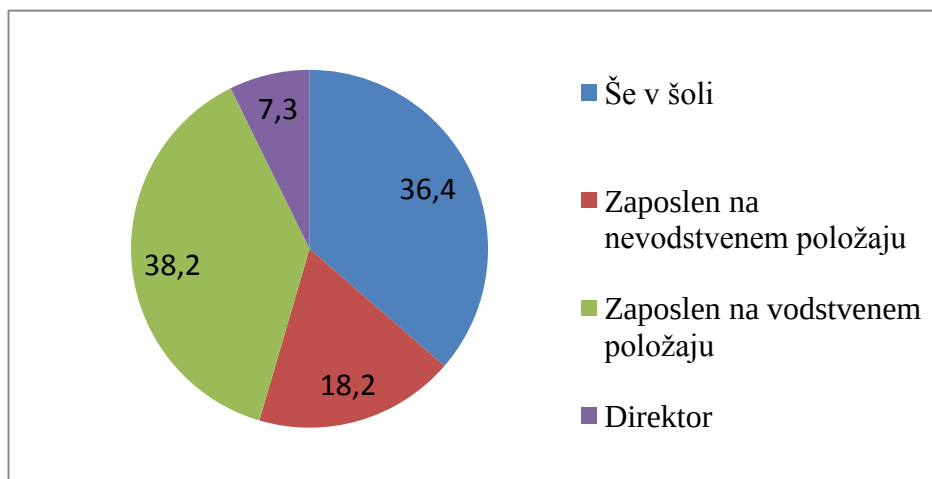


Slika 13: Racionalnost izbire naslednika



Po mnenju direktorja je v večini podjetij pri izbiri naslednika sodelovala celotna družina (glej Slika 11); le v 23,6 % vseh primerov je bila izbira odločitev ustanovitelja podjetja (direktorja). Starši torej večinoma iščejo soglasje med brati in sestrami glede nasledstva podjetja. V veliko primerih to pomeni le odločitev enega izmed otrok (večinoma imajo po dva otroke), da ga kariera v družinskem podjetju ne zanima. To podpira tudi delež podjetij, ki so imela le enega kandidata za naslednika; takih je več kot polovica (glej Slika 12) in nobeno izmed podjetij ni izbralo naslednika, ki ne bi bil član družine (otrok). Odpre se vprašanje racionalnosti izbora naslednika, saj vsi direktorji menijo, da so njihovi otroci dovolj sposobni, da lahko podjetje uspešno vodijo v prihodnosti. Glede na ugotovitve raziskave pa je velik delež izbranih naslednikov še v procesu šolanja in še niso zaposleni v družinskem podjetju. 36,4 % izbranih naslednikov ima torej zelo omejene izkušnje iz poslovnega sveta (glej Slika 14). Poleg tega je le 21,8 % naslednikov v podjetju opravljalo neodvisne naloge, pri katerih potrebujemo strokovno znanje (glej Tabela 12). Starši in družine izbranim naslednikom torej zelo zaupajo glede na to, da jih velik delež sploh še ni zaposlen v podjetju, velika večina pa jih ima le omejene vodstvene izkušnje.

Slika 14: Status izbranega naslednika (v %)



Slika 15: Kdaj se je izbrani naslednik vključil v podjetje (v %)?

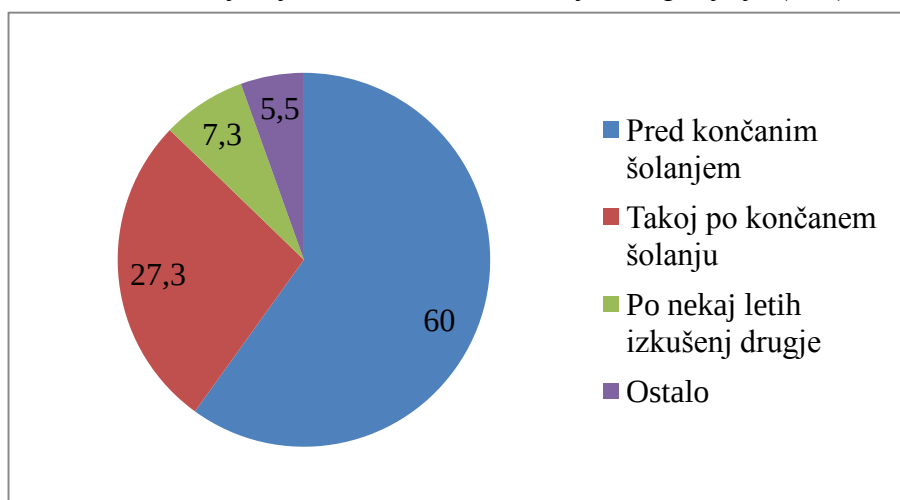


Tabela 12: Priprava naslednika

Kakšna je (bila) moja vloga v družinskem podjetju?	Rang
Občasno sem opravljal priložnostna dela v podjetju.	2
Opravljal sem občasno najbolj enostavna proizvodna opravila.	5
Sodeloval sem pri administrativnih opravilih.	5
V času počitnic sem se vključil v delo podjetja.	1
V podjetju sem opravljal strokovno/delovno prakso, povezano s študijem.	4
Pomagal sem občasno, kadar je bilo nujno delo v podjetju.	3
Opravljal sem povsem določena strokovna dela, dokaj samostojno.	6
Nikoli nisem bil aktivno vključen v poslovanje podjetja.	7

Večina naslednikov (60 %) je delala v družinskem podjetju, še preden so zaključili šolanje (glej Sliko 15). V povprečju so bili stari 19 let, ko je njihova povprečna tedensko delo preseglo 20 ur. Opravljali so predvsem delo v času počitnic, priložnostna dela in občasno delo, kadar je bila za to potreba. Le 21,8 % vseh naslednikov je imelo priložnost, znanje ali voljo opravljati samostojna strokovna dela. Poleg tega ima le 7,3 % naslednikov izkušnje iz drugih podjetij, kar predpostavlja nizko pomembnost zunanjih izkušenj pri izbiri naslednikov.

5.3 Kriteriji izbire naslednika

Za boljše razumevanje pomembnosti kriterijev pri izbiri naslednikov smo razvili 23 vprašanj, na katera so direktorji odgovarjali na petstopenjski likertovi lestvici. Primerjali bomo odgovore direktorjev ženskega in moškega spola, direktorjev, ki že imajo naslednika, in mnenje naslednika o pomembnosti kriterija pri njegovi izbiri (glej Tabela 13 in Tabela 14). Kriterije so ocenjevali z 1 (sploh ni pomemben) do 5 (zelo pomemben).

Tabela 13: Pomembnost poslovnih kriterijev pri izbiri naslednika (povprečje)

Kriterij	Vsi direktorji	Direktorji	Direktorice	Direktorji – naslednik že izbran	Naslednikovo mnenje o pomembnosti kriterija
Izkušnje v kakem podjetju v tujini	2,44	2,44	2,45	2,19	1,85
Izkušnje v drugem podjetju	2,59	2,58	2,65	2,26	2,20
Leta izkušenj v domačem podjetju	3,38	3,39	3,35	3,33	3,35
Dobro poznavanje financ	3,95	3,98	3,80	3,87	3,73
Ugled med poslovnimi partnerji	4,12	4,15	3,95	4,13	3,93
Zmožnost razviti nove proizvode/storitve	4,23	4,28	4,00	4,19	3,93
Zmožnosti uspešnega prodajanja	4,27	4,30	4,15	4,22	4,25
Zmožnosti pogajanja s poslovnimi partnerji	4,29	4,32	4,15	4,30	4,31
Dobro poznavanje domačega podjetja	4,32	4,30	4,32	4,43	4,44
Poznavanje proizvodnega procesa	4,33	4,40	4,00	4,22	4,45
Sposobnost komuniciranja z zaposlenimi	4,38	4,41	4,25	4,31	4,35
Odprtost za nove ideje o poslovanju	4,38	4,20	4,35	4,37	4,18
Dobra vizija podjetja v prihodnje	4,40	4,43	4,25	4,41	4,25
Dober nastop pri poslovnih partnerjih	4,43	4,43	4,45	4,33	4,35

Za direktorja je seveda zelo pomembno (Tabela 14), da se naslednik razume z ostalimi družinskimi člani. Po drugi strani pa so bili nekateri poslovni kriteriji ocenjeni više, na primer »dobro poznavanje domačega podjetja«, »dobra vizija podjetja v prihodnje« in »zmožnosti pogajanja s poslovnimi partnerji«. Pomembnost obeh kriterijev potrjuje tudi mnenje direktorjev o racionalnosti izbora naslednika, saj jih je le 9,4 % odgovorilo, da je bil naslednik izbran izključno na podlagi družinskih kriterijev (v 18,8 % pa je bil izbran izključno na podlagi poslovnih kriterijev).

Tabela 14: Pomembnost neposlovnih kriterijev pri izbiri naslednika (povprečje)

Kriterij	Vsi direktorji	Direktorji	Direktorice	Direktorji – naslednik že izbran	Naslednikovo mnenje o pomembnosti kriterija
Spol	1,58	1,62	1,35	1,59	1,65
Vrstni red rojstva	1,62	1,70	1,25	1,70	1,84
Dosežena šolska izobrazba	3,07	3,04	3,20	2,80	2,80
Poslušnost	3,62	3,73	3,10	3,78	4,04
Pripravljenost, da me posluša	3,72	3,84	3,15	3,70	3,73
Dobro razumevanje z družinskimi člani	4,12	4,12	4,10	4,02	4,13
Dobro premišljeno obnašanje	4,32	4,34	4,20	4,39	4,22
Pripravljenost nadaljevati moje delo	4,41	4,44	4,20	4,46	4,60
Trdna, zanesljiva osebnost	4,49	4,54	4,25	4,56	4,35

¹ Razlika je značilna pri stopnji značilnosti 0,009.

² Razlika je značilna pri stopnji značilnosti 0,007.

Preizkusil sem domnevo o razliki med dvema aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca – preizkus skupin. Prvo aritmetično sredino sem izračunal kot povprečje odgovorov direktorjev na pomembnost poslovnih kriterijev in drugo kot povprečje odgovorov direktorjev na pomembnost neposlovnih kriterijev. Testiram hipotezo, da je razlika med aritmetičnima sredinama obeh kriterijev enaka 0.

T-test ni pokazal značilnih razlik (stopnja značilnosti = 0,233) med aritmetičnima sredinama odgovorov o pomembnosti poslovnih in neposlovnih kriterijev. Aritmetična sredina odgovorov o pomembnosti poslovnih kriterijev je s 3,97 sicer višja kot aritmetična sredina odgovorov o pomembnosti neposlovnih kriterijev (3,33), a razlika ni statistično značilna. Pri dveh vprašanjih o pomembnosti neposlovnih kriterijev je bilo povprečje odgovorov pod 2, kar pomeni, da direktorji kriteriju v povprečju ne pripisujejo visoke pomembnosti. Če iz analize izključim ta dva kriterija (»spol« in »vrstni red rojstva«), je povprečje preostalih neposlovnih kriterijev s 3,96 tako rekoč enako kot aritmetična sredina odgovorov o pomembnosti poslovnih kriterijev.

Hipoteze H1 torej ne morem potrditi, saj ni statistično značilne razlike v pomembnosti poslovnih ali neposlovnih kriterijev.

Literatura sicer predvsem priporoča uporabo poslovnih kriterijev, kot so vodstvene veščine (Ibrahim et al., 2008, str. 476) in sposobnost komunikacije (Carlock & Ward, 2001, str. 113), še posebej visoko pa izkušnje (Goldberg, 1996, str. 190–194; Morris et al., 1996) in izobrazbo (Rutheford et al., 2006, str. 328; Bowman-Upton, 1991, str. 29). Prav izkušnje pa direktorji slovenskih družinskih podjetij s povprečnimi ocenami 2,44, 2,59 in 3,38 med vsemi poslovnimi kriteriji vrednotijo najnižje, kljub temu da v literaturi prevladujejo kot lastnost, ki naj bi jo imeli uspešni nasledniki.

Razlike med direktorji glede na starost

Direktorje sem razvrstil v dve skupini glede na mediano, v prvi je 60 direktorjev, starih do vključno 50 let, ter v drugi 53 direktorjev, starih več kot 50 let.

Tabela 15: Razlike v pomembnosti kriterijev glede na izobrazbo in spol direktorja

Kriterij	Vsi direktorji	Stari do 50 let	Stari več kot 50 let	Izobrazba do vklj. srednje	Visokošolska ali višja izob.
Leta izkušenj v domačem podjetju	3,38	3,40	3,36	3,36	3,4
Izkušnje v drugem podjetju	2,59	2,65	2,53	2,63	2,50
Izkušnje v kakem podjetju v tujini	2,44	2,52	2,36	2,38	2,59
Dobro poznavanje domačega podjetja	4,32	4,35	4,28	4,37	4,19
Sposobnost komuniciranja z zaposlenimi	4,38	4,35	4,42	4,48 ¹	4,13 ¹
Dober nastop pri poslovnih partnerjih	4,43	4,45	4,42	4,46	4,38
Poznavanje proizvodnega procesa	4,33	4,25	4,42	4,37	4,22
Zmožnosti uspešnega prodajanja	4,27	4,22	4,34	4,30	4,22
Dobro poznavanje financ	3,95	3,93	3,96	4,01	3,78
Zmožnosti pogajanja s poslovnimi partnerji	4,29	4,28	4,30	4,27	4,34
Ugled med poslovnimi partnerji	4,12	4,02	4,23	4,14	4,06
Odprtost za nove ideje o poslovanju	4,38	4,23	4,47	4,33	4,38
Zmožnost razviti nove proizvode/storitve	4,23	4,10	4,38	4,21	4,28
Dobra vizija podjetja v prihodnje	4,40 ³	4,22 ³	4,60	4,42	4,34
Spol	1,58	1,48	1,68	1,65	1,38
Dosežena šolska izobrazba	3,07	3,08	3,06	3,06	3,09
Vrstni red rojstva	1,62	1,60	1,64	1,59	1,69
Dobro razumevanje z družinskimi člani	4,12	4,15	4,08	4,17	3,97
Pripravljenost, da me posluša	3,72	3,68	3,75	3,75	3,63
Trdna, zanesljiva osebnost	4,49	4,45	4,53	4,57	4,28
Pripravljenost nadaljevati moje delo	4,41	4,27	4,57	4,42	4,38
Dobro premišljeno obnašanje	4,32 ²	4,17 ²	4,49	4,37	4,19
Poslušnost	3,62	3,48	3,77	3,63	3,59

¹ Razlika je značilna pri stopnji značilnosti 0,022.

² Razlika je značilna pri stopnji značilnosti 0,017.

³ Razlika je značilna pri stopnji značilnosti 0,009.

Med mlajšimi in starejšimi direktorji raziskava ni pokazala bistvenih razlik, statistično značilne razlike so bile le pri dveh kriterijih, med njimi pa ni starosti in spola (glej Tabela 15):

- »dobro premišljeno obnašanje« – starejši direktorji pri naslednikih više cenijo premišljenost.
- »dobra vizija podjetja v prihodnje« – starejši direktorji pri nasledniku višje cenijo razvito vizijo o prihodnosti podjetja.

Starejši direktorji imajo tudi starejša podjetja, ki so jih ustanovili v času padca socialističnega režima. Velik delež takratnih podjetij je bil ustanovljen z namenom zagotoviti socialno varnost družine in delovna mesta za družinske člane, saj je bila v letih po osamosvojitvi visoka stopnja brezposelnosti. S tem lahko deloma pojasnimo, zakaj starejši direktorji više cenijo razvito vizijo in premišljeno ravnanje, saj sta v njihovem sistemu poslovno-družinskih vrednot v povprečju obstoj podjetja in socialna varnost družine verjetno više kot hitra rast in akumuliranje bogastva.

Hipotezo H2a lahko torej deloma potrdimo. Statistično značilne razlike med direktorji glede na starost so pri vprašanjih »dobro premišljeno ravnanje« in »dobra vizija podjetja v prihodnje«.

Razlike med bolj in manj izobraženimi direktorji

Direktorje sem razvrstil v dve skupini glede na izobrazbo, v prvi je 81 direktorjev z največ srednješolsko izobrazbo in v drugi 32 direktorjev z vsaj visokošolsko izobrazbo. Med bolj in manj izobraženimi direktorji je statistično značilna razlika med odgovori le pri enem kriteriju: "sposobnost komuniciranja z zaposlenimi". Slednje je bolj pomemben kriterij pri mlajših direktorjih. Mlajši direktorji morda uporabljajo sodobnejše načine vodenja z odprto komunikacijo med vodstvenim in nižjim kadrom in bi radi videli, da nasledniki nadaljujejo njihovo prakso.

Hipotezo H2b lahko torej deloma potrdimo. Statistično značilna razlika med direktorji glede na izobrazbo je pri kriteriju "sposobnost komuniciranja z zaposlenimi", pri ostalih pa razlika ni značilna.

Razlike med direktorji glede na spol

Bistvenih razlik med kriteriji moških in žensk ni bilo, statistično značilno različna sta bila le dva sorodna odgovora: »pripravljenost, da me posluša« in »poslušnost«. Moški direktorji od svojih naslednikov bolj pričakujejo, da bodo poslušni in da bodo upoštevali njihove želje, kot ženske direktorice. Razmeroma visoka razlika (sicer brez statistično značilne razlike) v odgovoru »pripravljenost nadaljevati moje delo« podpira zgornjo ugotovitev. Na podlagi tega lahko razvijemo še nekaj predpostavk, ki bi jih bilo v nadaljnjih raziskavah smiselno preveriti:

- Ženske se po prenosu vodstvene funkcije na naslednika hitreje umaknejo iz podjetja in se ne vmešavajo v posle v taki meri kot moški (ko predajo vodstveno funkcijo).
- Po prenosu vodstvene funkcije z direktorice na naslednika bo v podjetju prišlo do večjih sprememb kot pri prenosu z direktorja na naslednika.
- Ženske bolj podpirajo in cenijo nove ideje naslednika.

Slednje je podprto tudi z razliko (sicer ne statistično različno) v pomembnosti kriterijev »dosežena izobrazba« in »odprtost za nove ideje o poslovanju«, ki sta pravzaprav edina kriterija, ki so ju ženske, v primerjavi z moškimi, ocenile višje.

Hipotezo H2c torej lahko deloma potrdimo, saj so bili odgovori moških in žensk pri kriterijih »pripravljenost, da me posluša« in »poslušnost« statistično različni. Pri vseh ostalih kriterijih statistično značilnih razlik ni bilo.

Razlike med direktorji z naslednikom in brez njega

Razlike med direktorji z naslednikom in brez njega so zanimive, saj direktorji z naslednikom nekaj kriterijem pripisujejo nižjo veljavo kot direktorji brez naslednika. Ti kriteriji so dosežena šolska izobrazba, izkušnje v drugem podjetju ter izkušnje v tujini. Možnih razlogov je več, med njimi:

- določeni nasledniki imajo nižjo izobrazbo, kot bi si želeli direktorji, zato je tudi na odgovore vplivala dejanska in manj zaželena izobrazba;
- direktorji, ki še nimajo določenih naslednikov, čakajo, da bodo ti dosegli višje ravni izobrazbe, direktorji, ki pa že imajo naslednike dejansko nižje cenijo izobrazbo in so se zato lahko hitreje odločili o nasledniku;
- nasledniki imajo v povprečju le šest mesecev izkušenj v drugih podjetjih in tako rekoč nič izkušenj iz tujine (le en naslednik iz vzorca je delal eno leto v tujini). Podobno kot za izobrazbo torej velja tudi za delovne izkušnje. Direktorji jih dejansko manj cenijo ali pa so se morali sprijazniti z nasledniki, ki imajo zelo malo zunanjih izkušenj (čeprav so direktorju pomembne).

Direktorji, ki imajo naslednika, nekoliko višje vrednotijo tudi poslušnost. Razlog, zakaj so izbrali naslednika, je morda razmeroma preprost. Izbrali so naslednika, ker je poslušen, ni nasprotoval stilu vodenja podjetja s strani staršev in je enostavno prevzel vizijo razvoja podjetja. Z vidika starejših konservativnih direktorjev družinskih podjetij, ki imajo na rast podjetja zaradi povečanega tveganja konservativen pogled, ni težko razumeti, da odločitev o poslušnem nasledniku ni težka.

Razlike med kriteriji direktorjev in mnenjem naslednikov o pomembnosti kriterijev

Spol in vrstni red rojstva sta bila po mnenju naslednikov pri izbiri vsaj tako pomembna kot po mnenju direktorjev, ki so, po navadi skupaj z družinskimi člani, naslednike izbirali. Navada je, da podjetje prevzame najstarejši sin, in zaradi dejstva, da podjetje večinoma nasledijo otroci moškega spola, ki so starejši od svojih bratov in sester, pri njih pusti vtis, da sta spol in vrstni red rojstva igrala pomembno vlogo pri izbiri. Velika večina naslednikov nima izkušenj iz drugih podjetij ali tujine, zato ni presenetljivo, da sta kriterija »izkušnje v drugem podjetju« in »izkušnje v kakšnem podjetju v tujini« igrala majhno vlogo pri njihovi izbiri. Še posebej izkušnje iz tujine so bile ocenjene zelo nizko, nižje kot pri direktorjih. Rezultat je razlog za skrb, saj je poslovno okolje vedno bolj odprto in glede na velikost slovenskega trga bo moralo podjetje, če bo hotelo rasti, nastopati na tujih trgih. Uspešno sklepanje poslov v tujini pa zahteva nekoliko drugačne izkušnje in sposobnosti kot poslovanje samo na slovenskem trgu. Razlike med direktorji in

nasledniki so bile tudi pri oceni pomembnosti kriterijev »trdna, zanesljiva osebnost«, »odprtost za nove ideje o poslovanju« in »zmožnost razviti nove proizvode/storitve«. Nasledniki so slednje šteli za manj pomembne kot pa direktorji, ki so na podlagi njih izbirali. Morda pa manjka naslednikom le nekaj samozavesti.

Ugotovil sem, da ni statistično značilne razlike v pomembnosti poslovnih ali neposlovnih kriterijev, in tako nisem potrdil hipoteze H1. Hipotezo H2a lahko deloma potrdimo, saj obstajajo statistično značilne razlike med direktorji glede na starost pri vprašanjih »dobro premišljeno ravnanje« in »dobra vizija podjetja v prihodnje«. Tudi hipotezo H2b lahko deloma potrdimo, saj obstaja statistično značilna razlika med direktorji glede na izobrazbo pri kriteriju "sposobnost komuniciranja z zaposlenimi", pri ostalih pa razlika ni značilna. Hipotezo H2c lahko deloma potrdimo, saj so bili odgovori moških in žensk pri kriterijih »pripravljenost, da me posluša« in »poslušnost« statistično različni. Pri vseh ostalih kriterijih statistično značilnih razlik glede na spol direktorja ni bilo.

5.4 Kriteriji direktorjev in sposobnosti ter znanja naslednikov

Nasledniki so z ocenami od 1 (šibak sem) do 5 (odlično obvladam) ocenili svoje sposobnosti in znanja na posameznih pomembnih poslovnih področjih (

Tabela 16).

Tabela 16: Kako naslednik ocenjujete svoje znanje in zmožnosti pri funkcijskih področjih oz. znanjih za uspešno poslovanje

Funkcijsko področje	Ocena	Rang
Komunikacija s sodelavci	4,38	1
Zagotavljanje kakovosti proizvodov/storitev	4,11	2
Pogajanja s poslovnimi partnerji	4,07	3
Reševanje pritožb kupcev	4,04	4
Reševanje sporov med sodelavci	4,00	5
Nastopanje v javnosti	3,91	6
Spodbujanje sodelavcev k inovativnosti	3,89	7
Iskanje novih kupcev	3,87	8
Timsko vodenje sodelavcev	3,84	9
Oblikovanje strateške vizije in ciljev	3,82	10
Nagrajevanje sodelavcev	3,82	11
Odločanje o sodobni tehnologiji	3,80	12
Razvoj novih proizvodov/storitev	3,78	13
Izbira dobrih sodelavcev	3,65	14
Organizacija proizvodnje	3,58	15
Oblikovanje cen	3,56	16
Oblikovanje dobrih oglaševalskih sporočil	3,53	17
Zniževanje cen pri dobaviteljih	3,49	18
Razumevanje računovodskih informacij	3,44	19
Obvladovanje stresa	3,42	20
Pridobivanje posojil pri bankah	3,36	21
Nastop na tujih trgih	3,25	22
Poznavanje davčnega sistema in politike	3,05	23
Lobiranje pri lokalnih oblasteh	2,95	24

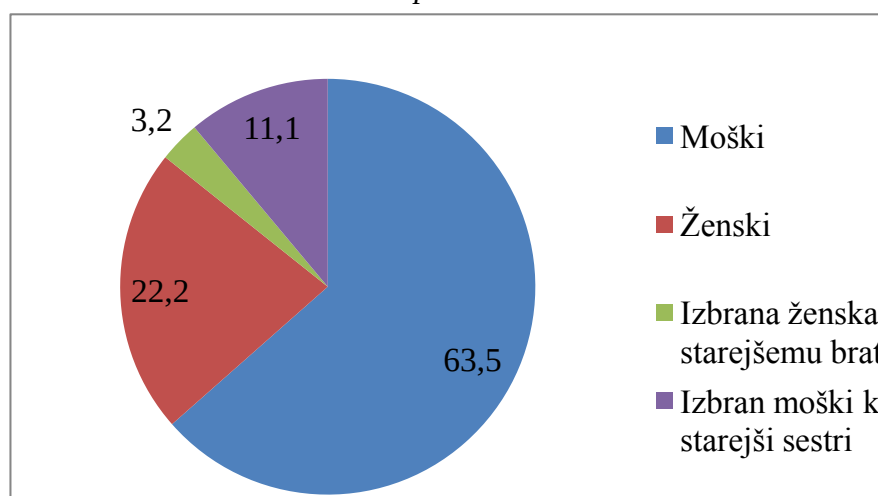
Sposobnosti naslednikov bom v nadaljevanju primerjal s kriteriji direktorjev in raziskal značilne razlike med zaželenimi sposobnostmi in samooceno naslednikov. Med željami direktorjev in nasledniki je opaziti kar nekaj pomembnejših razlik, ki bi jih kazalo zmanjšati, da bi jih direktorji bolje sprejeli kot svoje naslednike in nosilce posla v prihodnosti. Najvišje so se nasledniki ocenili pri komunikaciji s sodelavci, zagotavljanju kakovosti proizvodov ter pri sposobnosti pogajanja s poslovnimi partnerji. Najnižje so se ocenili pri sposobnosti lobiranja pri lokalnih oblasteh, znanju davčnega in političnega sistema, sposobnosti vstopa na nove trge in pri pridobivanju posojil pri bankah. Še posebej zadnji dve lastnosti igrata pomembno vlogo pri širitvi poslovanja. Dejstvo, da so se nasledniki pri omenjenih lastnostih ocenili relativno slabo, predstavlja pomembno oviro pri rasti družinskih podjetij. Poleg tega predstavlja oviro tudi slabo poznavanje davčnega sistema (v povezavi z relativno nizkim razumevanjem računovodskih postopkov), ki bo do izraza prišlo najkasneje v času prenosa lastništva na nasledstveno generacijo, ko se je treba izogniti presežnim davčnim obremenitvam za družino in podjetje.

Spol in vrstni red rojstva

Spol po mnenju direktorjev ni pomemben kriterij pri izbiri naslednika, saj je s povprečjem 1,58 najnižje ocenjen kriterij. V povprečju imajo družine 2,10 otroka, kar je nekoliko več, kot je bila stopnja rodnosti leta 1985 (1,7 otroka na žensko v rodni dobi). Med otroki družin iz vzorca je 137 moških in 100 žensk. Če bi predpostavljali, da je izbira naslednika neodvisna od spola, potem bi bilo med nasledniki v vzorcu 57,8 % moških in 42,2 % žensk. Dejansko je med 54 nasledniki 74,1 % moških in 25,9 % žensk. Poleg tega so v le dveh primerih kljub starejšemu bratu izbrali za naslednico žensko, po drugi strani pa so v sedmih primerih kljub starejšim sestrkam za naslednika izbrali moškega (glej Slika 16).

Glede na odgovore direktorjev bi predpostavljali, da spol ne igra vloge pri izbiri naslednika, dejanski podatki pa kažejo drugačno sliko, saj je delež žensk med nasledniki v družinskih podjetjih za 16,6 odstotne točke nižji, kot bi moral biti glede na delež hčera med otroki družine.

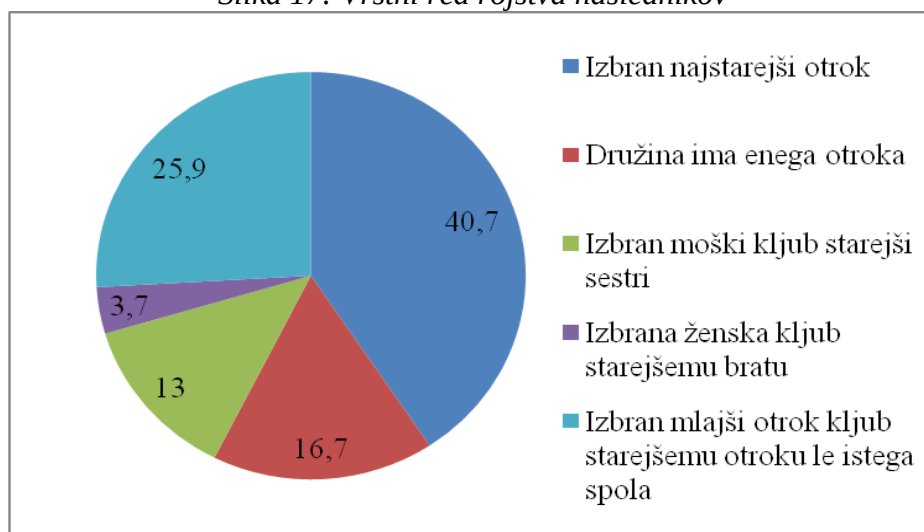
Slika 16: Spol naslednika



Vrstni red rojstva naslednikov po mnenju direktorjev ne igra bistvene vloge pri izbiri naslednikov, saj je z 1,62 drugi najnižje ocenjen kriterij, takoj za spolom. Večina direktorjev

meni, da vrstni red sploh ni pomemben dejavnik izbire naslednika. Analiza ankete presenetljivo potrdi mnenja direktorjev, saj bil najstarejši otrok izbran v 40,7 % podjetij, v 42,6 % podjetij pa so izbrali mlajšega otroka (glej Slika 17).

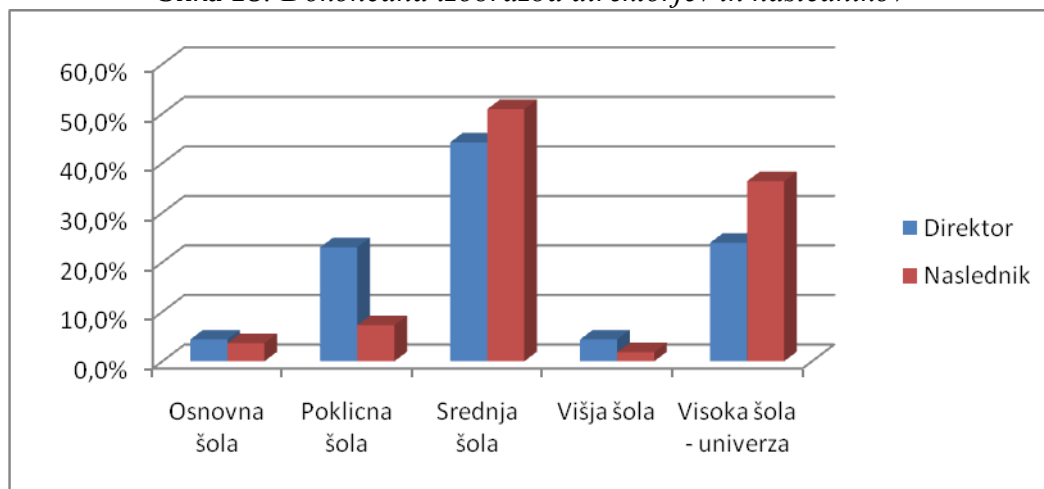
Slika 17: Vrstni red rojstva naslednikov



Izobrazba

Dokončana izobrazba direktorja je v povprečju nižja kot dokončana izobrazba naslednika (glej Slika 18), s tem da je 16 naslednikov še v procesu šolanja.

Slika 18: Dokončana izobrazba direktorjev in naslednikov



Želim ugotoviti, ali obstaja povezava med dokončano izobrazbo direktorja in dokončano izobrazbo naslednika. Izobrazba se meri z ordinalno lestvico, kjer lahko spremenljivke razvrstimo, z njimi pa ne moremo izvajati smiselnih računskih operacij. Izračunal bom Spearmanov korelacijski koeficient, ki meri povezanost med dvema ordinalnima spremenljivkama z rangiranimi vrednostmi.

SPSS izračuna korelacijski koeficient 0,3 (glej Tabela 17), ki je na spodnji meji šibke povezanosti in je pozitiven. Preizkus je pokazal tudi statistično značilno razliko pri stopnji

značilnosti 0,05, zato lahko sprejemem sklep, da je med izobrazbo direktorjev in naslednikov pozitivna povezava, a zelo šibka.

Hipotezo H4a lahko torej potrdim, saj više izobraženi direktorji izbirajo više izobražene naslednike.

Tabela 17: Spearmanov test za izobrazbo direktorja in naslednika

		Dokončana izobrazba direktorja	Dokončana izobrazba naslednika
Dokončana izobrazba direktorja	Korelacijski koeficient	1,000	0,300(*)
	Značilnost (2–stranska)	.	0,026
	N	113	55
Dokončana izobrazba naslednika	Korelacijski koeficient	0,300(*)	1,000
	Značilnost (2–stranska)	0,026	.
	N	55	55

* Statistično značilna razlika pri stopnji značilnosti 0,05.

Zanima nas tudi, ali direktorji z višjo izobrazbo više vrednotijo kriterij »dosežena šolska izobrazba« pri izbiri naslednika. V podjetjih, ki so storitveno naravnana oziroma uporabljajo visoko tehnologijo, direktor potrebuje več sodobnega znanja, ki ga po navadi pridobi v formalnem procesu izobraževanja. Znanja so pomembna tudi za naslednika, ne samo z očitnega poslovnega vidika, temveč tudi zato, ker je eden izmed najpomembnejših kriterijev pri izbiri prav dobro poznavanje domačega podjetja. Preverili bomo, ali je povezava med izobrazbo direktorja in kriterijem »dosežena šolska izobrazba« pri izbiri naslednikov.

Po drugi strani morda direktorji, ki više vrednotijo kriterij dosežene izobrazbe, na koncu v primeru večjega števila kandidatov izberejo naslednika, ki ima višjo izobrazbo. Preverili bomo torej tudi, ali je povezava med izobrazbo naslednika in kriterijem »dosežena šolska izobrazba« pri izbiri naslednikov.

Tabela 18: Spearmanov test za izobrazbo direktorja in kriterij »pomembnost dosežene šolske izobrazbe naslednika«

		Dokončana izobrazba direktorja	Dosežena šolska izobrazba
Dokončana izobrazba direktorja	Korelacijski koeficient	1,000	0,080
	Značilnost (2–stranska)	.	0,401
	N	113	113
Dosežena šolska izobrazba	Korelacijski koeficient	0,080	1,000
	Značilnost (2–stranska)	0,401	.
	N	113	113

Tabela 19: Spearmanov test za izobrazbo naslednika in kriterij »pomembnost dosežene šolske izobrazbe naslednika«

		Dosežena šolska izobrazba	Dokončana izobrazba naslednika
Dosežena šolska izobrazba	Korelacijski koeficient	1,000	0,168
	Značilnost (2–stranska)	.	0,221
	N	113	55
Dokončana izobrazba naslednika	Korelacijski koeficient	0,168	1,000
	Značilnost (2–stranska)	0,221	.
	N	55	55

SPSS v prvem primeru izračuna korelacijski koeficient 0,08 (glej Tabela 18), kar pomeni, da med dokončano izobrazbo direktorjev in doseženo šolsko izobrazbo naslednikov kot kriterija pri izbiri naslednika ni povezave. Direktorji doseženi šolski izobrazbi naslednika torej pripisujejo podobno pomembnost ne glede na svojo izobrazbo in ničelne domneve ne moremo zavrniti.

Hipoteze H4b, da više izobraženi direktorji višje cenijo izobrazbo, kot kriterij izbire ne moremo potrditi.

V drugem primeru je korelacijski koeficient sicer nekoliko višji a z 0,168 (glej Tabela 19) še ne pomeni povezanosti med proučevanima spremenljivkama. Izobrazba naslednika torej ni povezana s pomembnostjo kriterija »dosežena šolska izobrazba« pri izbiri in ničelne domneve ne moremo zavreči. Rezultat je presenetljiv, saj kaže na to, da direktorji ne sledijo svojim kriterijem pri izbiri naslednikov in so torej le-ti brez pomena.

Hipoteze H4c »Kjer je izobrazba pomemben kriterij izbire, podjetje izbere više izobraženega naslednika« torej ne moremo potrditi.

Delovne izkušnje

Dva izmed kriterijev izbire, katerih pomembnost so morali oceniti direktorji, sta tudi izkušnje v domačem in tujem podjetju. Izkušnje v domačem podjetju so nujne za dobro poznavanje poslovnega procesa in s tem za uspešen prevzem vodstvene funkcije. Zanimivo je, da med vsemi poslovnimi kriteriji direktorji najnižjo pomembnost pripisujejo ravno delovnim izkušnjam, še posebej v drugem podjetju ali v tujini. Povprečna ocena pomembnosti poslovnih kriterijev je 3,97, leta izkušenj v domačem podjetju pa so direktorji ocenili s 3,38, izkušnje v drugem podjetju z 2,59 in izkušnje v kakem podjetju v tujini z 2,44. Ker izkušnje pogosto niso pomembne ni presenetljiv podatek, da kar 12 izbranih naslednikov še ni delalo v domačem podjetju. Podatek moramo sicer vzeti z rezervo, saj je le en naslednik izjavil, da nikoli ni bil aktivno vključen v poslovanje podjetja. Večina naslednikov je do 18. leta v podjetju že delala vsaj po 20 ur dnevno, zato na podlagi ankete lahko sklenemo, da ima večina naslednikov izkušnje v domačem podjetju.

Izkušnje v drugih podjetjih ima 25,5 % naslednikov, po drugi strani pa 59,3 % direktorjev meni, da je kriterij »izkušnje v drugem podjetju« vsaj pomemben pri izbiri naslednika. Preveriti želimo

povezavo med obema spremenljivkama in odgovoriti na vprašanje, ali so direktorji, ki više vrednotijo izkušnje v drugih podjetjih, bolj verjetno dejansko izbrali naslednika, ki ima več takih izkušenj. Uporabili bomo Spearmanov test in izračunali koeficient korelacije.

Tabela 20: Spearmanov test za izkušnje naslednika v drugih podjetjih – pomembnost izkušenj v drugih podjetjih

		Število let izkušenj naslednika v drugih podjetjih	Izkušnje v drugem podjetju
Število let izkušenj naslednika v drugih podjetjih	Korelacijski koeficient	1,000	0,324(*)
	Značilnost (2–stranska)	.	0,016
	N	55	55
Izkušnje v drugem podjetju	Korelacijski koeficient	0,324(*)	1,000
	Značilnost (2–stranska)	0,016	.
	N	55	113

* Statistično značilna razlika pri stopnji značilnosti 0,05.

SPSS izračuna korelacijski koeficient 0,32 (glej Tabela 20), ki je na spodnji meji šibke povezanosti in je pozitiven. Preizkus je pokazal tudi statistično značilno razliko pri stopnji značilnosti 0,05 zato lahko zavrremo ničelno domnevo in sprejmemo sklep, da je med dejanskimi delovnimi izkušnjami naslednikov in pomembnostjo kriterija »izkušnje v drugem podjetju« pri izbiri naslednika pozitivna, a šibka povezava. Direktorji, ki više cenijo izkušnje v drugih podjetjih, tudi dejansko izberejo naslednika, ki ima več takih izkušenj.

Hipotezo H4d lahko potrdimo, saj direktorji, ki više vrednotijo delovne izkušnje, izberejo bolj izkušenega naslednika.

Komunikacija

V povprečju so se nasledniki na področju osebnostnih lastnosti označili za komunikativne in družabne. Tudi svoje znanje in sposobnosti na področju komunikacije s sodelavci so nasledniki ocenili z visoko povprečno oceno 4,38 od 5, kar je najvišja ocena izmed 24 funkcijskih znanj, po katerih smo jih vprašali. Po drugi strani so svojo zmožnost nastopanja v javnosti ocenili z oceno 3,91, zato je tukaj torej še prostor za napredek. Direktorji so sposobnost komuniciranja z zaposlenimi in poslovni nastop ocenili kot zelo pomembna kriterija in lastnosti naslednikov se skladajo s pričakovanji direktorjev. Na področju nastopanja v javnosti vrzel zapolnjujejo različni izobraževalni programi, v katerih se lahko nasledniki priučijo tudi te veščine, saj jim splošnih komunikacijskih sposobnosti in znanja očitno ne primanjkuje.

Poznavanje proizvodnega procesa

Večja razlika med željami direktorjev in samooceno naslednikov je pri poznavanju proizvodnega procesa. Po mnenju direktorjev je poznavanje proizvodnega procesa relativno pomembno (povprečna ocena 4,33; sedmo mesto po pomembnosti). Nasledniki so svoje znanje proizvodnega procesa ocenili kot srednje dobro (3,58; 15. mesto po povprečni pomembnosti). Razliko lahko deloma pojasnimo s tem, da so direktorji v veliki večini tudi ustanovitelji

družinskega podjetja in so prav oni razvili proizvodnjo in vzpostavili proizvodni proces. Po drugi strani nasledniki po navadi niso vključeni v proizvodnjo, ampak svojo pot v podjetju začnejo pri administrativnih opravilih. S skrbnejšim načrtovanjem nasledstva bi družina in direktor nasledniku pripravili načrt pridobivanja sposobnosti in znanj, ki bi po mnenju direktorjev očitno moral vsebovati tudi spoznavanje tehnologije in proizvodnega procesa. Še posebej v manjših podjetjih je pomembno, da tudi vodilni poznajo posebnosti proizvodnega procesa, saj je to lahko pogosto del poslovnih pogajanj s kupci ali dobavitelji.

Prodaja

Zmožnost uspešnega prodajanja kot ena ključnih funkcij rastočega podjetja je kot kriterij izbire sicer visoko ocenjena, a s povprečno oceno 4,27 zaostaja na primer za kriterijem »poznavanje proizvodnega procesa«, kar kaže na proizvodno usmerjenost direktorjev, ki so pri ustanovitvi podjetja pogosteje izhajali iz strokovnih in obrtniških znanj in redkeje iz jasne tržne potrebe in povpraševanja.

Nasledniki so funkcijska znanja s področja trženja in prodaje ocenili relativno nizko, le sposobnost iskanja novih kupcev je ocenjena nadpovprečno v primerjavi s 25 drugimi poslovnimi znanji in sposobnostmi. S tretjo najnižjo oceno med vsemi poslovnimi sposobnostmi je ocenjen »nastop na tujih trgih«, kar je skladno z močno lokalno usmerjenostjo proučevanih družinskih podjetij. Glede na to, da si podjetja želijo rasti, bo to očitno eno pomembnejših šibkejših področij nasledstvene generacije, ki bo morala začeti razmišljati o tujih trgih v funkciji rasti in razvoja.

Tabela 21: Funkcijska znanja naslednikov s področja trženja in prodaje

	Povprečna ocena
Oblikovanje cen	3,56
Iskanje novih kupcev	3,87
Oblikovanje dobrih oglaševalskih sporočil	3,53
Nastop na tujih trgih	3,25
Povprečna ocena 24 poslovnih znanj	3,69

Nadpovprečno pomemben kriterij direktorjev se pri področju prodaje sreča z relativno podpovprečnim znanjem naslednikov, še posebej pri razvojno pomembnem nastopu na tujih trgih. Direktorji in še posebej nasledniki rast prodaje namreč štejejo za enega pomembnejših ciljev podjetja.

Finance in računovodstvo

Direktorji so pomembnost kriterija »dobro poznavanje financ« ocenili s 3,95, kar je enako povprečni oceni vseh poslovnih kriterijev. Po drugi strani so se nasledniki na področju finančnih in računovodskih znanj in sposobnosti ocenili relativno slabo v primerjavi z zbirom 24 poslovnih znanj. Primanjkljaj znanj je še posebej izrazit pri poznavanju davčnega sistema, saj je treba prenos podjetja na naslednjo generacijo optimizirati tudi z davčnega vidika.

Tabela 22: Funkcijska znanja naslednikov s področja financ in računovodstva

	Povprečna ocena
Razumevanje računovodskih informacij	3,44
Poznavanje davčnega sistema in politike	3,05
Pridobivanje posojil pri bankah	3,36
Povprečna ocena 24 poslovnih znanj	3,69

Pogajanja

Značilnosti, ki so jim direktorji pripisali visoko pomembnost, nasledniki pa menijo, da funkcijsko področje relativno dobro obvladajo, so: komunikacija s sodelavci, pogajanja s poslovnimi partnerji, zagotavljanje kakovosti proizvodov/storitev ter reševanje pritožb kupcev.

Tabela 23: Funkcijska znanja naslednikov s področja odnosa z deležniki

	Povprečna ocena
Pogajanja s poslovnimi partnerji	4,07
Znižanje cen pri dobaviteljih	3,49
Lobiranje pri lokalnih oblasteh	2,95
Reševanje pritožb kupcev	4,04
Povprečna ocena 24 poslovnih znanj	3,69

Oblikovanje vizije

Večja razlika med pričakovanji direktorjev in samooceno naslednikov je v oblikovanju strateške vizije in ciljev. Po mnenju direktorjev je ta lastnost relativno pomembna (povprečje 4,40; 4. mesto po pomembnosti), samoocena naslednikov pa pokaže, da z direktorji ne delijo mnenja o pomembnosti oblikovanja strateške vizije in ciljev (povprečje 3,82; 10. mesto po pomembnosti). Predlog družinskim podjetjem je, da se direktor in ostali družinski člani, ki so vključeni v podjetje, sestanejo in resno pogovorijo o oblikovanju strateške vizije, poslanstva in ciljev ter vzpostavijo preprost sistem deljenja le-teh med zaposlenimi in družinskimi člani. V procesu mora nujno sodelovati naslednik, ki mora sooblikovati pomembnejše odločitve in biti aktivno vključen pri pomembnejših vprašanjih prihodnosti podjetja.

Povezave med kriteriji

Faktorska analiza je namenjena proučevanju povezav v množici opazovanih spremenljivk. Odkriti želimo skupne razsežnosti opazovanih spremenljivk oziroma odkriti manjše število latentnih ('skritih') spremenljivk, imenovanih faktorji, s katerimi želimo pojasniti zveze med opazovanimi kriteriji.

Postopek ugotavljanja smiselnosti faktorjske analize predlaga Sharma (1996). Močne povezave med spremenljivkami (iz korelacijske matrike) nakazujejo, da bomo spremenljivke lahko združevali v homogene skupine spremenljivk tako, da bo vsaka skupina merila isto »osnovno« dimenzijo. Nizke korelacije med spremenljivkami pa kažejo na to, da spremenljivke nimajo veliko skupnega oz. da gre za skupino heterogenih spremenljivk. V našem primeru lahko na podlagi korelacijske matrike rečemo, da imamo opraviti s spremenljivkami, ki so povezane med

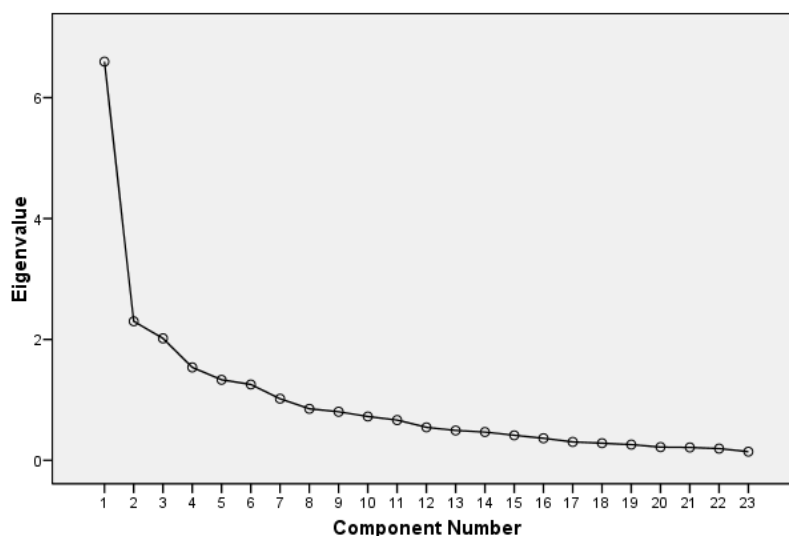
seboj. Determinanta korelacijske matrike ni enaka 0, kar pomeni, da je faktorsko analizo možno izvesti.

Uporabimo tudi Kaiser-Meyer-Olkinovo (KMO) mero, ki omogoča oceno, koliko skupnega imajo spremenljivke (mera homogenosti spremenljivk). V našem primeru je KMO enaka 0,79, kar je po Sharmi (1996) primerno visoka vrednost. Torej lahko sklenemo, da so tudi na podlagi tega kriterija naši podatki primerni za faktorsko analizo.

Odločil sem se za interpretacijo rezultatov, izračunanih po metodi glavnih komponent, in sicer po metodi rotiranja Quartimax, saj se mi zdijo rezultati najbolj smiselni.

Najpogosteje uporabljena kriterija za določitev števila faktorjev sta Kaiserjevo pravilo ter diagram lastnih vrednosti. V primeru prvega pogledamo koliko faktorjev ima lastno vrednost večjo kot ena, v našem primeru sedem. Glede na diagram lastnih vrednosti (glej sliko 9) pridemo do subjektivnega sklepa, da bi bile primerne največ štiri komponente (vidimo lahko, da se črta občutneje zravna od četrtega faktorja naprej). Glede na rezultate faktorske analize z izračunanimi dvema, tremi ali štirimi komponentami sem se odločil za tri komponente, saj je njihova razlaga najbolj smiselna.

Slika 19: Diagram lastnih vrednosti



Imamo torej tri faktorje (glej Tabelo 24):

1. faktor: visoke uteži pri kriterijih: dober nastop pri poslovnih partnerjih, zmožnosti uspešnega prodajanja, dobro poznavanje financ, zmožnosti pogajanja s poslovnimi partnerji, ugled med poslovnimi partnerji, trdna, zanesljiva osebnost, odprtost za nove ideje o poslovanju, zmožnost razviti nove proizvode/storitve, dobro premišljeno obnašanje, dobra vizija podjetja v prihodnje. Višja utež je tudi pri spremenljivki sposobnost komuniciranja z zaposlenimi. Gre za izrazito poslovne kriterije, zato faktor poimenujemo »poslovni kriteriji«;

2. faktor: visoke uteži pri kriterijih: spol, vrstni red rojstva, leta izkušenj v domačem podjetju, dobro razumevanje z družinskimi člani, pripravljenost, da me posluša in poslušnost. Višja utež je

tudi pri spremenljivki dobro poznavanje domačega podjetja. Faktor bi morda lahko poimenovali »družinski (neposlovni) kriteriji«;

3. faktor: visoke uteži pri kriterijih: dosežena šolska izobrazba, izkušnje v drugem podjetju in izkušnje v tujini. Faktor bi morda lahko poimenovali »kriteriji znanja in zunanjih izkušenj«.

Tabela 24: Matrika rotiranih komponent s faktorskimi utežmi

	1	2	3
Spol		0,446	
Dosežena šolska izobrazba			0,672
Vrstni red rojstva		0,433	
Leta izkušenj v domačem podjetju		0,427	
Izkušnje v drugem podjetju			0,772
Izkušnje v kakem podjetju v tujini			0,778
Dobro poznavanje domačega podjetja	0,359	0,452	
Sposobnost komuniciranja z zaposlenimi	0,465	0,431	0,359
Dobro razumevanje z družinskimi člani		0,539	0,385
Dober nastop pri poslovnih partnerjih	0,498		
Poznavanje proizvodnega procesa	0,481	0,487	
Zmožnosti uspešnega prodajanja	0,764		
Dobro poznavanje financ	0,624		
Zmožnosti pogajanja s poslovnimi partnerji	0,723		
Pripravljenost, da me posluša		0,704	
Ugled med poslovnimi partnerji	0,683		
Trdna, zanesljiva osebnost	0,634		
Pripravljenost nadaljevati moje delo			
Odprtost za nove ideje o poslovanju	0,790		
Zmožnost razviti nove proizvode/storitve	0,709		
Dobro premišljeno obnašanje	0,640		
Dobra vizija podjetja v prihodnje	0,787		
Poslušnost		0,623	-0,370

Uporabljena je bila metoda glavnih komponent, Quartimax rotacija s Kaiserjevo normalizacijo.

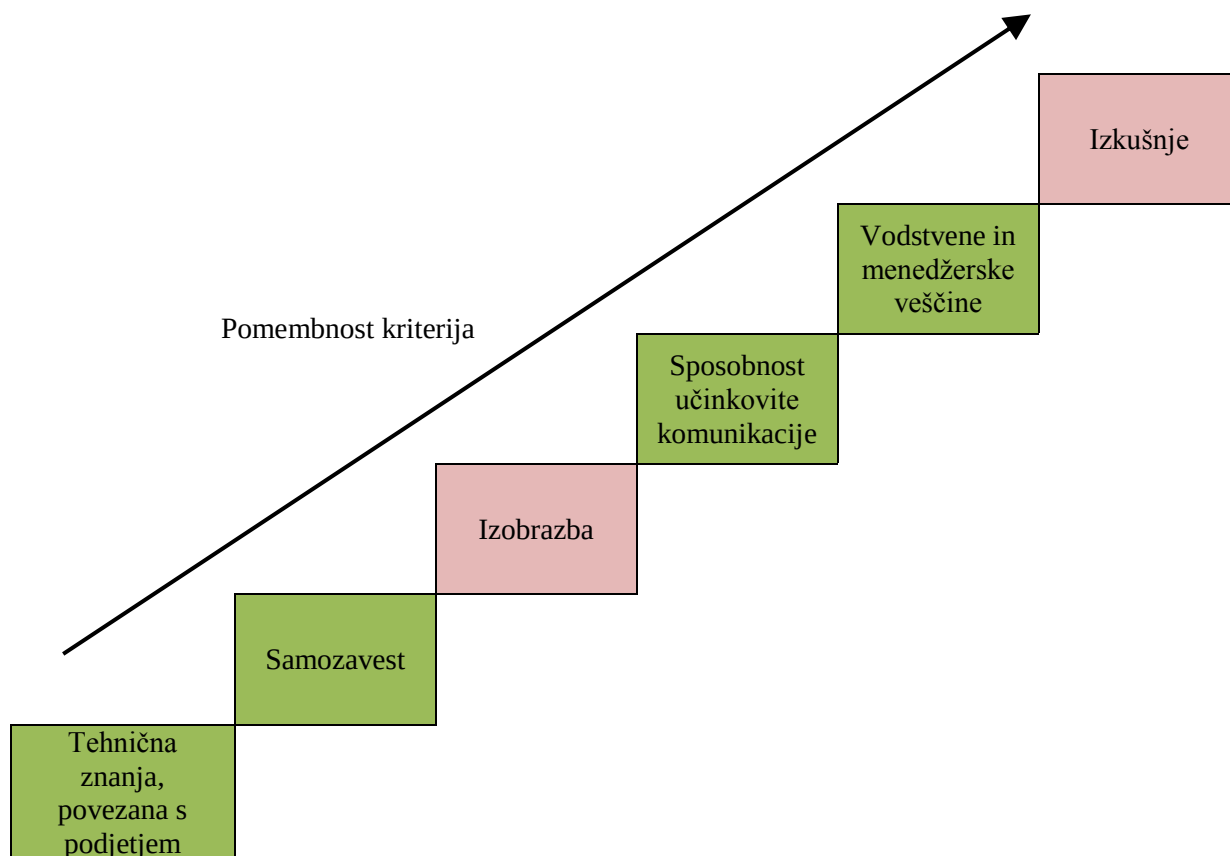
Odkril sem, da se kriteriji med seboj povezujejo ter da lahko identificiramo tri značilne skupine kriterijev. Po pričakovanju izstopata dve skupini kriterijev, v eni so predvsem poslovna znanja in sposobnosti, v drugi pa neposlovni kriteriji, povezani z značilnostmi naslednika in družinskimi odnosi. Vrsto kriterijev bi v raziskavah, kjer je to smiselno, lahko skrčili na 3, kjer bi direktorje spraševali, kaj je prevladovalo pri izbiri naslednika, pogled družine in odnos naslednika z družinskimi člani (»družinski kriterij«), poslovne sposobnosti naslednika (»poslovni kriterij«) ali znanje in izkušnje (»kriterij znanja in izkušenj«).

5.5 Racionalnost izbire naslednikov v slovenskih družinskih podjetjih

Kar nekaj je področij, katerim literatura pripisuje visoko pomembnost pri uspehu naslednikov, direktorji slovenskih družinskih podjetij pa jim ne pripisujejo ustrezne veljave. Glede na

priporočila literature in analize rezultatov raziskave ugotavljamo, da poslovnim lastnostim iz polij, ki so obarvana rdeče, slovenski družinski podjetniki ne pripisujejo potrebne veljave. »Vodstvene in menedžerske veščine« in »sposobnost komunikacije« so direktorji ocenili relativno visoko, saj sta med najvišje ocenjenimi poslovnimi kriteriji ravno »dober nastop pri poslovnih partnerjih« in »dobra vizija podjetja v prihodnje«. Tudi tehnična znanja so direktorji ocenili primerno visoko, med visoko ocenjenimi poslovnimi kriteriji sta namreč kriterija »dobro poznavanje domačega podjetja« in »poznavanje proizvodnega procesa«.

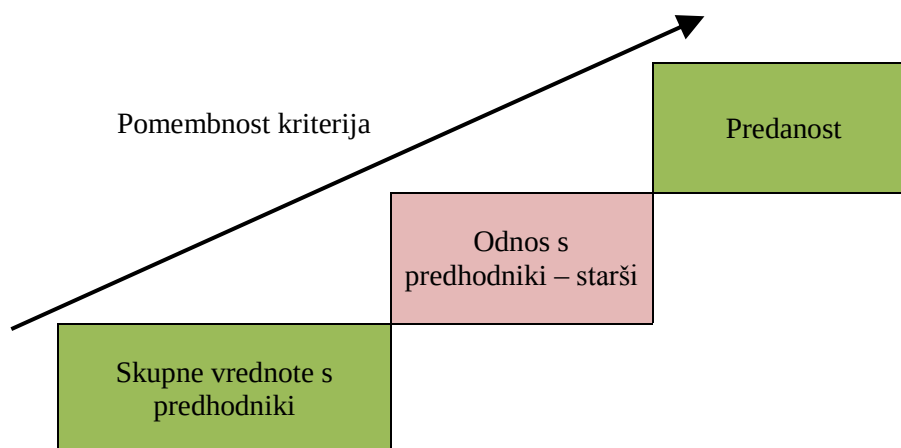
Slika 20: Poslovni kriteriji za izbiro uspešnega naslednika



Pri kriteriju »izkušnje« je vzpodbudno, da direktorji, ki više vrednotijo izkušnje, dejansko izberejo naslednika, ki ima več izkušenj. Kriterij torej uporabljajo v praksi, a mu že v osnovi pripisujejo nizko veljavo.

Na strani neposlovnih kriterijev so direktorji »predanost« in »skupne vrednote« ocenili relativno visoko, saj je kriterij »pripravljenost nadaljevati moje delo« drugi najvišje ocenjeni neposlovni kriterij. Kriterij, ki bi mu direktorji morali nameniti nekoliko več pozornosti, je kriterij »odnos s predhodniki«, saj so direktorji dobro razumevanje z družinskimi člani ocenili približno sredinsko.

Slika 21: Družinski (neposlovni) kriteriji za izbiro uspešnega naslednika



»Spol« in »vrstni red rojstva« na podlagi literature nista relevantna kriterija za izbiro uspešnih naslednikov, pa tudi na podlagi raziskave sta bila to dva daleč najnižje ocenjena kriterija. Če bi torej predpostavljali, da je izbira naslednika neodvisna od spola, potem bi bilo med nasledniki v vzorcu, glede na število otrok ženskega in moškega spola, 57,8 % moških in 42,2 % žensk. Dejansko je med 54 nasledniki 74,1 % moških in 25,9 % žensk. Poleg tega so v le dveh primerih kljub starejšemu bratu izbrali za naslednico žensko, po drugi strani pa so v sedmih primerih kljub starejšim sestrkam za naslednika izbrali moškega. Analiza ankete pa presenetljivo potrди mnenja direktorjev pri nepomembnosti vrstnega reda rojstva kot kriterija, saj je bil najstarejši otrok izbran v 40,7 % podjetij, v 42,6 % podjetij pa so izbrali mlajšega otroka.

Zanimiv del procesa razvoja naslednika je tudi »pridobivanje izkušenj v tujih podjetjih«. 18,6 % direktorjev meni, da je koristno, če ima naslednik preden se zaposli v domačem podjetju, nekaj let izkušenj iz drugih podjetij. Po drugi strani pa ima le 7,3 % naslednikov dejanske izkušnje iz drugih podjetij. Poleg tega se kar 41,6 % direktorjev močno strinja, da naj bi imeli družinski člani, zaposleni v domačem podjetju, delovne izkušnje iz drugih podjetij (94,7 % se jih vsaj strinja). Po drugi strani pa le 22,1 % naslednikov meni, da naj imajo družinski člani izkušnje iz drugih podjetij. Velik razkorak med željami direktorjev in dejanskim stanjem lahko deloma pripišemo tudi dejstvu, da v družinskih podjetjih nimajo formalnih (ali neformalnih) nasledstvenih načrtov in je pot razvoja naslednika stohastična in ne vključuje želja in potreb vseh vpletenih strani.

Potrdil sem torej hipotezo H4a, saj obstaja med izobrazbo direktorjev in naslednikov pozitivna povezava, hipoteze H4b pa ne, saj med dokončano izobrazbo direktorjev in doseženo šolsko izobrazbo naslednikov kot kriterija pri izbiri naslednika ni povezave.

S primerjavo pomembnosti kriterijev pri izboru naslednika z dejanskimi lastnostmi izbranega naslednika sem prišel do ugotovitve, da direktorji ne upoštevajo vrstnega reda rojstva pri izbiri naslednika, podatki o spolu naslednikov pa kažejo pristranskost do naslednikov moškega spola. Izobrazba naslednika ni povezana s pomembnostjo kriterija »dosežena šolska izobrazba« pri izbiri in zato ne moremo potrditi hipoteze H4c. Zanimivo pa je, da direktorji, ki više cenijo izkušnje v drugih podjetjih, tudi dejansko izberejo naslednika, ki ima več takih izkušenj.

Potrdimo hipotezo H4d. Znanja, ki jih direktorji kot kriterij vrednotijo visoko, nasledniki pa so pri njih relativno šibki, so še »poznavanje proizvodnega procesa«, »zmožnost prodaje«, »poznavanje financ in računovodstva« ter »oblikovanje vizije podjetja«. Na slednjih področjih bi za uspešen prehod podjetja kazalo nadgraditi znanje naslednikov.

S faktorsko analizo sem analiziral povezave med opazovanimi kriteriji in identificiral tri faktorje, ki kriterije dobro razdelijo v tri skupine, v prvi so poslovni kriteriji, v drugi družinski (neposlovni) kriteriji in v tretji kriteriji znanja in izkušnje. Na podlagi pregleda literature s tega področja zaključim, da sta slednja kriterija ravno tista, ki ju literatura visoko priporoča, direktorji pa jima ne pripisujejo primerne veljave. Izbira naslednikov torej ni izrazito racionalna, še posebej uporabi spola kot kriterija se bodo slovenska družinska podjetja morala izogniti.

5.6 Nasledstvo v prihodnosti

Stavrou (1999, str. 50) na vzorcu otrok družinskih podjetnikov ugotavlja, da jih 40,5 % šteje družinsko podjetje za možno karierno odločitev, 61 % otrok pa meni, da je verjetnost, da se kadar koli pridružio družinskemu podjetju, nižja od 50 %. Za vzorec otrok iz Evrope je številka pri moških še nižja, saj jih 68 % meni, da je verjetnost dela v družinskem podjetju nižja od 50 %, pri ženskah pa je delež 45,5 %. Od teh, ki se želijo pridružiti družinskemu podjetju jih 45,8 % stremi tudi k prevzemu vodstvene funkcije (str. 55). Analiza rezultatov pokaže, da ima namen prevzema vodstvene funkcije v družinskem podjetju le eden izmed štirih otrok. Poleg tega je delež mnogo višji v primerih, ko ima družinsko podjetje vsaj 500 zaposlenih, takih pa je v Sloveniji razmeroma malo, v našem vzorcu pa ni niti enega.

Število rojstev in stopnja rodnosti sta v Sloveniji upadala od konca sedemdesetih let dalje. Od leta 2002 dalje se stopnja rodnosti sicer počasi dviguje in šele leta 2009 omogoča enostavno reprodukcijo in dolgoročno rast števila prebivalstva. Povprečno število otrok na družino v našem vzorcu družinskih podjetnikov je 2,2, kar se, glede na povprečno starost otrok (26,5 leta), dobro ujema s stopnjo rodnosti v začetku osemdesetih let. Družinski podjetniki, kljub v povprečju več kot dvema otrokoma na družino, pogosto nimajo izbire pri iskanju naslednikov. Določen delež otrok namreč ni zainteresiran za delo v domačem podjetju, odločijo se za alternativno kariero oziroma jih družina ne šteje kot primerne naslednike (bolezen ipd.). Položaj se bo v naslednjih letih še zaostрил, saj je stopnja rodnosti v osemdesetih letih padala in leta 1990 dosegla le 1,46 otroka na žensko. Posledično se bo veliko družinskih podjetij srečalo z izzivom nasledstva, saj prakse nedružinskega naslednika ne poznajo oziroma ji niso naklonjeni. V vzorcu družinskih podjetij namreč ni niti enega, ki bi ga nasledil kdo drug razen otrok.

Pomembno vprašanje torej je, kako se bodo družinski podjetniki spopadli z nastalim položajem. Kultura podjetniške žetve pri nas ni razvita, trga podjetij tako rekoč ni. Možnosti nasledstva menedžmenta v takem primeru so:

- zunanji menedžment,
- ključni zaposleni,

- družinski član, ki ni otrok,
- prodaja podjetja,
- reorganizacija in delitev podjetja,
- zaprtje podjetja.

5.7 Omejitve raziskave

Metodološke omejitve

Vsako podjetje se je samo opredelilo, ali je družinsko podjetje ali ne. Povsem možno je, da so se nekatera podjetja opredelila za nedružinska podjetja, čeprav bi po definiciji iz poglavja 2.2 sodila med družinska podjetja. Nekatera podjetja smo torej zaradi enostavnosti izbora izločili iz populacije, čeprav bi teoretično morala spadati vanjo.

Zaradi majhnega števila enot v nekaterih razredih pri izračunih testov rezultati po statističnih omejitvah niso popolnoma zanesljivi, a dajejo dovolj dobre podatke za nadaljnje analize.

Omejitve rezultatov

Rezultati imajo tri pomembne omejitve. Prva je, da družinska podjetja tradicionalno kot potencialne naslednike razumejo le družinske člane, skoraj brez izjeme otroke. Izbira je torej zelo (in vedno bolj) omejena, na otroke pa lahko starši vplivajo le do neke mere. Če na podatke pogledamo na ta način, vidimo, da je lahko kriterij še tako pomemben, a če otroci te lastnosti nimajo, to ne bo razlog, da jih ne bi izbrali kot naslednike. Direktorji družinskih podjetij z družinami torej ne izberejo najboljšega naslednika, ampak najprimernejšega izmed otrok. Pogosto to verjetno pomeni, da izberejo najmanj slabega naslednika.

Druga pomembna omejitev je, da so direktorji in nasledniki skušali sebe in podjetje prikazati v najboljši luči in nekateri odgovori zato niso popolnoma iskreni. Nekateri morda ne zaupajo anketarju ali anketi oziroma iz kakršnih koli razlogov niso želeli navesti pravih podatkov.

Tretja omejitev je vezana na rezultat, da so direktorji sami izbrali naslednike le v četrtini podjetij. Drugje so izbirali skupaj s partnerjem oziroma na podlagi družinskega dogovora. Kriteriji direktorjev torej ne morejo popolnoma pojasniti razlogov za izbiro naslednika, saj so pri odločitvi sodelovali tudi ostali družinski člani, katerih motivov ne poznamo.

6 DODATNA ANALIZA KLJUČNIH PODROČIJ

Med empirično analizo sem na podlagi podatkov identificiral tudi nekaj področij, ki so po mojem mnenju kritična za uspešno vodenje družinskih podjetij, še posebej v fazi prenosa podjetja na naslednjo generacijo. Ker podatki in demografska slika kažejo, da bodo imela družinska podjetja zaradi svoje nefleksibilnosti pri izbiri naslednikov v prihodnosti težave z ustreznostjo le-teh, bi bilo poslovno smiselno, če bi družine spremenile odnos do podjetja in odprle vrata alternativnim možnostim družinskemu nasledstvu. Za spremembo odnosa do nasledstva je pomembna tudi sprememba odnosa do vodstvene funkcije, pri čemer še vedno premalo razumemo vlogo predhodnika v nasledstvenem procesu. Iz empiričnih rezultatov izhajajo tudi dilema o

enakoprovavnosti spolov in družinskih in nedružinskih zaposlenih v nasledstvenem procesu in v podjetju na splošno, zato v poglavju 6.3 sledi tudi analiza tega področja.

6.1 Sprememba odnosa do podjetja in alternative družinskemu nasledstvu

Izbira naslednika v družinskem podjetju je kombinirana odločitev, ki vključuje tako poslovne kot neposlovne kriterije. Pri izbiri naslednikov v slovenskih družinskih podjetjih je še vedno navzoča pristranskost, saj so direktorji bistveno bolj naklonjeni sinovom, čeprav na poslovnih šolah že diplomira več žensk kot moških. Vera in Dean (2005, str. 339) poročata o primeru direktorja, ki je za pomoč pri odločitvi o nasledniku najel zunanje svetovalno podjetje, ki je izbralo med sinom in hčerko. Barnes (1988, str. 19) na podlagi vrste primerov priporoča uporabo zunanjega svetovalca, ki ni nujno plačani profesionalce, najbolj primeren naj bi bil družinski prijatelj, ki uživa zaupanje vseh članov družine in vodstva podjetja. Dunemann in Barnett (2004, str. 12) kot zunanjega svetovalca, seveda s poslovnega vidika, predlagata tudi mamo/ženo ali očeta/moža, ki ni neposredno vpleten v poslovanje podjetja, a ima dobre odnose tako s predhodnikom kot z naslednikom. Podobni prijemi bi v zrelih družinskih odnosih in s pristno družinsko skrbjo za podjetje tudi v Sloveniji lahko postali pomemben del nasledstvenih procesov.

Glede na model izbire naslednika Keatingove in Littlelove (1997) morajo slovenska družinska podjetja v prihodnosti razumeti zgodnje spremljanje zanimanja otrok in ugotoviti, ali imajo potencialnega naslednika. V nasprotnem primeru je treba načrtovati alternativo, kar je lahko dolg in zapleten proces.

Glede na to, da se bo število potencialnih naslednikov v prihodnosti zmanjšalo, da Stavrou (1999, str. 50) ugotavlja, da se podjetju namerava pridružiti le približno polovica otrok ter da je največja verjetnost, da se bodo podjetju pridružili, če so v mladosti delali v podjetju, je za direktorje v družinskih podjetjih vedno bolj pomembno, da skušajo otroke čim prej vključiti v poslovanje podjetja, tudi skozi poletna dela, prakso ali priložnostna dela. Stavrou (1999, str. 55) tudi navaja, da verjetnost, da se otrok pridruži podjetju, pada s starostjo otrok, kar je dodaten razlog za čim hitrejšo vključitev otrok v podjetje. Seveda je bistvena naloga staršev, da poskrbijo za uravnoteženo pridobivanje tako izkušenj kot formalne ter neformalne izobrazbe in da na račun dela v podjetju otroci ne zapostavljajo šolanja.

Verjetnost, da se otroci pridružijo podjetju, se povečuje z velikostjo podjetja, zato je za družinske podjetnike bistvena rast in internacionalizacija, saj bodo tako povečali možnosti, da bo podjetje predstavljalo pomembno karierno možnost za otroke.

Družinsko podjetje ne izpolni vedno pričakovanj družine, zato se v tujini družinski podjetniki odločajo tudi za prenos kapitala v alternativne podjetniške podvige. Bruce in Picard (2006, str. 306) za Kanado ugotovita, da je takih kar 11 % vseh družinskih podjetnikov. Upokojitev je še vedno najpogostejši razlog za izstop ustanovitelja ali direktorja iz podjetja, za slovensko podjetniško kulturo pa bi bilo koristno, če bi podjetniki razumeli tudi alternativne možnosti.

Družine lahko spodbujajo alternativno podjetniško pot otrok, ki jih podjetništvo sicer zanima, a ne želijo sodelovati v družinskemu podjetju. Družina lahko finančno podpre samostojno podjetniško pot otroka ali pa diverzificira poslovanje podjetja do take mere, da lahko naslednik deluje v okviru družinskega podjetja a samostojno razvija neodvisen posel. Podobno pot do nasledstva predlagajo tudi Venter et al. (2005, str. 297), ki pa opozarjajo, da je treba skrbno proučiti finančno plat diverzifikacije ali kapitalske podpore nepreverjeni poslovni ideji.

V primeru da družina nima oziroma ne najde naslednika v okviru ožjega sorodstva, ji ostane vrsta alternativ glede vodstva in lastništva:

- Lastništvo lahko ostane v družini, vodstvo pa predajo članu družine iz širšega sorodstva, zaposlenemu ali zunanjemu menedžerju. Allio (2004, str. 32) priporoča, da družina strateške načrte deli s ključnimi zaposlenimi, sisteme nagrajevanja pa poenoti za vse ne glede na članstvo v družini. S tem kakovostni kader vključimo v razmeroma družinske odločitve in gradimo njihovo pripadnost podjetju. V podjetju identificiramo nekaj ključnih ljudi, potencialnih vodij, ki jih na ta način pripravljamo na prevzem vodstvene funkcije in na koncu izberemo najprimernejšega (Klein, 2007, str. 12). Če direktor ugotovi, da nima kompetentnega naslednika, bo vodstveno funkcijo dosti lažje predal nekomu, ki ga že deloma šteje za člana družine. Taktika je seveda tvegana, saj so lahko otroci ljubosumni, če opazijo, da direktor ključnemu zaposlenemu celo daje prednost pred potencialnimi družinskimi nasledniki.
- Podjetje lahko prodajo zaposlenim ali zunanjim investitorjem.
- Zaprejo podjetje.

V primeru da obstaja nevarnost nezdravega nasledstvenega boja med otroki ali drugimi potencialnimi nasledniki, Kimhi (1997, str. 317) priporoča, da družina investira večji delež premoženja zunaj družinskega podjetja. Samo podjetje s tem izgubi vrednost, starši pa s prenosom podjetja na naslednika ne izgubijo finančne varnosti po upokojitvi. Kompenzirajo lahko tudi otroke, ki ne dobijo lastniškega deleža v družinskem podjetju, in s tem zmanjšajo verjetnost finančnih motivov za neproduktivno nasledstveno tekmo, v kateri lahko zaradi nešportnih potez na koncu slavi najmanj primeren naslednik.

6.2 Prenos vodstvene funkcije

Družinska podjetja v Sloveniji pretežno vodijo ustanovitelji, saj so v povprečju razmeroma mlada. Sonnenfeld in Spence (1989, str. 374) za družinska podjetja, ki jih vodi ustanoviteljska generacija, ugotavljata, da ima podjetnik značilnosti heroja, ki ima veliko željo, da izpolni svojo misijo in pusti pomembno zapuščino. Težava takega ustanovitelja je, da se ob prenosu nasledstva obnaša kot monarh, za monarhe pa je značilno, da se vodstveni funkciji odpovejo le ob smrti ali z nasilno odstranitvijo. Nasledstveni proces je po nekaterih definicijah zato le težko uspešen, saj zahteva popoln umik predhodnika iz podjetja. Slovenski družinski podjetniki bi se morali zavedati te omejitve in demografsko-psihološke posebnosti družinskih podjetij in razviti mehanizme obvladovanja svoje vloge in celovitega prenosa vodstvene funkcije na naslednika.

V procesu prenosa Lansberg (1988, str. 137) kot orodje za izogibanje problemom predlaga družinski svet. Namen družinskega sveta je tudi spodbujanje komunikacije med ustanoviteljem in naslednikom v procesu prenosa vodstvene funkcije, ki velja za enega najbolj burnih in nevarnih obdobj v življenju družinskega podjetja. Ustanovitelj in družinski člani se morajo sprijazniti z dejstvom, da se končuje prvo generacijsko obdobje družinskega podjetja, ko ga še vodi ustanovitelj. Le-ta mora imeti priložnost razprave o družinskih, poslovnih in psiholoških vidikih prenosa. V okviru družinskega sveta se spoznavajo tudi družinski člani, ki predstavljajo naslednjo generacijo v vodenju družinskega podjetja. Pogosto se namreč zgodi (Lansberg, 1988, str. 138), da se bratje in sestre po izhodu iz pubertete zaradi različnih interesov in načinov življenja odtujijo in morajo za uspešno skupno delo ponovno vzpostaviti konstruktivne odnose.

Ključni dejavnik pri prenosu nasledstva pa kljub vpletenosti družine ostaja direktor oziroma ustanovitelj podjetja. Da bi se lažje sprijaznil z odhodom iz podjetja in v popolnosti predal vodenje nasledniku, mora uvesti tudi spremembe v načinu življenja. Pri tem mora uživati podporo družine, spoznati podobne primere iz drugih družinskih podjetij, razviti in predstaviti časovni potek sprememb in določiti svojo prihodnjo vlogo v poslovnem in družinskem sistemu. Glede na znanje, ki ga ima, lahko ostane zunanji svetovalec ali nadzornik, naslednik pa mora delovati samostojno in brez neposrednega vpliva predhodnika.

6.3 Enakopravnost

Ženske imajo v slovenskih družinskih podjetjih relativno majhno formalno vlogo kot direktorice ali lastnice. Tudi v procesu nasledstva jih družina redkeje izbere za naslednice kot na primer v ZDA. Hčeram zato Vera in Dean (2005, str. 337) priporočata, da pred zaposlitvijo v družinskem podjetju dobijo izkušnje v drugih podjetjih, saj bodo tako dokazale svoje sposobnosti sebi in drugim ter pridobile zaupanje med družinskimi člani. Avtorici tudi ugotovita, da večina naslednic ni načrtovala kariere v družinskem podjetju. Delež žensk, naslednic se v prihodnosti lahko poveča tudi na račun trenutnih potencialnih ali dejanskih naslednikov moškega spola, ki zaradi takih ali drugačnih razlogov ne bodo uspešni pri vodenju družinskega podjetja. Bistveno seveda je, da družina oziroma starši spremljajo napredek in uspešnost naslednika in posežejo v dogajanje, če je potrebno. V nasprotnem primeru lahko družinsko podjetje propade, čeprav je v družini morda primeren naslednik a je trenutno zaposlen zunaj družinskega podjetja. Soroden problem so potencialne konfliktne družinske in poslovne vloge mlajših sinov in hčera, ki v družinski hierarhiji zasedajo najnižja mesta (Barnes, 1988, str. 13). Če želijo naslediti družinsko podjetje, morajo nadgraditi tudi svoj položaj v družinski hierarhiji. Položaj se s tem lahko še bolj zaplete, saj gre gradnja zaupanja in kompetentnosti v očeh sodelavcev pogosto na račun družinskih odnosov (Barnes, 1988, str. 15). Družina mora v procesu nasledstva vsakega potencialnega naslednika, ne glede na spol in vrstni red rojstva, obravnavati enakopravno. Podjetje je treba predati najboljšemu nasledniku, zato mora družina pogosto spremeniti svoja pričakovanja in obnašanje ter vsem otrokom zagotoviti enak začetni položaj in enake možnosti pridobivanja izkušenj in znanja.

Literatura omenja tudi vodenje s sodelovanjem več otrok (García Álvarez et al., 2002, str. 193), pri čemer tim hčera in sinov prevzame vodenje podjetja in si razdelijo ključne funkcije. V slovenskih družinskih podjetjih takega primera še nismo zaznali, morda tudi zato, ker direktorji sploh niso seznanjeni s pravnimi in organizacijskimi možnostmi tovrstnega prenosa vodstvene in lastniške funkcije. Naslednike in direktorje bi bilo treba seznaniti s to možnostjo, ki jo literatura dopušča in do neke mere celo spodbuja, slovenska poslovna praksa pa je ne pozna.

Enakopravnost se nanaša tudi na odnos do nedružinskih zaposlenih, ki gojijo do družinskega podjetja na splošno pozitivna čustva (Poza et al., 1997, str. 151). Pogosto se nedružinski zaposleni počutijo zapostavljene, saj družinski člani pogosto ne razumejo njihovega prispevka k uspehu podjetja. Ustrezen odnos, sistemi nagrajevanja in soodločanja nedružinskih članov so bistvenega pomena za dolgoročen uspeh družinskega podjetja, še posebej v procesu nasledstva. Naslednik, ki ne uživa podpore bistvenih deležnikov, se bo prej ali slej srečal z odporom, kar bo vplivalo tudi na poslovanje podjetja in odnose v družini.

7 PRIPOROČILA ZA RAVNANJE DELEŽNIKOV IN PREDLOGI NADALJNJIH RAZISKAV

7.1 Aplikacije za pedagoško delo in spodbujanje razvoja družinskih podjetij

Ker so slovenska družinska podjetja razmeroma mlada, jih ima le malo izkušnje s prenosom nasledstva. V učnih načrtih predmetov s področja družinskega podjetništva bo treba celostno obravnavati proces nasledstva, in to tako v vidika predhodnika kot naslednika. Priporočila, kot so družinska ustava, načrt prenosa ipd., so že dolgo del predmetnikov, manjka pa razumevanje vloge predhodnika, ki se mora po prenosu čim hitreje umakniti iz vsakodnevnih operacij, ter pomena izkušenj in izobrazbe naslednika. Teoretični razpravi bi se glede na razmeroma hitro vključitev naslednika v vodenje družinskega podjetja morali priključiti elementi praktičnega usposabljanja z namenom pridobivanja izkušenj. Jasno je, da je treba v pedagoško in svetovalno delo z družinskimi podjetniki vključiti elemente sociologije in psihologije, saj marsikatera tema, kot so razumevanje med družinskimi člani, skupne vrednote ipd., posegajo globoko v ta področja. Slušateljem je treba jasno in objektivno predstaviti problematiki nepotizma in enakopravnosti, ki sta, kot sem ugotovil tudi z anketo, prisotna na več nivojih že ob izbiri naslednika. Glede na izsledke znanstvene literature o kvaliteta uspešnega naslednika moramo podati jasna priporočila vsem odločevalcem v družinskem podjetju, da je treba razumeti pomen poslovnih znanj za uspešen nastop na domačem in tujih trgih. Z empirično raziskavo namreč ugotavljam, da se na področju lastnosti naslednika za uspešno vodenje družinskega podjetja priporočila literature in dejansko stanje v družinskih podjetjih razlikujejo in bi bilo treba sprejeti ukrepe, kako naslednikom in potencialnim naslednikom ponuditi manjkajoča znanja in izkušnje, predhodnikom pa razložiti pomen le-teh za nadaljevanje družinske tradicije. V današnjem visokokonkurenčnem poslovnem okolju konkurenca hitro izključuje nesposobne podjetnike.

Na področju prenosa vodenja in lastništva tako na pedagoškem, svetovalnem kot podpornem področju manjka razumevanje alternativ prevladujočim vzorcem po eni strani in razumevanja motivov za prevzem družinskega podjetja po drugi strani. Izkušnjam v domačem in drugih podjetjih direktorji ne pripisujejo potrebnega pomena, saj jih ne uporabljajo kot kriterij izbire naslednika, čeprav avtorji ugotavljajo, da so izjemno pomembne tudi kot motiv za prevzem družinskega podjetja. Poleg tega je močan motiv tudi velikost podjetja, zato bi se morali družinski podjetniki usmeriti v rast, tudi ob večjem tveganju. Po drugi strani pa demografski položaj za prihodnost napoveduje krepko zmanjšanje števila potencialnih družinskih naslednikov, a se alternative družinskemu nasledstvu v praksi tako rekoč ne uporabljajo. Družinski podjetniki morajo spoznati in razumeti možnost profesionalnega menedžmenta, vključitev širše družine v vodstvo in lastniško strukturo in institut podjetniške žetve, o katerem je v Sloveniji malo napisanega in se v praksi redko uporablja. Temu primerno bi bilo treba oblikovati tudi zakonodajo, še posebej davčno, ki bi spodbujala vse oblike prenosa vodenja in lastništva družinskih podjetij.

Država in podporne institucije morajo spodbujati enakopravnost spolov v podjetništvu, ki je še posebej problematična v družinskih podjetjih. Mladim, ki prevzemajo družinska podjetja, bi bilo koristno omogočiti praktično usposabljanje doma ali v tujini, preden resnično postanejo nasledniki domačega podjetja. Družinskim podjetnikom je treba predstaviti kritična področja delovanja v družinskem podjetju, ki so pogosto bistveno drugačna od tistih v nedružinskih podjetjih. Podporno okolje bi lahko družinskim podjetnikom ponudilo fleksibilne oblike izobraževanja, ki bi spodbujale dolgoročno preživetje in uspešnost družinskih podjetij.

7.2 Predlogi nadaljnjih raziskav

Literatura sicer priporoča vrsto značilnosti, ki naj bi ločevale uspešne naslednike v družinskih podjetjih od neuspešnih. Manjka pa longitudinalna raziskava, ki bi preverila dejanski vpliv lastnosti naslednikov na dolgoročno uspešnost družinskega podjetja. Proces same izbire naslednika je zaradi neposlovnih kriterijev tudi psihološki pojav, zato predlagam sodelovanje psihologov pri razpravi o kriterijih izbire in pomenu družinskih odnosov pri določitvi naslednika. Določitev naslednika je pogosto dolgotrajen proces, ki se nezavedno začne že s prvimi stiki otrok z družinskim podjetjem in jo morda izoblikuje vrsta dejavnikov, kot so izkazani interesi naslednika, vzgoja in vrednote predhodnika, pritiski družinskih članov in zgodnje usmeritve v izobraževanju.

Na vzorcu slovenskih podjetij bi bilo treba preveriti, kaj pravzaprav pritegne otroke podjetnikov v delo v družinskem podjetju. So motivi finančne ali kake druge narave? Zakaj se večina otrok ne odloči za delo v družinskem podjetju? So krivi pritiski staršev, drugačna zanimanja ali kaj tretjega? Se položaj spremeni v času gospodarske krize, ko gre podjetjem v povprečju slabše, in kakšna je uspešnost družinskih podjetij v primerjavi z gospodarstvom kot celoto v času krize.

Z dolgoročno raziskavo lahko preverimo tudi spremembe v kriterijih v različnih časovnih obdobjih in sodimo o razlogih za spremembe, ki so lahko posledica cikličnih gibanj ali drugih, bolj stalnih sprememb v družbi.

SKLEP

Namen magistrskega dela je bil analizirati racionalnost izbire in razvoja naslednikov v slovenskih družinskih podjetjih in predlagati aktivnosti, ki bi pripomogle k boljši pripravljenosti naslednikov ter s tem k izboljšanju preživitvenih možnosti podjetij v procesu nasledstva in uspešnejšemu dolgoročnemu poslovanju. Pred samo analizo sem pregledal relevantno literaturo s področja izbire in razvoja naslednikov ter identificiral temeljne zmožnosti in lastnosti naslednikov in direktorjev, ki dokazano pripomorejo k uspešnosti družinskega podjetja. Na podlagi lastne raziskave med slovenskimi družinskimi podjetniki, nasledniki in polnoletnimi otroki direktorjev sem opredelil najpomembnejše kriterije, na podlagi katerih direktorji izbirajo naslednike, ter kriterije, za katere nasledniki menijo, da so bili izbrani na njihovi podlagi. Kriterije direktorjev sem primerjal z nekaterimi dejanskimi lastnostmi naslednikov in priporočili iz dosedanjih raziskav. S tako zbranimi podatki in analizami sem ugotovil, da so kriteriji za izbiro naslednika v slovenskih družinskih podjetjih le deloma v skladu s priporočili literature.

Z raziskavo v velikem delu potrjujem temeljno tezo magistrskega dela, da se slovenski družinski podjetniki izbora naslednikov lotevajo s čustvenega vidika in ne upoštevajo dejanske usposobljenosti naslednika za prevzem družinskega podjetja. Izbira naslednikov ni racionalna, saj pridem do sklepa, da obstajajo področja, na katerih praksa ne sledi priporočilom znanstvene literature s tega področja. Bistveni razkorak opazim ravno pri dveh kriterijih, ki jima raziskovalci pripisujejo visok pomen, slovenski družinski podjetniki pa ju ne uporabljajo v zadostni meri kot kriterija izbire naslednikov, to sta »izobrazba« in »izkušnje«. S tem v določeni meri zanemarijo dejansko usposobljenost naslednika za prevzem družinskega podjetja in potencialno ogrozijo uspešno poslovanje v prihodnosti. Dosedanje raziskave namreč ugotavljajo, da obstaja pozitivna povezava med izobrazbo podjetnika in uspešnostjo družinskega podjetja. Pri neposlovnih kriterijih izstopata pomen »odnosa s predhodniki«, ki ga slovenski družinski podjetniki podcenjujejo, in »pomembnost spola«, ki ga direktorji ne priznavajo kot kriterij, v praksi pa ga še vedno uporabljajo.

Demografski podatki nakazujejo tudi trend zmanjšanja števila otrok, kar bo srednjeročno pritiskalo na družinska podjetja, da izbirajo med manjšim številom otrok, ki so še vedno brez izjeme edini potencialni nasledniki družinskega posla. Že sedaj v povprečju v družinskem podjetju dela 0,94 otroka, v roku 10 let pa se bo na podlagi demografskih podatkov ta številka po vsej verjetnosti še bistveno zmanjšala. Izbiranje med manjšim številom otrok pomeni zmanjševanje vloge kriterijev, večji pritisk na delo v podjetju in v povprečju najverjetneje izbor slabših oziroma slabše pripravljenih ali manj predanih naslednikov kot sedaj.

V praksi slovenskega družinskega podjetništva se je odprlo več izzivov, ki jih bodo morala podjetja razrešiti, če bodo želela uspešno nastopati na trgih in dolgoročno preživeti. Napredek je mogoč na področju enakopravnosti, pri čemer mora družina vsakega potencialnega naslednika obravnavati enakopravno, enako pa velja tudi za odnos do družinskih in nedružinskih zaposlenih. Spremeniti bodo morali odnos do podjetja, ki ga sedaj tako rekoč brez izjeme skušajo zadržati tako lastniško kot vodstveno v družinskih rokah. Glede na to, da bo potencialnih naslednikov

vedno manj, bodo podjetja prisiljena poiskati alternativno rešitev vodenja podjetja ob menjavi generacij oziroma znati pritegniti otroke k zaposlitvi in prevzemu podjetja. Ena od možnosti je povečevanje velikosti podjetja, ki je povezana tudi z »gravitacijsko močjo« do otrok. Za uspešen prenos podjetja je tudi bistvenega pomena, da se predhodnik po koncu procesa nasledstva hitro umakne iz vsakodnevnih operacij, kar za seboj potegne spremembo paradigme vodenja družinskega podjetja, v skladu s katero pogosto sodelujejo starši in otroci, česar pa literatura ne priporoča.

Glede na zahtevnost poslovnega okolja in lastnosti družinskih podjetij je nasledstveni proces zagotovo eno bistvenih kritičnih obdobj v življenju družinskih podjetij, ki pa z razumevanjem potrebnih lastnosti naslednika in uporabo skrbno premišljenih kriterijev pri izbiri postaja obvladljivo. Še vedno pa praktična uporaba objektivnih kriterijev, ki bodo vključevali tako poslovni kot družinski vidik naslednika, naj bo to sin, hči, drug družinski član ali kdo tretji, ostaja izziv družinskih podjetnikov.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, I. E., & Langowitz, N. S. (2003, avgust). Women in family owned businesses. *MassMutual & Center of Women's Leadership, Babson College*. Najdeno 17. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www3.babson.edu/CWL/upload/Women-in-Family-Owned-Businesses.pdf>
2. Allio, M. K. (2004). Family Business: Their virtues, vices and strategic path. *Strategy & Leadership*, 32(4), 24–33.
3. Allouche, J., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315–330.
4. Ambrose, D. M. (1983). Transfer of the family-owned business. *Journal of small business management*, 21(21), 49–56.
5. Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301–1328.
6. Aronoff, E., & Ward, J. L. (1991). Chief's toughest job: Teacher. *Nation's business*, 79(1), 27.
7. Astrachan, J.H., & Shanker M.C. (2003). Family business' contribution to the U.S. economy. A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
8. Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26.
9. Barach, J. A., Gantisky, J., Carson, J. A., & Doochin, B. A. (1988). Entry of the next generation: strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49–56.
10. Barbot, M., Bayad, M., Bourguiba, M., & Schmitt, C. (2005, junij). Comparative entrepreneurship: the case of father-to daughter family business transmission in France and Tunisia. Najdeno 12. junija 2010 na spletnem naslovu: <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/paper13.pdf>
11. Barnes, L. (1988). Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs. *Family Business Review*, 1(1), 9–21.
12. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.
13. Beckhard, R., & Dyer, G.W. (1983). Managing continuity in family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.
14. Besson, D., & Haddadj, S. (2003). Dysfunctions in owner-manager succession process in family firms and how a SEAM intervener-researcher can address them. *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 83–89.
15. Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337–350.
16. Bjuggren, P., & Sund, L. (2005). Organization of transfers of small and medium-sized enterprises within the family: tax law considerations. *Family Business Review*, 18(4), 305–320.
17. Bliss, R. (2002). Choosing your successor carefully. *Agency Sales*, 32(1), 13–14.

18. Bowman-Upton, N. (1991). Transferring management in the family-owned business. *Emerging Business Series*. Najdeno 26. avgusta 2009 na spletnem naslovu www.npcsbdc.com/Library/EB-1.PDF
19. Boyd, J. H. (1998). *Mentoring in family firms: A reflective analysis of senior executives' perceptions* (doktorska disertacija). Ann Arbor: UMI Services.
20. Brockhaus R. H. (2004). Family business succession: suggestions for future research. *Family Business Review*, 17(2), 165-178.
21. Bruce, D., & Picard, D. (2005, junij). Succession can breed success – SME succession and Canada's economic prosperity. *CFIB Research*. Najdeno 26. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.cfib.ca/research/reports/rr3007.pdf>
22. Bruce, D., & Picard, D. (2006). Making succession a success: perspectives from Canadian small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 306–310.
23. Brun de Pontet, S., Wrosch, C., & Gagné, M. (2007). An exploration of the generational differences in levels of control held among family businesses approaching succession. *Family Business Review*, 20(4), 337 – 354.
24. Cabrera-Suarez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71–96.
25. Cadieux, L., Lorrain, J., & Hugron, P. (2002). Succession in women-owned family businesses: A case study. *Family Business Review*, 15(1), 17–30.
26. Cardon, M.S., Zietsma, C., Saporito, P., Matherne, B. P., & Davis, C. (2005). A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 23–45.
27. Carlock, R.S.; & Ward, J.L. (2001). *Strategic planning for the family business*. Houndmills: Palgrave.
28. Cater J. III, & Justis, R. (2009). The development of successors from followers to leaders in small family firms. *Family Business Review*, 22(2), 109–124.
29. Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19–34.
30. Chung, W., & Yuen, K. (2003). Management succession: A case for Chinese family-owned business. *Management Decision*, 41(7), 643–55.
31. Crick, D., Bradshaw, R., & Chaudhry, S. (2006). "Successful" internationalising UK family and non-family-owned firms: A comparative study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 498.
32. Dawley, D., Hoffman, J. J., & Smith, A. R. (2004). Leader succession: Does gender matter? *Leadership & Organization Development Journal*, 25(8), 678–690.
33. Day, D. V., & Lord R. G. (1988). Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management*, 14(3), 453-464.
34. Desai, J. (2008). *Critical successor attributes in Indian family owned business in South Africa* (magistrsko delo). Pretoria: Univerza v Pretoriji.
35. Duh, M., Tominc, P., & Rebernik, M. (2006). Problem definicije družinskih podjetij: primer Slovenije. *Naše gospodarstvo*, 52(3-4), 29–38.
36. Dumas, C. (1998). Women's pathways to participation and leadership in the family owned firm. *Family Business Review*, 11(3), 219–228.

37. Dunemann, M., & Barrett, R. (2004). Family business and succession planning: A review of the literature. *Faculty of Business and Economics - Monash University*. Najdeno 26. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.buseco.monash.edu.au/units/fsbru/fbsp-fsbru-report.pdf>
38. Fahed-Sreih, J., & Djoundourian, S. (2006). Determinants of longevity and success in lebanese family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 19(3), 225–235.
39. Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1994). A comparison of successor development in family and nonfamily businesses. *Family Business Review*, 7(4), 313–329.
40. Friedman, S. D., & Olk, P. (1995). Four ways to choose a ceo: Crown heir, horse race, coup d'etat, and comprehensive search. *Human Resource Management*, 34(1), 141–165.
41. Frieze, S. B., & Jacks, J. R. (1996). Creating a successful succession. *The Secured Lender*, 52(5), 38–42.
42. Fulford, M. D., Breshears, R. G., & Breshears, R. C. (2005). In it for the long haul?: Succession planning within small entrepreneurial firms. *The Entrepreneurial Executive*, 10, 53–64.
43. García Álvarez, E., & López Sintas, J. (2005). Coherence between values and successor's socialization: facilitating family business continuity. V V.R.P. Kashyap (ur.), *Family Business* (str. 65–81). Hyderabad: The ICFAI University Press.
44. Garcia Alvarez, E., Lopez-Sintas, J., & Saldana Gonzalvo, P. (2002). Socialization patterns of successors in first to second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189–203.
45. Garcia Perez de Lema, D., & Durendez, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(3), 151–172.
46. Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
47. Getz, D., & Petersen, T. (2004). Identifying industry-specific barriers to inheritance in small family businesses. *Family Business Review*, 17(3), 259–277.
48. Glas, M. (1998). Eastern Europe: Slovenia. V A. Morrison (ur.), *Entrepreneurship: An international perspective* (str. 108–124). Oxford: Butterworth-Heinemann.
49. Glas, M. (2003). Družinska podjetja v Sloveniji: kaj vemo o njih? V J. Vadnjal (ur.), *Challenges and Opportunities of EU Enlargement for SMEs in CEI Countries* (str. 117–136). Piran: 5th International Conference Proceedings.
50. Glas, M., Vadnjal, J., & Čoh, M. (2004). *Family businesses in Slovenia – how do they differ from those in the EU?*. Prispevek na: 2nd International Conference 'An Enterprise Odyssey: Building Competitive Advantage'. Zagreb.
51. Glas, M., Zupan, B., & Vadnjal, J. (2008). *Family business: Employing children and grooming successors*. Prispevek na: 4th Workshop on Family Firms Management Research. Neapelj: EIASM – The European Institute for Advanced Studies in Management.
52. Glas, M., Zupan, B., Vadnjal, J., & Herle, J. (2007). *Women's role in family business*. Prispevek na: 3rd Workshop on family firms management research. Joenkoepping: EIASM –The European Institute for advanced studies in management.
53. Glavin, B.; Astrachan, J., & Green, J. (2007). *American family business survey*. Kennesaw: Kennesaw State University.

54. Goldberg, S. D. (1996). Research note: Effective successors in family-owned business: Significant elements. *Family Business Review*, 9(2), 185–197.
55. Goldberg, S., & Wooldridge, B. (1993). Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Review*, 6(1), 55–73.
56. Gravelle, K. (2009). *next generation leadership selection: a case study of small family-owned businesses in the twin cities area, Minnesot* (doktorska disertacija). Minneapolis: Capella University.
57. Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Barrett, R. (2006). Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model. *Human Resource Management Review*, 16(4), 490–507.
58. Grote, J. (2003). Conflicting generations: A new theory of family business rivalry. *Family Business Review*, 16(2), 113–125.
59. Habbershon T. G., & Williams, M. L. (1999). a resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–22.
60. Haberman, H., & Danes, S.M. (2007). Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family firo model application. *Family Business Review*, 20(2), 163–185.
61. Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.
62. Haveman, H. A., & Khaire Mukti, V. (2004). Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 437–463.
63. Herle, J. (2003). *Strateško planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Hubler, T. (1999). Ten most prevalent obstacles to family-business succession planning. *Family Business Review*, 12(2), 117–121.
65. Ibrahim, A. B., Soufani, K., Poutziouris, P., & Lam, L. (2004). Qualities of an effective successor: The role of education and training. *Education & Training*, 46(8/9), 474–480.
66. Ibrahim, N., Angelidis, J., & Parsa, F.. (2008). Strategic management of family businesses: Current findings and directions for future research. *International Journal of Management*, 25(1), 95–110, 198.
67. Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: A review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326–350.
68. Johnson, R. (2007). The family business – it's a dream. *Supply House Times*, 50(7), 64–65.
69. Keating, N., & Little, H. (1997). Choosing the successor in New Zealand family farms. *Family Business Review*, 10(2), 157–171.
70. Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good news and the bad news. *Organizational Dynamics*, 22(3), 59–71.
71. Kimhi, A. (1997). Intergenerational succession in small family businesses: Borrowing constraints and optimal timing of succession. *Small Business Economics*, 9(4), 309–318.
72. Klein, K. E. (2007, 20. junij). Succession planning without an heir. *Business Week Online*. Najdeno 26. avgusta 2009 na spletnem naslovu http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jun2007/sb20070620_135303.htm

73. Kotar, S. (2006). *Slovenski podjetniki in njihove zmožnosti* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
74. Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608–625.
75. Kristie, L. (2009). *The worlds oldest family firms*. Najdeno 26. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/channels/articles/the_worlds_oldest_family_companies/.
76. Kuratko D. F., & Hodgetts R. M. (2001). *Entrepreneurship: A contemporary approach*. Chicago: Dryden Press.
77. Kuratko, D. (1993). Family business succession in Korean and U.S. firms. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 132–136.
78. Lambrecht, J. (2005). multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267–283.
79. Lambrecht, J., & Donckels, R. (2006). Toward a business family dynasty: A lifelong, continuing process. V K. X. Smyrniot & S. Klein (ur.), *Handbook of Research on Family Business* (str. 388–401). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
80. Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143
81. Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press,
82. Lansberg, I. (2007). The Tests of a Prince. *Harvard Business Review*, 85(9), 92–101.
83. Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39–59.
84. Lansberg, I., Perrow, E. L., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1(1), 1–7.
85. Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 305–328.
86. Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657–666.
87. Lester, D. L., & Parnell, J. A. (2006). The complete life cycle of a family business. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(3), 3–23.
88. Levitt, D. (2005). Family business forum: Developing the next generation. *The Journal for Quality and Participation*, 28(3), 16–19.
89. Litz, R. A (2008). Two sides of a one-sided phenomenon: Conceptualizing the family business and business family as a Möbius strip. *Family Business Review*, 21(3), 217
90. Lovšin Kozina, F. (2006). *Kritične točke uspešnega medgeneracijskega prehoda v slovenskih družinskih podjetjih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
91. Maccoby, M. (1979). Leadership needs of the 1980's. *Perspectives on Leadership, Current Issues in Higher Education*, 1(2), 17.
92. Manikutty, S. (2000). Family business groups in India: A resource based view of emerging trends. *Family Business Review*, 13(4), 279–292.

93. Martin, L. (2001). More jobs for the boys? Succession planning in SMEs. *Women in Management Review*, 16(5), 222–231.
94. Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–31.
95. Mitchell, J. R. (2009). Becoming the boss: Discretion and postsuccession success in family firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(6), 1201–1218.
96. Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.
97. Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68–81.
98. Mullen E. J. (1998). Vocational and psychosocial mentoring functions: Identifying mentors who serve both. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 319–332.
99. Nelton, S. (1986). Making sure your business outlasts you. *Nation's business*, 74, 32–36.
100. Nicholson, N. (2003). *Understanding the family firm: A new framework for theory and research*. London: London Business School Working Papers.
101. Perry, M. (1999). Small firms and network economies. London: Routledge.
102. Poza, E. J., Alfred, T., & Maheshwari, A., (1997). Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms; A preliminary report. *Family Business Review*, 10(2), 135–155.
103. Rajter, M. (2008). *Poslovno svetovanje in uspešnost poslovanja slovenskih družinskih podjetij* (magistrsko delo). Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
104. Rayu, S. R. (2008). *Family business and leadership traits*. Hyderabad: First Asian Invitational Conference on Family Business.
105. Redding, G. (1995). Overseas Chinese networks: Understanding the enigma. *Long Range Planning*, 28(1), 61–69.
106. Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Rafferty, A. (2009). Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 21(1), 15–30.
107. Rutherford, M. W., Muse, L. A., & Oswald, S. L. (2006). A New Perspective on the Developmental Model for Family Business. *Family Business Review*, 19(4), 317–334.
108. Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 579–594.
109. Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1–36.
110. Sharma, S. (1996). *Applied multivariate techniques*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
111. Shenkman, M. H. (2005). Mentor, don't just manage, your next round of leaders. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 231–234.
112. Smith, B. F., & Amoako-Adu, B. (1999). Management succession and financial performance of family controlled firms. *Journal of Corporate Finance*, 5(4), 341–368.
113. Smith, R. (2009). Mentoring and perpetuating the entrepreneurial spirit within family business by telling contingent stories. *New England Journal of Entrepreneurship*, 12(2), 27–41.

114. Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2004). First-, second-, and third-generation family firms: A comparison. *Family Business Review*, 17(3), 189–203.
115. Sonnenfeld J. A., & Spence, P. L. (1989). The parting patriarch of a family firm. *Family Business Review*, 2(4), 355–375.
116. Sorenson, R. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, 13(3), 183–200.
117. Stavrou, E. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the family firm. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43–61.
118. Stempler, G. L. (1988). *A study of succession in family owned businesses* (doktorska disertacija). Washington: The George Washington University.
119. Trow, D. B. (1961). Executive succession in small companies. *Administrative Science Quarterly*, 6(2), 228–239.
120. Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37(3), 688–702.
121. Turner Foster, A. (1995). Developing leadership in the successor generation. *Family Business Review*, 8(3), 201–209.
122. Vadnjal, J. (2005): *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
123. Vadnjal, J. (2008). Development and growth orientation of family and non-family business. *Economic and Business Review*, 10(3), 197–218.
124. Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283–304.
125. Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321–346.
126. Vilman, L., & Košir, M. (2007). Načrtovanje in vzgajanje nasledstev. *Socius*. Najdeno 30. aprila 2010 na spletnem naslovu http://www.socius.si/media/uploads/file/article_4689.pdf. 4 str.
127. Višnar, A. (2006). *Vrednote ustanovitvene in nasledstvene generacije v družinskem podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
128. Ward, J. L. (1997). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Business Owner Resources.
129. Weber, J., Lavelle, L., Lowry, T., Zellner, W., & Barrett, A. (2003). Family Inc.. *Businessweek*. Najdeno 14. aprila 2010 na: http://www.businessweek.com/magazine/content/03_45/b3857002.htm
130. Westhead, P. (2003). Company performance and objectives reported by first and multi-generation family companies: A research note. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 93–107.
131. Westhead, P., Cowling, M. (1997). Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 3(1), 30–52.

132. Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(1), 31–56.
133. Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331–346.

PRILOGE

1. Anketni vprašalnik

Raziskava: *Zaposlovanje otrok in razvoj naslednikov, 2007/2008*

ANKETA

Vsebina:

List A. PODJETJE / DRUŽINA / USTANOVITELJ.....	2
1. OCENA POSLOVANJA PODJETJA.....	3
2. PODATKI O USTANOVITELJU PODJETJA.....	3
3. PODATKI O DRUŽINI	3
List B. PODATKI O DIREKTORJU/DIREKTORICI.....	4
1. OSNOVNI PODATKI	4
2. POGLED NA DELOVANJE DRUŽINSKEGA PODJETJA	5
3. CILJI PODJETJA.....	7
4. OCENA IZBRANEGA NASLEDNIKA	7
5. PROCES RAZVOJA NASLEDNIKA	10
List C. POGLEDI NASLEDNIKA	17
1. OSNOVNI PODATKI	17
2. POGLED NA DELOVANJE DRUŽINSKEGA PODJETJA	18
3. CILJI PODJETJA.....	20
4. OCENA IZBRANEGA NASLEDNIKA	20
5. PROCES RAZVOJA NASLEDNIKA	22

Za sodelovanje se najlepše zahvaljujemo!

List A. PODJETJE / DRUŽINA / USTANOVITELJ

TEMELJNI PODATKI O PODJETJU
Naziv podjetja:
Kraj sedeža podjetja (<i>vpišite</i>):
Leto ustanovitve podjetja (<i>vpišite leto</i>):
Ustanovitelj: 1 - Mož 2 - Žena 3 - Mož in žena 4 - Drugi:
Glavna dejavnost podjetja (<i>obkrožite do dve dejavnosti</i>)
1 - Predelovalna industrija 2 - Gradbeništvo 3 - Trgovina
4 - Transport in komunikacije 5 - Finančne in druge poslovne storitve
6 - Turizem in gostinstvo 7 - Druge (npr. osebne) storitve
8 - Drugo (<i>navedite, kaj</i>):
Organizacijski status podjetja: 1 - Samostojni podjetnik 2 - Gospodarska družba
Podjetje štejejo za družinsko podjetje: 1 - Da 2 - Ne
Podatki o velikosti in poslovanju podjetja:
- Število zaposlenih (<i>na dan 31.12.2006</i>):
- Od tega: število družinskih članov (<i>na dan 31.12.2006</i>):
- Prihodek v letu 2006 (<i>v milijonih SIT, približno</i>): Mio SIT
- Poslovna sredstva skupaj (<i>bilančna aktiva, 31.12.2006</i>): Mio SIT
- Delež izvoza v prihodku v letu 2006 (<i>približno, na 5 %</i>): %
- Dobiček v letu 2006 ocenjujejo kot (<i>obkrožite v spodnji vrstici</i>):
1 - zelo visok, 2 - visok, 3 - nizek, 4 - ga ni, 5 - izguba
Delež lastništva podjetja v lasti družine: %
Drugi lastniki (<i>kdo so, če so</i>):

ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA

(*vrišite skico, v njej vpišite, v kateri enoti je kateri družinski član, njegovo ime in priimek ter sorodniški status, kaj je njegova funkcija v podjetju, kakšno izobrazbo ima, dopolnjena starost na dan 15.10.2007*)

1. OCENA POSLOVANJA PODJETJA

V primerjavi s podobnimi podjetji v isti dejavnosti posluje podjetje (*obkrožite*):

1 – Bistveno manj uspešno 2 – Manj uspešno 3 – Enako uspešno 4 – Bolj uspešno 5 – Odlično

Ocena razvoja oziroma rasti podjetja v zadnjih petih letih (*obkrožite*):

Kazalec poslovanja	Upada	Ostaja isto	Niha	Raste (do 10%/leto)	Hitro raste (nad 10 %)
Število novih proizvodov	1	2	3	4	5
Število zaposlenih	1	2	3	4	5
Prihodek	1	2	3	4	5
Delež izvoza v prihodku	1	2	3	4	5

2. PODATKI O USTANOVITELJU PODJETJA

Izobrazba (*obkrožite*):

1 – Osnovna šola 2 – Poklicna šola 3 – Srednja šola
4 – Višja šola 5 – Visoka šola, univerza 6 – Drugo:

Starost ob ustanovitvi podjetja: let

Število let delovnih izkušenj ob ustanovitvi podjetja: let

Razlog za ustanovitev podjetja (*obkrožite do tri razloge*):

- | | |
|--|--------------------------------------|
| 1 - Dosežek, možnost, da se dokaže | 5 - Ekonomska stiska, nezaposlenost |
| 2 - Neodvisnost, samostojnost | 6 - Nezadovoljstvo s prejšnjim delom |
| 3 - Nadaljevanje družinske tradicije | 7 - Status / ugled v družbi |
| 4 - Bogastvo, možnost dobrega zaslужka | 8 - Možnost dela z družinskimi člani |

3. PODATKI O DRUŽINI

Število otrok: Število otrok, ki so zaposleni v podjetju:

Podatki o najstarejših štirih otrocih:

Otrok	Spol (M- moški, Ž- ženski)	Starost (v letih)	Dokončana šola (vpišite)	Že zaposlen	Se bo zaposlil v podjetju, če še ni (obkrožite)
Prvi otrok	M Ž			Da Ne	Da Ne Ne ve
Drugi otrok	M Ž			Da Ne	Da Ne Ne ve
Tretji otrok	M Ž			Da Ne	Da Ne Ne ve
Četrty otrok	M Ž			Da Ne	Da Ne Ne ve

Družinsko podjetje vodi sedaj (*obkrožite*):

1 - Ustanovitelj(ica) 2 - Zakonec ustanovitelja 3 - Naslednja generacija
4 - Kdo drug (napišite):

Sedanja generacija, ki vodi podjetje, je že določila naslednika:

1 – Da 2 – Družina ima več kandidatov za naslednika

3 – Družina je ravno v procesu izbire 4 - Ne

Naslednik že dela v podjetju: 1 - Da 2 - Ne 3 - Ni še izbran

List B. PODATKI O DIREKTORJU/DIREKTORICI

(vpišite podatke o direktorju, tudi v primeru, če je hkrati ustanovitelj in se zato nekatera vprašanja ponovijo)

1. OSNOVNI PODATKI

Direktor je član družine, ki je lastnik podjetja: 1 - Da 2 - Ne
 Spol: 1 - M 2 - Ž
 Starost (v letih): let
 Zakonski stan: 1 - poročen(a) 2 - samski(a) 3 - drugo:
 Dokončana izobrazba (obkrožite):
 1 – Osnovna šola 2 – Poklicna šola 3 – Srednja šola
 4 – Višja šola 5 – Visoka šola, univerza 6 – Drugo:
 Smer izobrazbe (obkrožite spodaj):
 1 – Tehnika, tehnologija 2 – Naravoslovna 3 – Ekonomska, poslovna
 4 – Družboslovje, humanistika 5 – Drugo:
 Število let delovne dobe: let
 Število let izkušenj v drugih podjetjih: let
 Število let na direktorskem položaju: let

Obkrožite številko, ki kaže, v kakšni meri vas spodnje lastnosti opisujejo pri opravljanju dela (obkrožite številko med 1 – ni točno in 6 – popolnoma točno)

Pri opravljanju dela sem	1 – Ni točno				6 – Popolnoma točno	
Ustvarjalen, poln idej	1	2	3	4	5	6
Organiziran	1	2	3	4	5	6
Komunikativen	1	2	3	4	5	6
Sočuten	1	2	3	4	5	6
Kredibilen, vlivam zaupanje	1	2	3	4	5	6
Bister, pronicljiv	1	2	3	4	5	6
Temeljit, natančen	1	2	3	4	5	6
Prepričljiv	1	2	3	4	5	6
Prijazen	1	2	3	4	5	6
Navdušen	1	2	3	4	5	6
Inovativen	1	2	3	4	5	6
Učinkovit	1	2	3	4	5	6
Aktiven	1	2	3	4	5	6
Dobrega srca	1	2	3	4	5	6
Živčen	1	2	3	4	5	6
Razumevajoč	1	2	3	4	5	6
Odgovoren	1	2	3	4	5	6
Energičen	1	2	3	4	5	6
Dobrohoten	1	2	3	4	5	6
Zaskrbljen, nesproščen	1	2	3	4	5	6
Tekmovalen	1	2	3	4	5	6
Praktičen	1	2	3	4	5	6
Družaben	1	2	3	4	5	6
Vizionar	1	2	3	4	5	6
Radodaren	1	2	3	4	5	6

2. POGLED NA DELOVANJE DRUŽINSKEGA PODJETJA

Označite v tabeli vaše osebno stališče do nekaterih trditev o delovanju družinskih podjetij na lestvici: 1 – povsem se strinjam, 2 – strinjam se, 3 – nevtralen, 4 – se ne strinjam in 5 – nikakor se ne strinjam

<i>Trditve o delovanju družinskega podjetja</i>	<i>1 – Povsem se strinjam</i>			<i>5 – Nikakor se ne strinjam</i>	
Otroke je treba vpeljevati v podjetje že zelo zgodaj	1	2	3	4	5
Otroci naj že v času odraščanja opravljajo občasno razna opravila v podjetju	1	2	3	4	5
Otroci naj v času počitnic opravljajo prakso v podjetju	1	2	3	4	5
Otroci naj se izobražujejo za potrebe podjetja	1	2	3	4	5
Otroci naj se sami odločijo, ali bodo sodelovali v družinskem podjetju	1	2	3	4	5
Nasledniki v managementu naj bodo izbrani med družinskimi člani	1	2	3	4	5
Podjetje mora imeti izdelane kriterije za vključitev in izstopanje družinskih članov	1	2	3	4	5
Če med otroci ni dovolj dobrih kandidatov za naslednika, bi uvedli managerja, ki ni iz družine	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo določen lastniški delež v podjetju takoj, ko se vključijo vanj	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo določen lastniški delež šele po nekaj letih, ko se dokažejo z delom v podjetju	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo določen lastniški delež v podjetju šele tedaj, ko prevzamejo funkcijo managerja	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo določen lastniški delež v podjetju šele tedaj, ko se starši umaknejo iz aktivnega dela v podjetju	1	2	3	4	5
Otroci, ki se ne vključijo v podjetje, naj ne dobijo deleža v podjetju	1	2	3	4	5
Otroci, ki se ne vključijo v podjetje, naj ne dobijo nobene pravice do odločanja o poslovanju in razvoju podjetja	1	2	3	4	5
Starši naj se upokojijo, ko so otroci pripravljeni prevzeti podjetje	1	2	3	4	5
Podjetje je močnejše, če so v njem družinski člani	1	2	3	4	5
Družinske težave in težave podjetja je potrebno ločevati	1	2	3	4	5
Otroci, ki se vključijo v podjetje, naj začnejo z vsemi opravili, »na dnu«	1	2	3	4	5
Otrokom, ki se bodo vključili v podjetje, naj bi določili mentorja, ki jim bo pomagal v uvajanju	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo enake lastniške deleže v podjetju	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo različne lastniške deleže v podjetju, odvisno od prispevka k podjetju	1	2	3	4	5
Deleži v podjetju se lahko prenašajo samo med družinskimi člani	1	2	3	4	5
Zakonski partnerji otrok, ki so zaposleni v podjetju, naj tudi dobijo manjši lastniški delež v podjetju	1	2	3	4	5
Za družinske člane naj veljajo drugačna pravila za plače kot za ostale zaposlene v podjetju	1	2	3	4	5
Rivalstvo med brati in sestrami je dobro za podjetje	1	2	3	4	5
Če vpeljem v podjetje druge, nedružinske lastnike,	1	2	3	4	5

bodo pohlepni					
Za družinsko podjetje rast ni pomembna	1	2	3	4	5
Če se otroci v podjetju ne izkažejo, naj gredo drugam	1	2	3	4	5
Za otroke mora biti vselej prostor v podjetju, ne glede na izobrazbo in uspešnost pri delu	1	2	3	4	5
Ključnim zaposlenim v podjetju, tudi nedružinskim članom, bi sčasoma dali lastniški delež v podjetju	1	2	3	4	5

Obkrožite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami o ženskah v naših družinskih podjetjih

<i>Trditve o delovanju družinskega podjetja</i>	<i>1 – Povsem se strinjam</i>			<i>5 – Nikakor se ne strinjam</i>	
Ženske držijo »tri vogale« tudi v podjetju	1	2	3	4	5
Ženske so lahko uspešne direktorice podjetja	1	2	3	4	5
Ženske naj delajo le na »ženskih« področjih kot so: računovodstvo, kadri, finance	1	2	3	4	5
Ženske naj raje skrbijo za družino, otroke	1	2	3	4	5
Ženske naj imajo enak lastniški delež, če so zaposlene v podjetju	1	2	3	4	5
Ženske so plačane manj kot moški za enako delo	1	2	3	4	5
Ženske teže napredujejo kot moški v podjetju	1	2	3	4	5
Ženske opravljajo manj zahtevna, odgovorna in zato slabše plačana dela	1	2	3	4	5
Ženske nimajo ambicij po vodilnih položajih, ker skrbijo za družino	1	2	3	4	5
Ženske niso dovolj odločne in trde pri poslovanju	1	2	3	4	5
Ženske bolj poskrbijo za odnose med osebjem	1	2	3	4	5
Družinska podjetja, v katerih so ženske v vodstvu, so bolj uspešna	1	2	3	4	5
Poslovni partnerji direktoric ne jemljejo enako resno kot direktorje	1	2	3	4	5
Ženske tvegajo manj kot moški	1	2	3	4	5
Ženske so zaradi »moške« tradicije pogoste prikrajšane za vodilne položaje v podjetjih.	1	2	3	4	5
Ženskam pogosto ne zaupajo vodilnih položajev, ker naj bi bile manj zanesljive zaradi skrbi za otroke.	1	2	3	4	5
Ženske v podjetju ne morejo dati vsega od sebe, ker podpirajo tri vogale v gospodinjstvu.	1	2	3	4	5
Tudi če ženska polnopravno dela v podjetju, nima nobenih »olajšav« pri vodenju gospodinjstva	1	2	3	4	5
Ženske imajo lahko zelo pozitivno neformalno vlogo v podjetju (posredovanje v konfliktih itd.)	1	2	3	4	5

3. CILJI PODJETJA

Označite za vsak navedeni dosežek v tabeli na lestvici med 1 – sploh ni pomembno in 5 – zelo je pomembno, kako pomembni se vam zdijo določeni dosežki podjetja:

<i>Dosežki podjetja</i>	<i>1 – Sploh ni pomembno</i>			<i>5 – Zelo je pomembno</i>	
Rast prometa (prodaje)	1	2	3	4	5
Stopnja dobička podjetja	1	2	3	4	5
Rast tržnega deleža nasproti konkurentom	1	2	3	4	5
Klima, zadovoljstvo, morala zaposlenih	1	2	3	4	5
Kakovost naših proizvodov in storitev	1	2	3	4	5
Raven zadovoljstva naših kupcev	1	2	3	4	5
Uresničevanje mojih notranjih ciljev	1	2	3	4	5
Avtonomija, osebna svoboda	1	2	3	4	5
Večji nadzor nad mojo prihodnostjo	1	2	3	4	5
Ustvarjanje nove vrednosti za kupce	1	2	3	4	5
Podjetje je premajhno, želim, da raste	1	2	3	4	5
Blaginja družine iz rezultatov podjetja	1	2	3	4	5
Razvoj tehnološko naprednih proizvodov	1	2	3	4	5
Zaposlovanje družinskih članov v podjetju	1	2	3	4	5
Višina plače in drugih bonitet	1	2	3	4	5

4. OCENA IZBRANEGA NASLEDNIKA

Naslednik v družinskem podjetju je že določen (*obkrožite*):

1 - Da 2 - Ne, imamo več kandidatov 3 – Nimamo kandidata 4 – O tem nismo odločili

Če je odgovor (1 – Da), odgovorite na naslednja vprašanja:

Kdaj ste določili/izbrali naslednika: leta

Naslednik je: 1 – eden od otrok 2 – drug član družine 3 – nedružinski član

Kako ste izbrali naslednika (*obkrožite*):

1 – to je bila izbira ustanovitelja

2 – izbrala sta starša

3 – izbrali so skupaj vsi družinski člani

4 – izbrali smo s pomočjo sorodnikov, svetovalcev, drugih

Koliko je bilo kandidatov: 1 – le eden 2 - dva 3 – tri in več

Od tu dalje spet odgovarjate vsi

Opišite, kako je potekala izbira naslednika, zlasti to, ali so bila med družinskimi člani različna mnenja, zakaj, kateri so bili argumenti za izbranega naslednika. Če ga še niste izbrali, opišite, kako si zamišljate postopek izbire in kdaj predvidevate, da boste izbrali naslednika.

Kako pomembni so bili/bodo pri vaši izbiri naslednji kriteriji (*obkrožite odgovor med 1 in 5*):

Kriterij izbire naslednikov	1 – Sploh ni bil pomemben			5 – Zelo pomemben	
Spol	1	2	3	4	5
Dosežena šolska izobrazba	1	2	3	4	5
Vrstni red rojstva	1	2	3	4	5
Leta izkušenj v domačem podjetju	1	2	3	4	5
Izkušnje v drugem podjetju	1	2	3	4	5
Izkušnje v kakšnem podjetju v tujini	1	2	3	4	5
Dobro poznavanje domačega podjetja	1	2	3	4	5
Sposobnost komuniciranja z zaposlenimi	1	2	3	4	5
Dobro razumevanje z družinskimi člani	1	2	3	4	5
Dober nastop pri poslovnih partnerjih	1	2	3	4	5
Poznavanje proizvodnega procesa	1	2	3	4	5
Zmožnosti uspešnega prodajanja	1	2	3	4	5
Dobro poznavanje financ	1	2	3	4	5
Zmožnosti pogajanja s poslovnimi partnerji	1	2	3	4	5
Pripravljenost, da me posluša	1	2	3	4	5
Ugled med poslovnimi partnerji	1	2	3	4	5
Trdna, zanesljiva osebnost	1	2	3	4	5
Pripravljenost nadaljevati moje delo	1	2	3	4	5
Odprtost za nove ideje o poslovanju	1	2	3	4	5
Zmožnost razviti nove proizvode/storitve	1	2	3	4	5
Dobro premišljeno obnašanje	1	2	3	4	5
Dobra vizija podjetja v prihodnje	1	2	3	4	5
Poslušnost	1	2	3	4	5

Izbrani naslednik je (*obkrožite*):

- 1 – še v procesu šolanja
- 2 – zaposlen v drugem podjetju, kjer zbira izkušnje
- 3 – že zaposlen v podjetju, vendar še ne opravlja vodilnih funkcij
- 4 – zaposlen in opravlja eno od vodilnih funkcij, ni pa še direktor
- 5 – že prevzel funkcijo direktorja
- 6 – nimamo še izbranega naslednika

Če je izbrani naslednik že zaposlen v podjetju, ocenite, koliko zanj velja, da kaže pri opravljanju dela spodnje lastnosti (*obkrožite številko med 1 – ni točno in 6 – popolnoma točno*). Če še ni izbran, povejte, koliko želite, da kaže posamezne lastnosti.

Pri opravljanju dela je	1 – Ni točno				6 – Popolnoma točno	
Ustvarjalen, poln idej	1	2	3	4	5	6
Organiziran	1	2	3	4	5	6
Komunikativen	1	2	3	4	5	6
Sočuten	1	2	3	4	5	6
Kredibilen, vliva zaupanje	1	2	3	4	5	6
Bister, pronicljiv	1	2	3	4	5	6
Temeljiten, natančen	1	2	3	4	5	6
Prepričljiv	1	2	3	4	5	6
Prijazen	1	2	3	4	5	6
Navdušen	1	2	3	4	5	6
Inovativen	1	2	3	4	5	6
Učinkovit	1	2	3	4	5	6
Aktiven	1	2	3	4	5	6
Dobrega srca	1	2	3	4	5	6

Živčen	1	2	3	4	5	6
Razumevajoč	1	2	3	4	5	6
Odgovoren	1	2	3	4	5	6
Energičen	1	2	3	4	5	6
Dobrohoten	1	2	3	4	5	6
Zaskrbljen, nesproščen	1	2	3	4	5	6
Tekmovalen	1	2	3	4	5	6
Praktičen	1	2	3	4	5	6
Družaben	1	2	3	4	5	6
Vizionar	1	2	3	4	5	6
Radodaren	1	2	3	4	5	6

Od tu dalje odgovarjajte, če je naslednik že izbran in opravlja funkcijo direktorja ali drugo vodilno funkcijo:

Kako zadovoljen je direktor in drugi člani prejšnje generacije z njegovim delom (*obkrožite*):

- 1 – izjemno se je izkazal, boljšega ne bi mogli dobiti
- 2 – izkazal se je nadpovprečno, bolje od pričakovanj
- 3 – povprečno uspešen je
- 4 – njegovo delo je podpovprečno, zaostaja za pričakovanji
- 5 – izkazal se je zelo slabo

Katere tri glavne prednosti vidite v načinu naslednikovega dela (*lahko si pomagata z gornjimi značilnostmi ravnanja, če se vam zdijo bistvena kvaliteta*):

Prva	
Druga	
Tretja	

Katere tri slabosti mu pripisujete (*velja isto kot za prednosti*):

Prva	
Druga	
Tretja	

Kako ocenjujete izbranega naslednika danes:

- 1 – odlična, najboljša mogoča izbira
- 2 – zelo dobra izbira, ni v vsem najboljši, vendar nismo imeli boljšega kandidata
- 3 – srednje dobra izbira
- 4 – neposrečena izbira, kakšen od drugih kandidatov bi bil boljši
- 5 – slaba izbira

Če direktor razmisli o mogočih kandidatih, kako ocenjuje izbiro:

- 1 – izbrali smo pravega naslednika
- 2 – imeli smo tudi enako dobrega naslednika
- 3 – lahko bi izbrali tudi boljšega naslednika
- 4 – izbrali smo napačnega naslednika
- 5 – morali bi izbrati zunanega menedžerja, ki sicer ne bi bil član družine

Ali ocenjujete, da ste izbrali racionalno, na podlagi poslovne presoje, ali preveč čustveno:

- 1 – izbrali smo izrecno na podlagi poslovnih kriterijev
- 2 – pri izbiri smo upoštevali poslovne kriterije in čustveni, družinski vidik
- 3 – izbrali smo naslednika izrecno zato, ker je član družine

Kaj bi danes šteli kot najboljšo mogočo izbiro naslednika (*opišite*):

Od tu dalje spet odgovarjate vsi)

5. PROCES RAZVOJA NASLEDNIKA

NAPOTEK: V tem delu odgovarjate tako, da v primeru, če je naslednik že zaposlen v podjetju, poveste, kako je potekal proces razvoja, če pa še ni zaposlen, kako mislite, naj bi in bo v prihodnje potekal proces razvoja naslednika. Če nimate naslednika, odgovarjajte, kaj mislite, kako bi moral idealno potekati razvoj naslednika v družinskem podjetju

Kako se je / naj bi se naslednik že v otroških letih vključeval v poslovanje podjetja (*obkrožite vse odgovore, ki opisujejo njegovo/njeno sodelovanje*):

- 1 – občasno smo ga uporabili za priložnostna dela v podjetju
- 2 – vključili smo ga pri enostavnih proizvodnih opravilih
- 3 – sodeloval je pri administrativnih opravilih
- 4 – v času počitnic se je vključil v delo podjetja
- 5 – v podjetju je opravljal strokovno/delovno prakso, povezano s študijem
- 6 – pomagal je občasno, kadar je bilo nujno delo v podjetju
- 7 – opravljal je po vsem določena strokovna dela, dokaj samostojno
- 8 – drugo (napišite):
- 9 – nikoli ni bil aktivno vključen v poslovanje podjetja

Kdaj se je / naj bi se naslednik vključil v podjetje:

- 1 – že pred zaključenim šolanjem/študijem
- 2 – takoj po zaključenem šolanju
- 3 – po nekaj letih prakse v drugih podjetjih
- 4 – drugo (*navedite*):

Naslednik (*če ga imate in je zaposlen*) je prvič delal v podjetju najmanj 20 ur na teden pri starosti let

Vaše stališče do **zaposlovanja** družinskih članov (*obkrožite spodaj*):

Trditve o zaposlovanju družinskih članov v družinskem podjetju	1 – Povsem se strinjam			5 – Nikakor se ne strinjam	
Družinske člane bi vključili v podjetje le, če imajo potrebno/primerno izobrazbo	1	2	3	4	5
Kriteriji zaposlitve družinskih članov naj bi bili enaki kot za zaposlitev nedružinskih članov	1	2	3	4	5
Družinski člani morajo že v mladih letih pokazati zanimanje za zaposlitev v podjetju	1	2	3	4	5
Družinski člani morajo izbrati šolanje v skladu s potrebami podjetja	1	2	3	4	5
Po vključitvi v podjetje morajo dobiti družinski člani mentorja, ki jih usmerja, jim pomaga	1	2	3	4	5
Družinski člani morajo poskrbeti, da so v dobrem odnosu z ostalimi zaposlenimi	1	2	3	4	5
Družinskim članom, zlasti otrokom, moramo dati prednost pred nedružinskimi kandidati pri izbiri	1	2	3	4	5
Družinskim članom moramo pomagati, da jih drugi zaposleni dobro sprejmejo v podjetju	1	2	3	4	5
Družinski člani se morajo z delom izkazati še bolj kot ostali nedružinski zaposleni	1	2	3	4	5
Od družinskih članov pričakujemo, da so pripravljeni žrtvovati prosti čas, če je potrebno za delo	1	2	3	4	5
Družinski člani naj bi bili pripravljeni začasno se odreči delu plače, če gre podjetju finančno slabše	1	2	3	4	5
Družinski člani morajo biti v vsem vzor drugim zaposlenim	1	2	3	4	5
Družinske člane moramo ocenjevati po uspešnosti z enakimi merili kot nedružinske zaposlene	1	2	3	4	5
Družinske člane je potrebno seznaniti z oceno in jih opozoriti na njihove slabe stvari	1	2	3	4	5
Družinske člane, ki so uspešni, je potrebno primerno pohvaliti pred ostalimi	1	2	3	4	5
Pri delovnih odnosih v podjetju moramo pokazati, da enako cenimo družinske in nedružinske člane	1	2	3	4	5
Neuspešne družinske člane, ki se niso pripravljeni / sposobni izboljšati, premestimo na manj zahtevna delovna mesta	1	2	3	4	5
Če se niso pripravljeni izboljšati, neuspešne družinske člane odpustimo enako kot druge	1	2	3	4	5
Zaposleni družinski člani naj se zavedaj, da imajo v podjetju drugačno vlogo kot doma	1	2	3	4	5
Družinski člani morajo občutiti posledice, če ne izpolnijo zadanih ciljev v podjetju	1	2	3	4	5
Družinski člani se morajo znati podrediti ciljem podjetja	1	2	3	4	5
Pravila za vključevanje družinskih članov morajo biti jasna družinskim članom, drugim zaposlenim	1	2	3	4	5

Kako ste / bi uveljavljali **mentorstvo** za zaposlene otroke, v katerih vidite naslednike:

Stališča o mentorstvu družinskih članov v družinskem podjetju	1 – Povsem se strinjam			5 – Nikakor se ne strinjam	
Ob zaposlitvi potrebujejo družinski člani mentorja, da bodo primerno uspešni	1	2	3	4	5
Mentor in družinski član naj se natančno dogovorita o poteku mentorstva	1	2	3	4	5
Družinski član naj dobi dela in odgovornosti, ki omogočijo jasno oceno uspešnosti opravljanja	1	2	3	4	5
Najboljši mentor je lahko družinski član, direktor družinskega podjetja	1	2	3	4	5
Najboljši mentor je družinski član, ki ni direktor	1	2	3	4	5
Najboljši mentor je zaposleni na višjem položaju, ki ni družinski član	1	2	3	4	5
Smiselno je, da se v mentorstvo vključi več ljudi za različna področja poslovanja	1	2	3	4	5
Točno je treba določiti čas trajanja mentorstva	1	2	3	4	5
Mentorstvo naj traja največ leto dni	1	2	3	4	5
Smiselno je, če traja mentorstvo več kot leto dni	1	2	3	4	5
Mentor je lahko vodilni delavec iz nekega drugega podjetja, s katerim se dobro poznate	1	2	3	4	5
Mentor mora občasno poročati direktorju, kako ocenjuje napredek družinskega člana	1	2	3	4	5
Mentor naj z družinskim članom pripravi načrt kariere (mentorstva) in spremlja izvajanje načrta	1	2	3	4	5

Pojasnite, kaj menite o smiselnosti **pridobivanja izkušenj v drugih podjetjih** pred zaposlitvijo v družinskem podjetju

Stališča o pridobivanju izkušenj družinskih članov v drugem, nedružinskem podjetju	1 – Povsem se strinjam			5 – Nikakor se ne strinjam	
Zelo dobro je, če družinski člani pridobijo izkušnje v drugem podjetju	1	2	3	4	5
Takšne izkušnje naj bi pridobili v več podjetjih	1	2	3	4	5
Obdobje zaposlitve drugje naj bo krajše od treh let	1	2	3	4	5
Obdobje zaposlitve drugje naj bo daljše od treh let	1	2	3	4	5
Z zaposlitvijo drugje lahko bistveno pridobijo pri samozavesti	1	2	3	4	5
Z zaposlitvijo drugje bolje spoznajo, kakšno je dobro, uspešno podjetje	1	2	3	4	5
Tudi starši pridobijo ob uspešni zaposlitvi drugje boljši občutek o sposobnosti otroka – naslednika	1	2	3	4	5
Zaposlitev drugje pomeni preveliko nevarnost, da bo družinski član izbral kariero izven podjetja	1	2	3	4	5
Dobro je, če pridobi izkušnje in poslanstva v drugi organizacija, vendar ne podjetju	1	2	3	4	5
Z uspešnim delom drugje bo pridobil spoštovanje ostalih zaposlenih v podjetju	1	2	3	4	5

(Če imate izbranega naslednika) Naš naslednik je delal v drugem podjetju mesecev,
od tega v tujini mesecev

Pojasnite svoje stališče do **delovanja** družinskih članov, ki delajo / bi delali v podjetju

<i>Stališče do delovanja družinskih članov v podjetju</i>	<i>Strinjam se</i>	<i>Delno se strinjam</i>	<i>Se ne strinjam</i>
Probleme v podjetju/družini rešujemo sproti, odkrito in sami	1	2	3
Upoštevam ideje mlajše generacije	1	2	3
Mlajši generaciji omogočim, da uresniči svoje poslovne ideje	1	2	3
Mlajši generaciji omogočim, da uresniči ideje, ki jih ocenim za dobre za podjetje	1	2	3
Mnoge ideje mlajših so premalo premišljene, tvegane	1	2	3
Otroci so zadovoljni s položajem, ki ga imajo v podjetju	1	2	3
Mlajši člani se izobražujejo in usposablajo v programih, ki so povezani z dejavnostjo našega podjetja	1	2	3
V družini znamo ločevati delo v podjetju od zasebnega življenja	1	2	3
Mislim, da se včasih preveč bojim tveganja	1	2	3
Zaposlitev otrok v podjetju je vir stalnih trenj in sporov	1	2	3
Otroci mislijo, da imam zastarele metode vodenja	1	2	3
Otrokom včasih s svojo avtoriteto vsilim svoja prepričanja	1	2	3
Otrokom sem že povedal, kako si zamišljam nasledstvo	1	2	3
Do otrok sem pravičen	1	2	3
Pričakoval sem, da bodo otroci bolj lojalni do podjetja	1	2	3
Pričakoval sem, da bodo otroci delali bolj zavzeto, trdo	1	2	3
Otroci me presenečajo s svojo domiselnostjo, ustvarjalnostjo	1	2	3
Naše šole pripravijo otroke dobro za prevzem odgovornosti	1	2	3
Otroci so šele v podjetju spoznali, kaj pomeni trdo delo	1	2	3
Z otroki pogosto razpravljam o poslovanju in razvoju podjetja	1	2	3
Otrokom sem jasno določil področja njihove odgovornosti	1	2	3
Z otroci dejansko tekmujem, kdo se bo bolj izkazal	1	2	3
Otroke spodbujam k medsebojnemu tekmovanju v podjetju	1	2	3
Otroci morajo v podjetju sodelovati	1	2	3
Če imajo težave, otrokom neprisiljeno veliko pomagam	1	2	3

Vaša stališča do **nagrajevanja** otrok in drugih družinskih članov:

<i>Stališča o nagrajevanju otrok in družinskih članov v družinskem podjetju</i>	<i>1 – Povsem se strinjam</i>			<i>5 – Nikakor se ne strinjam</i>	
Otroci naj bodo plačani v sorazmerju z rezultati njihovega dela	1	2	3	4	5
Otroci morajo biti plačani bolje kot so za isto delo plačani nedružinski člani	1	2	3	4	5
Otroke plačamo glede na to, kakšne potrebe imajo pri oblikovanju svoje družine	1	2	3	4	5
Otrokom nudimo vrsto drugih ugodnosti (avto, telefon)	1	2	3	4	5
Otrokom omogočamo izobraževanje, tudi če ni pomembno za podjetje	1	2	3	4	5
Otrokom zagotavljamo v podjetju dodatno pokojninsko zavarovanje	1	2	3	4	5
Otroci morajo biti motivirani z delom v družinskem podjetju, plača ne bi smela biti glavni motivator	1	2	3	4	5
Če otroci niso dovolj uspešni, jim znižamo plačo	1	2	3	4	5
Ostali zaposleni ne vedo, koliko zaslužijo otroci	1	2	3	4	5
Otroci so nagrajeni predvsem s tem, da vedo, da bo podjetje nekoč v celoti njihovo	1	2	3	4	5

Otroke in družinske člane plačamo manj, da ima podjetje denar za investicije	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Kako ocenjujete prednosti in slabosti vašega družinskega podjetja

<i>Prednosti vašega podjetja</i>	<i>1 – Sploh ni pomembna</i>			<i>5 – Zelo pomembna</i>	
Predanost poslu in družini	1	2	3	4	5
Veliko znanje (iz roda v rod)	1	2	3	4	5
Fleksibilnost v času in denarju	1	2	3	4	5
Razmišljanje na dolgi rok	1	2	3	4	5
Trdna, stabilna kultura	1	2	3	4	5
Hitro sprejemanje odločitev	1	2	3	4	5
Zanesljivost v odnosu do partnerjev	1	2	3	4	5
Ponos in skrb za ugled podjetja	1	2	3	4	5
Boljši odnosi med družinskimi člani	1	2	3	4	5
Zaupanje v blagovno znamko	1	2	3	4	5
Manj birokracije in neosebnega odločanja	1	2	3	4	5
Zgodnje usposabljanje družinskih članov	1	2	3	4	5
Odlično poznavanje posla	1	2	3	4	5
Kontinuiteta vodenja	1	2	3	4	5
Manjša odvisnost od zunanjih financ	1	2	3	4	5
Pomembne poslovne povezave	1	2	3	4	5
Trdna vizija podjetja	1	2	3	4	5
Ustvarjanje delovnih mest za družino	1	2	3	4	5
<i>Slabosti vašega podjetja</i>	<i>1 – Sploh ni pomembna</i>			<i>5 – Zelo pomembna</i>	
Rigidnost, togost, konservativnost	1	2	3	4	5
Pogosta zastarelost metod vodenja	1	2	3	4	5
Težave s preходом v novo generacijo	1	2	3	4	5
Zaprtoost za zunanji kapital	1	2	3	4	5
Čustveni vplivi na poslovanje podjetja	1	2	3	4	5
Izbira družinskih članov za direktorje	1	2	3	4	5
Favoriziranje družinskih članov	1	2	3	4	5
Različni interesi družinskih članov	1	2	3	4	5
Pomanjkanje profesionalizma v poslovanju	1	2	3	4	5
Vnos družinskih konfliktov v podjetje	1	2	3	4	5
Pomanjkanje discipline pri finančah	1	2	3	4	5
Nejasna struktura in delitev vlog	1	2	3	4	5
Nagrajevanje v korist družinskih članov	1	2	3	4	5
»Sindrom razvajenega otroka«	1	2	3	4	5
Odpor do sprememb	1	2	3	4	5
Družinski člani črpajo denar iz podjetja	1	2	3	4	5
Propad podjetja ogrozi ugled družine	1	2	3	4	5
Pritiski sorodnikov za službe	1	2	3	4	5

Kako gledate na ***konflikte, spore med družinskimi člani*** v vašem podjetju, pri čem nastajajo:

<i>Konflikti</i>	<i>1 – Sploh se ne strinjam</i>			<i>5 – Povsem se strinjam</i>	
V našem podjetju so konflikti pogosti	1	2	3	4	5
Razlog za spore je slaba komunikacija	1	2	3	4	5
Pogosto se ne strinjamo u uvajanju novih proizvodov ali storitev	1	2	3	4	5
Nimamo enakih pogledov na vizijo podjetja	1	2	3	4	5
Pogosto se ne strinjamo o investicijah	1	2	3	4	5

Različno gledamo na oblikovanje cen in popustov	1	2	3	4	5
Ne strinjamo se o povečanju oglaševanja	1	2	3	4	5
Ocene o uspešnosti družinskih članov pri delu se razlikujejo med nami	1	2	3	4	5
Konflikti nastajajo zato, ker mlajši člani ne gledajo dovolj na interese podjetja	1	2	3	4	5
V družini se ne pogovarjamo odkrito o problemih v podjetju	1	2	3	4	5
Težko je kritizirati družinske člane	1	2	3	4	5
Preveč gledamo na slabe in premalo na dobre strani družinskih članov	1	2	3	4	5
Mladi čutijo, da jih starši premalo cenijo	1	2	3	4	5
Starši ne znajo pohvaliti otrok	1	2	3	4	5
Otroci niso hvaležni staršem	1	2	3	4	5
Konflikti izhajajo iz različnih vrednot in pogledov na družino, delo in podjetje	1	2	3	4	5
Zakonci otrok vnašajo spore v podjetje	1	2	3	4	5
Spori izhajajo iz rivalstva med otroki	1	2	3	4	5
Konflikte rešujemo zelo uspešno	1	2	3	4	5
Imamo zapisana pravila o reševanju sporov	1	2	3	4	5
Spore rešimo, da ne bi ogrozili podjetja	1	2	3	4	5
Posvetujemo se z zunanjimi svetovalci	1	2	3	4	5
Če mislim, da imam prav, vztrajam pri svojih pogledih	1	2	3	4	5
Napake družinskih članov toleriram	1	2	3	4	5
Konflikte skušamo rešiti takoj	1	2	3	4	5
Spore rešimo najlažje na družinskem kosilu	1	2	3	4	5
Spori izvirajo iz premalo znanja članov	1	2	3	4	5
Spori izvirajo iz težav izven podjetja	1	2	3	4	5

Kako vidite svojo vlogo v družinskem podjetju čez 5-10 let

<i>Vloga čez 5-10 let</i>	<i>1 – Sploh se ne strinjam</i>			<i>5 – Povsem se strinjam</i>	
Še vedno bom direktor	1	2	3	4	5
Direktor bo mlajši naslednik, sam bom njegov svetovalec	1	2	3	4	5
Ne bom direktor, ukvarjal se bom z razvojnimi projekti podjetja	1	2	3	4	5
Upokojil se bom, podjetje bodo vodili otroci	1	2	3	4	5
Ukvarjal se bom le s konjički	1	2	3	4	5
Skrbel bom za uvajanje novih proizvodov	1	2	3	4	5
Podjetje bom prepustil otrokom, sam se bom ukvarjal s kakšnim novim poslom	1	2	3	4	5
To je še daleč, ne vem, kako bo	1	2	3	4	5

Ostali pogledi na podjetje in dogajanje okoli podjetja

<i>Stališča o podjetju in dogajanju v okolju</i>	<i>1 – Sploh se ne strinjam</i>			<i>5 – Povsem se strinjam</i>	
Podjetje bom prenesel na otroke kot darilo	1	2	3	4	5
Ekonomsko je najbolj smiselno podjetje prodati otrokom po zelo ugodni ceni	1	2	3	4	5
Za prenos podjetja na naslednike je nujno zelo zgodaj narediti načrt nasledstva	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo podjetje kot del dediščine	1	2	3	4	5
Vsi otroci naj dobijo enak delež	1	2	3	4	5
Otrokom, ki ne želijo ostati v podjetju, bomo omogočili uspešno kariero drugje	1	2	3	4	5
Menimo, da bodo otroci še bolj uspešni pri vodenju podjetja kot prva generacija	1	2	3	4	5
Zelo pomembno je, da pridobijo otroci dobro izobrazbo	1	2	3	4	5
Otroci naj po prevzemu podjetja uvedejo vse spremembe, ki si jih želijo	1	2	3	4	5
Naslednika sem / bom predstavil vsem poslovnim partnerjem	1	2	3	4	5
Naslednik naj nadaljuje v mojem stilu	1	2	3	4	5
Strah me je, da bom po prenosu podjetja na naslednika izgubil smisel za delo	1	2	3	4	5
Ko bom predal podjetje v vodenje otroku, bom nekako odveč v podjetju	1	2	3	4	5
Naslednik bo vedno potreboval moj nasvet	1	2	3	4	5

List C. POGLEDI NASLEDNIKA

Ta list izpolnimo, če so v podjetju že določili naslednika

1. OSNOVNI PODATKI

Naslednik je član družine, ki je lastnik podjetja: 1 - Da 2 - Ne
 Položaj/funkcija v podjetju (*zapišite*):
 Funkcijska področja, ki jih pokriva:
 Starost (v letih): let
 Zakonski stan: 1 - poročen/a 1 - samski/a 3 - drugo:
 Dokončana izobrazba (*obkrožite*):
 1 – Osnovna šola 2 – Poklicna šola 3 – Srednja šola
 4 – Višja šola 5 – Visoka šola, univerza 6 – Drugo:
 Smer izobrazbe (*obkrožite spodaj*):
 1 – Tehnika, tehnologija 2 – Naravoslovna 3 – Ekonomska, poslovna
 4 – Družboslovje, humanistika 5 – Drugo:
 Število let delovne dobe: let
 Število let izkušenj v drugih podjetjih: let
 Število let v tem podjetju: let
 Naslednikov delež lastništva podjetja (v odstotkih, približno): %

Obkrožite številko, ki kaže, v kakšni meri vas spodnje lastnosti opisujejo pri opravljanju dela (*obkrožite številko med 1 – ni točno in 6 – popolnoma točno*)

<i>Pri opravljanju dela sem</i>	<i>1 – Ni točno</i>				<i>6 – Popolnoma točno</i>	
Ustvarjalen, poln idej	1	2	3	4	5	6
Organiziran	1	2	3	4	5	6
Komunikativen	1	2	3	4	5	6
Sočuten	1	2	3	4	5	6
Kredibilen, vlivam zaupanje	1	2	3	4	5	6
Bister, pronicljiv	1	2	3	4	5	6
Temeljit, natančen	1	2	3	4	5	6
Prepričljiv	1	2	3	4	5	6
Prijazen	1	2	3	4	5	6
Navdušen	1	2	3	4	5	6
Inovativen	1	2	3	4	5	6
Učinkovit	1	2	3	4	5	6
Aktiven	1	2	3	4	5	6
Dobrega srca	1	2	3	4	5	6
Živčen	1	2	3	4	5	6
Razumevajoč	1	2	3	4	5	6
Odgovoren	1	2	3	4	5	6
Energičen	1	2	3	4	5	6
Dobrohoten	1	2	3	4	5	6
Zaskrbljen, nesproščen	1	2	3	4	5	6
Tekmovalen	1	2	3	4	5	6
Praktičen	1	2	3	4	5	6
Družaben	1	2	3	4	5	6
Vizionar	1	2	3	4	5	6
Radodaren	1	2	3	4	5	6

2. POGLED NA DELOVANJE DRUŽINSKEGA PODJETJA

Označite v tabeli vaše osebno stališče do nekaterih trditev o delovanju družinskih podjetij na lestvici: 1 – povsem se strinjam, 2 – strinjam se, 3 – nevtralen, 4 – se ne strinjam in 5 – nikakor se ne strinjam

<i>Trditve o delovanju družinskega podjetja</i>	<i>1 – Povsem se strinjam</i>			<i>5 – Nikakor se ne strinjam</i>	
Otroke je treba vpeljevati v podjetje že zelo zgodaj	1	2	3	4	5
Otroci naj že v času odraščanja opravljajo občasno razna opravila v podjetju	1	2	3	4	5
Otroci naj v času počitnic opravljajo prakso v podjetju	1	2	3	4	5
Otroci naj se izobražujejo za potrebe podjetja	1	2	3	4	5
Otroci naj se sami odločijo, ali bodo sodelovali v družinskem podjetju	1	2	3	4	5
Nasledniki v managementu naj bodo izbrani med družinskimi člani	1	2	3	4	5
Podjetje mora imeti izdelane kriterije za vključitev in izstopanje družinskih članov	1	2	3	4	5
Če med otroci ni dovolj dobrih kandidatov za naslednika, bomo uvedli managerja, ki ni iz družine	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo določen lastniški delež v podjetju takoj, ko se vključijo vanj	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo določen lastniški delež šele po nekaj letih, ko se dokažejo z delom v podjetju	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo določen lastniški delež v podjetju šele tedaj, ko prevzamejo funkcijo managerja	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo določen lastniški delež v podjetju šele tedaj, ko se starši umaknejo iz aktivnega dela v podjetju	1	2	3	4	5
Otroci, ki se ne vključijo v podjetje, naj ne dobijo deleža v podjetju	1	2	3	4	5
Otroci, ki se ne vključijo v podjetje, naj ne dobijo nobene pravice do odločanja o poslovanju in razvoju podjetja	1	2	3	4	5
Starši naj se upokojijo, ko so otroci pripravljeni prevzeti podjetje	1	2	3	4	5
Podjetje je močnejše, če so v njem družinski člani	1	2	3	4	5
Družinske težave in težave podjetja je potrebno ločevati	1	2	3	4	5
Otroci, ki se vključijo v podjetje, naj začnejo z vsemi opravili, »na dnu«	1	2	3	4	5
Otrokom, ki so se vključili v podjetje, so določili mentorja, ki jim je pomagal v uvajanju	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo enake lastniške deleže v podjetju	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo različne lastniške deleže v podjetju, odvisno od prispevka k podjetju	1	2	3	4	5
Deleži v podjetju se lahko prenašajo samo med družinskimi člani	1	2	3	4	5
Zakonski partnerji otrok, ki so zaposleni v podjetju, naj tudi dobijo manjši lastniški delež v podjetju	1	2	3	4	5
Za družinske člane naj veljajo drugačna pravila za plače kot za ostale zaposlene v podjetju	1	2	3	4	5
Rivalstvo med brati in sestrami je dobro za podjetje	1	2	3	4	5

Če vpeljem v podjetje druge, nedružinske lastnike, bodo pohlepni	1	2	3	4	5
Za družinsko podjetje rast ni pomembna	1	2	3	4	5
Če se otroci v podjetju ne izkažejo, naj gredo drugam	1	2	3	4	5
Za otroke mora biti vselej prostor v podjetju, ne glede na izobrazbo in uspešnost pri delu	1	2	3	4	5
Ključnim zaposlenim v podjetju, tudi nedružinskim članom, bi sčasoma dali lastniški delež v podjetju	1	2	3	4	5

Obkrožite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami o ženskah v naših družinskih podjetjih

<i>Trditve o delovanju družinskega podjetja</i>	<i>1 – Povsem se strinjam</i>			<i>5 – Nikakor se ne strinjam</i>	
Ženske držijo »tri vogale« tudi v podjetju	1	2	3	4	5
Ženske so lahko uspešne direktorice podjetja	1	2	3	4	5
Ženske naj delajo le na »ženskih« področjih kot so: računovodstvo, kadri, finance	1	2	3	4	5
Ženske naj raje skrbijo za družino, otroke	1	2	3	4	5
Ženske naj imajo enak lastniški delež, če so zaposlene v podjetju	1	2	3	4	5
Ženske so plačane manj kot moški za enako delo	1	2	3	4	5
Ženske teže napredujejo kot moški v podjetju	1	2	3	4	5
Ženske opravljajo manj zahtevna, odgovorna in zato slabše plačana dela	1	2	3	4	5
Ženske nimajo ambicij po vodilnih položajih, ker skrbijo za družino	1	2	3	4	5
Ženske niso dovolj odločne in trde pri poslovanju	1	2	3	4	5
Ženske bolje poskrbijo za odnose med osebjem	1	2	3	4	5
Družinska podjetja, v katerih so ženske v vodstvu, so bolj uspešna	1	2	3	4	5
Poslovni partnerji direktoric ne jemljejo enako resno kot direktorje	1	2	3	4	5
Ženske tvegajo manj kot moški	1	2	3	4	5
Ženske so zaradi »moške« tradicije pogoste prikrajšane za vodilne položaje v podjetjih.	1	2	3	4	5
Ženskam pogosto ne zaupajo vodilnih položajev, ker naj bi bile manj zanesljive zaradi skrbi za otroke.	1	2	3	4	5
Ženske v podjetju ne morejo dati vsega od sebe, ker podpirajo tri vogale v gospodinjstvu.	1	2	3	4	5
Tudi če ženska polnopravno dela v podjetju, nima nobenih »olajšav« pri vodenju gospodinjstva	1	2	3	4	5
Ženske imajo lahko zelo pozitivno neformalno vlogo v podjetju (posredovanje v konfliktih itd.)	1	2	3	4	5

3. CILJI PODJETJA

Označite na lestvici med 1 – sploh ni pomembno in 5 – zelo je pomembno, kako pomembni se vam zdijo določeni dosežki podjetja (*opozorilo: nikar ne označite več kot 30 % z oceno 5*)

<i>Dosežki podjetja</i>	<i>1 – Sploh ni pomembno</i>			<i>5 – Zelo je pomembno</i>	
Rast prometa (prodaje)	1	2	3	4	5
Stopnja dobička podjetja	1	2	3	4	5
Rast tržnega deleža nasproti konkurentom	1	2	3	4	5
Klima, zadovoljstvo, morala zaposlenih	1	2	3	4	5
Kakovost naših proizvodov in storitev	1	2	3	4	5
Raven zadovoljstva naših kupcev	1	2	3	4	5
Uresničevanje mojih notranjih ciljev	1	2	3	4	5
Avtonomija, osebna svoboda	1	2	3	4	5
Večji nadzor nad mojo prihodnostjo	1	2	3	4	5
Ustvarjanje nove vrednosti za kupce	1	2	3	4	5
Podjetje je premajhno, želim, da raste	1	2	3	4	5
Blaginja družine iz rezultatov podjetja	1	2	3	4	5
Razvoj tehnološko naprednih proizvodov	1	2	3	4	5
Zaposlovanje družinskih članov v podjetju	1	2	3	4	5
Višina plače in drugih bonitet	1	2	3	4	5

4. OCENA IZBRANEGA NASLEDNIKA

Za naslednika ste bili izbrani leta

Družina vas je izbrala za naslednika na naslednji način (*obkrožite*):

- 1 – to je bila izbira ustanovitelja
- 2 – izbrala sta starša
- 3 – izbrali smo skupaj vsi družinski člani
- 4 – izbrali smo s pomočjo sorodnikov, svetovalcev, drugih

Koliko je bilo kandidatov: 1 – le eden 2 - dva 3 – tri in več

Kako gledate nase kot izbranega naslednika:

- 1 – bil sem najboljša mogoča izbira
- 2 – imeli smo tudi enako dobrega drugega možnega naslednika
- 3 – lahko bi izbrali boljšega naslednika

Kako pomembni so bili pri tej izbiri naslednji kriteriji (*obkrožite odgovor med 1 in 5*):

<i>Kriterij izbire naslednikov</i>	<i>1 – Sploh ni bil pomemben</i>			<i>5 – Zelo pomemben</i>	
Spol	1	2	3	4	5
Dosežena šolska izobrazba	1	2	3	4	5
Vrstni red rojstva	1	2	3	4	5
Leta izkušenj v domačem podjetju	1	2	3	4	5
Izkušnje v drugem podjetju	1	2	3	4	5
Izkušnje v kakšnem podjetju v tujini	1	2	3	4	5
Dobro poznavanje domačega podjetja	1	2	3	4	5
Sposobnost komuniciranja z zaposlenimi	1	2	3	4	5
Dobro razumevanje z družinskimi člani	1	2	3	4	5

Dober nastop pri poslovnih partnerjih	1	2	3	4	5
Poznavanje proizvodnega procesa	1	2	3	4	5
Zmožnosti uspešnega prodajanja	1	2	3	4	5
Dobro poznavanje financ	1	2	3	4	5
Zmožnosti pogajanja s poslovnimi partnerji	1	2	3	4	5
Pripravljenost, da me posluša	1	2	3	4	5
Ugled med poslovnimi partnerji	1	2	3	4	5
Trdna, zanesljiva osebnost	1	2	3	4	5
Pripravljenost nadaljevati moje delo	1	2	3	4	5
Odprtost za nove ideje o poslovanju	1	2	3	4	5
Zmožnost razviti nove proizvode/storitve	1	2	3	4	5
Dobro premišljeno obnašanje	1	2	3	4	5
Dobra vizija podjetja v prihodnje	1	2	3	4	5
Poslušnost	1	2	3	4	5

Kot izbrani naslednik ste (obkrožite):

- 1 – še v procesu šolanja
- 2 – že zaposlen v podjetju, vendar še ne opravljam vodilnih funkcij
- 3 – zaposlen in opravljam eno od vodilnih funkcij, nisem pa še direktor
- 4 – že prevzel funkcijo direktorja

Katere tri glavne prednosti vidite v načinu vašega dela:

Prva	
Druga	
Tretja	

Katere tri slabosti si kritično pripisujete:

Prva	
Druga	
Tretja	

Ali ocenjujete, da ste bili izbrani racionalno, na podlagi poslovne presoje, ali preveč čustveno:

- 1 – izbrali so izrecno na podlagi poslovnih kriterijev
- 2 – pri izbiri so upoštevali poslovne kriterije in čustveni, družinski vidik
- 3 – izbrali so me izrecno zato, ker sem član družine

Kaj bi vi sami danes šteli kot najboljšo mogočo izbiro naslednika (*kratko opišite*):

5. PROCES RAZVOJA NASLEDNIKA

NAPOTEK: V tem delu opišete, kako je potekal proces vašega razvoja

Kako ste se v otroških letih vključevali v poslovanje podjetja (*obkrožite vse odgovore, ki opisujejo vaše sodelovanje*):

- 1 – občasno sem opravljal priložnostna dela v podjetju
- 2 – opravljal sem občasno najbolj enostavna proizvodna opravila
- 3 – sodeloval sem pri administrativnih opravilih
- 4 – v času počitnic sem se vključil v delo podjetja
- 5 – v podjetju sem opravljal strokovno/delovno prakso, povezano s študijem
- 6 – pomagal sem občasno, kadar je bilo nujno delo v podjetju
- 7 – opravljal sem povsem določena strokovna dela, dokaj samostojno
- 8 – drugo (napišite):
- 9 – nikoli nisem bil aktivno vključen v poslovanje podjetja

Kdaj ste se kot naslednik vključili v podjetje:

- 1 – že pred zaključenim šolanjem/študijem
- 2 – takoj po zaključenem šolanju
- 3 – po nekaj letih prakse v drugih podjetjih
- 4 – drugo (*navedite*):
- 5 – nisem (še) izbran za naslednika

Prvič ste resno (v obsegu najmanj 20 ur tedensko) delali v podjetju pri starosti let

Vaše stališče do **zaposlovanja** družinskih članov (*obkrožite spodaj*):

Trditve o zaposlovanju družinskih članov v družinskem podjetju	1 – Povsem se strinjam			5 – Nikakor se ne strinjam	
Družinske člane bi vključili v podjetje le, če imajo potrebno/primerno izobrazbo	1	2	3	4	5
Kriteriji zaposlitve družinskih članov naj bi bili enaki kot za zaposlitev nedružinskih članov	1	2	3	4	5
Družinski člani morajo že v mladih letih pokazati zanimanje za zaposlitev v podjetju	1	2	3	4	5
Družinski člani morajo izbrati šolanje v skladu s potrebami podjetja	1	2	3	4	5
Po vključitvi v podjetje morajo dobiti družinski člani mentorja, ki jih usmerja, jim pomaga	1	2	3	4	5
Družinski člani morajo poskrbeti, da so v dobrem odnosu z ostalimi zaposlenimi	1	2	3	4	5
Družinskim članom, zlasti otrokom, moramo dati prednost pred nedružinskimi kandidati pri izbiri	1	2	3	4	5
Paziti moramo, da se z zaposlitvijo otrok ne vnese v podjetje »sindrom razvajanega otroka«	1	2	3	4	5
Družinskim članom moramo pomagati, da jih drugi zaposleni dobro sprejmejo v podjetju	1	2	3	4	5
Družinski člani se morajo z delom izkazati še bolj kot ostali nedružinski zaposleni	1	2	3	4	5
Od družinskih članov pričakujemo, da so pripravljeni žrtvovati prosti čas, če je potrebno za delo	1	2	3	4	5
Družinski člani naj bi bili pripravljeni začasno se odreči delu plače, če gre podjetju finančno slabše	1	2	3	4	5

Družinski člani morajo biti v vsem vzor drugim zaposlenim	1	2	3	4	5
Družinske člane moramo pora uspešnosti ocenjevati po istih merilih kot nedružinske zaposlene	1	2	3	4	5
Družinske člane je potrebno seznaniti z oceno in jih opozoriti na njihove slabe stvari	1	2	3	4	5
Družinske člane, ki so uspešni, je potrebno primerno pohvaliti pred ostalimi	1	2	3	4	5
Pri delovnih odnosih v podjetju moramo pokazati, da enako cenimo družinske in nedružinske člane	1	2	3	4	5
Neuspešne družinske člane, ki se niso pripravljene / sposobni izboljšati, premestimo na manj zahtevna delovna mesta	1	2	3	4	5
Če se niso pripravljene izboljšati, neuspešne družinske člane odpustimo enako kot druge	1	2	3	4	5
Zaposleni družinski člani naj se zavedajo, da imajo v podjetju drugačno vlogo kot doma	1	2	3	4	5
Družinski člani morajo občutiti posledice, če ne izpolnijo zadanih ciljev v podjetju	1	2	3	4	5
Družinski člani se morajo znati podrediti ciljem podjetja	1	2	3	4	5
Pravila za vključevanje družinskih članov morajo biti jasna družinskim članom, drugim zaposlenim	1	2	3	4	5

Kako je bilo urejeno **mentorstvo** za vas, ko ste se vključili v podjetje:

Stališča o mentorstvu družinskih članov v družinskem podjetju	1 – Povsem se strinjam			5 – Nikakor se ne strinjam	
Ob zaposlitvi potrebujejo družinski člani mentorja, da bodo primerno uspešni	1	2	3	4	5
Mentor in družinski član naj se natančno dogovorita o poteku mentorstva	1	2	3	4	5
Družinski član naj dobi dela in odgovornosti, ki omogočijo jasno oceno uspešnosti opravljanja	1	2	3	4	5
Najboljši mentor je lahko družinski član, direktor družinskega podjetja	1	2	3	4	5
Najboljši mentor je družinski član, ki ni direktor	1	2	3	4	5
Najboljši mentor je zaposleni na višjem položaju, ki ni družinski član	1	2	3	4	5
Smiselno je, da se v mentorstvo vključi več ljudi za različna področja poslovanja	1	2	3	4	5
Točno je treba določiti čas trajanja mentorstva	1	2	3	4	5
Mentorstvo naj traja največ leto dni	1	2	3	4	5
Smiselno je, če traja mentorstvo več kot leto dni	1	2	3	4	5
Mentor je lahko vodilni delavec iz nekega drugega podjetja, s katerim se dobro poznate	1	2	3	4	5
Mentor mora občasno poročati direktorju, kako ocenjuje napredek družinskega člana	1	2	3	4	5
Mentor naj z menoj pripravi načrt kariere (mentorstva) in spremlja izvajanje načrta	1	2	3	4	5

Kaj ste v vašem primeru predvsem pridobili z mentorstvom, če ste ga imeli (*kratko zapišite*):

Pojasnite, kaj menite o smiselnosti *pridobivanja izkušenj v drugih podjetjih* pred zaposlitvijo v družinskem podjetju

<i>Stališča o pridobivanju izkušenj družinskih članov v drugem, nedružinskem podjetju</i>	<i>1 – Povsem se strinjam</i>			<i>5 – Nikakor se ne strinjam</i>	
Zelo dobro je, če družinski člani pridobijo izkušnje v drugem podjetju	1	2	3	4	5
Takšne izkušnje naj bi pridobili v več podjetjih	1	2	3	4	5
Obdobje zaposlitve drugje naj bo krajše od treh let	1	2	3	4	5
Obdobje zaposlitve drugje naj bo daljše od treh let	1	2	3	4	5
Z zaposlitvijo drugje lahko bistveno pridobijo pri samozavesti	1	2	3	4	5
Z zaposlitvijo drugje bolje spoznajo, kakšno je dobro, uspešno podjetje	1	2	3	4	5
Tudi starši pridobijo ob uspešni zaposlitvi drugje boljši občutek o sposobnosti otroka – naslednika	1	2	3	4	5
Zaposlitev drugje pomeni preveliko nevarnost, da bo družinski član izbral kariero izven podjetja	1	2	3	4	5
Dobro je, če pridobi izkušnje in poslanstva v drugi organizacija, vendar ne podjetju	1	2	3	4	5
Z uspešnim delom drugje bo pridobil spoštovanje ostalih zaposlenih v podjetju	1	2	3	4	5

V drugem podjetju ste delali mesecev

Pojasnite svoje stališče do delovanja družinskih članov, ki delajo / bi delali v podjetju

<i>Stališče do delovanja družinskih članov v podjetju</i>	<i>Strinjam se</i>	<i>Delno se strinjam</i>	<i>Se ne strinjam</i>
Probleme v podjetju/družini rešujemo sproti, odkrito in sami	1	2	3
Starši upoštevajo vaše ideje	1	2	3
Starši vam omogočijo, da uresničite svoje poslovne ideje	1	2	3
Starši vam omogočijo, da uresničite ideje, ki jih ocenijo za dobre za podjetje	1	2	3
Mnoge vaše ideje štejejo za premalo premišljene, tvegane	1	2	3
Zadovoljni ste s položajem, ki ga imate v podjetju	1	2	3
Precej se izobražujete in usposabljate v programih, ki so povezani z dejavnostjo našega podjetja	1	2	3
V družini znate ločevati delo v podjetju od zasebnega življenja	1	2	3
Mislím, da se starši včasih preveč bojijo tveganja	1	2	3
Zaposlitev otrok v podjetju je vir stalnih trenj in sporov	1	2	3
Mislíte, da imajo starši zastarele metode vodenja	1	2	3
Starši so vam včasih s svojo avtoriteto vsilili svoja prepričanja	1	2	3
Starši so vam že povedali, kako si zamišljajo nasledstvo	1	2	3
Do otrok so pravični	1	2	3
Starši so pričakoval sem, da bomo otroci bolj lojalni do podjetja	1	2	3
Starši so pričakoval sem, da bomo otroci delali bolj zavzeto, trdo	1	2	3
Starše presenečam s svojo domiselnostjo, ustvarjalnostjo	1	2	3
Naše šole nas dobro pripravijo za prevzem odgovornosti	1	2	3
Šele v podjetju sem spoznal, kaj pomeni trdo delo	1	2	3
Starši z otroki pogosto razpravljajo o poslovanju in razvoju podjetja	1	2	3
Starši so nam jasno določili področja naše odgovornosti	1	2	3
Starši z mano dejansko tekmujejo, kdo se bo bolj izkazal	1	2	3

Starši otroke spodbujajo k medsebojnemu tekmovanju v podjetju	1	2	3
Otroci moramo v podjetju sodelovati	1	2	3
Če imamo težave, nam starši neprisiljeno veliko pomagajo	1	2	3

Vaša stališča do **nagrajevanja** otrok in drugih družinskih članov:

Stališča o nagrajevanju otrok in družinskih članov v družinskem podjetju	1 – Povsem se strinjam			5 – Nikakor se ne strinjam	
Otroci naj bodo plačani v sorazmerju z rezultati njihovega dela	1	2	3	4	5
Otroci morajo biti plačani bolje kot so za isto delo plačani nedružinski člani	1	2	3	4	5
Otroke plačajo glede na to, kakšne potrebe imajo pri oblikovanju svoje družine	1	2	3	4	5
Otrokom nudijo vrsto drugih ugodnosti (avto, telefon)	1	2	3	4	5
Otrokom omogočajo izobraževanje, tudi če ni pomembno za podjetje	1	2	3	4	5
Otrokom zagotavljajo v podjetju dodatno pokojninsko zavarovanje	1	2	3	4	5
Otroci morajo biti motivirani z delom v družinskem podjetju, plača ne bi smela biti glavni motivator	1	2	3	4	5
Če otroci nismo dovolj uspešni, nam znižajo plačo	1	2	3	4	5
Ostali zaposleni ne vedo, koliko zaslužimo otroci	1	2	3	4	5
Otroci smo nagrajeni predvsem s tem, da vemo, da bo podjetje nekoč v celoti naše	1	2	3	4	5
Otroke in družinske člane plačajo manj, da ima podjetje denar za investicije	1	2	3	4	5

Kako ocenjujete prednosti in slabosti vašega družinskega podjetja

Prednosti vašega podjetja	1 – Sploh ni pomembna			5 – Zelo pomembna	
Predanost poslu in družini	1	2	3	4	5
Veliko znanje (iz roda v rod)	1	2	3	4	5
Fleksibilnost v času in denarju	1	2	3	4	5
Razmišljanje na dolgi rok	1	2	3	4	5
Trdna, stabilna kultura	1	2	3	4	5
Hitro sprejemanje odločitev	1	2	3	4	5
Zanesljivost v odnosu do partnerjev	1	2	3	4	5
Ponos in skrb za ugled podjetja	1	2	3	4	5
Boljši odnosi med družinskimi člani	1	2	3	4	5
Zaupanje v blagovno znamko	1	2	3	4	5
Manj birokracije in neosebne odločanja	1	2	3	4	5
Zgodnje usposabljanje družinskih članov	1	2	3	4	5
Odlično poznavanje posla	1	2	3	4	5
Kontinuiteta vodenja	1	2	3	4	5
Manjša odvisnost od zunanjih financ	1	2	3	4	5
Pomembne poslovne povezave	1	2	3	4	5
Trdna vizija podjetja	1	2	3	4	5
Ustvarjanje delovnih mest za družino	1	2	3	4	5
Slabosti vašega podjetja	1 – Sploh ni pomembna			5 – Zelo pomembna	
Rigidnost, togost, konservativnost	1	2	3	4	5
Pogosta zastarelost metod vodenja	1	2	3	4	5
Težave s preходом v novo generacijo	1	2	3	4	5
Zaprto za zunanji kapital	1	2	3	4	5

Čustveni vplivi na poslovanje podjetja	1	2	3	4	5
Izbira družinskih članov za direktorje	1	2	3	4	5
Favoriziranje družinskih članov	1	2	3	4	5
Različni interesi družinskih članov	1	2	3	4	5
Pomanjkanje profesionalizma v poslovanju	1	2	3	4	5
Vnos družinskih konfliktov v podjetje	1	2	3	4	5
Pomanjkanje discipline pri financah	1	2	3	4	5
Nejasna struktura in delitev vlog	1	2	3	4	5
Nagrajevanje v korist družinskih članov	1	2	3	4	5
»Sindrom razvjenega otroka«	1	2	3	4	5
Odpor do sprememb	1	2	3	4	5
Družinski člani črpajo denar iz podjetja	1	2	3	4	5
Propad podjetja ogrozi ugled družine	1	2	3	4	5
Pritiski sorodnikov za službe	1	2	3	4	5

Kako gledate na **konflikte, spore med družinskimi člani** v vašem podjetju, pri čem nastajajo:

Konflikti	1 – Sploh se ne strinjam			5 – Povsem se strinjam	
V našem podjetju so konflikti pogosti	1	2	3	4	5
Razlog za spore je slaba komunikacija	1	2	3	4	5
Pogosto se ne strinjamo o uvajanju novih proizvodov ali storitev	1	2	3	4	5
Nimamo enakih pogledov na vizijo podjetja	1	2	3	4	5
Pogosto se ne strinjamo o investicijah	1	2	3	4	5
Različno gledamo na oblikovanje cen in popustov	1	2	3	4	5
Ne strinjamo se o povečanju oglaševanja	1	2	3	4	5
Ocene o uspešnosti družinskih članov pri delu se razlikujejo med nami	1	2	3	4	5
Konflikti nastajajo zato, ker mlajši člani ne gledamo dovolj na interese podjetja	1	2	3	4	5
V družini se ne pogovarjamo odkrito o problemih v podjetju	1	2	3	4	5
Težko je kritizirati družinske člane	1	2	3	4	5
Preveč gledamo na slabe in premalo na dobre strani družinskih članov	1	2	3	4	5
Mladi čutimo, da nas starši premalo cenijo	1	2	3	4	5
Starši ne znajo pohvaliti otrok	1	2	3	4	5
Otroci nismo hvaležni staršem	1	2	3	4	5
Konflikti izhajajo iz različnih vrednot in pogledov na družino, delo in podjetje	1	2	3	4	5
Zakonci otrok vnašajo spore v podjetje	1	2	3	4	5
Spori izhajajo iz rivalstva med otroki	1	2	3	4	5
Konflikte rešujemo zelo uspešno	1	2	3	4	5
Imamo zapisana pravila o reševanju sporov	1	2	3	4	5
Spore rešimo, da ne bi ogrozili podjetja	1	2	3	4	5
Posvetujemo se z zunanjimi svetovalci	1	2	3	4	5
Če mislim, da imam prav, vztrajam pri svojih pogledih	1	2	3	4	5
Napake družinskih članov toleriramo	1	2	3	4	5
Konflikte skušamo rešiti takoj	1	2	3	4	5
Spore rešimo najlažje na družinskem kosilu	1	2	3	4	5
Spori izvirajo iz premalo znanja članov	1	2	3	4	5
Spori izvirajo iz težav izven podjetja	1	2	3	4	5

Kako vidite svojo vlogo v družinskem podjetju čez 5-10 let

<i>Vloga čez 5-10 let</i>	<i>1 – Sploh se ne strinjam</i>			<i>5 – Povsem se strinjam</i>		
V podjetju bom direktor	1	2	3	4	5	
Še vedno bom opravljal manj zahtevna dela in čakal, da postanem direktor	1	2	3	4	5	
Verjetno bom zapustil podjetje, ker me ne zadovoljuje	1	2	3	4	5	
Starši mi bodo v celoti prepustili podjetje po upokojitvi	1	2	3	4	5	
Čeprav bom direktor, bom moral staršem prepustiti položaj svetovalca	1	2	3	4	5	
Bojim se, da se bodo starši nenehno vmešavali v moje odločitve	1	2	3	4	5	
To je še daleč, ne vem, kako bo	1	2	3	4	5	

Ostali pogledi na podjetje in dogajanje okoli podjetja

<i>Stališča o podjetju in dogajanju v okolju</i>	<i>1 – Sploh se ne strinjam</i>			<i>5 – Povsem se strinjam</i>		
Podjetje bom dobil od staršev kot darilo	1	2	3	4	5	
Ekonomsko je najbolj smiselno podjetje prodati otrokom po zelo ugodni ceni	1	2	3	4	5	
Za prenos podjetja na naslednike je nujno zelo zgodaj narediti načrt nasledstva	1	2	3	4	5	
Otroci naj dobijo podjetje kot del dediščine	1	2	3	4	5	
Vsi otroci naj dobijo enak delež	1	2	3	4	5	
Otrokom, ki ne želijo ostati v podjetju, naj omogočijo uspešno kariero drugje	1	2	3	4	5	
Menim, da bomo otroci še bolj uspešni pri vodenju podjetja kot prva generacija	1	2	3	4	5	
Zelo pomembno je, da pridobijo otroci dobro izobrazbo	1	2	3	4	5	
Otroci naj po prevzemu podjetja uvedejo vse spremembe, ki si jih želijo	1	2	3	4	5	
Kot naslednika so me starši predstavili vsem poslovnim partnerjem	1	2	3	4	5	
Nadaljeval bom v stilu mojih staršev	1	2	3	4	5	
Starše je strah, da bodo po prenosu podjetja name izgubili smisel za delo	1	2	3	4	5	
Ko starši predajo podjetje v vodenje otroku, postanejo nekako odveč v podjetju	1	2	3	4	5	
Vedno bom potreboval nasvet staršev	1	2	3	4	5	
Dobavitelji i kupci so zadovoljni, ker je naslednik že določen	1	2	3	4	5	

Pojasnite, ali soglašate s tem, kako ste/boste spremenili način vodenja in poslovanja podjetja, ko ste/boste prevzeli direktorski položaj:

<i>Spremembe v vodenju in poslovanju</i>	<i>1 – Sploh se ne strinjam</i>			<i>5 – Povsem se strinjam</i>		
Bolj sem/bi poudaril timsko delo	1	2	3	4	5	
Uvedel sem/ bi čvrstejšo hierarhijo, naj se ve, kdo je šef	1	2	3	4	5	
Dobiček kot merilo uspeha bi bil ključen	1	2	3	4	5	

Potrudil sem se/bi se za zvišanje cen	1	2	3	4	5
Spremenil sem/bi strateško vizijo podjetja	1	2	3	4	5
Bolj sem/bi se usmeril v rast podjetja	1	2	3	4	5
Več sem/bi vlagal v razvoj novih izdelkov	1	2	3	4	5
Poudaril sem/bi nastop na tujih trgih	1	2	3	4	5
Bistveno več sem/bi vlagal v sodobne, elektronske metode poslovanja	1	2	3	4	5
Bolj sem/bi podpiral ambicije zaposlenih	1	2	3	4	5
Poskrbel sem/bi za boljše kakovost proizvodov	1	2	3	4	5
Poskrbel sem/bi za boljše plače zaposlenih	1	2	3	4	5
Zaposlenim materam sem/bi omogočil bolj fleksibilno zaposlitev	1	2	3	4	5
Okrepila sem/bi medsebojno komunikacijo	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so/bi postali bolj sproščeni, neformalni	1	2	3	4	5
Več sem/bi vlagal v izobraževanje osebja	1	2	3	4	5
Bolj se/bi se opiral na zunanje svetovalce	1	2	3	4	5
V večji meri sem/bi se povezal z drugimi podjetniki	1	2	3	4	5
Bolj sem/bi skrbel za razvoj našega kraja	1	2	3	4	5
Več sem/bi prispeval za dobrodelne namene	1	2	3	4	5
Bolj sem/bi skrbel za etično plat poslovanja	1	2	3	4	5

Zapišite tri stvari, ki jih boste izboljšali v podjetju:

1.
2.
3.

Pojasnite, kako ocenjujete svoje znanje in zmožnosti pri naslednjih funkcijskih področjih oz. znanjih za uspešno poslovanje (1 – šibak sem, 5 – odlično obvladam)

Funkcijsko področje	1 - Šibak sem 5 - Odlično obvladam				
Timsko vodenje sodelavcev	1	2	3	4	5
Izbira dobrih sodelavcev	1	2	3	4	5
Nagrajevanje sodelavcev	1	2	3	4	5
Spodbujanje sodelavcev k inovativnosti	1	2	3	4	5
Razumevanje računovodskih informacij	1	2	3	4	5
Poznavanje davčnega sistema in politike	1	2	3	4	5
Oblikovanje cen	1	2	3	4	5
Razvoj novih proizvodov / storitev	1	2	3	4	5
Odločanje o sodobni tehnologiji	1	2	3	4	5
Pogajanja s poslovnimi partnerji	1	2	3	4	5
Pridobivanje posojil pri bankah	1	2	3	4	5
Zniževanje cen pri dobaviteljih	1	2	3	4	5
Iskanje novih kupcev	1	2	3	4	5
Oblikovanje dobrih oglaševalskih sporočil	1	2	3	4	5
Nastop na tujih trgih	1	2	3	4	5
Organizacija proizvodnje	1	2	3	4	5
Lobiranje pri lokalnih oblasteh	1	2	3	4	5
Oblikovanje strateške vizije in ciljev	1	2	3	4	5
Komunikacija s sodelavci	1	2	3	4	5
Nastopanje v javnosti	1	2	3	4	5

Reševanje sporov med sodelavci	1	2	3	4	5
Zagotavljanje kakovosti proizvodov/storitev	1	2	3	4	5
Reševanje pritožb kupcev	1	2	3	4	5
Obvladovanje stresa	1	2	3	4	5