

Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji

Mojca Duh, Polona Tominc, Miroslav Rebernik

Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor

mojca.duh@uni-mb.si

polona.tominc@uni-mb.si

rebernik@uni-mb.si

Rezultati raziskav v državah članicah EU kažejo, da lahko v prihajajočih letih pričakujemo naraščanje števila malih in srednje velikih podjetij v katerih bo prišlo do menjave generacij lastnikov-managerjev. Z raziskavo vzorca slovenskih malih in srednje velikih podjetij smo želeli ugotoviti, kako se na nasledstvo v vodstvu in lastništvu pripravljajo slovenski lastniki-managerji. Ugotovili smo, da se na prenos vodstva in/ali lastništva v naslednjih petih letih pripravlja petina anketiranih lastnikov-managerjev. Več kot petina tistih lastnikov-managerjev, ki se še ne pripravlja na prenos vodstva in/ali lastništva, meni, da »planiranje nasledstva ni potrebno«. Ker je planiranje nasledstva eden od ključnih dejavnikov za uspešnost prenosov vodstva in /ali lastništva, bi veljalo tudi v Sloveniji razmišljati o tem, kako povečati zavest lastnikov-managerjev o pomenu pravočasnih priprav na prenos vodstva in lastništva podjetja.

Ključne besede: nasledstvo, planiranje nasledstva, naslednik, mala in srednje velika podjetja, družinsko podjetje

1 Uvod

Nasledstvo v vodstvu in lastništvu podjetja je predmet raziskovanja že od 60-ih let prejšnjega stoletja, v današnjem času pa razpolagamo s številnimi raziskavami o nasledstvu. Kljub temu številni avtorji ugotavljajo, da še vedno ni razvita teorija o nasledstvu in planiranju nasledstva (Dycke et al., 2002, str. 145; Sharma et al., 2003, str. 1). Ob tem opozarjajo, da seveda ne zadostuje samo teorija, ampak so potrebne tudi praktične rešitve. Rezultati raziskav namreč kažejo, da se številna nasledstva končajo neuspešno. To še zlasti velja za nasledstvo v družinskih podjetjih, ki po mnenju mnogih avtorjev predstavlja prevladujoči strateški problem v teh podjetjih (npr.: Dycke et al., 2002; Miller et al., 2003; Morris et al., 1997; Sharma et al., 2003). Po nekaterih podatkih le 30% družinskih podjetij preživi prehod v drugo generacijo, mnoga družinska podjetja pa propadejo, ko jih prevzame druga generacija (Kets de Vries, 1993, str. 60; Miller et al., 2003, str. 514; Morris et al. 1997, str. 386). Neuspešna nasledstva pa ne predstavljajo resnega problema samo za družinska podjetja in zaposlene v teh podjetjih, ampak za celotno gospodarstvo.

V prispevku se bomo omejili na nasledstvo v lastništvu in vodstvu v malih in srednje velikih podjetjih. Menimo, da je to velik problem prav v tej skupini podjetij, ki je tudi najštevilnejša. Posebej bomo izpostavili nasledstvo v malih in srednje velikih družinskih podjetjih. Večina raziskovalcev se strinja, da je vključitev družine v podjetje tista značilnost, po kateri se družinska podjetja razliku-

jejo od drugih. Udeležba družine se ponavadi nanaša na udeležbo članov družine v lastništvu in managementu, zato ima družina pomembno vlogo v procesu nasledstva, vpliva pa tudi na druge razsežnosti razvoja in delovanja podjetja. Pogosto tako ponazarjamo družinsko podjetje kot celoto treh neodvisnih, vendar prepletajočih se (pod)sistemov: podjetja, lastništva in družine. Lastnik-manager ima pri tem osrednjo vlogo, saj hkrati pripada vsem trem (pod)sistemom.

Lastniki-managerji se pogosto ne zavedajo problema zagotavljanja kontinuitete svojega podjetja. Podjetje pojmujejo kot del sebe. Ker so zaposleni z reševanjem vsakodnevnih problemov, pogosto ne morejo – ali nočejo – posvečati pozornosti planiranju sprememb v lastništvu in vodstvu podjetja. Pogosto tudi zato, ker se ne zavedajo, kako usodnega pomena je to za podjetje. Zakaj to ni takšen problem v velikih podjetjih? Lastnikom velikih podjetij danes pogosto pomagajo specialisti, ki jim profesionalno svetujejo v različnih razsežnostih procesa prenosa podjetja (pravnih, davčnih, finančnih in managerskih). Prenos vodstva podjetja je v velikih podjetjih pogosto odgovornost izbranih managerjev ter del procesa predvidevanja in planiranja prihodnosti podjetja.

Raziskave v državah članicah EU kažejo, da lahko v prihajajočih letih pričakujemo naraščanje števila malih in srednje velikih podjetij (še posebej družinskih), v katerih bo prišlo do menjave generacij lastnikov-managerjev. Usoda teh podjetij je zato odvisna tudi od uspešnega prenosa lastništva in vodstva. Podpora podjetjem v ustanavljanju je sicer pomemben element ustvarjanja novi delov-

nih mest in dobro razvita v številnih evropskih državah. Vendar pa ne bi smeli pozabiti, da obstoječa podjetja ohranjajo v povprečju 5 delovnih mest, medtem ko podjetja v ustanavljanju ustvarijo v povprečju le 2 delovni mesti¹.

Glede na razsežnost in pomembnost problema nasledstva v številnih državah članicah EU in glede na dejstvo, da se tudi slovenski lastniki-managerji starajo, smo želeli ugotoviti, ali se slovenski lastniki-managerji malih in srednje velikih podjetij pripravljajo na prenos vodstva in/ali lastništva. Še posebej nas je zanimalo, kako so na to pripravljena družinska podjetja. V prvem delu podajamo nekatera pomembnejša spoznanja o nasledstvu kot procesu, problemih in dejavnikih uspešnosti nasledstva ter ugotovitev o aktivnostih Evropske komisije glede nasledstva v malih in srednje velikih podjetjih. V drugem delu sledi opis metodologije in rezultatov raziskave o nasledstvu v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji².

2 Nasledstvo v vodstvu in lastništvu podjetja

Po vzpostavitvi in rasti podjetja predstavlja tretjo kritično fazo v življenjskem ciklu podjetja prenos podjetja. Kot prenos podjetja se razume prenos lastništva na drugo osebo ali podjetje, ki zagotovi nadaljevanje poslovanja podjetja. Ta prenos se lahko odvija znotraj družine, s prodajo managerjem ali zaposlenim, ki niso člani družine, prodajo osebam izven podjetja ali obstoječim podjetjem, vključno s prevzemi in združitvami³. V večini malih in srednje velikih podjetij pa je prenos lastništva (nasledstvo v lastništvu) tesno povezan s prenosom vodstva (nasledstvo v vodstvu). Prenos lastništva in vodstva podjetja je zelo čustveno obarvan, še zlasti v družinskih podjetjih (Kets de Vries, 1993; Morris et al., 1997).

Nasledstvo moramo razumeti kot proces in ne zgolj kot trenutek prenosa vodstva in lastništva na naslednika. Ker lahko proces nasledstva podjetja zahteva več let, ga je potrebno planirati. Sharma in soavtorji (2003, str. 3) ugotavljajo, da obstaja velika prekrivnost med aktivnostmi, ki jih raziskovalci uvrščajo v proces nasledstva in med aktivnostmi, ki jih uvrščajo v planiranje nasledstva. Številni avtorji tudi ugotavljajo, da planiranje nasledstva povečuje verjetnost uspešnosti tega procesa (Morris et al., 1997 in tam navedeni viri; Sharma et al., 2001 in tam navedeni viri). Ob tem pa vzbuja začudenje dejstvo, da nasledstvo pogosto ni planirano pravočasno (Bjuggren in Sund, 2001, str. 12).

Če je pri nasledstvu v lastništvu v ospredju krvno sorodstvo, ki daje pravico do lastništva, naj bi bile pri na-

sledstvu v vodstvu v ospredju predvsem kompetence potencialnega naslednika (Donckels in Lambrecht, 1999, str. 177). Pri prenosu lastništva podjetja imajo pomembno vlogo regulativni okvirji, kot npr. pravna določila in predpisi glede davkov. Planiranje nasledstva v lastništvu naj bi tako obsegalo aktivnosti kot so določitev naslednika, plan razdelitve premoženja, oporočka, darilna pogodba itd. (Bjuggren in Sund, 2001).

Nasledstvo v vodstvu podjetja pa je proces, katerega namen je pripraviti naslednika za prevzem nalog vodenja. Nasledstvo v vodstvu obsega spremembe v najvišjem vodstvu, čeprav Handlerjeva (1994) opozarja, da imajo lahko tudi spremembe na nižjih vodstvenih ravneh podobne značilnosti kot nasledstvo na najvišji ravni. V malih in srednje velikem podjetju je v okviru obravnav nasledstva v središču lastnik-manager – predhodnik, ki se v številnih proučevanjih enači z ustanoviteljem. Razlog je v tem, da se predvsem proučevanja družinskih malih in srednje velikih podjetij pogosto ukvarjajo s podjetji prve generacije ter prenosom vodstva in lastništva na drugo generacijo. Dycke in soavtorji (2002, str. 145) opozarjajo, da se vse prepogosto reševanje nasledstvenih vprašanj v vodstvu podjetja obravnava kot kriza s katero se mora podjetje soočiti. Čeravno lahko problematika nasledstva dejansko tudi pomeni krizo, to ni nujno. Še zlasti ne, kadar je nasledstvo planirano. V tem primeru lahko zamenjava vodstva predstavlja tudi strateško priložnost za podjetja, predvsem za tista v porajajočih se panogah in na dinamičnih trgih, kakor tudi v hitro rastočih podjetjih, ki se soočajo s spremenjenimi zahtevami napram vodenju in vodstvu.

Planiranje nasledstva v vodstvu naj bi tako obsegalo predvsem aktivnosti, ki so usmerjene v izbiro in usposabljanje naslednika, oblikovanje vizije in strateškega plana podjetja po menjavi generacij, opredelitev vloge odhajajočega predhodnika in posredovanje odločitve ključnim udeležencem v podjetju (Sharma et al., 2003, str. 3). Le v primeru planiranega nasledstva v vodstvu bo menjava generacij v vodstvu izvršena tako, da bo kar najboljše zadovoljeno interesom podjetja kakor tudi družine, če gre za družinsko podjetje (Neubauer in Lank, 1998, str. 134).

Vprašanje nasledstva še vedno pogosto sproži podjetnikova upokojitev. Vendar pa je to le eden od razlogov. Narašča namreč število drugih razlogov, kot so: osebne odločitve (predčasna upokojitev, sprememba poklica itd.), spreminjajoče konkurenčno okolje (spreminjajoči trgi, novi proizvodi itd.) ali nesreče (ločitev, bolezen, smrt itd.). Raziskave tudi kažejo, da se bo v prihodnosti vedno manj nasledstev izvršilo v okviru družine. Razlog je vedno manjša pripravljenost potomcev (sinov, hčera), da prevzamejo družinsko podjetje.⁴ Raziskave kažejo, da obstaja

¹ Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Commission, May 2002, str. 27.

² Članek je delni rezultat raziskovalnega programa Podjetništvo za inovativno družbo P5-0023, ki ga financira Javna agencija za raziskovalno dejavnost; nekateri izsledki tega programa so bili objavljeni tudi v Slovenskem podjetniškem observatoriju.

³ Gre za opredelitev prenosa podjetja v okviru poročila ekspertne skupine o prenosu podjetij (Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Commission, May 2002, str. 10).

⁴ Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Commission, May 2002, str. 10, 40; Bjuggren in Sund, 2001, str. 13 in tam navedeni viri.

več razlogov, zakaj se potomci ne želijo priključiti družinskim podjetjem, eden od najpogostejših je ta, da želijo ustanoviti lastno podjetje (Bjuggren in Sund, 2001, str. 13). Tudi rezultati »Eurobarometer survey« kažejo, da kar 65% posameznikov iz evropskih držav daje prednost ustanovitvi podjetja pred prevzemom obstoječega podjetja in to kljub očitni prednosti prevzema obstoječega podjetja (npr. obstoječa struktura proizvodnje, mreža kupcev in dobro ime)⁵.

V okviru raziskave PRIMA⁶ (2002), ki je zajela 8728 lastnikov-managerjev iz 26 držav, so prišli do zanimivih ugotovitev o nasledstvenih planih lastnikov-managerjev in vlogi družine pri tem. 52% vprašanih je odgovorilo, da je podjetje zaradi vključenih članov družine močnejše, vendar jih le 26% meni, da bi moral biti naslednik v vodstvu izbran izmed članov družine. V Sloveniji⁷ se je 74% vprašanih lastnikov-managerjev strinjalo s trditvijo, da je podjetje močnejše zaradi vključenih članov družine, le 38% pa jih meni, da bi naslednik v vodstvu moral biti eden od članov družine (Vadnjal, 2005, str. 124-125).

Rezultati raziskave, ki jo prav tako izvedlo podjetje Grant Thornton (IBOS, 2005, str. 39-40) in je zajela 6000 srednje velikih podjetij v 24 državah, kažejo, da v več kot četrtini podjetij pričakujejo prenos lastništva v naslednjih desetih letih. Prodaja podjetja bo najbolj pogosta oblika prenosa. Kot obliko prenosa lastništva jo navaja 24% podjetij, ki predvidevajo prenos lastništva. Le 57% tistih podjetij, ki predvidevajo prenos lastništva, je tudi že začelo planirati to spremembo. Zaskrbljujoč je delež tistih podjetij, ki sicer predvidevajo prenos lastništva, vendar še niso začeli planirati. Teh je kar 43%.

Na temelju informacij iz različnih nacionalnih študij držav članic EU so podane ocene, da se bo v približno eni tretjini podjetij moral izvršiti prenos na novega lastnika v obdobju naslednjih desetih let (ta ocena se giblje od 25% do 40% med državami članicami EU). To pomeni v povprečju prenos za najmanj 610.000 malih in srednje velikih podjetij letno, od tega 300.000 malih in srednje velikih podjetij z 2,1 milijona delovnimi mesti (ob predpostavki, da MSP v povprečju zaposluje 7 ljudi), in 310.000 MSP brez zaposlenih⁸.

3 Dejavniki uspešnosti procesa nasledstva

Nasledstvo (tako v družinskem kot tudi v nedružinskem podjetju) je dolg proces, ki se ne odvija vedno gladko in zahteva ustrezne priprave. Po izkušnjah ekspertov na tem področju traja pripravljalo obdobje med pet in deset let. Če pa priprave in planiranje vključujejo tudi usposablja-

nje naslednika, je lahko to obdobje še daljše. Žal priprave pogosto stečejo prepozno ali pa so neustrezne. Posledica tega je neuspešen prenos podjetja, kar je povezano tudi z izgubo delovnih mest, premoženja in priložnosti. Raziskava ekspertne komisije za prenos malih in srednje velikih podjetij Evropske komisije je nakazala tri vrste problemov, ki so povezani s pripravami na prenos podjetja⁹, podobne ugotovitve pa najdemo tudi v številnih drugih raziskavah.

Prva vrsta so psihološki in čustveni problemi. Številni podjetniki, ki so vzpostavili in razvili svoje podjetje, se upirajo odhodu iz podjetja in pripravam na prenos podjetja. Tako se prenos »know-how« in prenos izkušenj izvršita zelo pozno, ali pa sploh ne. Kljub očitni prednosti, ki jo prinaša pravočasno planiranje nasledstva, velika večina podjetnikov tega ne prične pravočasno ali sploh ne. Razlogi so številni (Bjuggren in Sund, 2001; Dycke et al., 2002; Kets de Vries, 1993; Morris et al., 1997; Sharma et al., 2001): podjetnikova prezaposlenost z vsakodnevnim vodenjem podjetja, podjetnikov strah pred izgubo osrednje vloge v družini, različna opravičila, ki izhajajo iz podjetnikove zavisti in rivalstva med njim in naslednikom, kakor tudi podjetnikovo povezovanje nasledstva z lastno smrtnostjo. Obstajajo torej številni nevidni, »mehki« ali čustveni problemi, ki igrajo veliko vlogo pri nasledstvih, zlasti v družinskih podjetjih.

Druga vrsta problemov se nanaša na kompleksnost procesa nasledstva in pa dejstvo, da lastniki-managerji nimajo nobenih (ali zgolj omejenih) izkušenj ali znanja o ravnanju v takšni situaciji ter pogosto slabo zunanjo podporo, ki bi olajšala nasledstveni proces. Tako pogosto ne vedo, na koga naj se obrnejo po pomoč, ali kje lahko najdejo potrebne informacije (Morris et al. 1997, str. 399; Dyck et al., 2002, str. 149).

Tretja vrsta problemov izhaja iz nacionalne zakonodaje, predvsem podjetniškega prava, davčnih predpisov in administrativnih formalnosti. Primeri problemov na tem področju so: visoki davki na dediščino in darila, ovire pri spremembi pravne oblike podjetja v okviru priprav na prenos ter problemi, ki onemogočajo kontinuiteto družabništva, ko eden izmed partnerjev umre ali se upokoji (Bjuggren in Sund, 2001, str. 11).

Dodamo lahko še četrti razlog, ki izhaja iz razumevanja, da podjetništvo tvorijo številne kompleksne aktivnosti, kjer je obilo tacitnega znanja (angl. tacit knowledge), ki ga ni mogoče enostavno prenesti iz ene generacije na drugo. Gre za globoko vsajane rutine (v Nelson-Winterjevem pomenu), ki jih je mogoče osvojiti samo z učenjem ob delu, kjer mlajši člani družine osvajajo znanje in večšine starejših članov družine. Raziskave (npr. Campbell in Heriot, 2002) tudi kažejo, da tiste družine, v katerih je dru-

⁵ Transfer of businesses – continuity through a new beginning. Final report of the MAP 2002 project. Avgust 2003, str. 5.

⁶ Raziskavo PRIMA (je okrajšava za People and Relationship Issues in ManAgement) je izvedlo podjetje Grant Thornton, eno od vodilnih svetovnih svetovalnih podjetij, pod vodstvom profesorice Sue Birley iz Imperial College iz Londona.

⁷ Vadnjal (2005) je raziskavo PRIMA uporabil kot referenčno raziskavo. Z vprašanjem vključevanja mlajše generacije v slovenska družinska podjetja se je ukvarjala tudi Lovšinova (2000).

⁸ Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Comission, May 2002, str. 7, 10-11.

⁹ Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Comission, May 2002, str.11-13, 21.

žinska kultura, ki predstavlja pomemben element tacitnega znanja, bolj nagnjena k medgeneracijskemu altruizmu, bolj verjetno ohranjajo družinsko podjetje znotraj ustanoviteljske družine.

Številne raziskave se zato ukvarjajo z vprašanjem dejavnikov, ki vodijo do uspešnih nasledstev podjetij. Med dejavniki uspešnosti procesa nasledstva je največ raziskovalne pozornosti namenjeno planiranju nasledstva (ki smo ga pojasnili v predhodnem poglavju), še posebej v družinskih podjetjih (Morris et al., 1997 in tam navedeni viri; Sharma et al., 2001 in tam navedeni viri). Uspešnost procesa nasledstva v vodstvu je po mnenju Dycka in soavtorjev (2002) odvisna od naslednjih štirih dejavnikov: zaporedja (proces in kriteriji izbire novega vodstva, vpliv življenjske faze podjetja na vrsto potrebnega managerja), časa (vpliv pogojev in značilnosti okolja na določitev primerne časa za prenos vodstva), načina prenosa (tehnik prenosa vodstva, odnos predhodnika oz. naslednika do odhoda oz. prevzema), komunikacij in medosebnih odnosov (zaupanje in odprtost komunikacij med predhodnikom in naslednikom povečuje verjetnost uspešnosti prenosa).

Morris in soavtorji (1997) so opredelili tri skupine dejavnikov, ki vplivajo na kvaliteto procesa nasledstva in posledično na uspešnost družinskega podjetja po uresničitvi nasledstvenega prehoda. Rezultati raziskave so potrdili njihove hipoteze o treh skupinah dejavnikov, ki so: pripravljenost naslednika (formalna izobrazba, usposabljanje, delovne izkušnje, delovno mesto ob vstopu v podjetje, število delovnih mest, motivacija), narava družinskih in poslovnih odnosov (število otrok, odprtost komunikacij, zaupanje, zavezanost, lojalnost, rivalstvo, konflikti, družinske razprtije), planske in kontrolne aktivnosti (davčno planiranje, planiranje nasledstva, vključevanje zunanjih svetovalcev). Avtorji so izpostavili družinske odnose (predvsem zaupanje in odkrite komunikacije med člani družine) kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti nasledstvenih prehodov in to kljub velikemu pomenu, ki se v literaturi in praksi pripisuje planiranju nasledstva in in pripravi naslednikov.

Zanimive so tudi ugotovitve Sharpe in soavtorjev (2003, str. 11) o vlogi predhodnikov (trenutnih lastnikov-managerjev) in naslednikov v procesu planiranja nasledstva v družinskih podjetjih. Avtorji ugotavljajo, da se v literaturi zelo poudarja vloga predhodnikov v procesu planiranja nasledstva. Rezultati njihove raziskave sicer niso ovrgli teh trditev, so pa pokazali na veliko vlog in moč, ki jo imajo v tem procesu nasledniki iz vrst družinskih članov. Kljub temu, da dokončno odločitev o času in načinu prenosa v družinskih podjetjih sprejme predhodnik, rezultati njihove raziskave kažejo, da so te odločitve sprejete predvsem zato, ker so uresničljive – to pomeni, da obstaja pripravljen in zaupanja vreden naslednik - in torej

ne predvsem zaradi želje predhodnika, da podjetje ostane v družini. Vendar avtorji poudarjajo, da je pomembna tudi želja predhodnika po ohranitvi podjetja v družini. Kajti predhodnik, ki planira nasledstvo predvsem zato, ker je le-to uresničljivo in ne zaradi resnične želje po nasledstvu, bo zelo verjetno odlašal ali celo preprečil dokončno uresničitev nasledstvenega prehoda. Torej se morajo predhodniki izogniti zmotnemu prepričanju, da je obstoj ustreznega naslednika zadosten pogoj za uspešen prenos. Brez zavezanosti predhodnika in celotne družine nasledstvenemu procesu bo proces nasledstva v okviru družine neuspešen.

Ekspertna komisija za prenos malih in srednje velikih podjetij Evropske komisije je v svojem poročilu izpostavila kot pomemben dejavnik uspešnosti procesa nasledstva zavedanje lastnikov-managerjev o usodnosti sprememb v vodstvu in lastništvu za prihodnost podjetja ter s tem o potrebnosti pravočasnih priprav na te spremembe. Dvig zavesti lastnikov-managerjev o potrebi pravočasnih priprav na prenos podjetja je zato izhodiščnega pomena za uspeh prenosa¹⁰. Poleg dviga zavesti so za uspeh nasledstva podjetij pomembni še ustrezni regulativni okvir ter ustrezne podporne strukture in storitve. Na vsa ta področja se nanašajo opredelitve v Priporočilu glede prenosa malih in srednje velikih podjetij državam članicam EU¹¹, ki ga je izdala Evropska komisija decembra 1994. Pozvala je države članice EU, da izboljšajo svoje pravno in davčno okolje za prenos podjetij, dvignejo zavest podjetnikov in zagotovijo ustrezno podporo za prenos podjetij.

Priporočilu je sledilo Sporočilo v marcu 1998 o napredku na tem področju v državah članicah EU v obdobju do konca leta 1996¹². Novembra 2000 je bila vzpostavljena ekspertna skupina za prenos malih in srednjih podjetij, ki je ugotovila, da je na razpolago veliko podpore za prenos podjetij s strani različnih institucij, vendar je le redko ustrezno strukturirana in pogosto ne doseže ciljne skupine. Zato je zasnovala naslednja priporočila¹³: vzpostavitev »European Business Transfer Centre«, virtualne evropske platforme za koordiniranje zbiranja informacij in izmenjave izkušenj ter najboljše prakse glede prenosov podjetij v državah članicah ter olajšanje dela nacionalnih centrov, vzpostavitev Evropske baze podatkov/trga prodajalcev in kupcev podjetij, organiziranje rednih evropskih seminarjev in srečanj, razvoj alternativnih ali dodatnih posebnih izobraževalnih in managerskih orodij tako za obstoječa ter prihodnja mala in družinska podjetja, vzpodbujanje podpornih programov in raziskav o prenosih podjetij. Poudarila je, da morajo države članice EU nameniti enako pozornost ustanavljanju kot tudi prenosom podjetij. Kot odziv na poročilo ekspertne skupine je bil septembra 2002 izveden tudi evropski seminar na temo prenosa podjetij na Dunaju¹⁴. V oktobru 2002 so začele

¹⁰ Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Commission, May 2002, str. 13.

¹¹ Commission Recommendation on the transfer of small and medium-sized enterprises, OJ L 385, 31.12.1994, and the accompanying Communication containing the justification for the Recommendation, OJ C 400, 31.12.1994.

¹² Commission Communication on the transfer of small and medium-sized enterprises, OJ C 93, 28.3.1998.

¹³ Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Commission, May 2002, str. 44-45.

¹⁴ European Seminar on the Transfer of Businesses. Final Report. Vienna, 23 and 24 September 2002.

aktivnosti še na enem projektu na temo prenosa podjetja (t.i. »The MAP 2002 project«)¹⁵. Projekt je vključeval dve vrsti nalog: prvič, pomagati državam članicam pri uresničevanju ukrepov na ključnih področjih, opredeljenih v Priporočilu iz leta 1994, in drugič, delo na predlogih ekspertne skupine.

Tudi za prihodnost ostaja ena od ključnih aktivnosti¹⁶, ki si jih je zadala Evropska komisija, olajšanje in pospeševanje prenosa podjetij. Pričakovano naraščanje števila prenosov podjetij v prihodnjih letih bo prizadelo predvsem družinska podjetja, ki predstavljajo ključni del evropske poslovne združbe. Zato bi se morali izogibati situacijam, ko takšna podjetja prenehajo obstajati predvsem zaradi ovir na davčnem in pravnem področju, ali zato, ker ni naslednika, in ne zato, ker ne bi bila konkurenčna.

4 Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji

4.1 Namen in cilj raziskave

Glede na pomembnost problema nasledstva v številnih državah članicah EU in glede na dejstvo, da se tudi slovenski lastniki-managerji starajo, smo raziskavo zastavili s ciljem, da ugotovimo, kako so slovenski lastniki-managerji malih in srednje velikih podjetij pripravljani na nasledstvo. Ker rezultati številnih raziskav kažejo, da med malimi in srednje velikimi podjetji prevladujejo družinska podjetja in je nasledstvo v teh podjetjih zaradi čustvene obarvanosti ter vpletenosti družine še posebno velik problem, smo ločeno proučili nasledstvo v družinskih in nedružinskih podjetjih. Kot družinsko podjetje smo opredelili tisto podjetje, ki izpolnjuje naslednje kriterije: več kot 50% podjetja je v lasti ene širše družine, eden ali več članov družine v managerskem timu in lastnik-manager dojema podjetje kot družinsko.

4.2 Vzorec in metodologija

V vzorec je bilo zajetih skupno 350 mikro, malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji. Na vprašanja so odgovarjali lastniki oziroma solastniki podjetij, ki jih pomagajo tudi voditi. Telefonska anketa je bila opravljena v delovnih dneh v času od 21.10.2004 do 29.10.2004, opravilo pa jo je podjetje RM plus, podjetje za tržne raziskave in marketing iz Maribora, ki profesionalno izvaja računalniško podprte CATI telefonske ankete. Glede na to, da je področje družinskega podjetništva in še posebej planiranja nasledstva občutljiva tema, saj je to deloma tudi zelo osebna odločitev lastnika/lastnikov, prav tako pa lahko v določeni meri predstavlja tudi poslovno skrivnost, smo

čim večjo objektivnost odgovorov želeli doseči s tem, da so na vprašanja odgovarjali le lastniki/solastniki podjetij, ki jih pomagajo tudi voditi, sami, ob zagotovljeni anonimnosti; zavedamo pa se, da ima telefonsko anketiranje v primerjavi z osebnimi intervjuji tako pomankljivosti kot prednosti (DeLeeuw in van der Zouwen, 1988). Raziskava je pokrivala več tematskih področij, zato je vprašalnik je obsegal več sklopov vprašanj (Rebernik et al., 2005). Vprašanja za raziskavo o nasledstvu v malih in srednje velikih podjetjih, katere rezultate prikazujemo v nadaljevanju, izhajajo iz referiranih raziskav o nasledstvu, del vprašanj pa smo izoblikovali v okviru lastnih raziskav.

Uporabili smo slučajno vzorčenje, ki nam omogoča statistično zanesljivo analizo celotne populacije in sicer najmanj 5%-no natančnost ocene pri upoštevanju 95%-nega intervala zaupanja za oceno statističnega parametra na populaciji, pri pričakovani vrednosti statističnega parametra. Struktura anketiranih podjetij je usklajena s strukturo mikro, malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in sicer glede velikosti podjetij, glede strukture slovenskih podjetij po regijah in glede na strukturo podjetij v Sloveniji po dejavnostih.

Vprašanja, ki so se nanašala na nasledstvo, smo postavili tistim anketiranim lastnikom-managerjem, ki so bili osebno več kot 50 % lastniki podjetja. Teh je bilo skupno 277. Od teh 277 podjetij je uporabljenim kriterijem družinskega podjetja ustrezalo 133 podjetij (48%), 144 podjetij (52%) pa teh kriterijev ni izpolnjevalo in smo jih opredelili kot nedružinska podjetja. Za primerjavo razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji smo uporabili hi-kvadrat in t-test. Domnevo, da med obravnavanima skupinama ni statistično značilnih razlik, smo zavrnil, v kolikor je stopnja značilnosti preizkusa znašala 5% ali manj.

4.3 Rezultati raziskave

Ugotavljali smo, koliko anketiranih lastnikov-managerjev se pripravlja na prenos vodstva in/ali lastništva v naslednjih petih letih. Zanimalo nas je tudi, ali obstajajo razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji.

Iz podatkov v tabeli 1 je razvidno, da 75,8% anketiranih lastnikov-managerjev, ki so odgovarjali na vprašanja o nasledstvu, ne pripravljajo prenosa vodstva in/ali lastništva v naslednjih petih letih. Prenos vodstva in lastništva pripravlja 13,0% anketiranih lastnikov-managerjev, samo prenos vodstva 5,8% oz. samo prenos lastništva 2,2% anketiranih lastnikov-managerjev. Skupno pripravljajo prenos vodstva in/ali lastništva v naslednjih petih letih 21,0% anketiranih lastnikov-managerjev. Ugotovili smo tudi, da je med družinskimi podjetji statistično značilni višji odstotek tistih, ki pripravljajo prenos vodstva in/ali lastništva, kot pa med nedružinskimi podjetji ($p < 0.05$).

Ker se vprašanje nasledstva pogosto pojavi v povezavi s starostjo lastnika-managerja, smo proučili starostno

¹⁵ Transfer of businesses –continuity through a new beginning. Final report of the MAP 2002 project. Avgust 2003.

¹⁶ Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - Action Plan: The European agenda for Entrepreneurship (11.02.2004), str. 10.

Tabela 1: Priprave na prenos vodstva in/ali lastništva v naslednjih petih letih

Ali pripravljate prenos vodstva in/ali lastništva v naslednjih petih letih?	Skupaj		Družinska podjetja		Nedružinska podjetja	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%
Da, samo vodstva	16	5,8	10	7,5	6	4,2
Da, samo lastništva	6	2,2	5	3,8	1	0,7
Da, vodstva in lastništva	36	13,0	28	21,1	8	5,5
Ne	210	75,8	86	64,6	124	86,1
Ne vem	9	3,2	4	3,0	5	3,5
Skupaj	277	100,0	133	100,0	144	100,0

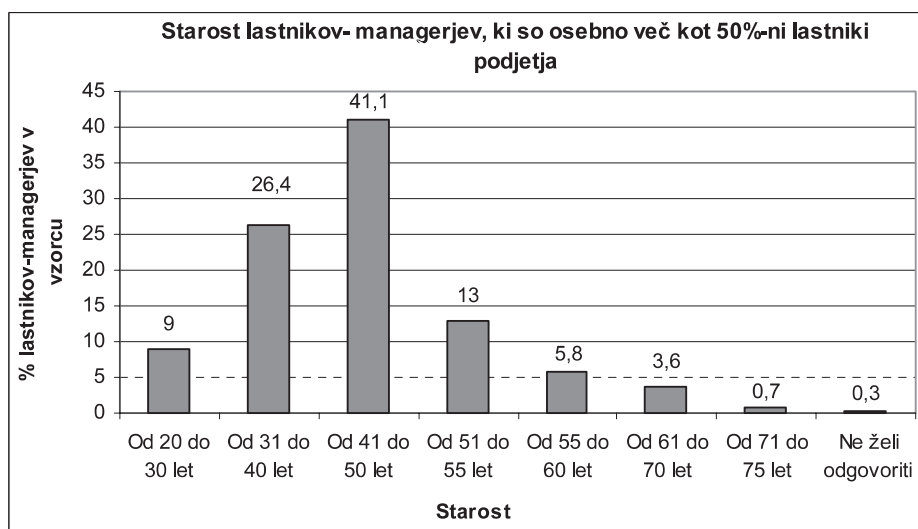
strukturo anketiranih lastnikov-anagerjev. Rezultati so razvidni iz slike 1. Z vidika proučevanja nasledstva nas je zanimalo predvsem število lastnikov-managerjev v starosti 51 let in več, če upoštevamo ocene, da traja obdobje priprav na menjavo v lastništvu in vodstvu podjetja od pet do deset let. Takšnih je bilo v vzorcu anketiranih o nasledstvu 23,10%. Od tega je lastnikov-managerjev, ki so stari od 51 do 55 let, 13,0% in 10,1% lastnikov-managerjev, ki so stari 56 let in več.

Zanimalo nas je, ali obstajajo razlike v starostni strukturi lastnikov-managerjev družinskih in nedružinskih podjetij. Ugotovili smo, da sta starostni strukturi lastnikov-managerjev družinskih ter nedružinskih podjetij zelo podobni starostni strukturi vseh anketiranih.

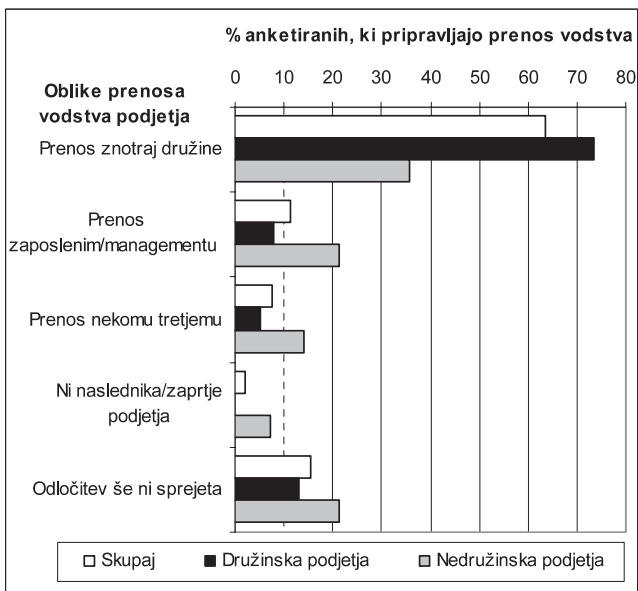
V nadaljevanju smo analizirali povezavo med starostjo lastnikov-managerjev in pripravami na prenos vodstva in/ali lastništva. Za celotni vzorec anketiranih, ki so odgovarjali na vprašanja o nasledstvu (N=277), smo ugotovili, da z naraščanjem starosti v povprečju narašča tudi delež tistih, ki pripravljajo prenos vodstva in/ali lastništva. Ja-

kost povezave je sicer šibka (korel.koef.=0,319, $p<0,05$). Tovrstno povezavo smo ugotavljali tudi ločeno za družinska in nedružinska podjetja. Med družinskimi podjetji je jakost povezave močnejša (korel.koef.= 0,364, $p<0,05$) kot med nedružinskimi podjetji (korel. koef.= 0,230, $p<0,05$).

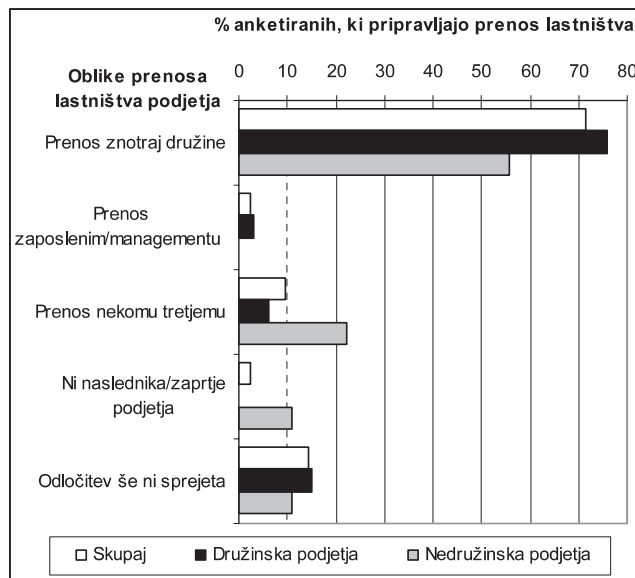
Pri tistih, ki pripravljajo prenos vodstva (N=52), smo analizirali, za kakšno obliko prenosa vodstva so se odločili, in sicer za vsa podjetja skupaj ter ločeno za družinska in nedružinska podjetja (Slika 2). Glede oblik prenosa vodstva lahko ugotovimo, da med anketiranimi lastniki-managerji prevladuje odločitev o »prenosu znotraj družine« (63,5%), oblike kot so »prenos zaposlenim/managementu« (11,5%), »prenos nekomu tretjemu« (7,7%), »ni naslednika/zaprte podjetja« (1,9%) so manj pogoste. Odločitve še ni sprejelo 15,4% anketiranih lastnikov-managerjev. Glede razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji z ozirom na obliko prenosa vodstva pa lahko ugotovimo, da družinska podjetja v statistično značilnem višjem odstotku nameravajo prenesti vodstvo znotraj družine ($p<0,05$).



Slika 1: Starostna struktura vseh anketiranih lastnikov-managerjev, ki so osebno več kot 50%-ni lastniki podjetja



Slika 2: Oblike prenosa vodstva podjetja



Slika 3: Oblike prenosa lastništva podjetja

Za vse tiste, ki pripravljajo prenos lastništva (N=42), smo analizirali, za kakšno obliko prenosa lastništva so se odločili, in sicer za vsa podjetja skupaj ter ločeno za družinska in nedružinska podjetja (slika 3). Glede oblike prenosa lastništva lahko ugotovimo, da med anketiranimi lastniki-managerji prevladuje odločitev o »prenosu znotraj družine« (71,4%), oblike kot so »prenos zaposlenim/managementu« (2,4%), »prenos nekomu tretjemu« (9,5%) in »ni naslednika/zaprtje podjetja« (2,4%) so manj pogoste. Odločitve še ni sprejelo 14,3% anketiranih lastnikov-managerjev. Družinska podjetja se glede odstotka

tistih, ki nameravajo prenesti lastništvo znotraj družine, statistično značilno ne razlikujejo od nedružinskih podjetij ($p>0,05$).

Vse tiste anketirane lastnike-managerje, ki se še ne pripravljajo na prenos vodstva in/ali lastništva (teh je bilo N=210), smo povprašali o razlogih (slika 4). Anketirani lastniki-managerji kot najpogostejši razlog navajajo, da se »ne nameravajo upokojiti v obdobju naslednjih petih let« (51,0%), 22,8% lastnikov-managerjev meni, da »planiranje nasledstva ni potrebno«. Razlog »ni naslednika, zato se s tem vprašanjem ne ukvarjam« navaja 8,5% lastnikov-managerjev, razlog »otrok ne zanima vključitev v podjetje« navaja 2,4% in »v podjetju se je pred kratkim izvršil prenos na naslednjo generacijo« 1,0% lastnikov-managerjev.

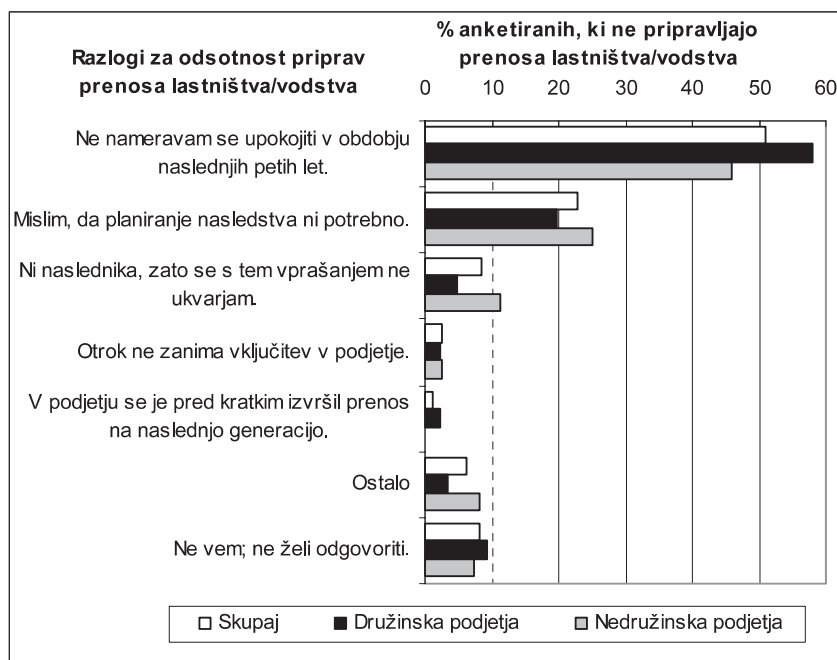
Ugotavljali smo tudi, ali obstajajo razlike med družinskimi in nedružinskim podjetji glede razlogov za odsotnost priprav na prenos vodstva in/ali lastništva podjetja. Te razlike obstajajo pri dveh razlogih. Lastniki-managerji v nedružinskih podjetjih pogosteje, v statistično značilno višjem deležu, kot razlog navajajo, da »planiranje nasledstva ni potrebno« ($p<0,05$). V nedružinskih podjetjih prav tako v statistično značilno višjem deležu kot razlog navajajo, da »ni naslednika, zato se s tem vprašanjem ne ukvarjam« ($p<0,05$).

5 Sklepne misli

Rezultati številnih raziskav kažejo, da je prihodnost malih in srednje velikih podjetij med drugim odvisna tudi od tega, kako uspešno bodo reševala nasledstvo v vodstvu in lastništvu. Čeprav rezultati raziskave slovenskih malih in srednje velikih podjetij kažejo, da petina anketiranih lastnikov-managerjev pripravlja prenos vodstva in/ali lastništva v naslednjih petih letih, pa kar petina tistih, ki tega ne pripravljajo, meni, da takšne priprave niso potrebne¹⁷. To kaže na to, da bi veljalo tudi v Sloveniji razmišljati o tem, kako povečati zavest lastnikov-managerjev o pomenu pravočasnih priprav na prenos vodstva in lastništva podjetja. In to ne samo v družinskih podjetjih, ki so glede na rezultate raziskave, na to boljše pripravljena.

Raziskava je seveda samo delno osvetlila stanje na področju nasledstva v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji. Tako se nismo ukvarjali s pravnimi, davčnimi in finančnimi vidiki nasledstva, ki so prav tako pomemben dejavnik uspešnosti prenosov. Lahko pa opozorimo na nekatera področja, za katera raziskave v državah članicah EU kažejo, da so pomembna. Poleg dviga zavesti podjetnikov o pomembnosti priprav na prenos vodenja in/ali lastništva, tudi zagotavljanje informacij o razpoložljivi podpori pri reševanju nasledstvenih problemov, ponudba posebnih oblik izobraževanja o prenosu podjetja, vključevanje tematike v študijske programe, svetovanje, oblikovanje trga za prodajalce in kupce podjetij ter zagotavlja-

¹⁷ Da za velik delež podjetnikov prenos podjetja ni trenuten problem, ali pa celo, da tega sploh ne dojemajo kot problem, je ugotovila tudi nedavna raziskava finskih družinskih podjetij (Malinen, 2004).



Slika 4: Razlogi za odsotnost priprav na prenos vodstva in/ali lastništva

nje finančnih sredstev. Vse to so pomembni ukrepi za olajšanje in zagotavljanje podpore pri prenosu podjetij.

V zvezi s tem je zelo pomembna tudi ugotovitev o vplivu uspešnosti prenosa v drugo generacijo na uspešnost naslednjih prenosov (Bjuggren in Sund, 2001, str. 12 in tam navedeni viri). Rezultati raziskav kažejo, da je verjetnost uspeha nadaljnjih nasledstev večja, če podjetje uspešno preživi prehod v drugo generacijo. Od manj kot ene tretjine družinskih podjetij, ki preživijo prenos v drugo generacijo, jih približno 50% preživi prenos iz druge v tretjo in več kot 70% teh podjetij je predano četrti generaciji družine. Na uspešnost nasledstva vplivajo torej tudi izkušnje iz prejšnjih nasledstev. Prav tako velja izpostaviti pomen družinskih odnosov, še zlasti odnosov med predhodnikom in naslednikom (npr. med očetom in sinom), pri urejanju nasledstva v družinskih podjetjih. Predvsem so pomembni zaupanje, medsebojno spoštovanje in odkrite ter pogoste komunikacije med člani družine (Duh, 2003; Dycke et al., 2002; Morris et al., 1997; Sharme et al., 2003). Morris in soavtorji (1997, str. 398) tako poudarjajo, da so odnosi znotraj družine, podobno kot odnosi z dobavitelji in kupci, strateškega pomena za podjetje in potencialni vir konkurenčnih prednosti. Temu ustrezno jih potrebno tudi strateško obvladovati. Zato bi bilo smiselno raziskovanje v slovenskih družinskih podjetjih usmeriti v proučevanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost samih nasledstvenih prenosov in na uspešnost podjetij po prenosu.

Glede na obsežnost problema nasledstva v malih in srednje velikih podjetjih v državah članicah EU in glede

na dejstvo, da se tudi slovenski lastniki-managerji malih in srednje velikih podjetij starajo, lahko v prihodnosti pričakujemo naraščanje števila podjetij, ki se bodo soočala z vprašanjem nasledstva. Zato bi bilo smiselno nadaljevati z raziskovanjem in tudi pristopiti k rednemu spremljanju določenih podatkov. Že omenjena ekspertna skupina za prenos malih in srednje velikih podjetij je izdelala predlog pokazateljev prenosov podjetij, ki naj bi jih države spremljale¹⁸. Tako bi bilo tudi v Sloveniji smiselno (letno) spremljati sledeče: starostno strukturo lastnikov malih in srednje velikih podjetij po velikostnih razredih podjetij, število prenosov podjetij po velikostnih razredih, število ustanovitev in število prenehanj podjetij, starost podjetnika pri prenosu, obliko prenosa (družina, zaposleni, ...), način prenosa (dedovanje, darilo, prodaja, združitve itd.), razlogi za prenos (upokožitev, nesreča, drugi razlogi), ter obdobje lastništva. Nekatere podatke bi veljalo zbirati občasno, verjetno s posebej zato izvedenimi raziskavami (npr. za vsakih pet let): število lastnikov malih in srednje velikih podjetij, ki planirajo prenos (v naslednjih desetih ali petih letih); število lastnikov malih in srednje velikih podjetij, ki so stari več kot 50 let in ne planirajo prenosa (v naslednjih petih ali desetih letih), število delovnih mest v podjetjih, ki planirajo prenos, povprečen čas, ko je lastnik začel planirati prenos, uspešni in neuspešni prenosi ter razloge za neuspešne prenose. Pri tem bi veljalo nameniti posebno pozornost družinskim malim in srednje velikim podjetjem.

Ker pomen nasledstva v družinskih podjetjih narašča, pa bo treba izboljšati tudi primeren metodološki in-

¹⁸ Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Commission, May 2002, str.13.

strumentarij, ki bo temeljil na ustrezni teoretični podlagi. Zdi se, da bi glede na številne neotipljive dejavnike, ki učinkujejo v družinskem podjetju, bila teorija proizvodnih virov lahko uporabno izhodišče za iskanje temeljnih razlogov, zakaj nekatere družine uspejo prenesti lastništvo in vodenje na naslednjo generacijo, druge pa ne.

Literatura

- Bjuggren, P.-O. in Sund, L.-G. (2001) Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Sized Family-Owned Businesses, *Family Business Review*, **14**(1), 11 - 23.
- Campbell, N. in Heriot, K. (2002) Which Family-Controlled Businesses Remain Family-Controlled? A Resource-Based Approach, *Sixteenth Annual United States Association for Small Business and Entrepreneurship National Conference Program and Abstracts*, 77.
- Commission Recommendation on the transfer of small and medium-sized enterprises, OJ L 385, 31.12.1994, and the accompanying Communication containing the justification for the Recommendation, OJ C 400, 31.12.1994, dosegljivo na: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/address_problem.htm
- Commission Communication on the transfer of small and medium-sized enterprises, OJ C 93, 28.3.1998, dosegljivo na: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/address_problem.htm
- Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - Action Plan: The European agenda for Entrepreneurship (11.02.2004), dosegljivo na: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/action_plan.htm
- De Leeuw, E.D. in Van der Zouwen, J. (1988) Data quality in telephone and face to face surveys: a comparative meta-analysis. *Telephone Survey Methodology* (Groves, R.M., Biemer, P.P., Lyberg, L.E., Massey, J.T., Nicholls II, W.L. in Waksberg, J., Eds.), 283-299, John Wiley & Sons.
- Donckels, R. in Lambrecht, J. (1999) The Re-emergence of Family-Based Enterprises in East Central Europe: What Can Be Learned from Family Business Research in the Western World? *Family Business Review*, **12**(2), 171 - 188.
- Duh, M. (2003) The influence of family relationships on the development of family enterprises in Slovenia, *MER Journal*, **5**(1), 38 - 47.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A. in Mischke, G. A. (2002) Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession, *Journal of Business Venturing*, **17**(2), 143 - 162.
- European Seminar on the Transfer of Businesses. Final Report. Vienna, 23 and 24 September 2002. Dosegljivo: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm
- Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Commission, May 2002. Dosegljivo: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/best_project.htm
- Handler, W. C. (1994) Succession in Family Business: A Review of the Research, *Family Business Review*, **7**(2), 133 - 157.
- IBOS (2005) IBOS- International Business Owners Survey, Grant Thornton, dosegljivo na: http://www.grant-thornton.co.uk/pages/publications_and_events-publications-homepage.html [6. 2005]
- Kets de Vries, M. (1993) The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News, *Organizational Dynamics*, **21**, 59 - 71.
- Lovšin, F. (2000) Vključevanje mlajše generacije v družinsko podjetje, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Malinen, P. (2004) Problems in transfer of business experienced by Finnish entrepreneurs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, **11**(1), 130 - 139
- Miller, D., Steier, L. in Le Breton-Miller, I. (2003) Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business, *Journal of Business Venturing*, **18**(4), 513 - 531.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. in Avila, R. A. (1997) Correlates of success in family business transitions, *Journal of Business Venturing*, **12**(5), 385 - 401.
- Neubauer, F. in Lank, A. G. (1998) *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Macmillan Press, London.
- PRIMA (2002) PRIMA Global Reserach Report, Grant Thornton. Dosegljivo: <http://www.familybizz.net/> [26.9.2005]
- Rebernik, M., Tominc, P., Duh, M., Krošlin, T. in Radonjič, G. (2005) *Slovenski podjetniški observatorij 2004 - 2.del*, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L. in Chua, J. H. (2001) Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model, *Entrepreneurship Theory and Practice*, **25**(3), 17 - 35.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. in Chua, J. H. (2003) Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results, *Family Business Review*, **16**(1), 1 - 14.
- Transfer of businesses – continuity through a new beginning. Final report of the MAP 2002 project, European Commission, Avgust 2003. Dosegljivo: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm
- Vadnjal, J. (2005) Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji, doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Mojca Duh je docentka za politiko podjetja, strateški management in planiranje na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Je tudi predstojnica Katedre za strateški management in politiko podjetja na tej fakulteti. V magistrski in doktorski raziskavi je proučevala razvojne posebnosti in posebnosti razvojnega managementa družinskega podjetja, o čemer je objavila več znanstvenih člankov, razprav in knjigo z naslovom »Družinsko podjetje: Razvoj in razvojni management«. S prispevki je sodelovala na številnih domačih in tujih strokovnih in znanstvenih konferencah, je avtorica oz. soavtorica poglavij v znanstvenih monografijah ter znanstvenih in strokovnih člankov. Vključena je v raziskovalno skupino Global Entrepreneurship Monitor Slovenija ter Slovenski podjetniški observatorij.

Polona Tominc je zaposlena na Ekonomsko-poslovni fakulteti Maribor kot izredna profesorica za področje kvantitativnih ekonomskih analiz. V zadnjih letih se največ ukvarja s proučevanjem podjetništva. Sodeluje v raziskovalni skupini v Sloveniji, ki je vključena v svetovno raziskavo podjetništva - Global Entrepreneurship Monitor.

Miroslav Rebernik je redni profesor za ekonomiko podjetja in za podjetništvo na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Je tudi predstojnik Katedre za podjetništvo in ekonomiko podjetja in predstojnik Inštituta za podjetništvo in management malih podjetij na tej fakulteti. Bil je gostujoči profesor na Portland State University ter dobitnik Fulbrightove raziskovalne štipendije na Babson College. Sodeloval je na več kot 60 domačih in tujih strokovnih in znanstvenih konferencah, je avtor več knjig in poglavij v znanstvenih monografijah, ki so izšle doma in v tujini, vodil je številne domače in mednarodne konference ter uredil njihove zbornike. Sodeluje v uredniških ali recenzijskih odborih revij Naše gospodarstvo, Business & Economics Review ter Journal of Small Business Management. Je vodja raziskovalnega tima Global Entrepreneurship Monitor Slovenija ter Slovenski podjetniški observatorij.