

Svetovalne storitve in uspešnost poslovanja slovenskih družinskih podjetij

Marko Rajter¹, Štefan Bojnec²

¹BMR inženiring in storitve d.o.o, Niška ulica 9, 2000 Maribor, marko.rajter@siol.net

²Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6104 Koper, stefan.bojnec@fm-kp.si

Z empirično analizo smo ugotavljali povezanost med uporabo storitev poslovnega svetovanja in uspešnostjo poslovanja slovenskih malih in srednje velikih družinskih podjetij. Anketni podatki na izbranem vzorcu družinskih podjetij so bili uporabljeni v kvantitativni raziskavi. S statističnimi metodami, korelacijsko in faktorsko analizo je raziskava pokazala, da ima uporaba storitev poslovnega svetovanja statistično značilen pozitiven vpliv na uspešnost poslovanja slovenskih družinskih malih in srednje velikih podjetij. Na uspešnost poslovanja vpliva predvsem z ugotovljenim zadovoljstvom podjetnikov s svetovalčevim delom, kakovostjo svetovalčevega dela in z upoštevanjem prejetih nasvetov in njihovo implementacijo v praksi. Dobljeni rezultati analize kažejo možnosti izboljšanja vpliva poslovnega svetovanja na uspešnost poslovanja malih in srednje velikih družinskih podjetij.

Ključne besede: podjetništvo, mala in srednje velika podjetja, družinska podjetja, podjetnik in družina, poslovno svetovanje, uspešnost poslovanja družinskih podjetij

1 Uvod

Družinska podjetja so eden od gonilnih dejavnikov ustvarjanja proizvodnje, gospodarske rasti in zaposlenosti v razvitih tržnih gospodarstvih. V Sloveniji, podobno kot v drugih nekdanjih socialističnih državah, je bil naravni proces nastajanja in rasti družinskih podjetij prekinjen po drugi svetovni vojni. Od konca osemdesetih let prejšnjega stoletja pa so družinsko podjetništvo in družinska podjetja dobila nov zagon s procesom prehoda v tržno gospodarstvo. Zaradi pomanjkanja znanj in podjetniške tradicije so v tem času številna slovenska družinska podjetja koristila najete svetovalne storitve. Raziskave o svetovalnih storitvah, družinskih podjetjih in njihovi medsebojni povezanosti na uspešnost poslovanja družinskih podjetij so zelo redke. To posebej velja za slovenska družinska podjetja in literaturo, kar je bil motiv za našo raziskavo, v kateri želimo odgovoriti na vprašanje kako so najete svetovalne storitve vplivale na uspešnost poslovanja slovenskih družinskih podjetij.

V družinskih podjetjih imajo večinski lastniški delež in ključno vlogo pri upravljanju in vodenju podjetja člani ene ali več družin, ki s svojim lastniškim deležem obvladujejo poslovanje podjetja (Ward 1987, Gibb Dyer 2006). Vplivi na eni strani poslovnega in na drugi strani družinskega sistema ter prepletanje poslovnega in zasebnega življenja v družinskih podjetjih pogosto privedejo do različnih poslovnih in osebnih omejitev in težav, zlasti zaradi možnosti konfliktov med družinskimi člani in težavnega procesa nasledstva teh podjetij (Cater in Schwab 2008). Kot tradicionalno zaprti sistemi

družinska podjetja večinoma ne poiščejo pravočasne zunanje pomoči, kar lahko tako v podjetju kot v družini privede do resnih čustvenih, socialnih in ekonomskih posledic, kar so dokazale obstoječe raziskave (PRIMA 2002, Glas 2005).

Družinsko podjetje je zahtevna lastniško-poslovodska struktura, predvsem v smislu lastniškega vplivanja, vodenja in upravljanja podjetja, zaposlovanja in prenosa lastništva na naslednjo generacijo (Rutherford, Muse in Oswald 2006). Vse značilnosti poslovnega sistema, ki je oziroma bi moral biti racionalen, in osebnega oziroma družinskega sistema, ki je veliko bolj vezan na čustveno področje, se združijo v podjetju in družini in s seboj prinašajo veliko pozitivnih lastnosti, hkrati pa tudi veliko vplivov, ki za vse vpletene pomenijo težave (Rajter 2005, 2008). Družinska podjetja, ki delujejo v tržnem sistemu, se soočajo s podobnim okoljem podjetja ter s podobnimi težavami in izzivi kot vsa druga podjetja (Jaskiewicz idr., 2005). Kljub temu bi si zaradi posebnosti v začetnem razvoju zaslužila več pozornosti in podpore v obliki specializiranih strokovnih storitev in svetovalne podpore. Pomanjkanje tovrstne podpore in strokovnjakov v Sloveniji je predvsem posledica pomanjkanja podjetniške tradicije, slabega zavedanja oziroma obveščenosti družinskih malih in srednjih podjetij (MSP) o koristnosti ustrezne svetovalne podpore, pomanjkanja kompetentnih svetovalcev in neurejenosti področja na sistemski ravni (Rajter 2008). Navedeno stanje je tudi eden izmed motivov za pričujoči prispevek.

Družinska podjetja so specifičen segment podjetij in družinskega podjetništva tudi zaradi nekaterih značilnosti, ki so večinoma posledica tradicionalne zaprtosti teh struktur. Glavne odlike teh podjetij so predvsem velika pripadnost poslu

in družini, veliko strokovnega znanja, prilagodljivost v času in denarju, zanesljivost in dolgoročno razmišljanje (Leach 1991). Med slabosti družinskih podjetij pa lahko štejemo predvsem težjo dostopnost ali celo nedostopnost lastništva in zaposlenosti nedružinskim članom, nenaklonjenost modernizaciji vodenja in upravljanja, specifičen način pridobivanja kapitala in podobno (Leach 1991). Ravno iz teh značilnosti in zlasti slabosti izvira večina težav, s katerimi se soočajo družinska podjetja, ki jih z lastnimi viri običajno niso sposobna odpraviti.

Zaskrbljujoče je, da družinska podjetja kot tradicionalno zaprti sistemi, kot kažejo že opravljene raziskave in dostopni podatki, tudi v današnjem času še niso pripravljena na sprejem svetovalnih storitev oziroma menijo, da ne dobijo ustreznih svetovalnih rešitev (PRIMA 2002), ki bi jim omogočile boljše poslovanje in hkrati tudi ureditev specifičnega področja družinskih vplivov. To je zlasti pomembno pri prenosu lastništva. Rajter (2008) ugotavlja, da v Sloveniji še ni dovolj ustrezno usposobljenih, izobraženih in izkušenih poklicnih svetovalcev, specializiranih za družinsko podjetništvo. Zato je namen prispevka ugotoviti, kako uporaba svetovalnih storitev vpliva na uspešnost poslovanja družinskih podjetij. V nadaljevanju najprej predstavimo in obrazložimo temeljno tezo in testirani hipotezi. Nato je prikazan potek raziskave in uporabljene metode analize ter rezultati empirične raziskave in sklepe ugotovitve.

2 Predstavitev in obrazložitev hipotez

V Sloveniji se veliko družinskih podjetij sooča s težavami in z dilemami na poslovnem in družinskem področju, saj tudi zaradi pomanjkanja tradicije in zaprtih lastniško-poslovodskih struktur ter specifične zaposlitvene politike ta podjetja nimajo osnovnih izkušenj in kadrovskega potenciala za reševanje težav na področju vodenja in upravljanja podjetja, zaposlovanja in ravnanja z zaposlenimi, priprave in upravljanja procesa prenosa lastništva na naslednjo generacijo, financiranja poslovanja ter tudi na področju ločevanja in povezovanja poslovnega in družinskega sistema (Rajter 2008). Hkrati pa ta podjetja načeloma ne uporabljajo zunanjih svetovalnih storitev. *Temeljna teza, ki jo obdelujemo in testiramo, je, da lahko slovenska družinska MSP z najemanjem kakovostnih svetovalcev izboljšajo učinkovitost poslovanja in s tem uspešnost podjetja in družine.* Temeljno tezo bomo empirično testirali s pomočjo dveh hipotez (H):

(H1) *slovenska družinska MSP, ki sama nimajo dovolj finančnih in človeških virov in ki ne najemajo strokovne svetovalne pomoči, imajo več težav na poslovnem in družinskem področju ter dosegajo slabše poslovne rezultate kot primerljiva podjetja, ki najemajo svetovalno pomoč.*

V slovenski literaturi podobna hipoteza še ni bila testirana. Rajter (2008) ugotavlja, da velik delež družinskih podjetij v Sloveniji se sooča s težavami na poslovnem in družinskem področju. Zaradi pomanjkanja podjetniške tradicije in deloma tudi omejenih virov znanja družinska MSP pogosto ne izvedejo potrebnih poslovnih ukrepov za rešitev nastale situacije. Omenjena podjetja v premajhni meri najemajo ustrezne poslovne svetovalce, ki bi lahko s svojim znanjem in z izkušnjami pripomogli k izboljšanju poslovnih

rezultatov podjetja in v povezavi z uspešnostjo podjetja tudi k premoženjskemu stanju družine.

Družinska podjetja so, tako kot tudi vsa druga podjetja nedružinskega tipa, izpostavljena vsem vplivom in zakonitim delovanjem na trgu in v poslovnem okolju podjetja, vendar so družinska podjetja zaradi določenih specifičnih značilnosti bolj izpostavljena negativnim posledicam. Zaradi svoje tradicionalne zaprtosti pa družinska podjetja načeloma ne poiščejo ustrezne zunanje strokovne pomoči. Empirično želimo potrditi testirano hipotezo, da se zaradi nezadostnih virov, tako v obliki finančnih sredstev kot tudi poslovnega znanja, pomanjkanje dovzetnosti za najemanje zunanjih strokovnjakov velikokrat pokaže v slabših poslovnih rezultatih družinskih MSP.

(H2) Slovenska družinska podjetja, ki so sodelovala s poslovnimi svetovalci, ki imajo ob strokovnem znanju tudi specifično znanje, potrebno za svetovanje družinskim podjetjem, dosegajo boljše poslovne rezultate kot v obdobju, ko s svetovalci niso sodelovala

To pojasnujemo s tem, da so svetovana podjetja bistveno bolj pripravljena na procese prestrukturiranja in zlasti na proces prenosa lastništva, ki je eden izmed najzahtevnejših procesov v življenjskem ciklu družinskega podjetja in ki lahko vodi v velike poslovne in posledično tudi osebne težave podjetja in družine. S hipotezo, ki jo empirično testiramo, opredelimo, da so slovenska družinska MSP, ki so sodelovala s specializiranimi svetovalci, med obdobjem svetovanja ali po njem dosegala boljše poslovne rezultate kot pred obdobjem svetovanja, s čimer se je izboljšalo stanje podjetja, prav tako pa so tudi bolj pripravljena na proces prenosa lastništva na naslednjo generacijo.

Svetovalci, ki so ustrezno usposobljeni in razpolagajo z relevantnim znanjem in izkušnjami ter poznajo specifične lastnosti družinskih podjetij, lahko s svojim delom odločilno pripomorejo k izboljšanju poslovnih rezultatov v družinskih podjetjih. Hkrati lahko zagotovijo vso ustrezno pomoč pri izvajanju procesov in pri prestrukturiranjih, ki so značilni za družinska podjetja.

3 Potek raziskave in uporabljene metode analize

V prispevku želimo z lastno izvedeno kvantitativno raziskavo prispevati k razvoju teorije in znanosti na področju družinskega podjetništva. Raziskava je vezana na specifičen segment MSP in lahko v drugih okoljih služi kot prikaz ali primerjava stanja (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005). Za pridobivanje in obdelavo podatkov, potrebnih za raziskavo, so bile uporabljene naslednje metode: izvedena anketa z anketnim vprašalnikom, metode opisne statistike, korelacijska analiza in faktorska analiza (Kachigan 1991, Hatcheson in Sofroniou 1999).

3.1 Anketni vprašalnik in definiranje nabora podjetij

Anketni vprašalnik je sestavljen iz več tematskih sklopov, ki so smiselno razvrščeni glede na vsebino posameznega področja. Osnovni tematski sklopi so: podatki o podjetjih,

vezani na splošne značilnosti podjetij; podatki, vezani na lastništvo, tranzicijo lastništva in upravljanje podjetja; podatki o financiranju podjetij; izbrani podatki o poslovnih rezultatih podjetij; podatki o potrebnosti in dejanski uporabi poslovnega svetovanja; podatki, vezani na uporabo poslovnega svetovanja in s tem povezano uspešnostjo poslovanja. Vprašanja so jasna, kratka, deloma zaprtega tipa, deloma pa z opredelitvijo odgovorov »da«, »ne«, »ne vem« in »drugo«. Uporaba anketnega vprašalnika je bila izbrana zaradi smotnosti glede na standardizirana vprašanja, hkrati pa ta oblika anketiranja zagotavlja anonimnost anketirancev, izključuje vpliv anketarja, omogoča tudi stroškovno učinkovito izvedbo, ki je bila opravljena deloma po klasični in deloma po elektronski pošti (z izrecno navedbo zagotavljanja anonimnosti).

Glede na usmerjenost raziskave na slovenska družinska MSP so kot merila ustreznosti za uvrstitev podjetij v možno populacijo uporabljeni naslednji kriteriji: da je podjetje v lasti ene ali več družin oziroma da je lastniški delež družine tudi kontrolni delež podjetja; da sta v družinskem podjetju zaposlena vsaj dva družinska člana; glede na zastavljena izhodišča raziskave je zajeto tudi ustrezno število primerljivih družinskih podjetij, ki so uporabljala storitve poslovnega svetovanja, in tistih, ki tovrstnih storitev niso uporabljala.

3.2 Metode obdelave podatkov

Pridobljeni podatki so bili analizirani; spremenljivke so najprej predstavljene z *opisnimi statistikami* (minimalna, maksimalna in povprečna vrednost). S *korelacijsko analizo* oziroma metodo Spearmanovega koeficienta se ugotavljajo linearne povezanosti med izbranimi spremenljivkami. S *faktorsko analizo* smo ugotavljali, ali lahko definiramo skupne faktorje, s katerimi lahko pojasnimo vpliv poslovnega svetovanja na uspešnost poslovanja podjetij. Cilj factorske analize je ugotoviti, ali lahko pojasnimo povezave med opazovanimi spremenljivkami z manjšim številom faktorjev.

3.3 Statistična populacija malih in srednjih podjetij (MSP)

Za namen izdelave analize kot statistično populacijo obravnavamo vsa slovenska mikro-, mala- in srednje velika podjetja, ki so v družinski lasti. Celotna populacija mikro-, malih- in srednje velikih podjetij je obsegala 98.157 podjetij za leto 2006 (SURS 2006). Glede na ocene (Glas 2005; Vadnjal 2005), da je med vsemi podjetji vsaj 60 do 80% podjetij družinskega tipa, torej opazovana statistična populacija družinskih podjetij obsega približno 59.000 do 78.000 pod-

jetij. Celotna populacija MSP, glede na število zaposlenih, je prikazana v preglednici 1.

Znotraj statistične populacije podjetij je bilo izbranih v vzorec 350 podjetij, kar predstavlja 0,36 % najnižje predvidene ocene celotne populacije družinskih podjetij.

3.4 Vzorčenje in vzorec

Za vzorčenje velike populacije je najprimernejša tehnika enostavnega naključnega vzorčenja. Temeljna značilnost enostavnega naključnega vzorčenja je enaka možnosti izbire v vzorec za vsako podjetje v populaciji. V skladu s statistično teorijo mora biti vzorčenje izvedeno slučajno, saj le tako lahko zagotovimo objektivnost ocen. Vzorčenje je bilo izvedeno slučajno, tako, da je vzorec reprezentativen. Da bi zagotovili slučajnost vzorčenja, smo izbrali podatkovne baze Statističnega urada Republike Slovenije (SURS), Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES), Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) in BMR d.o.o. Izbrane baze podatkov o podjetjih so primerne za pridobivanje podatkov in vzorčenje predvsem zaradi ažurnosti, omogočanja selekcije podjetij glede na velikost in lokacijo v smislu statističnih regij ter v primeru baze podatkov podjetja BMR d.o.o., tudi v specializiranosti za družinska podjetja.

Pri iskanju ustreznih podjetij in oblikovanju velikosti vzorca smo v populaciji vseh slovenskih družinskih mikro, malih in srednje velikih podjetij z iskanjem po javnih bazah (SURS, AJPES, GZS) in zasebni bazi (BMR, d.o.o.) oblikovali vzorec 350 slovenskih podjetij in jim poslali anketne vprašalnike (Rajter 2008). V prvi fazi smo dobili vrnjenih 42 izpolnjenih anketnih vprašalnikov, po dodatnem posredovanju oziroma prošnji smo dobili še 38 vprašalnikov. Skupno število vrnjenih anket je bilo 80 in izračunana odzivnost je tako 22,85%. Izločiti smo morali deset vprašalnikov (pet zaradi nezadostnih podatkov, dodatnih pet iz skupine podjetij, ki niso uporabljala svetovanja, pa zaradi izrazitega odstopanja navedenih podatkov). Ustreznih je ostalo 70 popolno izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Med podjetji, ki so vrnila ustrezno izpolnjene vprašalnike, je 35 podjetij takšnih, ki svetovanja niso uporabljala, in 35 takšnih, ki so uporabljala storitve poslovnega svetovanja. V teh podjetjih je bil navezan osebni stik, da se je pridobilo dodatne relevantne odgovore. To pomeni, da je v nadaljevanju poteka raziskave izvedba ankete potekala z intervjujem in odgovarjanjem na pisni anketni vprašalnik. Anketiranci v raziskavi so predvsem lastniki družinskih podjetij in vodilni zaposleni, saj drugi ne poznajo razmer v zadostni meri, da bi lahko zagotovili ustrezne odgovore. Podjetja, ki so zajeta v reprezentativni vzorec, imajo naslednje značilnosti: so v družinski lasti, zaposlujejo

PREGLEDNICA 1: Število malih in srednjih podjetij v Sloveniji glede na število zaposlenih oseb

	Skupaj	Mikro	Mala	Srednja
Število zaposlenih		0–9	10–49	50–249
Skupaj podjetja	98.157	91.306	5.597	1.254

Vir: SURS 2006.

povprečno šest ljudi, od tega so trije družinski člani, ki ta podjetja tudi vodijo in upravljajo. Podjetja so bila ustanovljena med letoma 1991 in 1994. Pravna oblika vseh zajetih podjetij je družba z omejeno odgovornostjo in samostojni podjetnik (podjetnik posameznik).

4 Rezultati empirične raziskave

Samo svetovalci, ki imajo zadostno strokovno in specifično znanje, ki je potrebno za uspešno in kakovostno svetovanje (torej specializirani svetovalci), bi lahko bili obravnavani pri ocenjevanju druge hipoteze. Glede na odgovore anketiranih podjetij je bilo takšnih svetovalcev vsega v treh podjetjih (slabih 8%), zato smo se odločili, da pri obravnavi tega vprašanja za podatke uporabimo tudi tiste odgovore, kjer so podjetniki ocenili strokovnost in zadovoljstvo s svetovalcem z ocenami dobro, zelo dobro in odlično, kar je bilo v primeru strokovnosti v šestnajstih podjetjih (dobrih 45% anketiranih podjetij) in v primeru zadovoljstva z delom svetovalca v štirih podjetjih (slabih 12%). Predvidevamo namreč lahko, da so svetovalci, ki so delovali strokovno, vsaj delno pripomogli k reševanju poslovnih problemov v podjetjih. Kljub nizkemu deležu ocenjenega celotnega zadovoljstva s storitvami svetovalcev smo se odločili, da različna pričakovanja podjetnikov in svetovalcev kot pogost razlog medsebojnega nerazumevanja uvrstimo v obravnavo. Zadovoljstvo s svetovanjem se odraža tudi v podatkih o količini svetovalnih ur, saj so v prvi skupini podjetja s podanimi ocenami dobro, zelo dobro in odlično uporabljala med 88 in 96 svetovalnih ur, kar je relativno

veliko glede na velikost podjetij, in pri tem upoštevala med 70 in 100% napotkov svetovalca ter v praksi udejanjala med 60 in 80% prejetih nasvetov. V drugi skupini je devetnajst podjetij strokovnost svetovalca ocenilo z nezadovoljivimi ocenami (zelo slabo, slabo in srednje), zadovoljstvo z njegovim delom pa je kot nezadovoljivo ocenilo kar 31 podjetij. V tej skupini so podjetja uporabljala med 35 in 52 ur svetovalnih storitev in upoštevala med 40 in 60% prejetih nasvetov ter jih v praksi udejanjala med 20 in 50%. Kot pozitiven učinek svetovanja je storitev ocenilo 14 podjetij (40%), in sicer podjetja iz skupine 1, ki so zadovoljivo ocenila strokovnost svetovalca. Hkrati so to tudi podjetja, ki so koristila bistveno nadpovprečno število svetovalnih ur in so tudi upoštevala in v prakso implementirala nadpovprečno število predlaganih rešitev oziroma prejetih nasvetov. Da svetovanje ni prineslo pozitivnega učinka, je ocenilo 21 podjetij (60%), vsa podjetja so iz skupine 2. To so tudi podjetja, ki so koristila podpovprečno število ur in upoštevala ter implementirala podpovprečno število nasvetov oziroma predlaganih rešitev.

Pri primerjavi gibanja poslovnih parametrov in njihovih indeksov (preglednica 2) lahko ugotovimo, da so vsa podjetja iz obravnavanega vzorca, ki so koristila storitve poslovnega svetovanja, v obdobju koriščenja svetovalnih storitev ali po njem poslovala bolje kot v obdobju, ko teh storitev še niso uporabljala. Vsa gibanja indeksov namreč izkazujejo uspešnejše poslovanje, hitrejšo rast, boljše obvladovanje stroškov oziroma odhodkov in višje gibanje doseženega dobička. Podjetja, ki so navajala pozitiven vpliv svetovanja in so uvrščena v skupino 1¹ (14 podjetij), izkazujejo bistveno višje vrednosti indeksov tako od povprečja kot tudi od podjetij iz skupine 2² (21

PREGLEDNICA 2: Gibanje povprečnih indeksov po skupinah (N=35)

<i>Gibanje poslovnih parametrov</i>				
	vsa podjetja		pozitiven učinek	ni bilo pozitivnega učinka
	povprečje indeksa 2005/2003	povprečje indeksa 2002/2001	povprečje indeksa 2005/2003	povprečje indeksa 2005/2003
ČPP	1,075	1,035	1,117	1,047
PO	1,47	1,028	1,025	1,061
DiP	1,037	1,009	1,048	1,030
DpD	1,046	1,007	1,053	1,041
Število podjetij po skupinah	35		14	21

Opomba: navadno povprečje; vsi podatki v času so deflacirani z ustreznim indeksom cen; ČPP – čisti prihodki iz prodaje, PO – poslovni odhodki, DiP – dobiček iz poslovanja, DpD – dobiček z davki. Poudariti velja, da gre za absolutne kazalnike uspešnosti poslovanja, ki so povezani tudi z velikostjo podjetja. Zato se pogosto uporabljajo tudi relativni kazalniki uspešnosti kot so proizvodnost, gospodarnost in donosnost. Nekatere raziskave tudi argumentirajo (na primer Cooper in Artz, 1995), da ekonomski kazalniki niso edini pokazatelji podjetniškega uspeha.

1 Podjetja s podanimi ocenami dobro, zelo dobro in odlično ter z opredeljenim pozitivnim učinkom svetovanja.

2 Podjetja s podanimi ocenami srednje, slabo in zelo slabo ter brez opredeljenega pozitivnega učinka svetovanja.

podjetij). Iz navedenega lahko sklepamo, da podjetja, ki so koristila večje število ur svetovanja in so svetovanje opredelila kot kakovostno ter so upoštevala in implementirala v prakso večje število predlogov oziroma nasvetov, poslujejo bolje in dosegajo boljše rezultate od tistih podjetij, ki so svetovanje opredelila kot neakovostno, uporabljala manjše število ur in upoštevala ter implementirala manjše število nasvetov.

4.1 Statistična analiza

Uspešnost poslovanja podjetja merimo z naslednjimi indikatorji: čisti prihodki od prodaje, čisti prihodki od prodaje na domačem trgu, čisti prihodki od prodaje na tujem trgu, poslovni odhodki in dobiček iz poslovanja. Podatki, ki smo jih pridobili z anketiranjem, se nanašajo na isto časovno obdobje. V primeru uporabe časovnih serij podatkov pa so nominalni agregati deflacirani z indeksom cen življenjskih potrebščin s stalno bazo, da smo na ta način prišli do njihovih realnih vrednosti. Korelacijska matrika povezanosti med kazalniki uspešnosti poslovanja je prikazana v preglednici 3.

Čisti prihodki od prodaje predstavljajo vsoto čistih prihodkov od prodaje na tujem in na domačem trgu. Zato je kazalnik čistega prihodka od prodaje v analizi manj smiselno uporabiti. Poleg tega je (pričakovana) zelo visoka korelacija

med celotnimi prihodki od prodaje in prihodki od prodaje na domačem trgu ($r = 0,994$), ker družinska podjetja v našem vzorcu veliko večino svoje prodaje ustvarijo prav na domačem trgu. Nadalje so poslovni odhodki močno povezani s čistimi prihodki od prodaje, kar kaže relativno zelo visok korelacijski koeficient ($r = 0,991$), in s čistimi prihodki od prodaje na domačem trgu ($r = 0,995$). Tako visoki korelacijski koeficienti kažejo tesno povezanost med kazalniki uspešnosti poslovanja, kar bomo upoštevali v nadaljevanju zlasti pri izvedbi faktor-ske analize. V posamezni faktorski analizi bomo uporabili le en izbrani kazalnik uspešnosti poslovanja kot odvisno spremenljivko. Zato smo izvedli več faktorskih analiz, kjer smo posamezen kazalnik uspešnosti poslovanja podjetja obravnavali posamično.

Hipotezo (1), da imajo slovenska družinska MSP, ki sama nimajo dovolj finančnih in človeških virov in ki ne najemajo strokovne svetovalne pomoči, več težav na poslovnem in družinskem področju ter dosegajo slabše poslovne rezultate kot primerljiva podjetja, ki najemajo svetovalno pomoč, smo preverjali s Spearmanovim koeficientom korelacije rangov, kjer smo vrednost 0 določili za nesvetovana podjetja, vrednost 1 pa za svetovana. V kolikor se izkaže, da je Spearmanov koeficient statistično značilno večji od 0, pomeni pozitivno korelacijo, torej da so bila podjetja, ki so svetovana, uspešnejša

PREGLEDNICA 3: Korelacijska matrika povezanosti med kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja (N=70)

		Čisti prihodki od prodaje	Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu	Poslovni odhodki	Dobiček iz poslovanja
Čisti prihodki od prodaje	Pearsonova korelacija	1	0,994**	0,636**	0,991**	0,816**
	Pom. (dvostranski)	.	0	0	0	0
Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	Pearsonova korelacija		1	0,551**	0,995**	0,769**
	Pom. (dvostranski)		.	0	0	0
Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu	Pearsonova korelacija			1	0,556**	0,834**
	Pom. (dvostranski)			.	0	0
Poslovni odhodki	Pearsonova korelacija				1	0,730**
	Pom. (dvostranski)				.	0
Dobiček iz poslovanja	Pearsonova korelacija					1
	Pom. (dvostranski)					.

** Statistično značilno pri 1 % intervalu zaupanja.

PREGLEDNICA 4: Spearmanov korelacijski koeficient ranga

		Ali je bilo podjetju svetovano?	Čisti prihodki od prodaje	Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu	Poslovni odhodki	Dobiček iz poslovanja
Ali je bilo podjetje svetovano?	Korelacijski koeficient	1	0,146	0,134	0,281*	0,108	0,250*
	Pom. (dvo stranski)	.	0,229	0,27	0,019	0,373	0,037

* Statistično značilno pri 5 % intervalu zaupanja.

PREGLEDNICA 5: Opisne statistike uspešnosti podjetij glede na to, ali so bila svetovana ali ne (v evrih)

	Ali je bilo podjetju svetovano?	N	Sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Čisti prihodki od prodaje	Ne	35	94270,9	56795,465	9600,186
	Da	35	106869,1	57811,978	9772,008
Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	Ne	35	90772,0	54049,388	9136,014
	Da	35	99080,9	52286,638	8838,055
Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu	Ne	35	3498,9	4106,5816	694,139
	Da	35	7788,1	8886,8097	1502,145
Poslovni odhodki	Ne	35	86672,6	49627,306	8388,546
	Da	35	94320,3	47531,058	8034,215
Dobiček iz poslovanja	Ne	35	7598,3	8842,7973	1494,706
	Da	35	12548,7	13146,531	2222,169

od podjetjih, ki niso bila. Spearmanov korelacijski koeficient ranga je prikazan v preglednici 4.

Podjetja, ki so bila svetovana, imajo večje čiste prihodke od prodaje na tujem trgu ($r = 0,281$, $p < 0,05$) in večji dobiček iz poslovanja ($r = 0,25$, $p < 0,05$). Svetovanje ni povezano z ostalimi finančnimi kazalci, to so čisti prihodki od prodaje, čisti prihodki od prodaje na domačem trgu in poslovni odhodki, čeprav se povezanost nakazuje. Našo hipotezo lahko torej potrdimo v primeru čistih prihodkov od prodaje na tujem trgu in dobička iz poslovanja.

Hipotezo (1) preverimo še s t-testom za neodvisna vzorca. Opisne statistike podjetij glede na uporabo svetovanja so prikazane v preglednici 5.

Za vse finančne kazalce lahko rečemo, da so v povprečju višji pri svetovanih podjetjih kot pri nesvetovanih. Dobljeni rezultati bi lahko kazali tudi na različno velikost podjetja in ne izključno na uspešnost poslovanja podjetja. Zato smo v nadaljevanju izvedli analizo t-testa, katere rezultati so prikazani v preglednici 6.

S t-testom preverimo, ali se povprečne vrednosti finančnih kazalcev med podjetji, ki so bila svetovana, in podjetji, ki niso bila, med seboj razlikujejo. Najprej preverimo, ali velja hipoteza enakosti varianc, ki jo merimo z Levenovim F-testom. Izkaže se, da le v primeru čistih prihodkov od prodaje na tujem

trgu ta predpostavka ne velja, tako pri tem kazalcu upoštevamo t-test v primeru neenakosti varianc (druga vrstica), pri ostalih pa t-test v primeru enakosti varianc (prva vrstica).

Le za čiste prihodke od prodaje na tujem trgu lahko rečemo, da je povprečna vrednost za svetovana podjetja višja od povprečne vrednosti za nesvetovana podjetja ($t = -2,592$, $p < 0,05$). Navedimo še, da se precejšnja razlika med svetovanimi in nesvetovanimi podjetji kaže tudi glede dobička iz poslovanja, saj imajo svetovana podjetja skoraj dvakrat več dobička kot nesvetovana. Da bi potrdili razliko med skupinama podjetij, pa je tveganje nekaj več kot pet odstotno ($t = -1,849$, $p = 0,069$). Našo hipotezo lahko torej z dovolj veliko gotovostjo potrdimo le v primeru čistih prihodkov od prodaje na tujem trgu.

Hipotezo (2), da so slovenska družinska MSP, ki so sodelovala s specializiranimi svetovalci, med obdobjem svetovanja ali po njem dosegala boljše poslovne rezultate kot pred obdobjem svetovanja, s čimer se je izboljšalo stanje podjetja ter so tudi boljše pripravljena na proces prenosa lastništva na naslednjo generacijo, preverimo na manjšem vzorcu vseh svetovanih podjetij. S χ^2 testom za deleže preverimo, ali je delež svetovanih podjetij, ki so zaznala pozitiven učinek svetovanja, večji od deleža svetovanih podjetij, ki tega učinka niso zazna-

PREGLEDNICA 6: Analiza t-testa

		Levenov preizkus enakosti varianc		t-test Enakovrednosti sredin		
		F	Pom.	t	Df	Pom. (dvostranski)
Čisti prihodki od prodaje	Predpostavljeno enakovredne variance	0,003	0,957	-0,92	68	0,361
	Predpostavljeno neenakovredne variance			-0,92	67,979	0,361
Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	Predpostavljeno enakovredne variance	0,183	0,67	-0,654	68	0,516
	Predpostavljeno neenakovredne variance			-0,654	67,925	0,516
Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu	Predpostavljeno enakovredne variance	15,841	0	-2,592	68	0,012
	Predpostavljeno neenakovredne variance			-2,592	47,887	0,013
Poslovni odhodki	Predpostavljeno enakovredne variance	0,144	0,705	-0,658	68	0,512
	Predpostavljeno neenakovredne variance			-0,658	67,874	0,513
Dobiček iz poslovanja	Predpostavljeno enakovredne variance	2,755	0,102	-1,849	68	0,069
	Predpostavljeno neenakovredne variance			-1,849	59,538	0,069

PREGLEDNICA 7: Porazdelitev svetovanih podjetij glede na to, ali so zaznala pozitiven učinek ali ne

	Opazovano N	Pričakovano N	Preostalo
Ni bilo pozitivnega učinka	21	17,5	3,5
Je bil pozitiven učinek	14	17,5	-3,5
Skupaj	35		

PREGLEDNICA 8: χ^2 test za delež

	Pozitiven učinek svetovanja
χ^2	1,4
Stopinj prostosti	1
Stat. pom.	0,237

χ^2 statistika znaša 1,4, tveganje, da bi trdili, da je delež podjetij, ki so zaznala pozitiven učinek svetovanja v poslovnih rezultatih, pa znaša 23,7 % (preglednica 8). Hipoteze torej ne moremo potrditi, čeprav izračun pokaže, da je 40 % podjetij navedlo pozitiven učinek, zaradi majhnosti vzorca pa je ta delež vseeno premajhen.

la. Porazdelitev podjetij glede na zaznan učinek svetovanja je predstavljena v preglednici 7.

Število podjetij, ki so med svetovanjem ali po njem zaznala pozitiven učinek, ki se je izražal v boljših poslovnih rezultatih, znaša 14, kar predstavlja 40-odstotni delež.

4.2 Faktorska analiza

Kot izbrana pokazatelj uspešnosti poslovanja podjetij smo izbrali dva kazalnika, ki smo ju ocenili kot najpomembnejša. To sta prihodki od prodaje in dobiček iz poslovanja. Z izbrano

PREGLEDNICA 9: Ocena komunalitete

Spremenljivka	Izhodišče	Ekstrakcija
Čisti prihodki od prodaje	1,000	0,991
Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	1,000	0,968
Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu	1,000	0,770
Poslovni odhodki	1,000	0,957
Dobiček iz poslovanja	1,000	0,860
Ocena strokovnosti svetovalca	1,000	0,870
Ocena zadovoljstva z delom svetovalca	1,000	0,979
Upoštevanje nasvetov svetovalca v %	1,000	0,914
Udejanjanje nasvetov v praksi v %	1,000	0,949

Metoda glavnih osi

PREGLEDNICA 10: Pojasnitev skupne variance

Faktor	Izhodiščne lastne vrednosti			Ekstrakcija seštevnikov kvadratov		
	Skupaj	% variance	% skupaj	Skupaj	% variance	% skupaj
1	4,484	49,821	49,821	4,484	49,821	49,821
2	2,697	29,966	79,787	2,697	29,966	79,787
3	1,078	11,976	91,764	1,078	11,976	91,764
4	0,448	4,977	96,740			
5	0,148	1,644	98,384			
6	0,116	1,292	99,676			
7	0,029	,324	100,000			
8	0,000	0,000	100,000			
9	-0,000	-0,000	100,000			

Metoda glavnih osi

PREGLEDNICA 11: Komponentna matrika

Spremenljivka	Komponenta		
	1	2	3
Čisti prihodki od prodaje	0,933	-0,292	-0,187
Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	0,899	-0,296	-0,269
Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu	0,780	-0,162	0,368
Poslovni odhodki	0,880	-0,340	-0,258
Dobiček iz poslovanja	0,919	-0,057	0,109
Ocena strokovnosti svetovalca	0,432	0,147	0,814
Ocena zadovoljstva z delom svetovalca	0,372	0,910	-0,115
Upoštevanje nasvetov svetovalca v %	0,396	0,866	0,080
Udejanjanje nasvetov v praksi v %	0,308	0,883	-,274

Metoda glavnih osi (izločitev treh komponent)

PREGLEDNICA 12: Ocena komunalitete

Spremenljivka	Izhodišče	Ekstrakcija
Čisti prihodki od prodaje	1,000	0,597
Ocena strokovnosti svetovalca	1,000	0,648
Ocena zadovoljstva z delom svetovalca	1,000	0,977
Upoštevanje nasvetov svetovalca v %	1,000	0,906
Udejanjanje nasvetov v praksi v %	1,000	0,925

Metoda glavnih osi

metodo smo ugotovili, da lahko s sedmimi skupnimi faktorji v celoti pojasnimo povezanost med izbranimi kazalniki. Preizkusili smo še model z dvema in s tremi skupnimi faktorji ter ugotovili, da lahko z dvema skupnima faktorjema pojasnimo 80%, s tremi pa 92% variance izbranih kazalnikov. Na osnovi dobljenih rezultatov lahko ugotovimo, da je pojasnjevanje uspešnosti poslovanja neposredno povezano z oceno zadovoljstva s svetovalcem, z upoštevanjem nasvetov svetovalca in z udejanjanjem svetovalčevih nasvetov v praksi (preglednice 9 do 17).

Pri preizkusu spremenljivke »čisti prihodek od prodaje« kot samostojne spremenljivke smo ugotovili, da lahko s petimi skupnimi faktorji v celoti pojasnimo povezanost med izbranimi kazalniki. Z dvema faktorjema pojasnimo 81% variabilnosti izbranih kazalnikov. Na osnovi dobljenih rezultatov lahko ugotovimo, da je pojasnjevanje uspešnosti poslovanja, merjeno skozi čiste prihodke od prodaje, neposredno povezano z oceno zadovoljstva s svetovalcem in udejanjanjem nasvetov v praksi.

Pri preizkusu spremenljivke »dobiček iz poslovanja« kot samostojne spremenljivke smo ugotovili, da lahko s pe-

timi skupnimi faktorji v celoti pojasnimo povezanost med izbranimi kazalniki. Z dvema faktorjema pojasnimo 84% variabilnosti izbranih kazalnikov. Na osnovi dobljenih rezultatov lahko ugotovimo, da je pojasnjevanje uspešnosti poslovanja, merjeno skozi dobiček iz poslovanja, neposredno povezano z oceno zadovoljstva s svetovalcem in z udejanjanjem nasvetov v praksi, kar potrjuje našo drugo postavljeno hipotezo.

5 Sklep

Prvo postavljeno hipotezo smo uspeli potrditi v celoti, saj vsi empirični podatki o obravnavanih družinskih podjetjih kažejo, da se ta podjetja dejansko soočajo s težavami tako na poslovnem kot tudi na družinskem področju. Težave na poslovnem področju so pogosto tudi posledica specifičnih značilnosti družinskih podjetij na vseh poslovnih področjih (vođenju, upravljanju, zaposlovanju, financiranju in podobno), zaradi katerih podjetjem pogosto primanjkuje ustreznih virov. Ker ta podjetja pravočasno ne poiščejo ustrezne pomoči, imajo več težav in slabše poslovne rezultate kot podjetja, ki

PREGLEDNICA 13: Pojasnitev skupne variance

Komponenta	Izhodiščne lastne vrednosti			Ekstrakcija seštevnikov kvadratov		
	Skupaj	% variance	% skupaj	Skupaj	% variance	% skupaj
1	2,866	57,322	57,322	2,866	57,322	57,322
2	1,187	23,746	81,068	1,187	23,746	81,068
3	0,785	15,694	96,762			
4	0,132	2,638	99,401			
5	0,030	0,599	100,000			

Metoda glavnih osi

PREGLEDNICA 14: Komponentna matrika

Spremenljivka	Komponenta	
	1	2
Čisti prihodki od prodaje	0,189	0,749
Ocena strokovnosti svetovalca	0,335	0,732
Ocena zadovoljstva z delom svetovalca	0,977	-0,148
Upoštevanje nasvetov svetovalca v %	0,952	-0,001
Udejanjanje nasvetov v praksi v %	0,926	-0,261

Metoda glavnih osi (izločitev dveh komponent)

PREGLEDNICA 15: Ocena komunalitete

Spremenljivka	Izhodišče	Ekstrakcija
Dobiček iz poslovanja	1,000	0,646
Ocena strokovnosti svetovalca	1,000	0,754
Ocena zadovoljstva z delom svetovalca	1,000	0,979
Upoštevanje nasvetov svetovalca v %	1,000	0,896
Udejanjanje nasvetov v praksi v %	1,000	0,943

Metoda glavnih osi

PREGLEDNICA 16: Pojasnitev skupne variance

Komponenta	Izhodiščne lastne vrednosti			Ekstrakcija seštevnikov kvadratov		
	Skupaj	% variance	% skupaj	Skupaj	% variance	% skupaj
1	2,983	59,652	59,652	2,983	59,652	59,652
2	1,235	24,702	84,355	1,235	24,702	84,355
3	0,621	12,417	96,772			
4	0,132	2,633	99,405			
5	0,030	0,595	100,000			

Metoda glavnih osi

PREGLEDNICA 17: Komponentna matrika

Spremenljivka	Komponenta	
	1	2
Dobiček iz poslovanja	0,448	0,667
Ocena strokovnosti svetovalca	0,380	0,781
Ocena zadovoljstva z delom svetovalca	0,964	-0,223
Upoštevanje nasvetov svetovalca v %	0,945	-0,062
Udeležanje nasvetov v praksi v %	0,903	-0,356

Metoda glavnih osi (izločitev dveh komponent)

svetovalno pomoč najemajo. Zanimivo je tudi, da imajo boljše poslovne rezultate vsa podjetja, ki so sodelovala s svetovalci, tudi tista, ki so svetovanje in svetovalce ocenila kot neustrezne in so upoštevala oziroma izvajala relativno malo svetovalčevih ugotovitev oziroma nasvetov. Precej boljše rezultate imajo namreč podjetja, ki so svetovalne storitve ocenila kot kakovostne in so pridobila spoznanja v zelo veliki meri upoštevala in jih implementirala v prakso. Glede na nepripravljenost anketiranih podjetij za temeljitejšo raziskovanje družinskega področja eksplicitnih podatkov sicer nismo uspeli pridobiti, vendar lahko glede na značilnost družinskih podjetij (vpletenost in eksistenčna odvisnost od rezultatov poslovanja in s tem povezan status družine) z veliko verjetnostjo predvidevamo, da je premoženjski status družine neposredno povezan s premoženjskim stanjem in z rezultati podjetja, torej se v primeru izboljšanja poslovanja podjetja status družine ni poslabšal, ampak je ostal vsaj na isti ravni oziroma se je sorazmerno izboljšal.

Tudi pri drugi hipotezi ugotavljamo, da so bolje poslovala vsa podjetja, ki so uporabljala storitve poslovnega svetovanja. Zaradi ugotavljanja vpliva kakovosti izvedenih storitev smo dodatno opravili tudi primerjavo med obema obravnavanima skupinama, razdeljenima glede na oceno kakovosti svetovanja, in ugotovili, da je kakovost v povezavi s količino svetovalnega dela sorazmerna stopnji doseganja poslovnih rezultatov. Na poslovnem področju smo torej hipotezo uspeli potrditi. Vendar pa naših predvidevanj nismo uspeli potrditi v celoti, saj na področju procesa prenosa podjetja na naslednjo generacijo, ki velja za enega ključnih in najbolj zahtevnih dejanj v življenjskem ciklu podjetij in ki se pri mnogih podjetjih (predvsem pri prehodu iz prve na drugo generacijo) kaže tudi v propadu podjetij, rezultati niso tako zanesljivi, da bi lahko z gotovostjo trdili, da so ta podjetja bistveno bolj pripravljena

na obravnavani proces. Obravnavanje tega področja je glede na ugotovitve presplošno oziroma podjetja nimajo v zadostni meri izdelanih aktov in sistema oziroma načrta prenosa lastništva podjetja. Prav tako nimajo izdelanih načrtov za sedanjo generacijo po umiku, med tistimi, ki to problematiko že imajo urejeno oziroma jo urejajo, pa mnogim ne koristi v zadostni meri, da bi lahko z gotovostjo trdili, da je področje kot rezultat sodelovanja s poslovnim svetovalcem ustrezno urejeno. Tega dela hipoteze torej z dovolj veliko gotovostjo ne moremo ne potrditi ne ovreči.

Kot omejitev raziskave in možnost za nadaljnje raziskovanje posebej izpostavljam merjenje ekonomske uspešnosti poslovanja kot pokazatelja podjetniškega uspeha. V naši raziskavi so uporabljeni absolutni ekonomski kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja, ki imajo določene omejitve, posebej, ker so povezani z velikostjo podjetja, kar bi bilo možno odpraviti z uporabo relativnih kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetja. Nekateri avtorji (Cooper in Artz, 1995) pa tudi navajajo, da ekonomski kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja niso nujno pravi pokazatelji podjetniškega uspeha, kar predstavlja poseben izziv za nadaljnje raziskovanje.

6 Literatura in viri

- AJPES. (2007). Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. *Javne objave letnih podatkov (JOLP)*. <http://www.ajpes.si/dokumenti/dokument.asp?id=465> (avgust).
- BMR, d.o.o. (2005). *Navodila za svetovanje družinskim podjetjem*. Maribor: BMR, d.o.o.
- Cater, J. & A. Schwab (2008). Turnaround strategies in established small family firms. *Family Business Review*, 21 (1): 31-50.
- Cooper, A.C., & K.W. Artz (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10 (6): 439-457.

- Easterby-Smith, M., R. Thorpe & A. Lowe (2005). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- GEM (2005). *Global Entrepreneurship Monitor*. Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
- Gibb Dyer, W. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. *Family Business Review*, 19 (4): 253-273.
- Glas, M. (2005). *Svetovanje. Dodatna gradiva k predmetu*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Gospodarska zbornica Slovenije (2006). *Baza podatkov o podjetjih*. Ljubljana: GZS.
- Hutcheson, G. & N Sofroniou (1999). *The Multivariate Social Scientists*. London: SAGE Publications.
- Jaskiewicz, P., V. M. González, S. Menéndez, & D. Schiereck (2005). Long-run IPO performance analysis of German and Spanish family-owned business. *Family Business Review*, 18 (3): 179-202.
- Kachigan, S.K. (1991). *Multivariate Statistical Analysis: A Conceptual Introduction*, Second Edition. New York: Radius Press.
- Leach, P. (1991). *Stoy Hayward guide to the family business*. London: Kogan Page.
- Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19 (2): 103-114.
- PRIMA (2002). *Understanding business owners – research exploring the issues and attitudes facing family run and owner-managed business in Singapore*. Dosegljivo na: [Http://www.gt.com.sg/document/publications/understanding%20business%20owners.pdf](http://www.gt.com.sg/document/publications/understanding%20business%20owners.pdf) (avgust 2007).
- Rajter, M. (2005). *Storitve poslovnega svetovanja v družinskih podjetjih*. Specialistično delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rajter, M. (2008). *Poslovno svetovanje in uspešnost poslovanja slovenskih družinskih podjetij*. Magistrsko delo, Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Rutherford, M. W., L. A. Muen & S. L. Oswald (2006). A new perspective on the development model of family business. *Family Business Review*, 19 (4): 317-333.
- SURS (2006). Statistični urad republike Slovenije. Podjetja, Slovenija, 2006 (začasni podatki, dosegljivo na: [Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=895](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=895) (25. 11. 2007).
- Vadnjal, J. (2005). *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji*. Doktorska disertacija, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Marko Rajter je visokošolski in višješolski predavatelj ter solastnik in direktor svetovalnega podjetja. Je član različnih domačih in tujih strokovnih združenj. Njegova bibliografija obsega več deset člankov, ekspertiz ter drugih strokovnih del. Leta 2008 je prejel priznanje Fakultete za management Koper (Univerza na Primorskem) za najboljše magistrsko delo.

Štefan Bojnec je redni profesor za ekonomijo in znanstveni svetnik ter prodekan za znanstveno raziskovalno delo študentov na Fakulteti za management Koper pri Univerzi na Primorskem. Njegova bibliografija obsega okrog 700 bibliografskih enot, od tega okrog 120 izvirnih znanstvenih člankov v znanstvenih revijah. V letu 2008 je prejel Zlato plaketo Univerze na Primorskem in državno Zoisovo priznanje za pomembne dosežke na področju ekonomije.