

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DOKTORSKA DISERTACIJA

PREDRAG LJUBOTINA

2019

DOKTORSKA DISERTACIJA

PREDRAG LJUBOTINA

KOPER, 2019



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Doktorska disertacija

DEJAVNIKI KARIERNE ODLOČITVE  
ŠTUDENTOV IZ DRUŽINSKIH PODJETIJ

Predrag Ljubotina

Koper, 2019

Mentorka: prof. dr. Doris Gomezelj Omerzel  
Somentor: prof. dr. Jaka Vadnjaj



## POVZETEK

Družinska podjetja tradicionalno predstavljajo pomemben gradnik ekonomske ureditve države. Namen doktorske disertacije je proučiti široko področje kariernega namena študentov, ki izhajajo iz podjetniških družin. Potomci teh družin družinskemu podjetju le s sprejemom vloge naslednika zagotavljajo dolgoročen obstoj. Omenjena skupina mladih ljudi ima namreč za razliko od sovrstnikov na voljo tri možnosti. Lahko se zaposlijo, ustanovijo lastno podjetje ali sprejmejo vlogo naslednika v družinskem podjetju. Na njihovo odločitev vplivajo osebne lastnosti in okolje v vseh svojih pojavnih oblikah. V disertaciji skušamo z uporabo modelov logistične regresije pojasniti vpliv teh dejavnikov na namen karierni odločitve potomcev, ki izhajajo iz družinskih podjetij. V pričakovanju različnih rezultatov so modeli analizirani v dveh skupinah evropskih držav: tranzicijskih in tistih, ki imajo razvito obliko tržnega gospodarstva. Rezultati raziskave potrjujejo pričakovanja in omogočajo globlje razumevanje raziskanih relacij. Poleg tega predstavljajo številna vprašanja, ki so se ob tem odprla, dobro osnovo za prihodnje raziskave in nadaljnji razvoj tega pomembnega raziskovalnega področja.

*Ključne besede:* družinsko podjetje, nasledstvo, motivacija, univerzitetno okolje, teorija načrtovanega vedenja, neodvisnost, karierna odločitev, tveganje, makroekonomija.

## SUMMARY

Family firms traditionally play an important role in economic system of a national economy. The objective of the thesis is to study a broad scope of career intentions of student who originate from families owning and running own businesses. Of-springs of these families enable the long-term sustainability of the business only by taking the role successors of family businesses. These young people has three options and at this point and this is where they are different comparing to their friends. They can find a job elsewhere, they can start own business or they can accept the role of a family business successor. Their decision is influenced by personal characteristics, and is triggered from environment, appearing in different forms. Multinomial logistic regression is applied to build models of correlation of these triggers and characteristics to the final carrier decision of the individual. In expectations to reveal several differences we separately analyzed data from countries in economic transition and from countries with well-established market economy. Results prove these expectations to be true and enabled deeper understanding of explored relations and opens several new questions for further development of the research field.

*Keywords:* family business, succession, motivation, university environment, theory of planned behavior, independency, career decision, risk, macroeconomics.

UDK: 005.966:334.722.24(043.3)



## **ZAHVALA**

Iskreno se zahvaljujem mentorici prof. dr. Doris Gomezelj Omerzel in somentorju prof. dr. Jaki Vadnjalu za kreativne ideje, pomoč pri izvedbi raziskave, pisanju znanstvenih prispevkov ter za usmeritve za zaključni del doktorske disertacije.

Zahvaljujem se prof. dr. Štefanu Bojnecu za ideje in konstruktivno pomoč pri pisanju publikacije III, ki je pomemben sestavni del te doktorske disertacije.

Zahvaljujem se širokemu naboru sodelavcev vseh visokošolskih inštitucij v Sloveniji, ki so po svojih močeh pomagali pri izvedbi raziskave v Sloveniji. Prav tako se iskreno zahvaljujem vsem anketiranim študentom, ki so si vzeli čas za sodelovanje v raziskavi.

Posebno zahvalo namenjam Fakulteti za management in njenemu osebju, ki mi je nudilo polno podporo in vso treba infrastrukturo za dokončanje doktorske disertacije.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Namen in cilji raziskave.....	1
1.2	Temeljna teza in hipoteze raziskave .....	2
1.3	Izvedba raziskave in struktura dela .....	3
1.4	Predpostavke in omejitve .....	4
1.5	Metodologija .....	5
1.6	Vprašalnik .....	6
1.7	Prispevek k znanosti.....	7
<b>2</b>	<b>Pregled literature</b> .....	<b>8</b>
2.1	Motivacijski dejavniki in ožje okolje .....	10
2.2	Osebnostni dejavniki kariernega namena potomcev .....	13
2.3	Makroekonomsko okolje in namen karierne odločitve.....	16
2.4	Tranzicijska in tržna gospodarstva v Evropi .....	18
<b>3</b>	<b>Diskusija</b> .....	<b>20</b>
3.1	Teoretične ugotovitve.....	20
3.2	Praktična uporaba in priporočila .....	28
3.3	Prispevek k znanosti.....	32
3.4	Priporočila za prihodnje raziskovanje .....	33
<b>4</b>	<b>Zaključek</b> .....	<b>35</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>37</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Model, raziskan v publikaciji I .....	13
Slika 2: Model, raziskan v publikaciji II.....	15
Slika 3: Model, raziskan v publikaciji III .....	17

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Regresijski koeficienti publikacije I.....	20
Preglednica 2: Regresijski koeficienti publikacije II .....	22
Preglednica 3: Regresijski koeficienti kontrolnih spremenljivk dveh modelov .....	25
Preglednica 4: Regresijski koeficienti publikacije III .....	27

## **KRAJŠAVE**

BDP	bruto domači proizvod
DP	družinska podjetja
GUESSS	Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey
TNV	teorija načrtovanega vedenja

## ORIGINALNE OBJAVE

Pričujoča doktorska disertacija temelji na naslednjih znanstvenih publikacijah, na katere se v nadaljnjem besedilu sklicujemo s pomočjo rimskih števil:

- I. Ljubotina, Predrag in Jaka Vadnjal. 2017. Succeeding a family business in a transition economy: Is this the best that can happen to me? *Kybernetes* 46 (8): 1366-1385.
- II. Ljubotina, Predrag, Doris Gomezelj Omerzel in Jaka Vadnjal. 2018. Succeeding a family business in a transition economy: Following business goals or do it in my own way? *Serbian Journal od Management* 13 (1): 29–46.
- III. Ljubotina, Predrag, Štefan Bojnec in Jaka Vadnjal. 2019. Macroeconomic factors forming family business heir's career choice intention. *Acta Oeconomica*. sprejeto v objavo 16. 8. 2018.

# 1 UVOD

Družinska podjetja kot pojavnostna oblika že stoletja predstavljajo enega od gospodarskih temeljev vseh civilizacij. Že gospodarstvo grške civilizacije je slonelo na družini kot osnovni celici takratne družbe. To pojmovanje se ni pomembno spremenilo ne v rimskem imperiju ne v srednjem veku (Bird idr. 2002). Podjetja v družinski lasti so nas postopoma pripeljala do zgodnje industrijske dobe (Hall 1988). Po tem, ko sta se v nekaterih danes velikih korporacijah lastništvo in management ločila, so družine ustanoviteljice ohranile občuten vpliv na politiko razvoja teh podjetij.

Družinska podjetja danes predstavljajo pomemben del svetovnega gospodarstva. Pomen družinskih podjetij skozi njihovo številčnost med drugim prikazujejo rezultati raziskav, po katerih družinska podjetja predstavljajo občuten delež v strukturi podjetij razvitih evropskih držav: Avstrija (80 %), Belgija (70 %), Ciper (90 %), Danska (77 %), Finska (80 %), Francija (75 %), Grčija (80 %), Italija (75 %), Nemčija (75 %), Nizozemska (61 %), Portugalska (75 %), Španija (85 %), Švedska (55 %) in Velika Britanija (65 %) (EFB 2018). Novejši podatki potrjujejo nadaljevanje trenda, saj družinska podjetja ustvarijo med 70 % in 90 % globalnega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) in v večini držav zagotavljajo med 50 % in 80 % delovnih mest. Največji pomen imajo v Evropi in Združenih državah Amerike (De Massis idr. 2018).

Družinska podjetja so posebna oblika podjetij in jih je treba kot takšna obravnavati v okvirih znanstvenega raziskovanja. Zanemarjanje ali podcenjevanje tega dejstva je že v preteklosti zaviralo razvoj teorije družinskega podjetništva (Chua, Chrisman in Steier 2003). Družinski člani se v družinskih podjetjih srečujejo s podobnimi problemi kot zaposleni v vseh ostalih podjetjih. Vseeno je pri njih prisoten dodaten, prepletajoči se vpliv družinskega sistema, posledica katerega je drugačno videnje rasti. Prav vizija dolgoročne rasti podjetja in družinskega premoženja je eden od osnovnih razlikovalnih dejavnikov, ki družinska podjetja ločujejo od nedružinskih (Zellweger idr. 2012). Na to vizijo rasti se tesno navezuje nasledstveni proces, ki je ključen za uresničitev omenjene vizije. Uspešno uresničen nasledstveni proces je na koncu v največji meri odvisen od mlade generacije potencialnih naslednikov, ki je v času študija najbolj dovzetna za oblikovanje svojega odnosa do podjetništva (Shirokova, Osiyevskyy in Bogatyreva 2016). Študentska populacija zaradi tega predstavlja pomembno raziskovalno ciljno skupino, in sicer tako širše kakor na ožjem raziskovalnem področju procesa nasledstva družinskih podjetij.

## 1.1 Namen in cilji raziskave

S pričujočo raziskavo želimo iz več zornih kotov analizirati dejavnike namena za karierno odločitev študentov, ki izhajajo iz družinskih podjetij. Ta skupina študentov ima v primerjavi s svojimi vrstniki nekoliko bolj kompleksen problem, kadar govorimo o kariernem namenu.

Ob tem se jim namreč ponuja možnost izbire dodatne karierne poti naslednika družinskega podjetja. Z navedenim problemom se v zadnjih desetletjih ukvarjajo številne raziskave (Zellweger, Sieger in Halter 2011; Carter idr. 2003; De Massis, Chua in Chrisman 2008). Dosedanje raziskave omenjenega področja se v glavnem osredotočajo na analizo specifičnega regresijskega modela v nekem ožjem geografskem okolju, ki je navadno omejeno na posamično državo (Agarwal, Kumar in D'Souza 2016). Ob takem pristopu ostaja vpliv gospodarske razvitosti okolja slabo raziskan (Zellweger, Sieger in Halter 2011). Podobno lahko ugotovimo za raziskave vpliva makroekonomskih dejavnikov na namen karierne odločitve študentov, kjer po našem vedenju raziskav sploh ni. Po drugi strani ugotavljamo, da so dosedanje raziskave že potrdile različen vpliv dejavnikov okolja na nasledstveni proces v družinskem podjetju, in sicer kadar med seboj primerjamo tržna gospodarstva in gospodarstva v tranziciji (Baù idr. 2013). Gospodarski dejavniki namreč predstavljajo eno od ključnih dimenzij karierne odločitve (Dyal 1984). Zaradi navedenega je nedvomno pomembno z novimi raziskavami zagotoviti boljše razumevanje nasledstvenega procesa v različnih okoljih, ki jih definira tržno gospodarstvo oziroma gospodarstvo v tranziciji.

Na tej osnovi je namen naše raziskave prispevati nova spoznanja k opisanemu raziskovalnemu področju, in sicer na osnovi analize regresijskih modelov kariernega namena študentov, ki izhajajo iz družinskih podjetij, v razvitih tržnih gospodarstvih ter v gospodarstvih v tranziciji. Navedeni namen raziskave naslavljam z naslednjimi cilji ali temeljnimi vprašanji:

- analiza in pojasnitev vpliva dejavnikov ožjega socialnega okolja in motivatorjev za samozaposlitev na karierno odločitev študentov, potencialnih naslednikov,
- analiza in pojasnitev vpliva osebnostnih dejavnikov na karierne odločitve študentov, ki izhajajo iz družinskih podjetij,
- analiza in pojasnitev vpliva izbranih makroekonomskih dejavnikov na karierno odločitev študentov, ki izhajajo iz družinskih podjetij.

Vsako od vprašanj naslavlja dejavnike vpliva na namen za karierno odločitev ter vpliv gospodarske ureditve družbe. Pri prvih dveh ciljnih vpliv okolja naslavljam tako, da ločeno analiziramo osnovni regresijski model v okolju z že oblikovanim tržnim gospodarstvom ter v okolju z gospodarstvom v tranziciji. Pri tretjem cilju naslavljam vpliv širšega gospodarskega okolja neposredno z analizo vpliva makroekonomskih dejavnikov na karierni namen študentov, ki izhajajo iz družinskih podjetij.

## **1.2 Temeljna teza in hipoteze raziskave**

Temeljna teza raziskave je: Karierna odločitev študentov, ki izhajajo iz družinskih podjetij, je odvisna od osebnostnih lastnosti in okoljskih dejavnikov. Zaradi različne zgodovinske pogojenosti je vpliv merjenih dejavnikov različen v evropskih tranzicijskih državah v primerjavi z evropskimi državami z razvito obliko tržnega gospodarstva.

Na tej osnovi smo postavili naslednje hipoteze:

- H1: Vpliv motivacijskih dejavnikov za samozaposlitev, univerzitetnega okolja in uspešnosti družinskega podjetja na karierno odločitev študentov v evropskih tranzicijskih državah se razlikuje od njihovega vpliva v evropskih državah z izoblikovanim tržnim gospodarstvom.
- H2: Vpliv subjektivnih norm, stališč, zaznanega nadzora vedenja in naklonjenosti tveganju na karierno odločitev naslednikov v evropskih tranzicijskih državah se razlikuje od njihovega vpliva v evropskih državah z izoblikovanim tržnim gospodarstvom.
- H3: Potencialni naslednik, ki izhaja iz okolja z višjim realnim BDP na prebivalca, bo izbral kariero podjetnika pred kariero naslednika in kariero naslednika pred kariero zaposlenca.
- H4: Potencialni naslednik, ki izhaja iz gospodarstva z višjo stopnjo rasti realnega BDP na prebivalca, bo izbral kariero podjetnika pred kariero naslednika in kariero naslednika pred kariero zaposlenca.
- H5: Potencialni naslednik, ki izhaja iz gospodarstva z višjo stopnjo brezposelnosti med mladimi, bo izbral kariero podjetnika pred kariero naslednika in kariero naslednika pred kariero zaposlenca.

### **1.3 Izvedba raziskave in struktura dela**

Naša raziskava temelji na podatkih, zbranih v okviru mednarodne raziskave GUESSS 2014 (Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey). Kot konstitutivni del izvedbenega tima smo omenjeno raziskavo pripravili in izvedli v Sloveniji. Za potrebe doktorske disertacije smo uporabili podatke, zbrane v evropskih državah, ki smo jih razdelili v skupino držav s tržnim gospodarstvom in skupino držav v tranziciji. Klasifikacija držav v smislu gospodarske razvitosti sicer velikokrat temelji na velikosti BDP na prebivalca (IEO 2011). Za potrebe naše raziskave med evropske države z izoblikovanim tržnim gospodarstvom štejemo Veliko Britanijo, Nemčijo, Luksemburg, Nizozemsko, Švico, Avstrijo, Belgijo, Dansko, Španijo, Finsko, Francijo, Italijo in Portugalsko. V skupini obravnavanih evropskih držav v tranziciji so Slovenija, Romunija, Poljska, Estonija in Madžarska. Uporabljeni delitev držav v navedeni dve ciljni skupini je skladna s klasifikacijo mednarodnega denarnega sklada ter evropske banke za rekonstrukcijo in razvoj (IMF 2000; EBRD 2013).

Rezultati raziskave so objavljeni v treh znanstvenih publikacijah, ki jih v nadaljnjem besedilu naslavljamo z rimskimi številkami I, II in III. V vseh treh publikacijah je za analizo podatkov uporabljena enaka kvantitativna metoda. Kot navedeno v prejšnjem poglavju, smo pri realizaciji raziskave uporabili dva osnovna pristopa, posrednega v publikacijah I in II ter neposrednega v publikaciji III. Publikacija I preverja hipotezo H1 in publikacija II hipotezo H2. V obeh primerih smo zaradi preglednosti rezultatov hipotezi preverjali posredno s pomočjo podrejenih hipotez, ki smo jih modelirali v vsaki ciljni skupini ločeno (tržna in tranzicijska skupina) ter rezultate nato primerjali med seboj. Publikacija III ob uporabi enake

metodologije neposredno naslavlja problem vpliva makroekonomskih dejavnikov na karierni namen študentov, in sicer tako, da regresijski model aplicira na celotno skupino prej naštetih evropskih držav. Na ta način smo neposredno preverjali hipoteze H3, H4 in H5 ter v ta namen poleg podatkov raziskave GUESSS uporabili podatke, pridobljene v bazi podatkov The World Bank Doing Business za leto 2013.

Disertacija je sestavljena iz treh znanstvenih publikacij, opisanih v predhodnih odstavkih, ter iz pričujočega pisnega dela, kjer povzemamo rezultate in ugotovitve posamičnih publikacij. V drugem poglavju tega povzetka predstavljamo pregled osnovne literature, na kateri temelji raziskava. Tretje poglavje na enem mestu povzema rezultate treh publikacij ter jih združuje v celoto v luči teoretičnih prispevkov in praktične uporabne vrednosti. V tretjem poglavju prav tako povzemamo prispevek k znanosti in priporočila za nadaljnje raziskave.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve**

Predpostavljamo:

- namen karierne izbire študenta, ki izhaja iz družine z družinskim podjetjem, se razlikuje od kariernega namena vrstnikov. Razlika je posledica dejstva, da imajo študenti iz družin z družinskim podjetjem na voljo dodatno karierno izbiro naslednika, ki je ni moč enačiti z ustanovitvijo lastnega podjetja (Zellweger, Sieger in Halter 2011),
- gospodarsko okolje v tranziciji se razlikuje od okolja z razvito obliko tržnega gospodarstva,
- družbeno-ekonomska okolja v evropskih državah v tranziciji so za potrebe te raziskave med seboj primerljiva,
- družbeno-ekonomska okolja v evropskih državah s tržnim gospodarstvom so za potrebe te raziskave med seboj primerljiva,
- ciljna populacija evropskih študentov ima dober dostop do spleta.

Omejitve raziskave:

- raziskava je izvedena na globalni ravni in je posledično omejena s predpisanim vprašalnikom;
- vprašalnik je preveden v več jezikov, kar lahko povzroči različno interpretacijo nekaterih pojmov;
- za našo raziskavo kljub uporabi nadzornih postopkov veljajo omejitve spletnih raziskav. Osnovne omejitve spletnega anketiranja so: možnost pristranskosti vzorca na osnovi dostopnosti spleta posamezniku, obvladovanje spletnih orodij, samostojna odločitev posameznika o sodelovanju in možnost večkratnega sodelovanja istega anketiranca (Zhang 2000). Ne glede na navedene omejitve predpostavljamo, da velikost vzorca in uporabljena spletna orodja za nadzor ponavljanja zagotavljajo minimalen vpliv omejitvenih dejavnikov na raziskavo (Green idr. 2006). Predpostavljamo tudi, da ima ciljna populacija evropskih študentov v veliki meri zelo dober dostop do spleta;



- pri raziskavi smo se omejili na tri skupine dejavnikov, ki oblikujejo karierni namen študentov. Izbira dejavnikov temelji na predhodnih raziskavah. Obstajajo tudi drugi dejavniki, ki lahko vplivajo na karierni namen;
- raziskava ne upošteva ciljev staršev, ki so trenutni lastniki podjetij. Posledično so v raziskavo lahko vključeni potencialni nasledniki, ki jih starši sploh ne vidijo v tej vlogi in jih mogoče pripravljajo na drugačno karierno izbiro. Nasledstva torej sploh ne vidijo kot karierne možnosti;
- pri analizi vpliva makroekonomskega okolja na karierni namen študentov je v obstoječi literaturi na voljo relativno malo teoretičnih izhodišč. Omenjeno omejitev razumemo kot priložnost za izviren prispevek k znanosti.

## 1.5 Metodologija

V raziskavi uporabimo naslednje metodološke pristope (Zelenika 2000):

- metodo kvantitativne analize uporabimo za razčlenitev problema na osnovi predhodnih raziskav in za proučevanje raziskovalnega problema z več modeli,
- metodo makroekonomske analize uporabimo pri enem izmed treh sklopov raziskave, ki so predstavljeni v publikaciji III,
- metodo sinteze uporabimo pri sintezi treh regresijskih modelov na temelju obstoječih raziskav in pri interpretaciji rezultatov kvantitativne analize,
- metodo dialektične analize uporabimo pri analizi medsebojnega odnosa med posameznimi dejavniki (neodvisnimi spremenljivkami modela),
- metodo abstrakcije uporabimo za sestavljanje regresijskih modelov na temelju rezultatov dosedanjih raziskav,
- metodo klasifikacije uporabimo za vsebinsko opredelitev regresijskih modelov s ciljem združitve sorodnih dejavnikov v okviru enega modela. Metodo uporabimo pri oblikovanju dveh osnovnih ciljnih skupin raziskave (tranzicijska in tržna gospodarstva),
- metodo deskripcije uporabimo za opredelitev pojmov in dejstev ter za povzemanje rezultatov predhodnih raziskav,
- metodo komparacije uporabimo za primerjavo rezultatov dveh ciljnih skupin (tržna in tranzicijska),
- statistično metodo uporabimo za analizo regresijskih modelov. Pri vseh treh modelih te raziskave uporabimo metodo multinominalne multivariacijske logistične regresije,
- metodo anketiranja uporabimo za pridobivanje podatkov. Uporabimo spletno obliko ankete.

Uporabljene metode so podrobneje opisane v znanstvenih publikacijah I, II in III, ki so sestavni del te disertacije. Osnovo raziskave predstavlja kvantitativna statistična metoda multinominalne multivariacijske logistične regresije, ki je uporabljena v vseh treh regresijskih modelih, na katere je razčlenjen problem kariernega namena študentov, ki izhajajo iz podjetniških družin. Uporaba enake kvantitativne metode nam omogoča kasnejšo sintezo

rezultatov in širšo osvetlitev problema iz več zornih kotov. Trije modeli za analizo dejavnikov, ki oblikujejo karierni namen študentov in so detajlno raziskani v pripadajočih znanstvenih publikacijah, so:

- motivacijski dejavniki ožjega okolja,
- osebni dejavniki kariernega namena potomcev in
- makroekonomski dejavniki kariernega namena.

Odvisna spremenljivka naših treh regresijskih modelov je namen karierne izbire študentov, potencialnih naslednikov družinskih podjetij. Ta skupina študentov lahko izbira med tremi kariernimi možnostmi. Lahko izbere zaposlitev, lahko ustanovi lastno podjetje ali nadaljuje tradicijo družinskega podjetja tako, da prevzame vlogo naslednika. Ker odvisna spremenljivka lahko zasede tri kategorične vrednosti, se kot najprimernejša ponuja metoda multinominalne logistične regresije (Hair idr. 2010). V kontekstu raziskave in v nadaljevanju tega besedila pod pojmom »podjetnik« razumemo študenta, ki se odloči za ustanovitev lastnega podjetja. V enakem kontekstu je »naslednik« študent, ki bo prevzel vodenje družinskega podjetja, ter »zaposlenec« študent, ki bo karierno pot nadaljeval kot zaposlenec v drugem podjetju ali ustanovi. Ker interpretacija rezultatov izbrane kvantitativne metode temelji na primerjavi rezultata dveh od treh možnosti z izbrano referenčno možnostjo, smo za potrebe analize vseh treh modelov kot referenčnega izbrali karierni namen naslednika. Takšna izbira je smiselna in upravičena ob upoštevanju dejstva, da je temeljni namen naše raziskave raziskati karierni namen študentov, ki se od vrstnikov razlikujejo prav zaradi dodatne možnosti kariernega namena.

## 1.6 Vprašalnik

Za potrebe raziskav so uporabljeni podatki, pridobljeni v okviru raziskave GUESSSS 2014. Zbranih je skupno več kot 109.000 polno izpolnjenih anket iz 34 držav. Za preprečitev podvajanja je uporabljen nadzor spletnih naslovov anketirancev. Zbiranje podatkov se je zaključilo februarja 2014. Iz nabora razpoložljivih vprašalnikov smo izbrali 23.485 vprašalnikov, ki so jih izpolnili evropski študenti, potencialni nasledniki družinskih podjetij.

Vprašalnik je bil v vseh državah enak ter na voljo v maternem in angleškem jeziku. Sestavljen je iz več sklopov, od katerih so bili posameznemu anketirancu na voljo sklopi, v katere je razvrščen na osnovi predhodnih odgovorov. Vprašalnik temelji na obstoječih in znanstveno preverjenih teoretičnih konceptih. Večji del vprašalnika je sestavljen iz vprašanj, na katera so anketiranci odgovarjali z izbiro stopnje na 7-stopenjski Likertovi lestvici.

Odvisno spremenljivko predstavlja odgovor na vprašanje o namenu karierne izbire takoj po zaključku študija. Uporabljeno je vprašanje zaprtega tipa, ki omogoča izbiro ene izmed treh kategoriziranih možnosti (zaposlenec, podjetnik ali naslednik). S ciljem osredotočiti anketirance na obdobje, ki neposredno sledi študiju, je zastavljeno dodatno vprašanje o

namenu karierne izbire pet let po zaključku študija. Obdobje petih let je primeren interval, saj gre za povprečno časovno obdobje, v katerem je podjetnik zaposlen nekje drugje, preden ustanovi lastno podjetje (Brockhaus in Horwitz 1986).

Vprašalnik in tisti njegovi deli, ki so pomembni za posamezen sklop te raziskave, so podrobneje predstavljeni v pripadajoči znanstveni publikaciji.

## **1.7 Prispevek k znanosti**

S pričujočo raziskavo prispevamo v prvi vrsti k boljšemu razumevanju namena za karierno odločitev študentov, ki izhajajo iz družinskih podjetij. Poglavitni prispevek k znanosti predstavlja primerjava analize kariernih namenov študentov med dvema izbranimi ciljnim skupinama evropskih držav.

V okviru raziskave analiziramo vpliv nagnjenosti k tveganjem na namen za karierno odločitev študentov, potencialnih naslednikov družinskih podjetij. Gre za ožje področje, ki je po našem vedenju slabo pokrito z dosedanjimi raziskavami. Naša raziskava prispeva pomembna spoznanja na tem področju.

Pri pregledu literature nismo zasledili obstoječih virov, ki neposredno pokrivajo področje vpliva makroekonomskih dejavnikov na namen karierne odločitve posameznikov. Po našem vedenju gre za v veliki meri neraziskano področje, še posebno, če upoštevamo dejstvo, da se osredotočamo na ožjo starostno skupino študentov. Poleg tega smo raziskavo v skladu z nekaterimi splošnimi usmeritvami, ki pozivajo k osredotočenosti na ožja praktična področja raziskovanja (Gartner idr. 2016), usmerili predvsem v študente, potencialne naslednike družinskih podjetij. Naša raziskava na tem področju predstavlja pomemben prispevek k razumevanju vpliva izbranih makroekonomskih dejavnikov, ki definirajo uspešnost gospodarstva posamezne države, na namen za karierno odločitev naslednikov družinskih podjetij.

## 2 PREGLED LITERATURE

Raziskave družinskega podjetništva so danes že tradicionalno pomemben del raziskav na širšem področju podjetništva, saj gre za nosilce gospodarstev, ki ustvarijo velik del državnega BDP (Bindu Kota in Singh 2016). Glede na pomembno vlogo, ki jo imajo družinska podjetja v sodobnem gospodarstvu, vedno pomembnejše postaja zagotavljanje kontinuitete družinskega podjetja. Podatki raziskav namreč kažejo, da le 30 % družinskih podjetij preživi drugo generacijo, 13 % tretjo in zgolj 3 % več kot tretjo (Ernst&Young 2012; Le Breton-Miller, Miller in Steier 2004). Poleg tega ugotavljajo veliko razliko med pričakovanji trenutnih lastnikov in namerami njihovih potomcev v povezavi z nasledstvom. Izkaže se namreč, da lastniki v 67 % primerov od svojih otrok pričakujejo, da bodo nadaljevali družinsko tradicijo, medtem ko na drugi strani le 22,7 % potencialnih naslednikov dejansko namerava realizirati taka pričakovanja (Ernst&Young 2012).

Upoštevajoč vedno bolj prepoznavno vlogo mikro in malega podjetništva v sodobnih gospodarstvih, je razumevanje dejavnikov, pomembnih za uspešno medgeneracijsko podjetniško tranzicijo, ki zagotavlja dolgoročno uspešno poslovanje tega pomembnega segmenta gospodarstva v posamezni državi, vedno pomembnejše. Zgodovina nas uči, da so v vseh segmentih poslovanja dobro vodena družinska podjetja lahko dolgoročno uspešna. Kot ilustracija lahko služi primer podjetja Kongo Gumi, ki ga je leta 2006 prevzela večja večnacionalna družba po tem, ko je bilo v družinski lasti več kot 1.400 let. Veliko je razlogov, zakaj ni vedno tako. Ti se spreminjajo, in sicer s časom in na osnovi osebnostnih lastnosti ali vplivov okolja. Prav zaradi tega je pomembno kontinuirano raziskovati področje nasledstva družinskih podjetij, saj to predstavlja enega od največjih izzivov za dolgoročno preživetje posla (Blumentritt, Mathews in Marchio 2012).

Podjetniška motivacija in karierna izbira posameznika sta pogosto raziskovani področji v sodobni znanstveni literaturi. Karierna izbira posameznika je ena od pomembnejših življenjskih odločitev. Veliko dejavnikov lahko vpliva na oblikovanje interesa za podjetniško kariero. Nekateri med njimi so vezani na gospodarske razmere v družbi, od katerih je odvisna splošna uspešnost poslovanja podjetij, drugi so značilni zgolj za mlajšo generacijo (Papulová in Papula 2015). Navedeno velja za potencialne naslednike družinskih podjetij, le da so ti v nekoliko drugačnem položaju. Za razliko od vrstnikov so namreč pri karierni izbiri soočeni s trilemo, saj se jim nasledstvo ponuja kot dodatna, tretja karierna možnost. Ta posebnost naslednikov je toliko pomembnejša ob ugotovitvi, da se podjetniško motivirani posamezniki med seboj razlikujejo glede na to, kako dojemajo podjetniške priložnosti (Shane, Locke in Collins 2003). Okolje, katerega sestavni del je družinsko podjetje, gotovo pomembno vpliva na prepoznavanje in dojetje podjetniških priložnosti. To pred družinska podjetja postavlja prav poseben izziv motivirati potencialne naslednike za prevzem nasledstva in ohraniti visoko stopnjo motivacije v celotnem obdobju odraščanja (Neubauer in Lank 2016).

Proces nasledstva tvorijo trije dejavniki: ustanovitelj, naslednik in okolje. Le upoštevanje in uskladitev vseh treh vodi v uspešen medgeneracijski prenos (Lucky, Minai in Isaiah 2011). Potencialni nasledniki družinskega podjetja igrajo v tem procesu brez dvoma ključno vlogo. Mladi ljudje so danes izpostavljeni številnim vplivom zahtevnega socialno-ekonomskega okolja, ki se neprestano spreminja. Obstoječe študije so že identificirale številna dejavnike, ki vplivajo na karierno izbiro naslednikov (Carter idr. 2003; De Massis idr. 2016; Zellweger, Sieger in Halter 2011). Že odraščanje v okolju, del katerega je družinsko podjetje, je drugačno. Starši pogosto ne posvečajo dovolj časa otrokom, ki se zaradi tega lahko počutijo zapostavljene. V odvisnosti od narave informacij, ki so jim dediči izpostavljeni, je lahko njihovo zaznavanje družinskega podjetja povezano s pozitivnimi ali negativnimi čustvi (Carr in Sequeira 2007). Nasledstvo torej lahko razumejo kot priložnost ali kot breme odgovornosti, ki ga ne želijo prevzeti, saj ta možnost s seboj prinaša omejitve. Po drugi strani ustanovitev novega podjetja prinaša popolno svobodo pri uresničevanju idej (Schröder, Schmitt-Rodermund in Arnaud 2011). Karierna odločitev naslednika je zaradi tega vse prej kot enostavna, saj so potencialni dediči razpeti med željo po samostojnosti in nagnostjo dolžnostjo pomagati družini (Murphy in Lambrechts 2015).

Na namen karierne izbire lahko, kot že rečeno, vpliva veliko dejavnikov. V grobem jih lahko delimo v tri skupine: osebne (demografske, psihološke), socialne (družinska podpora, kultura) in gospodarske (trg delovne sile, poslovne mreže) (Dyer 1994). V dosedanjih raziskavah so raziskovalci dejavnike vpliva ločili na notranje, kot sta motivacija za samozaposlitev in samozaupanje, ter zunanje, med katere na primer spadajo: izobrazba, priložnosti in podpora (Turker idr. 2005). Mladi ljudje v splošnem tvorijo pomemben del človeškega kapitala v vseh gospodarstvih. Človeški kapital je sestavljen iz znanja, izobrazbe, kvalifikacije in veščine. Vse našteje komponente so oblikovane z izobraževalnim procesom, razvojem podjetniških veščin, osebnostnimi lastnostmi in okoljskimi pogoji (Dorożyńska in Dorożyński 2015). V splošnem so človekove aktivnosti rezultat motivacijskih in kognitivnih dejavnikov, ki vključujejo: sposobnost, nadarjenost in veščine (Locke 2001). Glede na sistematizacijo dejavnikov vpliva se bo posameznik načeloma odločal o svoji karierni poti, upoštevajoč izpostavljenost tveganju, možnost za neodvisnost delovanja in pričakovane prihodke (Douglas in Shepherd 2002).

Pri raziskavi pojavov na področju družbenih ved je načeloma bolj pravilno upoštevati več različnih dejavnikov hkrati in ne vsakega posebej (Turker in Selcuk 2009). Zaradi tega je cilj te študije raziskati vpliv večjega števila dejavnikov ob uporabi čim manjšega števila modelov. Področje vpliva gospodarskih, demografskih in institucionalnih dejavnikov na proces nasledstva je še vedno premalo raziskano (Baù idr. 2013). Zaradi navedenega smo modele testirali v dveh različnih okoljih, in sicer v okolju z razvitim tržnim gospodarstvom in v tranzicijskih okoljih, ki so šele na poti v tržno gospodarstvo.

V pričujoči raziskavi podjetništvo razumemo kot proces, s katerim posameznik s pomočjo odkrivanja, ocenjevanja in izkoriščanja priložnosti ustvarja nove dobrine in storitve (Shane in Venkataraman 2000). V skladu z razlago avtorjev takšna definicija ne izenačuje podjetnikov z ustanovitelji novih podjetij, saj tega ne vidi kot edine možnosti. Podjetništvo razume širše, kot kreativni proces, ki ga je mogoče uresničiti na različne načine. Ena izmed možnih poti je prevzem vloge naslednika družinskega podjetja. Pojem družinskega podjetja še vedno nima enotne definicije. Za potrebe naše raziskave smo privzeli definicijo, po kateri je družinsko podjetje tisto, kjer je večinski lastniški delež v lasti enega ali več članov iste družine (Barnes in Hershon 1976).

## **2.1 Motivacijski dejavniki in ožje okolje**

Motivi za začetek podjetniških aktivnosti so pogosto raziskovano področje v zadnjih desetletjih (Ajzen in Fishbein 1980; Kolvereid 1996; Carter idr. 2003; Schröder in Schmitt-Rodermund 2013). Podjetniške aktivnosti so v veliki meri odvisne od tega, za kakšno pot uresničitve podjetniškega procesa se ljudje odločijo. Lastnosti ljudi, ki se odločajo o podjetniškem procesu, torej vplivajo na odločitve, ki jih ti ljudje sprejemajo (Shane, Locke in Collins 2003). Podjetniška aktivnost je funkcija priložnosti in motiviranih posameznikov z dostopom do virov (Aldrich in Zimmer 1986). Raziskovalci so že pokazali, da je pripravljenost posameznikov za uresničitev podjetniških priložnosti odvisna od različnih dejavnikov, kot so: oportunitetni stroški (Amit, Muller in Cockburn 1995), razpoložljivost kapitala (Evans in Leighton 1989), socialne mreže (Aldrich in Zimmer 1986) in pridobljene karijerne izkušnje (Carroll in Mosakowski 1987). Podjetništvo ni rezultat zgolj posameznikovih aktivnosti, temveč tudi zunanjih dejavnikov, kot so: gospodarski položaj države, dostopnost kapitala, prisotnost konkurence in zakonodaja. Ob domnevi, da so okoljski dejavniki nespremenjeni, igra motivacija eno od najpomembnejših vlog v podjetniškem procesu (Shane, Locke in Collins 2003).

Ajzen in Fishbein (1980) sta pokazala, da je mnenje o objektu pogojeno z odnosom do tega objekta. V primeru opazovanja podjetniških aspiracij je objekt »samozaposlitev«. Ta »objekt« lahko študenti, nasledniki družinskih podjetij, uresničijo na dva načina: kot ustanovitelji ali kot dediči. Motivacija za samozaposlitev je v obeh primerih pomemben dejavnik. Dosedanje raziskave kažejo, da med najpomembnejše motivatorje spadajo avtonomija, izziv, avtoriteta in samouresničitev (Kolvereid 1996). Poleg naštetih Kolvereid (1996) ugotavlja, da je gospodarska ali podjetniška priložnost tudi pomemben motivator za samozaposlitev. V naši raziskavi v publikaciji I ta dejavnik naslavljammo posredno, in sicer z analizo vpliva uspešnosti družinskega podjetja na karierni namen dediča. Pomanjkanje motivacije in nezadostna usposobljenost dedičev za vodenje posla sta pogosto pomembna osebna dejavnika, ki preprečujeta uspešen medgeneracijski prenos družinskega podjetja (Lockamy III, Carson in Lohrke 2016).

Raziskovalci pozivajo k dodatnim raziskavam motivatorjev za nasledstvo družinskih podjetij tudi zaradi dejstva, da je nasledstvo pogosto edina izbira, ki je dedičem na voljo (Neubauer in Lank 2016). Državna administracija, izobraževalne ustanove in druge neprofitne organizacije uveljavljajo politike, s katerimi bolj ali manj podpirajo podjetniške procese in aktivnosti posameznikov. Učinkovitost teh politik je v veliki meri odvisna od razumevanja motivacijskih dejavnikov posameznikov (van Stel, Carree in Thurik 2005).

K motivaciji posameznikov za podjetniške aktivnosti pomembno prispeva tudi okolje (Brockhaus in Horwitz 1986). Posameznik se ne bo odločal za podjetje, ki ni dobro umeščen v ožje okolje. Pri odločitvi za ali proti podjetniškim aktivnostim se posameznik posvetuje z okoljem (Aldrich in Zimmer 1986). Dejstvo je, da je posameznik danes tesno povezan z okoljem in je od njega vedno manj izoliran. Posledično so vplivi okolja na odločitev včasih večji od osebnostnih motivacijskih dejavnikov (Hargreaves 2011). Pomemben del okolja študentske populacije, ki izhaja iz družinskih podjetij, tvori univerza na eni in družinsko podjetje na drugi strani. Dosedanje študije potrjujejo, da družinsko podjetje in formalna izobrazba pomembno vplivata na podjetniški namen študentov (Wang in Wong 2004).

Podpora ožjega okolja lahko znatno stimulira podjetniški namen. Izrazitejša podpora zmanjša pomen tveganja v očeh mladega potencialnega podjetnika (Papulová in Papula 2015). Univerzitetno okolje, ki promovira podjetništvo v formalni in neformalni obliki, pomembno oblikuje podjetniški namen študentov (Turker idr. 2005). Univerza v splošnem igra pomembno vlogo v življenju posameznika, in sicer v občutljivem starostnem obdobju, ko se oblikuje karierna odločitev. Če univerza ponudi potrebna znanja in navdih, je možnost izbire podjetniške kariere večja (Turker in Selcuk 2009). Že popularnost podjetništva v univerzitetnem okolju pozitivno vpliva na podjetniške namene študentov (Autio idr. 1997; Autio, Pathak in Wenneberg 2013). Tako oblikovano univerzitetno okolje pozitivno vpliva na trajnostno gospodarsko rast. Spodbujanje podjetništva je v tem smislu mogoče razumeti kot ključni dejavnik gospodarske rasti (Baumol 1968). Raziskave v zadnjih desetletjih potrjujejo pozitiven vpliv kulturnega in institucionalnega okolja na podjetniški namen (Wennekers in Thurik 1999). Univerzitetno okolje vpliva na karierno odločitev študentov formalno, in sicer s podjetniškimi vsebinami, ponujenimi v obliki občasnih tečajev ali rednih predmetov, ki so del rednega izobraževalnega programa. Na ta način je lahko univerzitetno okolje eden od ključnih inkubatorjev prihodnjih podjetnikov (Turker in Selcuk 2009).

Posamezniki se večinoma odločajo za podjetniško kariero med 25. in 44. letom starosti (Liles 1974), od katerih je večji del med 25. in 34. letom (Lévesque in Minniti 2011). Danes se študenti zelo dobro zavedajo, da univerzitetna diploma sama po sebi ne prinaša delovnega mesta. Zaradi tega predstavlja študentska populacija pomembno raziskovalno ciljno skupino, še posebej ob dejstvu, da je naše širše razumevanje različnih načinov, na katere univerzitetno okolje lahko učinkovito vzgaja prihodnje podjetnike, še vedno pomanjkljivo (Lüthje in Franke 2003).

Družinsko podjetje predstavlja pomemben dejavnik ožjega okolja potencialnega naslednika. Vloga družine in njenega vpliva na podjetniške namene naslednje generacije je še vedno pomanjkljivo raziskana, kar je glede na pomen družine pri začetnih investicijah, poslovnih stikih, informacijah in moralni podpori pravzaprav presenetljivo (Edelman idr. 2016). Prav družinska podjetja lahko igrajo vlogo neke vrste inkubatorjev novih podjetij mlajše generacije (Steier 2009). Vpliv nasledstva na nadaljevanje poslovanja družinskega podjetja je podrobno raziskan (Eddleston, Kellermans in Sarathy 2008; Habbershon, Williams in MacMillan 2003; Olson idr. 2003; Wang idr. 2004; Williams Jr. 2015). Po drugi strani ugotavljamo, da ostaja področje raziskovanja vpliva predhodne uspešnosti družinskega podjetja na proces nasledstva in karierno odločitev dedičev slabo raziskano (Bocatto, Gispert in Rialp 2010).

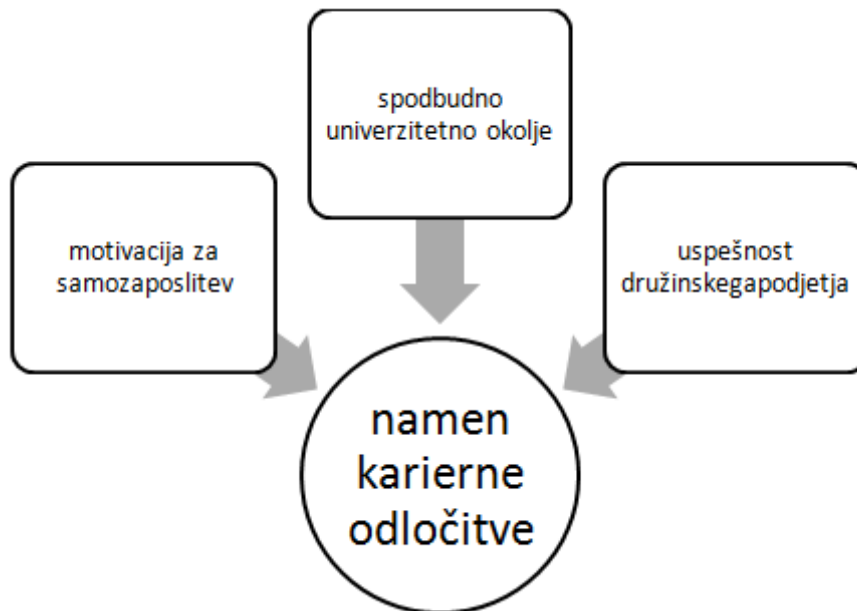
V podjetniških družinah je dolgoročna vizija trajnostne rasti družinskega premoženja osnovno gonilo podjetniških aktivnosti (Habbershon, Williams in MacMillan 2003). V takšnem kontekstu je uspešnost poslovanja družinskega podjetja moč razumeti kot dejavnik, ki zagotavlja dolgoročno stabilnost družinskim članom. Pozitivno zaznavanje uspešnosti družinskega podjetja s strani družinskih članov je zato pomembno za dolgoročno preživetje podjetja (Olson idr. 2003). V splošnem vemo, da je uspešnost poslovanja pomemben indikator učinkovitosti procesa prenosa lastništva družinskega podjetja na naslednjo generacijo (Morris idr. 1997). Uspešni, podjetniško aktivni starši lahko pozitivno vplivajo na podjetniške aspiracije naslednikov (Chlosta idr. 2012). Raziskave so tudi že pokazale, da večja uspešnost poslovanja ne vodi nujno v dodelitev pomembnih funkcij v družinskem podjetju (Smith in Amoako-Adu 1999). Podobno uspešnost poslovanja družinskega podjetja ne povečuje verjetnosti izbire naslednika med družinskimi člani (Bocatto, Gispert in Rialp 2010). Nasprotno, uspešnost poslovanja lahko trenutnega lastnika celo odvrne od namena sprožitve nasledstvenega procesa (Zahra 2005).

V publikaciji I je raziskan karierni namen dedičev na individualni ravni, saj je dedič osrednji del nasledstvenega procesa (Agarwal, Kumar in D'Souza 2016). Ob tem so okoljski dejavniki s ciljem medsebojne primerjave omejeni na dve skupini (tranzicijska in tržna). Na ta način zagotavljamo konstantnost okoljskih dejavnikov skladno z zahtevami dosedanjih raziskav (Shane, Locke in Collins 2003). Razumevanje motivacijskih variacij na individualni ravni je namreč ključnega pomena za razumevanje podjetniškega procesa (Shane, Locke in Collins 2003).

Ne glede na dejstvo, da sta družina in podjetje dve različni socialni kategoriji, se v okviru družinskega podjetja zelo prepletata. Subjektivno dojetje uspešnosti družinskega podjetja lahko pomembno vpliva na materialne vire ter subjektivne norme in vrednote posameznega družinskega člana ter posledično sproži nasledstveni proces (Aldrich in Cliff 2003). Olson idr. (2003) ugotavljajo, da se bodo nasledniki z večjo verjetnostjo angažirali v bolj uspešnih družinskih podjetjih. V enakem kontekstu poslovni problemi negativno vplivajo na delovanje



in integriteto družine (Olson idr. 2003). Omeniti velja tudi dejstvo, da nekatere med zadnjimi raziskavami tega področja niso uspeli dokazati značilne korelacije med uspešnostjo družinskega podjetja in odnosom dedičev do nasledstva (De Massis idr. 2016). Na osnovi teh, delno nasprotujočih si ugotovitev menimo, da je področje treba podrobneje raziskati. Model, ki smo ga raziskali v publikaciji I, prikazuje slika 1.



**Slika 1: Model, raziskan v publikaciji I**

## **2.2 Osebnostni dejavniki kariernega namena potomcev**

V današnjem gospodarstvu je zelo pomembno zagotoviti podporo podjetniškim iniciativam posameznikov (Wennekers idr. 2005). V ta namen moramo dobro razumeti posameznikove podjetniške namene, ki jih med drugim oblikujejo številni osebnostni dejavniki (Douglas 2013).

V skladu s teorijo načrtovanega vedenja (v nadaljevanju TNV) so vsa vedenja načrtovana in kot takšna tudi predvidljiva (Ajzen 1991). Raziskave so že pokazale, da je vedenje neposredna posledica namena za predmetno vedenje (Krueger in Carsrud 1993). Teorija načrtovanega vedenja napoveduje namen vedenja na osnovi treh dejavnikov: stališč do vedenja, subjektivnih norm in zaznanega nadzora vedenja. Pravilnost metodološkega konstrukta za namen raziskovanja namena za samozaposlitev so potrdile številne študije (Krueger Jr., Reilly in Carsrud 2000; Lüthje in Franke 2004; Carr in Sequeira 2007).

Zaznava nadzora vedenja odseva predvsem mnenje posameznika o lastnih sposobnostih za doseg zastavljenega cilja (Kolvereid 1996). V našem primeru je to mnenje posameznika, da je sposoben zasledovati karierno pot samozaposlenca. Gre torej za zaznavo posameznika, ki je

povezana z zaznano težavnostjo izvajanja določenega vedenja (Ajzen 1991). Zaznava nadzora vedenja torej izraža sposobnost posameznika za izvedbo vedenja in pri tem temelji na konceptu samoučinkovitosti (Bandura 1994) in konceptu lokusa kontrole (Ajzen 2002). Raziskave potrjujejo stabilnost koncepta s ciljem napovedovanja podjetniške kariere (Souitaris, Zerbinati in Al-Laham 2007). Iz dosedanjih raziskav tudi vemo, da imata lahko samoučinkovitost in lokus kontrole različen vpliv na karierno odločitev posameznika. Na samoučinkovitost namreč vplivajo predvsem zmožnosti (Chen, Greene in Crick 1998), medtem ko lokus kontrole v večji meri oblikuje izkušnje (Dyal 1984). V raziskavah je zato priporočljivo zajeti oba parametra, kar smo upoštevali v publikaciji II, ki je sestavni del te disertacije.

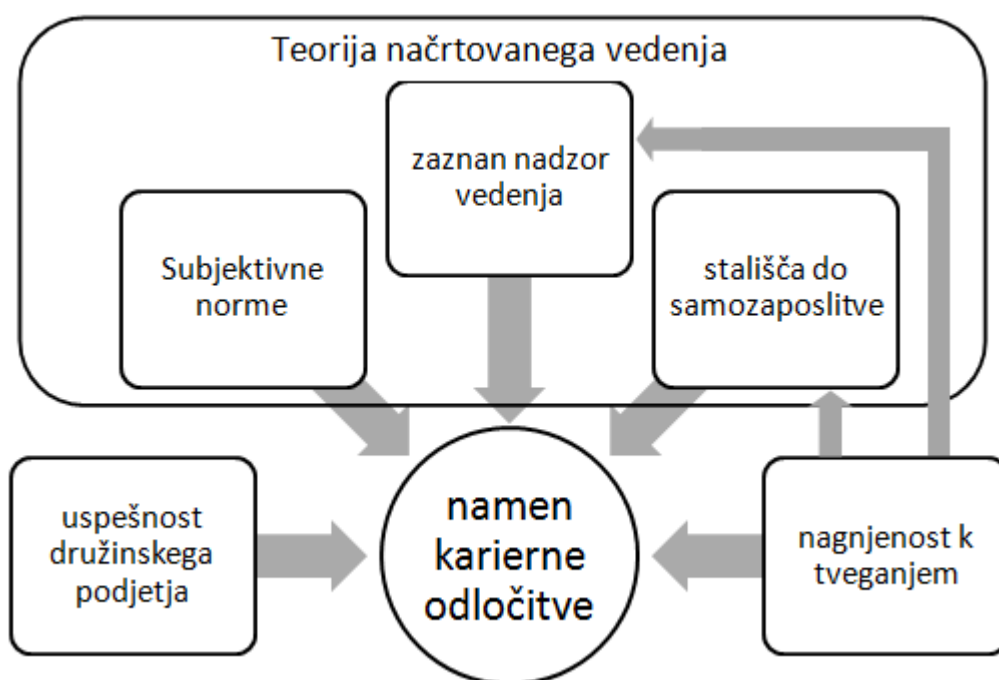
Stališča do določenega vedenja oblikuje predvsem dožemanje koristi, ki jih lahko prinesejo rezultati izbranega vedenja (Armitage in Conner 2001). Stališče do določenega vedenja torej izraža stopnjo, do katere je določeno vedenje pozitivno ali negativno ovrednoteno. Stališče do vedenja je določeno z nizom vedenjskih prepričanj, ki povezujejo vedenja z različnimi izidi in ostalimi atributi. Na tej osnovi predpostavljamo, da bodo posamezniki z zelo pozitivnimi stališči do podjetništva bolj naklonjeni ustanovitvi novega lastnega podjetja kot nadaljevanju kariere v družinskem podjetju. Lastno podjetje takšnemu posamezniku ponuja več pozitivnih, visoko ovrednotenih izidov. Na osnovi enakega razmisleka pričakujemo, da bodo isti posamezniki raje izbrali kariero naslednika kakor kariero zaposlenca.

Subjektivne norme se nanašajo na mnenja pomembnih ljudi iz okolice o odločitvah posameznika (Krueger Jr., Reilly in Carsrud 2000). Gre za vpliv družbenega okolja na vedenje v smislu mnenja posameznika o tem, kakšno ravnanje drugi pričakujejo od njega v določenem položaju (Ajzen 2002). Pričakujemo, da bodo subjektivne norme imele pomemben vpliv na karierno odločitve potencialnih naslednikov družinskih podjetij. Dejstvo je, da karierna odločitev naslednika vpliva na vse družinske člane, ki predstavljajo omenjene pomembne ljudi v družbenem okolju posameznika. Pričakujemo, da bolj izražene subjektivne norme za posameznika pomenijo večjo podporo okolja. Takšna pričakovanja so skladna z navedbami Kolvereida (1996), ki ugotavlja, da družinsko podjetje lahko vpliva na karierno izbiro naslednika posredno z vplivanjem na oblikovanje vseh treh dejavnikov TNV. Ta pričakovanja so potrdile tudi raziskave na področju nasledstva družinskih podjetij (Laspita idr. 2012; Zellweger, Sieger in Halter 2011).

Že racionalen premislek vodi v predpostavko, da je tudi tveganje tesno povezano s podjetništvom, saj so podjetniki v splošnem bolj nagnjeni k tveganemu vedenju (Shane, Locke in Collins 2003). Njihova zaznava in toleranca tveganja znatno oblikujeta njihove podjetniške odločitve (Shane in Venkataraman 2000; Desislava in Tarrazon 2010). Tveganje je pomembna dimenzija podjetništva, ki ima še posebno močan vpliv na družinska podjetja, kjer se podjetništvo in družina neprestano prepletata in nista nikoli jasno ločena (Senegović, Bubić in Čorić 2015). Izbira karierne poti je povezana z različnimi stopnjami tveganja.

Pričakujemo, da je karierna izbira odvisna od posameznikovega odnosa do tveganja v smislu splošne nagnjenosti k prevzemanju tveganj (Dohmen idr. 2011). Posameznik pri vrednotenju kariernih možnosti upošteva tudi dejavnik tveganja. Namen samozaposlitve je višje izražen pri posameznikih, ki so bolj tolerantni do tveganja (Douglas in Shepherd 2002). Nasprotno je za posameznika, ki je manj naklonjen tveganjem, podjetniška karierna pot manj privlačna (Caliendo, Fossen in Kritikos 2009).

V okviru pričujoče disertacije hipotezo, raziskovano v publikaciji II, oblikujemo tako, da predpostavimo najvišjo stopnjo tveganja ob ustanovitvi novega podjetja, čemur sledi kariera naslednika in končno zaposlitev. Nagnjenje k tveganju je odvisno tudi od specifičnega podjetnikovega okolja (Lüthje in Franke 2003). Glede na to, da okolje oblikuje tudi posameznikovo vedenje, ne da bi se posameznik tega zavedal (Kawakami, Dovidio in Dijksterhijus 2003), pričakujemo različne rezultate raziskave naših dveh raziskovanih skupin študentov, ki izvirajo iz različnih okolij. Izogibanje tveganju je namreč ena izmed dimenzij, ki definirajo kulturno okolje (Hofstede 2003), saj ga lahko razumemo kot stopnjo, do katere se pripadniki posameznega okolja čutijo ogrožene zaradi neznanih položajev (Hofstede 1991). Omenjeno dejstvo lahko predstavlja eno izmed vodil pri delitvi študentske ciljne populacije na tranzicijsko in tržno skupino, saj so družbe z nižjo stopnjo izogibanja tveganjem bolj prijazne do podjetniških iniciativ (Autio, Pathak in Wenneberg 2013).



**Slika 2: Model, raziskan v publikaciji II**

Pred odzivom mora posameznik zaznati tveganje. Zaznavi sledi aktivnost, ki temelji na osebnem odnosu do tveganja. Za razliko od odnosa do tveganja, ki izraža posameznikovo naklonjenost tveganemu vedenju, zaznava tveganja podaja posameznikovo interpretacijo

verjetnosti izpostavljenosti tveganju in njegovim negativnim učinkom (Pennings in Wansink 2004).

Nekatere raziskave uveljavljajo modele, ki združujejo zaznano tveganje posameznika v obliki negotovosti s teorijo načrtovanega vedenja (Quintal, Lee in Soutar 2010). Model predpostavlja vpliv tveganja, povezanega z vedenjem, na stališča in zaznani lokus kontrole, medtem ko ne predvideva vpliva na subjektivne norme, ki so atributi socialnega okolja (Eagly in Chaiken 1993). V publikaciji II privzemamo omenjeni model in predpostavimo, da je višja zaznana izpostavljenost tveganju v negativni korelaciji s stališči do podjetniškega vedenja ter zaznanim nadzorom vedenja. Model, ki ga raziskujemo v publikaciji II prikazuje slika 2.

### **2.3 Makroekonomsko okolje in namen karijerne odločitve**

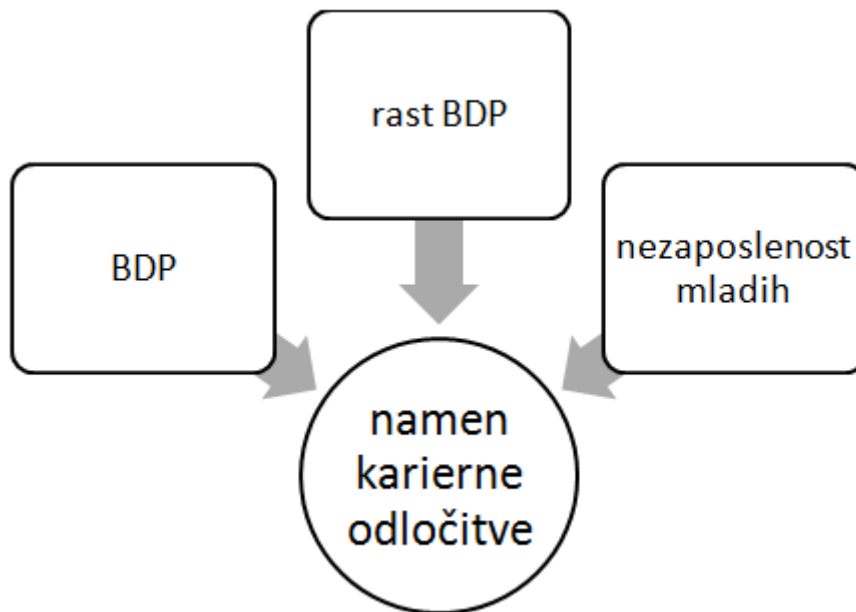
Gospodarske razmere in njihove spremembe neposredno vplivajo na življenje ljudi v državi. Ta vpliv je lahko pozitiven ali negativen, saj lahko prinaša priložnosti in nevarnosti. V zasebnem sektorju lahko ustvari več priložnosti za rast in napredovanje, lahko pa povzroči krčenje gospodarstva in s tem zmanjšano potrebo po delovni sili in zapiranje podjetij. Zaradi tega je gospodarska rast ključni dejavnik aktualnih gospodarskih politik in s tem tudi raziskav v ekonomiji (Wennekers in Thurik 1999).

Raziskave poročajo o negativni korelaciji med gospodarsko razvitostjo družbe in stopnjo razvoja podjetništva v tej družbi (Kuznets 1971; Shultz 1990; Yamada 1996; Iyigun in Owen 1998). Med drugim ugotavljajo, da rast prihodkov pomeni višji oportunitetni strošek ustanovitve podjetja (Lucas 1978) ter da se pri višji stopnji gospodarskega razvoja družbe manj posameznikov odloča za ustanovitev podjetja (Iyigun in Owen 1998). Novejše raziskave potrjujejo, da se tudi karijerne odločitve študentov v povezavi s podjetništvom med državami razlikujejo (Zellweger, Sieger in Halter 2011), in pozivajo k nadaljnjim raziskavam na področju vpliva okoljskih dejavnikov na karijerne odločitve (Baù idr. 2013).

Makroekonomski dejavniki so značilno korelirani s posameznikovim vrednotenjem zaposlitve (Olson idr. 2006). Gospodarska razvitost neke regije pomembno oblikuje tudi kakovost podjetništva na ravni majhnih in srednjih podjetij (Santos, Romero in Fernández-Serrano 2012). Za potrebe publikacije III, na osnovi prakse v obstoječih raziskavah, gospodarsko razvitost posamezne države zajemamo s tremi spremenljivkami: BDP, rast BDP in stopnja brezposelnosti med mladimi (Olson idr. 2006). Model prikazuje slika 3.

BDP na prebivalca nam kot zbirni proizvod državnega gospodarstva podaja vpogled v povprečno gospodarsko razvitost države in povprečni standard prebivalcev. BDP pogosto uporabljamo za definiranje relativnega položaja državnega gospodarstva v primerjavi z drugimi državami (van den Bergh 2009). BDP je hkrati merilo življenjskega standarda in materialnega premoženja prebivalcev. Družbe z omejenimi viri so usmerjene v intenzivnejše

zagotavljanje virov in povečanje materialnega premoženja (Kemmelmeier, Grzegorz in Kim 2002). Bolj kot je družba premožna, bolj je usmerjena v nematerialne vrednote, kot sta višja kakovost življenja in medčloveška pomoč (Inglehart 1989).



**Slika 3: Model, raziskan v publikaciji III**

Stopnja rasti realnega BDP je natančnejše merilo aktivnosti gospodarstva, ker kaže tekoče trende in s tem omogoča vpogled v hitrost rasti materialne blaginje družbe (Kemmelmeier, Grzegorz in Kim 2002). Dolgoročno visoka raven zadovoljstva prebivalcev je pozitivna posledica rasti BDP. Na tej osnovi so dokazane pomembne razlike med evropskimi državami (Wiese 2014). Visoka stopnja rasti kaže na hitre izboljšave, medtem ko nizka stopnja rasti kaže na počasno napredovanje. Negativna stopnja rasti predstavlja upad družbene blaginje (Samuelson in Nordhaus 2009). Rast BDP neposredno vpliva na nastajanje novih delovnih mest in povečanje potrošnje. Posledično povečanje povpraševanja po dobrinah in storitvah je eden od najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na ustanavljanje novih podjetij (Wennekers idr. 2005). Dosedanje raziskave ugotavljajo negativno korelacijo med gospodarstvom v stagnaciji in podjetniškimi aktivnostmi posameznikov (Thurik idr. 2008).

Visoka stopnja brezposelnosti je lahko pomembna ovira za izbiro kariere zaposlenca in je zato lahko motiv za samozaposlitev. Po drugi strani lahko visoka brezposelnost kaže na pomanjkanje podjetniških priložnosti v nekem gospodarstvu (Evans in Leighton 1990). V publikaciji III v smo v model vključili brezposelnost med mladimi, saj ta bolje ilustrira ciljno populacijo študentov, še posebno vedoč, da negativne izkušnje v mladosti lahko dolgoročno vplivajo na kariero posameznika. Na osnovi tega je brezposelnost med mladimi pomemben dejavnik v raziskavah (Dānācicā 2014). Brezposelnost med mladimi ima strateški pomen za gospodarsko rast posamezne države. To potrjuje tudi dejstvo, da je nižanje stopnje brezposelnosti med mladimi ena od ključnih usmeritev evropske strategije zaposlovanja. Ko

obravnavamo populacijo študentov, je na osnovi podatka, da je v evropskih državah brezposelnost med mladimi dvakrat višja od brezposelnosti med odraslimi, smiselno opazovati slednjo. To še posebej velja ob upoštevanju dejstva, da finančna in ekonomska kriza precej bolj vplivata na brezposelnost mladih kot sprememba realnega BDP (Choudhry, Marelli in Signorelli 2012). Korelacija med stopnjo brezposelnosti mladih in podjetništvom ni dovolj raziskana. Zaradi tega so upravičeni pozivi k dodatnim raziskavam področja (Jones, Brinkley in Crowley 2015).

Podjetništvo lahko mladim ponudi priložnosti za samozaposlitev, vendar ni primerno za vsakogar. Gre za kompleksen problem, ki zahteva holističen pristop ob upoštevanju fleksibilnosti trga dela, obvladovanja veščin, zahtev delodajalcev in družinske zapuščine (O'Reilly idr. 2015). Neugoden izhodiščni položaj načeloma predstavlja dejavnik, ki posameznika usmerja v podjetniško kariero (Thurik idr. 2008). Stopnja brezposelnosti med mladimi je nedvomno pomemben dejavnik, ki lahko tvori neugoden izhodiščni položaj, v katerem morajo študenti sprejeti karierno odločitev. Cvetoče gospodarstvo z nizko stopnjo brezposelnosti na drugi strani lahko posameznika pritegne v podjetništvo s podjetniškimi priložnostmi (Thurik idr. 2008). Jones idr. (2015), ki niso zaznali značilne korelacije med stopnjo brezposelnosti mladih in stopnjo samozaposlenosti, poudarjajo, da na trg delovne sile pod 25. letom starosti bolj vpliva delež mladih, vključenih v visokošolsko izobraževanje. To dejstvo napeljuje na sklep, da je pomembno raziskati vpliv stopnje brezposelnosti na to, študentsko ciljno populacijo in njihov namen karijerne izbire. Dosedanje raziskave potrjujejo, da visoka stopnja splošne brezposelnosti v državi ali regiji pozitivno vpliva na stopnjo samozaposlenosti populacije (Papulová in Papula 2015; Evans in Leighton 1990). V primeru opazovanja stopnje brezposelnosti med mladimi je znano, da se njen vpliv na podjetništvo lahko razlikuje med regijami (Blinova, Markov in Rusanovskiy 2016). Ne glede na regijo je vsem državam brez dvoma v interesu spodbujati podjetništvo, saj to v splošnem pozitivno vpliva na gospodarsko rast, še posebno v bogatejših državah (van Stel, Carree in Thurik 2005).

## **2.4 Tranzicijska in tržna gospodarstva v Evropi**

Poleg osebnostnih lastnosti igra pri karierni odločitvi pomembno vlogo okolje, katerega vloga je še posebej pomembna za izbiro podjetniške karierne poti (Grilo in Thurik 2005). Okolje je dejavnik, na katerega vpliva državna administracija, okolje pa lahko vpliva tudi na ustanovitev večjega števila novih podjetij, vendar je pomembna gonilna sila podjetništva le v primeru, da ponuja dobre podjetniške priložnosti in vire za njihovo realizacijo (Grilo in Thurik 2005). Podjetniški proces v nekem okolju poleg administrativne regulacije definirajo gospodarska razvitost, dostopnost virov in prisotnost konkurence (Shane, Locke in Collins 2003). Ti dejavniki se razlikujejo pri državah v tranziciji in državah z razvitim modelom tržnega gospodarstva.

Tranzicijske države so skladno z definicijo v procesu transformacije iz socialističnega v kapitalistični sistem in iz centralno-planskega v tržno gospodarstvo (Bezemer 2006). Evropske tranzicijske države se dandanes nahajajo na različnih stopnjah gospodarske razvitosti. Ne glede na to lahko trdimo, da imajo skupen imenovalec v smislu politične in gospodarske ureditve v bližnji preteklosti. Na drugi strani imajo evropska tržna gospodarstva dolgo podjetniško tradicijo. Države centralne in vzhodne Evrope so od leta 1980 v tranzicijskem procesu. V nekaterih je ta proces hitrejši, v drugih počasnejši, vendar v nobeni ni lahek (Svejnar 2002). Ne glede na hitrost procesa je vsem tranzicijskim državam skupna miselnost državnega socializma, na osnovi katere vsakemu posamezniku pripada služba (Deacon 1992). V takšnem okolju je odraščala večina trenutnih lastnikov družinskih podjetij, medtem ko za potencialne naslednike to ne velja več. Oni imajo danes pred seboj širši nabor kariernih možnosti (Olson idr. 2006).

Primerjave med tržnimi zahodnimi in tranzicijskimi vzhodnimi evropskimi državami razkrijejo dejstvo, da posamezniki v zahodnih tržnih gospodarstvih premoženje vrednotijo bolj kot prebivalci tranzicijskih držav (Marková idr. 1998). Raziskave tudi pokažejo, da se družinska podjetja v nekdanjih planskih gospodarstvih razlikujejo od tistih, ki delujejo v tržnih gospodarstvih (Agarwal, Kumar in D'Souza 2016). Posledično raziskovalci v novejših študijah pozivajo k dodatnim raziskavam, ki naj natančneje pojasnijo omenjene razlike (Baù idr. 2013). Cilj naše raziskave v okviru publikacij I in II je primerjati omenjeni dve skupini držav (gospodarstev) ob analizi namena karijerne odločitve študentov, potencialnih naslednikov družinskih podjetij.

### 3 DISKUSIJA

V tem delu disertacije se najprej posvetimo teoretičnim ugotovitvam in nato praktični uporabni vrednosti teh.

#### 3.1 Teoretične ugotovitve

Zaradi lažjega sledenja rezultate raziskave, objavljene v publikaciji I, vezane na neodvisne spremenljivke, povzemamo v preglednici 1.

**Preglednica 1: Regresijski koeficienti publikacije I**

Gospodarstva:		Tranzicijska	Tržna
Zaposlitev	Motivacija za samozaposlitev	-0,197 *	-0,716 ***
	Univerzitetno podporno okolje	-0,045	0,073
	Uspešnost DP	-0,236 ***	-0,156 **
Ustanovitev	Motivacija za samozaposlitev	-0,121	-0,234
	Univerzitetno podporno okolje	-0,061	0,032
	Uspešnost DP	-0,209 ***	-0,020

Referenčna kategorija je nasledstvo

\*  $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

Vir: publikacija I

Ugotavljamo, da višja raven motivacije za samozaposlitev vodi v nasledstvo, in sicer pri obeh opazovanih skupinah držav. Ob tem velja opozoriti, da naša analiza pri primerjavi nasledstvene in podjetniške kariere ni dala statistično značilnih rezultatov, ki jih zato v tem delu ni moč posploševati. Naše ugotovitve so skladne z rezultati predhodnih raziskav (De Massis, Chua in Chrisman 2008). V skupini držav s tržnim gospodarstvom smo zaznali večji vpliv motivacijskih dejavnikov na nasledstveni karierni namen, ki si ga lahko razlagamo na več načinov. Eden izmed razlogov je lahko daljša tradicija tržnega gospodarstva v teh državah v primerjavi s tranzicijskimi državami, v katerih so družinska podjetja še relativno mlada in so še vedno v rokah prve generacije ustanoviteljev. Velika podjetja nekdanjih planskih gospodarstev so bodisi še vedno v državnem lastništvu bodisi nemalokrat privatizirana po vprašljivih procesih privatizacije. Zasebna majhna in srednja podjetja v teh gospodarstvih pred tranzicijo skoraj niso obstajala, medtem ko v tržnih gospodarstvih takšna podjetja že desetletja prevladujejo na trgu. Posledično je podjetništvo v tranzicijskem gospodarstvu še vedno zapostavljeno in premalo razvito ter v veliki meri zaznano kot dejavnost, povezana z nadpovprečno visoko stopnjo tveganja (McMillan in Woodruff 2002). Zaradi relativno kratke prehojene podjetniške poti tranzicijsko okolje potomcem ponuja manj nasledstvenih priložnosti. Ustanovitelji podjetij so bili ob začetku tranzicijskega procesa zaradi pomanjkanja



delovnih mest nemalokrat potisnjeni v podjetništvo. Vprašanje, ki ostaja odprto, je, ali takšni starši sploh načrtno motivirajo svoje naslednike za prevzem družinskega podjetja. Vsekakor lahko potrdimo, da je vpliv motivacijskih dejavnikov na karierni namen naslednikov v tranzicijskih okoljih drugačen kot v tržnih (Agarwal, Kumar in D'Souza 2016), čeprav je trend v obeh primerih enak.

V našem prvem modelu nismo zaznali značilnega vpliva podjetniško podpornega univerzitetnega okolja na karierni namen opazovane skupine študentov. Naša ugotovitev se v tem delu razlikuje od dosedanjih študij, ki so zaznale pozitivno korelacijo med podjetniško podpornim okoljem in podjetniškim namenom študentov (Turker idr. 2005; Wang in Wong 2004; Autio idr. 1997). Ob tem moramo omeniti, da gre v naši študiji za drugačen model in za s tem povezano omejeno ciljno skupino študentov, ki izhajajo iz družinskih podjetij. Opazovana skupina študentov ima v našem primeru povsem drugačen problem, saj ima na voljo tri karierne možnosti, med katerimi sta dve povezani s podjetniškim udejstvovanjem. Predpostavimo lahko, da je prav ta, v osnovni trilemi ugnezdena podjetniška dilema potencialni demotivacijski dejavnik pri izbiri podjetniške kariere poti. Z izbiro zaposlitvene kariere se marsikateri potencialni naslednik ogne morebitnim zameram s strani družinskih članov. Poleg tega lahko tudi slabe podjetniške izkušnje ali navade staršev kot vzornikov popolnoma izničijo morebiten pozitiven vpliv podjetniško podpornega univerzitetnega okolja in študenta potisnejo v zaposlitveno karierno izbiro.

Pričakovano je vpliv zaznane uspešnosti družinskega podjetja na namen karierne izbire naslednikov znaten in statistično značilen, razen pri primerjavi nasledstvene in podjetniške karierne možnosti v tržnih gospodarstvih. Dejavnik uspešnosti družinskega podjetja je kot neodvisna spremenljivka vključen v naš prvi (preglednica 1) in drugi model (preglednica 2). V obeh modelih rezultati kažejo enake trende, kar potrjuje stabilnost modelov in ugotovitev. Bolj kot so družinska podjetja poslovno uspešna ali, bolje rečeno, bolj kot jih potencialni nasledniki zaznavajo kot uspešna, večja je verjetnost, da se odločijo za nadaljevanje družinske podjetniške tradicije s prevzemom podjetja. Takšna ugotovitev je skladna z rezultati dosedanjih raziskav (Chlosta idr. 2012; Olson idr. 2003; Bocatto, Gispert in Rialp 2010). Pričakovali smo, da subjektivno dožemanje družinskega posla vpliva na odnos do podjetništva (Aldrich in Cliff 2003). Na tem mestu navajamo, da nekatere novejšje raziskave v nasprotju s tem niso uspele potrditi značilne korelacije med uspešnostjo družinskega podjetja in odnosom dedičev do nasledstva (De Massis idr. 2016). To nasprotje je podlaga za nadaljnje raziskave tega področja. Naši rezultati kažejo, da so študenti v tranzicijskih državah bolj občutljivi na uspešnost družinskega podjetja. Takšna ugotovitev lahko opozarja na dejstvo, da manj podporno in bolj nestabilno tranzicijsko okolje veča pomen uspešnosti družinskega podjetja v očeh naslednikov. Poleg tega je takšna ugotovitev lahko posledica višje ravni revščine v tranzicijskih državah, ki poudarja pomen uspešnosti DP (Bezemer 2006).

V okviru drugega modela smo v publikaciji II raziskali vplive osebnostnih dejavnikov na karierno odločitev študentov v dveh regijah. Regresijske koeficiente neodvisnih spremenljivk modela povzemamo v preglednici 2. V obeh regijah so se posameznikova pozitivna stališča do podjetništva izkazala kot dejavnik, ki vpliva na izbiro nasledstvene karierne poti pred možnostjo zaposlitve. Takšna ugotovitev je skladna s teoretičnim zaledjem raziskave (Armitage in Conner 2001). Regresijski koeficient je občutno višji v regiji s tržnim gospodarstvom. To razliko si lahko obrazložimo s stabilnejšim okoljem, ki je pri posamezniku deležno višje stopnje zaupanja. Vsekakor bi z nadaljnjimi raziskavami bilo treba utemeljiti predpostavljeno višjo stopnjo zaupanja, saj so razlogi za njo lahko različni. Med drugim je pomemben dejavnik zaupanja tudi nižja stopnja zaznane korupcije v evropskih državah s tržnim gospodarstvom. Poleg navedenega je tradicija družinskega podjetništva v tranzicijskih gospodarstvih relativno kratka. Predpostavimo lahko, da so imeli potencialni nasledniki v teh družbah na voljo premalo časa, da bi si utrdili zaupanje v večinoma novonastala podjetja svojih staršev. Pri primerjavi nasledstvene kariere z možnostjo ustanovitve lastnega podjetja nismo zaznali statistično značilnih vplivov v nobeni regiji. Razlogov za takšno ugotovitev je lahko veliko. Naši anketiranci so relativno mladi. Lastnih izkušenj je malo. Poleg tega ne moremo mimo dejstva, da sta obe karierni poti v svojem bistvu podjetniški, saj nasledstvo v svoji končni obliki poleg prevzema vodstvenih funkcij v družinskem podjetju pomeni tudi prevzem lastništva podjetja.

**Preglednica 2: Regresijski koeficienti publikacije II**

Gospodarstva:		Tranzicijska	Tržna
Zaposlitev	Stališča do samozaposlenosti	-0,213 **	-0,515 ***
	Zaznava nadzora vedenja	0,165	-0,037
	Subjektivne norme	-0,127	-0,047
	Stališča do tveganja	-0,165 **	-0,023
	Uspešnost DP	-0,252 ***	-0,129 *
Ustanovitev	Stališča do samozaposlenosti	-0,061	0,107
	Zaznava nadzora vedenja	0,284 **	-0,077
	Subjektivne norme	-0,342 ***	0,045
	Stališča do tveganja	0,083	0,250 *
	Uspešnost DP	-0,219 ***	-0,042

Referenčna kategorija je nasledstvo

\*  $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

Vir: publikacija II

Zaznani nadzor vedenja ne vliva na karierno izbiro študentov, ki izhajajo iz družinskih podjetij v evropskih državah s tržnim gospodarstvom. V tem delu raziskave nismo dobili statistično značilnih rezultatov. Nekoliko drugačno sliko kaže skupina evropskih tranzicijskih držav, kjer študenti dajejo prednost obema alternativama pred izbiro nasledstva. Omeniti moramo, da pri primerjavi zaposlitvene kariere z možnostjo nasledstva naš rezultat nekoliko presega mejo statistične značilnosti, saj je njegova vrednost 0,06 (namesto ciljne 0,05). Po našem mnenju so razlogi za takšen rezultat podobni že predhodno navedenim. Družinska podjetja so v tranzicijskih gospodarstvih relativno mlada. Obenem je stopnja korupcije v družbi precej visoka. Potencialni nasledniki so postavljeni v položaj, v katerem nimajo zadovoljive stopnje zaupanja ne v mlado, še ne dovolj razvito družinsko podjetje in ne v okolje. Posledično višja stopnja zaznanega notranjega nadzora vedenja vodi v ustanovitev lastnega podjetja ali zaposlitev, saj se posameznik izogne nekaterim neznankam, med katerimi so tudi preostali družinski člani in odnosi med njimi. V tranzicijskih gospodarstvih študenti, ki izhajajo iz družinskih podjetij, torej čutijo, da imajo več nadzora v svojih rokah kot zaposleni ali ustanovitelji v primerjavi z nasledstvom družinskega podjetja. V evropskih tržnih gospodarstvih zaznan nadzor vedenja v smislu mnenja posameznika o lastnih sposobnostih za določeno vedenje (Kolvereid 1996) nima vpliva na izbiro karierne poti. Ker je ta zaznava povezana z zaznavo težavnosti izvedbe vedenja (Ajzen 1991), lahko sklepamo, da študenti podjetniškega vedenja v tržnih gospodarstvih ne zaznavajo kot težavnega. Vsaj ne v tolikšni meri, da bi to pomembno oblikovalo njihovo karierno odločitev.

Podobno kot zaznava nadzora vedenja tudi subjektivne norme pomembno vplivajo zgolj na relacijo med nasledstvom in ustanovitvijo novega podjetja, in sicer v tranzicijskih državah. V vseh drugih primerih nismo zaznali statistično značilnih relacij. Na osnovi takšnih ugotovitev sklepamo, da v evropskih državah s tržnim gospodarstvom mnenja pomembnih posameznikov (družina, prijatelji, sošolci) nimajo večjega vpliva na karierno izbiro študenta. To lahko pomeni, da je takšna družba bolj individualistična. Visoko statistično značilen rezultat v korist nasledstva, postavljenega ob bok možnosti ustanovitve lastnega podjetja, v tranzicijskih državah je nekako pričakovan. Družinska podjetja so v mladih tranzicijskih družbah v veliki meri še vedno v rokah svojih prvih lastnikov. Ti so na podjetje zelo navezani, in sicer tako čustveno kot s stališča zagotavljanja dolgoročne stabilnosti družini in podjetju. Ker karierna odločitev posameznika v takšnih pogojih vpliva na vse družinske člane, ti od naslednika pričakujejo odločitev za prevzem podjetja. Takšna ugotovitev je skladna s teoretičnimi podlagami (Krueger Jr., Reilly in Carsrud 2000; Ajzen 2002).

V publikaciji II ugotavljamo, da izrazitejše nagnjenje k tveganjem vodi v izbiro nasledstva v primerjavi z zaposlitvijo v skupini držav v tranziciji. Upoštevajoč dejstvo, da nasledstveno kariero v primerjavi z zaposlitveno lahko razumemo kot podjetniško, je takšna ugotovitev skladna z zaključki sorodnih raziskav (Douglas in Shepherd 2002). Prevzem odgovornosti za vodenje družinskega podjetja je povezana s precejšnjo mero tveganja. Ne samo podjetniškega, temveč tveganja za eksistenco družine. V isti skupini nismo zaznali značilnih razlik med

ustanovitveno in nasledstveno karierno izbiro v očeh študentov. Takšno ugotovitev si lahko razlagamo tako, da študenti ti dve možnosti vidijo kot enakovredni v smislu prevzemanja tveganj. Obe možnosti sta podjetniški in ob izbiri katerekoli izmed obeh je posameznik postavljen v vlogo samozaposlenega. Takšen sklep je sicer kontradiktoren s prejšnjo navedbo, da je tveganje ob nasledstvu toliko večje, saj naslednik prevzema odgovornost za eksistenco družine. Odprto namreč ostaja vprašanje, ali je to res, glede na ugotovitev, da naši anketiranci obe podjetniški možnosti dojemajo kot enako tvegani.

Naše ugotovitve v skupini držav s tržnim gospodarstvom so prav nasprotni. Primerjava med zaposlitveno in nasledstveno kariero poleg nizkega koeficienta ni dala niti statistično značilnih rezultatov, na osnovi katerih bi bilo mogoče sklepati. Ugotovili smo, da bodo študenti te skupine držav, ki so bolj nagnjeni k tveganju, ustanovili novo podjetje prej kot prevzeli odgovornost za obstoječe družinsko. Sklepamo lahko, da ustanovitev novega podjetja povezujejo z višjo stopnjo tveganja. Evropske države s tržnim modelom gospodarstva imajo dolgoletno tradicijo, kar pomeni, da so družinska podjetja v tem okolju dobro umeščena in imajo razvite podjetniške mreže. Takšno okolje nasledniku dejansko ponuja stabilnejše in varnejše pogoje za prevzem in nadaljnje vodenje družinskega podjetja v primerjavi s popolnoma novim podjetjem, ki bi zahteval vzpostavitev nove poslovne infrastrukture.

V prvih dveh modelih, raziskanih v okviru publikacij I in II, nastopajo nekatere skupne kontrolne spremenljivke. Regresijske koeficiente kontrolnih spremenljivk za oba modela povzemamo v preglednici 3. Primerjava koeficientov obeh modelov kaže visoko stopnjo primerljivosti.

Študenti, ki sebe vidijo kot uspešne pri študiju, bodo v pogojih tržnega gospodarstva po zaključku študija raje poiskali zaposlitev kot prevzeli družinsko podjetje. Izbira med ustanovitveno in nasledstveno možnostjo ni pogojena s študijskim uspehom pri isti skupini študentov. Sklepamo lahko, da uspešni študenti v tržnih gospodarstvih vidijo več možnosti za nadgradnjo in uporabo znanja kot zaposlenci. Na tem mestu bi bilo zanimivo vedeti, kakšno zaposlitev so študenti ob tem imeli v mislih. Ali gre za akademsko ali sorodno zaposlitev v državni inštituciji ali za zaposlitev v razvojnih oddelkih velikih podjetij? To vprašanje se vsekakor ponuja kot izziv za nadaljnje raziskave. V tranzicijskih državah je slika ravno obratna. Študenti te skupine ne razlikujejo med zaposlitvijo in prevzemom vloge naslednika družinskega podjetja. Uspešnejši študenti te skupine bodo pri izbiri med nasledstvom in ustanovitvijo svojega podjetja izbrali slednje. Zaključimo lahko, da študenti v tranzicijskih gospodarstvih ne vidijo zadovoljivih možnosti za rast in uporabo svojih znanj v okviru zaposlitve. To je lahko posledica nezadostne razvitosti področja razvoja in raziskav na državni ravni in v zasebnem sektorju.

Čas lastništva družinskega podjetja ima pomembno vlogo, kadar se naslednik odloča med kariero zaposlenca in prevzemom družinskega podjetja. Dlje kot je podjetje v družinski lasti, večja je možnost nasledstva pred možnostjo zaposlitve. Takšna ugotovitev je pričakovana, saj

naslednik lahko starejše družinsko podjetje razume kot bolj stabilno, kar potrjuje ugotovitve predhodnih raziskav (Zellweger idr. 2012). Takšno podjetje ima več referenc in širšo ter bolj razvejano podjetniško mrežo. Omenjena ugotovitev je enaka za obe opazovani skupini. Po drugi strani v nobeni od dveh skupin nismo zaznali pomembnega vpliva časa lastništva družinskega podjetja na odločitev med nasledstvom in ustanovitvijo novega lastnega podjetja. To nas vodi v sklep, da se študenti med tema dvema možnostma odločajo na osnovi drugih dejavnikov. Čas lastništva je v tem pogledu nepomemben.

### Preglednica 3: Regresijski koeficienti kontrolnih spremenljivk dveh modelov

Gospodarstva:		Publikacija I		Publikacija II	
		Tranzicijska	Tržna	Tranzicijska	Tržna
Zaposlitev	Uspešnost pri študiju	0,060	0,165 *	0,037	0,158 *
	Čas lastništva DP	-0,009 *	-0,013 ***	-0,010 ***	-0,010 *
	Spol (moški)	-0,145	-0,095	-0,128	0,062
	Zaposlen ob študiju (da)	0,269	0,572 ***	0,217	0,492 **
	Podjetniška izobrazba (da)	0,223	-0,328 *	0,219	-0,132
	Delal za DP (da)	-1,386 ***	-0,411 ***	-1,354 ***	-0,416 **
Ustanovitev podjetja	Uspešnost pri študiju	0,182 *	-0,081	0,165 *	-0,087
	Čas lastništva DP	-0,007	-0,008	-0,009	-0,004
	Spol (moški)	0,230	0,437	0,220	0,478 *
	Zaposlen ob študiju (da)	-0,036	0,620 *	-0,090	0,613 *
	Podjetniška izobrazba (da)	0,086	-0,178	0,030	-0,094
	Delal za DP (da)	-1,330 ***	-0,638 **	-1,292 ***	-0,721 **

Referenčna kategorija je nasledstvo

\*  $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

Vir: publikaciji I in II

V naših dveh modelih spol ni vplival na karierno odločitev. Takšen rezultat se razlikuje od rezultatov raziskav, ki so zaznale statistično značilne korelacije med spolom in karierno izbiro študentov iz podjetniških družin (Zellweger, Sieger in Halter 2011; Schröder, Schmitt-Rodermund in Arnaud 2011). Nasprotujoči si rezultati po našem prepričanju zahtevajo dodatne raziskave področja.

Zaposlitev ob študiju je pomemben dejavnik, ki vpliva na namen karierne odločitve študentov v okolju s tržnim gospodarstvom. Oba naša modela kažeta, da bodo študenti, ki ob študiju delajo, izbrali eno izmed dveh možnih nasledstvu alternativnih kariernih poti z večjo verjetnostjo kot njihovi nezaposleni sošolci. Predpostavimo lahko, da študenti v večini

primerov ob študiju niso zaposleni v družinskih podjetjih. Izkušnja zaposlitve zunaj družinskega podjetja v tem primeru oddalji potencialnega naslednika od možnosti nasledstva. V tranzicijskih državah nismo zaznali značilnih korelacij. Ta razlika med opazovanima skupinama je lahko posledica oblike in trajanja zaposlitve študentov. V tranzicijskih okoljih gre velikokrat za kratkotrajne, nestabilne zaposlitve študentov, pogosto na robu legalnosti poslovanja. Študentsko delo je pogosto zlorabljeno in študentom kot takšno ne ponuja pozitivne izkušnje, ki bi značilno vplivala na njihov namen karierne odločitve.

V nasprotju z nekaterimi raziskavami (Zhang, Duysters in Cloudt 2014) podjetniške izobrazbe nismo zaznali kot značilnega dejavnika, ki bi oblikoval namen podjetniške izbire naslednikov. Izjema je model, analiziran v publikaciji I, kjer smo ugotovili značilno korelacijo med dodatno podjetniško izobrazbo in izbiro nasledstvene možnosti pred zaposlitvijo v skupini držav z razvitim tržnim gospodarstvom. Neskladje naših ugotovitev s predhodnimi raziskavami si lahko razlagamo predvsem na osnovi vzorca. Primerljive raziskave so večinoma izvedene na ravni ene države. Poleg tega je osnovno vprašanje v primerljivih raziskavah vezano na podjetniški namen študentov. V našem primeru gre za potencialne naslednike družinskih podjetij, ki imajo pred seboj dve podjetniški možnosti. Poleg tega so odraščali v podjetniškem okolju, kar lahko samo po sebi zmanjšuje vpliv podjetniškega izobraževanja na namen karierne odločitve. V tem kontekstu je pozitiven vpliv podjetniške izobrazbe v prid nasledstvene možnosti v tržnih gospodarstvih moč razumeti kot potrebo, ki jo čuti potencialni naslednik ob morebitnem prevzemu družinskega podjetja. Ugotavljamo, da je breme odgovornosti veliko, saj je poleg podjetja povezano s premoženjem in dolgoročno eksistenco družine.

Predhodna zaposlitev v družinskem podjetju pričakovano občutno vpliva na karierni namen potencialnih naslednikov. Takšna ugotovitev je popolnoma skladna s predhodnimi raziskavami (Chlosta idr. 2012). V tem primeru gre za pomemben dejavnik, ki znatno vpliva na karierni namen v obeh opazovanih skupinah. Povsem pričakovano je, da imajo študenti, ki poleg naravne pripadnosti družini z izkušnjo zaposlitve v družinskem podjetju razvijejo še pripadnost podjetju, relativno malo pomislekov pri vprašanju kariernega namena. Skratka, gre za dejavnik, ki ga je vredno imeti prvega v mislih, kadar želimo vplivati na karierni namen potomcev. V obeh opazovanih regijah smo zaznali enak trend, vendar se regiji vseeno občutno razlikujeta med seboj po vrednosti regresijskih koeficientov, ki so opazno višji v tranzicijski skupini.

Medtem ko v publikacijah I in II raziskujemo osebne dejavnike in vpliv ožjega okolja, se v publikaciji III posvečamo raziskavi modela, ki poskuša napovedati karierni namen posameznika na osnovi makroekonomskih dejavnikov. Gre za nadgradnjo prvih dveh modelov v smeri naše osnovne teze, s katero trdimo, da sta modela za napoved kariernih namenov študentov v tranzicijskih in tržnih gospodarstvih različna. V publikacijah I in II smo ločeno opazovali ciljni skupini, ki sta na različni razvojni ravni gospodarstva. Če tržna

gospodarstva pogosto vidimo kot hitreje rastoča, tranzicijske družbe razumemo v tem kontekstu kot družbe z nižjo stopnjo gospodarske rasti. Te so šele na poti v tržna gospodarstva. V tej smeri z raziskavo v publikaciji III želimo preveriti upravičenost takšne delitve. Ali torej gospodarska rast družbe vpliva na karierni namen študentov, potencialnih naslednikov družinskih podjetij, kot to predvidevajo predhodne sorodne raziskave (Dyal 1984)? V preglednici 4 povzemamo regresijske koeficiente z namenom lažjega spremljanja diskusije.

Evropske države se med seboj občutno razlikujejo po svoji gospodarski rasti. Poleg množice drugih zgodovinskih dejavnikov je proces tranzicije vzhodnoevropskih držav gotovo eden od pomembnih dejavnikov razlikovanja. Tranzicijske države se med seboj razlikujejo po stopnji gospodarske rasti predvsem zaradi dejstva, ker tranzicijski proces od svojih začetkov, ki segajo v leto 1989, ni potekal enako hitro v vseh državah. Skladno z ugotovitvami publikacij I in II smo pričakovano potrdili znaten vpliv nekaterih makroekonomskih dejavnikov na namen karijerne odločitve naslednikov družinskih podjetij. V nasprotnem primeru bi namreč bilo težko obrazložiti predhodno ugotovljene razlike med tranzicijskimi in tržnimi gospodarstvi.

#### **Preglednica 4: Regresijski koeficienti publikacije III**

	Časovno glede na zaključek študija:	Takoj	Po petih letih
Zaposlitev	BDP na prebivalca	0,159 ***	0,005
	Rast BDP na prebivalca	0,037	0,023
	Nezaposlenost mladih	-0,034 ***	-0,021 ***
Ustanovitev	BDP na prebivalca	-0,276 ***	-0,173 ***
	Rast BDP na prebivalca	0,024	0,098 *
	Nezaposlenost mladih	-0,040 ***	-0,009 **

Referenčna kategorija je nasledstvo

\*  $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

Vir: publikacija III

Ugotovili smo, da višji BDP na prebivalca povečuje verjetnost izbire zaposlitvene kariere pred nasledstveno in nasledstvene pred ustanovitvijo lastnega podjetja. Ugotovitev je skladna z rezultati študije Olson idr. (2006), ki ugotavlja, da se študenti iz držav z višjim BDP na prebivalca nagibajo k izbiri karierne poti, ki jim zagotavlja več prostega časa za družino in zabavo. Omeniti je treba, da nekatere raziskave vidijo v višjem BDP na prebivalca priložnost za naložbe v ustanovitev novih podjetij na temelju povečane potrošnje v takšnem okolju (Wennekers idr. 2005). Ob primerjavi nasledstvene z zaposlitveno možnostjo pet let po zaključku študija nismo zaznali značilne korelacije. To dejstvo je lahko posledica pričakovanj študentov, da bodo pred takšno izbiro postavljeni v primeru, da so prvih pet let po študiju

zaposleni. Ob takšni predpostavki se anketiranec dejansko težko odloči, saj je odločitev povezana s prevelikim številom neznank. Nasprotno velja za primerjavo med podjetniškim in nasledstvenim kariernim namenom, saj anketiranec v tem primeru predpostavlja, da se je že odločil za samozaposlitev in je njegova odločitev za obdobje petih let po zaključku študija posledično manj naključna. V tem primeru se bodo študenti v obeh obdobjih ponovno odločili za manj tvegano pot naslednika.

Rasti BDP na prebivalca nismo uspeli značilno povezati z namenom karierne odločitve potencialnih naslednikov v obdobju, ki sledi zaključku študija. Brez dodatnih informacij je težko sklepati o razlogih za takšen rezultat. S ciljem oblikovanja modelov za nadaljnje raziskave je mogoče zgolj špekulirati, da študenti med študijem ne sledijo gospodarskim trendom v državi. Statistično značilne rezultate smo dobili za obdobje petih let po zaključku študija, in sicer ob primerjavi možnosti nasledstva družinskega podjetja z možnostjo ustanovitve lastnega. Ugotovitev nas napeljuje na sklep, da je rast BDP na prebivalca vseeno pomemben dejavnik vpliva, kadar analiziramo srednje do dolgoročne trende na področju oblikovanja kariernih odločitev.

Ena od ključnih ugotovitev publikacije III je značilen vpliv stopnje brezposelnosti mladih na namen karierne odločitve potencialnih naslednikov. Izkazalo se je namreč, da visoka stopnja brezposelnosti med mladimi usmerja študente v prevzem družinskega podjetja. Takšna ugotovitev je skladna s predhodnimi študijami, ki ugotavljajo, da študenti lahko višjo stopnjo brezposelnosti mladih prepoznajo kot zmanjšanje razpoložljivih podjetniških priložnosti (Evans in Leighton 1990). Nekatere predhodne študije sicer niso zaznale značilnih korelacij med stopnjo brezposelnosti mladih in stopnjo samozaposlenosti (Jones, Brinkley in Crowley 2015), vendar moramo ob tem ponovno opozoriti na dejstvo, da predhodne študije opazujejo stopnjo samozaposlenosti kot odvisno spremenljivko. Primerljivost takšnih raziskav z našo je zaradi tega omejena. Študenti v razmerah, ki jih med drugim kroji visoka stopnja brezposelnosti mladih, raje poiščejo varno zavetje v okviru že delujočega družinskega podjetja, kjer imajo v večini primerov zagotovljeno delovno mesto. V tem kontekstu naj spomnimo na ugotovitve publikacij I in II, vezane na pomen uspešnosti družinskega podjetja za nasledstveni proces. Vsekakor lahko potrdimo ugotovitve dosedanjih raziskav, da je brezposelnost med mladimi pomemben dejavnik, ki ga je treba upoštevati (Dănăciță 2014).

### **3.2 Praktična uporaba in priporočila**

Pričujoča raziskava ima glede na svoj obseg in specifično področje, ki ga pokriva, visoko aplikativno vrednost na družinski ravni ter na ravni družinskega podjetja in države kot pomembnega oblikovalca robnih pogojev družbeno-ekonomskega okolja.

Vloga in odgovornost staršev za uspešno medgeneracijsko tranzicijo družinskega podjetja sta zelo pomembni in kompleksni. Starši kot vzorniki lahko ponudijo pozitiven ali negativen



zglede svoji potomcem. Vpliva staršev kljub temu ne moremo obravnavati ločeno od okoljskih dejavnikov. Glede na to, da so potomci izpostavljeni hitro spreminjajočim se, nestabilnim gospodarskim razmeram v tranzicijskih družbah, je vloga staršev v takšnih okoljih še posebno pomembna za uspešnost procesa prenosa lastništva družinskega podjetja na naslednjo generacijo. Starši morajo poskrbeti za pozitivno in podjetniško kreativno okolje v družini in družinskem podjetju. Posebno pozornost je treba posvetiti posredovanju pozitivnih informacij potomcem, še posebno v povezavi z uspešnostjo poslovanja družinskega podjetja. Omenjene informacije so namreč temelj, na katerem potencialni naslednik gradi pričakovanja, vezana na nasledstveni proces. Potomce je dobro v poslovni proces družinskega podjetja vključiti čim prej. Oblika vključitve otrok v poslovni proces verjetno ni tako pomembna. Bolj pomembno je obdržati jih v procesu čim daljši čas, predvsem v času intenzivnega oblikovanja karijerne odločitve. Skladno z raziskavami je to čas neposredno pred zaključkom šolanja.

V času odraščanja je pomembno motivirati potomce za samozaposlitev, saj na ta način oblikujemo otrokova pozitivna stališča do podjetništva. Tudi v ta namen so dobrodošle predvsem pozitivne informacije, vezane na podjetništvo in podjetniško okolje. S tega vidika sta poleg staršev pomembni tudi univerza in država. Motivacija za samozaposlitev je namreč predpogoj za morebitno odločitev za nasledstvo, še posebej v primeru, ko naslednik tehta med možnostma nasledstva in zaposlitve. Poleg staršev na namen karijerne odločitve vpliva tudi mnenje drugih, v življenju otroka pomembnih posameznikov, ki oblikujejo otrokove subjektivne norme. Delno lahko starši kot posredniki vplivajo tudi na tem področju, vendar zgolj v primeru, če poznajo pomembne posameznike v otrokovem življenju. Ta ugotovitev sama po sebi predstavlja pomembno usmeritev za starše.

Pomembna ugotovitev naše raziskave za starše je tudi dejstvo, da ne spol ne število bratov in sester ne vpliva pomembno na namen potomca za prevzem podjetja. Ugotovimo lahko tudi, da starši včasih preveč pomena pripisujejo podjetniški izobrazbi naslednikov, ki se je v naši raziskavi izkazala za neznačilen dejavnik. Splošna uspešnost pri študiju le delno vpliva na otrokov namen nasledstva. Veliko pomembnejše so pozitivne informacije in zgodnja vključitev otrok v aktivnosti družinskega podjetja, predvsem s ciljem čim daljše izpostavljenosti temu okolju. V istem kontekstu je v tržnih gospodarstvih pomembno na ta način preprečiti morebitno zaposlitev otroka ob študiju v drugi organizaciji, saj takšen razvoj dogodkov zmanjšuje verjetnost namena za prevzem družinskega podjetja.

Glede na pomen, ki ga imajo družinska podjetja v sodobnih družbah, bi morale za dolgoročno preživetje teh entitet skrbeti državne institucije. Univerza je gotovo institucija, ki v obdobju, pomembnem za oblikovanje karijerne odločitve, lahko občutno vpliva na posameznika. Ugotovitev, da podjetniško podporno okolje v okviru univerze ne vpliva pomembno na karierni namen naslednikov, nas ne sme zavesti. Sorodne raziskave namreč kažejo, da univerzitetno podporno okolje lahko vpliva na namen za samozaposlitev, kar je predpogoj za morebitno nasledstvo. Poleg tega je otrok v pomembnem obdobju večji del svojega časa

izpostavljen prav univerzitetnemu okolju, ki mu posreduje večino informacij. Ne gre zgolj za formalna znanja, vezana na predmet študija, ampak za posredovanje informacij o okolju in s tem oblikovanje posameznikovega stališča do podjetništva. Poleg navedenega se v okviru univerzitetnega okolja lahko oblikujejo zametki potencialnih prihodnjih podjetniških mrež. Naši rezultati kažejo, da ponudba formalne podjetniške izobrazbe v okviru univerze ni tako pomembna. Bolj pomembno vlogo lahko univerza odigra kot povezovalni element med formalno izobrazbo in družbeno-ekonomskim okoljem. V smislu podjetništva je zaželeno omogočiti čim več stika med študenti in lokalnimi podjetniki. Študentom naj univerze zagotovijo možnosti za pridobivanje konkretnih praktičnih podjetniških izkušenj.

Kompleksne zahteve okolja, s katerimi se podjetniki danes srečujejo, vedno bolj izpostavljajo pomembno vlogo svetovalca, ki kot zunanji opazovalec in dober poznavalec trendov lahko ponudi pogled iz drugačne perspektive in sveže ideje. Ugotovitve naše raziskave svetovalcem ponujajo širok nabor jasno definiranih smernic na področju trajnostnega razvoja družinskih podjetij. Svetovalci so tisti, ki mora še pred iskanjem rešitev opredeliti trenutno stanje v družini, podjetju in okolju. Naši rezultati so svetovalcem lahko v pomoč v vseh fazah dela, saj opredeljujejo vpliv širokega nabora dejavnikov na karierni namen potomcev, in sicer v različnih okoljih. Ob tem ponujajo smernice za delo tako s starši kakor s potomci.

Na osnovi izkušenj s svetovalnim delom in pogovorov z družinskimi podjetji ugotavljamo, da se večji del svetovanja družinskim podjetjem dogaja prav vzporedno s procesom prenosa družinskega podjetja na naslednjo generacijo. Ocenjujemo, da je večina svetovalnih procesov bolj tehnične narave, saj v družinah želijo izpeljati pravne postopke in lastniška razmerja, zato v te svetovalne procese večinoma vključujejo strokovnjake, kot so na primer odvetniki, cenilci, revizorji in drugi. Opaziti je, da veliko družin pred tehnično izpeljavo postopkov ne doreče skupnega konsenza, kako si predstavljajo prihodnost družine in družinskega podjetja. Potencialni nasledniki pogosto sledijo svoji nenapisani usodi, da se bodo nekega dne vključili v družinsko podjetje in ga kasneje prevzeli vodstveno in lastniško. Del dogovora o prihodnosti bi moral biti tudi upoštevanje želja in ambicij, predvsem mlajše generacije, ki se jasno izraža skozi naslov enega prvih člankov, ki je temeljil na raziskavi GUESS (Zellweger, Sieger in Halter 2011). Intenzivno izražena želja po ustanovitvi lastnega podjetja pri potencialnih naslednikih, ki imajo pozitivno izkušnjo z družinskim podjetjem, kaže na to, da bi družinska podjetja in potencialni nasledniki lahko proučili tudi možnost, da se v okviru družinskega holdinga zažene novo podjetje v sorodni ali popolnoma diverzificirani dejavnosti. Svetovalci, ki so vpleteni v odločanje za prihodnost družinskega podjetja, bi morali poznati tudi to možnost in jo ustrezno predstaviti in izpeljati skozi svetovalni proces.

Na koncu se moramo posvetiti državni administraciji, ki na posameznikov namen karijerne odločitve lahko vpliva z najširšim naborom dejavnikov, saj oblikuje robne pogoje gospodarskega okolja. Ti generirajo zunanje dražljaje za razvoj podjetij. Promocija podjetništva je vedno v državnem interesu. Danes je na tem področju zelo aktivno širše okolje

v sklopu Evropske unije, ki izdatno podpira podjetništvo v vseh pogledih. Takšna podpora okolja je pomembna za premagovanje strahov pred podjetništvom (Papulová in Papula 2015).

V kontekstu rezultatov naše raziskave naj na prvem mestu omenimo boj proti korupciji na vseh družbenih ravneh. Gre namreč za enega od pomembnih elementov izgradnje zaupanja v družbo in možnosti, ki jih ta ponuja. To je še posebej pomembno v tranzicijskih okoljih, kjer je posameznik izpostavljen hitrim in pogosto premalo nadzorovanim spremembam. Rezultat takšnih, včasih stihijskih družbenih premikov je korupcija, ki ne ostane skrita pred očmi mlade generacije. Nasprotno zgodovina uči, da je prav študentska generacija družbeno najbolj angažirana in predstavlja generator družbenih sprememb.

Država lahko s tem, ko oblikuje stimulatívno podjetniško okolje za mala in srednja podjetja, posredno pomaga dvigniti raven zaupanja naslednikov v svoja družinska podjetja. Posredno ima vpliv na karierni namen tako, da oblikuje pozitivna stališča do podjetništva v širši populaciji, kar vpliva na subjektivne norme naslednikov družinskih podjetij. Pomembni posamezniki, katerih mnenje je za posameznika pomembno, so namreč praviloma iz istega okolja. Ne nazadnje naj v kontekstu osebnostnih lastnosti omenimo zaznavo podjetniške aktivnosti kot tvegane. Na raven takšne zaznave ima država neposreden vpliv tako z vsemi že naštetimi orodji kakor tudi širše.

Ključno vlogo države prepoznamo iz ugotovitev publikacije III. Država je tista, ki s svojimi orodji oblikuje makroekonomsko okolje. Skrb za trajnostno rast in s tem visok BDP na prebivalca je generičen cilj vsakega gospodarstva. Podobno velja za zniževanje stopnje brezposelnosti. Pomembno je poudariti pomen osredotočanja na brezposelnost mlajše populacije, ki neposredno vpliva na karierni namen mladih. Omenjeno dejstvo je še posebej pomembno v kontekstu pomena malih in srednjih podjetij za današnja gospodarstva. Dolgoročno preživetje teh podjetij, katerih večji del predstavljajo družinska podjetja, je velikega pomena za karierni namen naslednikov in s tem uspešnost nasledstvenega procesa. Pokazali smo namreč, da v tržnih in tranzicijskih gospodarstvih čas lastništva lahko pomembno vpliva na karierni namen naslednikov.

V okoljih s tržnim gospodarstvom bodo uspešnejši študenti raje poiskali zaposlitev kakor prevzeli družinsko podjetje. Sklepamo lahko, da zaposlitev vidijo kot perspektivnejšo izbiro v povezavi s svojih študijskih uspehom. Navedeno ne velja v tranzicijskih okoljih, kar nas napeljuje na zaključek, da trg delovne sile ni dovolj stabilen in perspektiven, da bi omogočil nadaljnji razvoj znanj študijsko uspešnim posameznikom. Država mora torej skrbeti tudi za splošno stabilnost na trgu delovne sile. Ne gre zgolj za pričakovani trend nižanja stopnje brezposelnosti. Pomembno je zagotoviti, da zaposlitvena karierna odločitev posamezniku zagotavlja dolgoročno stabilno perspektivo. Karierna odločitev usmerjena v samozaposlitev bo zaželeno in ne zgolj posledica potrebe, ki jo generira nestabilnost trga dela. Navedeno še posebno velja za države v tranziciji, kjer mladi še vedno nimajo dovolj zaupanja v trg dela.

### 3.3 Prispevek k znanosti

Z našo raziskavo prispevamo k boljšemu razumevanju namenov za karierno odločitev študentov, ki izhajajo iz družinskih podjetij.

Disertacijo tvorijo tri znanstvene publikacije in pričujoči povzetek ugotovitev. V teoretičnem delu posamične publikacije in tega povzetka smo podali sistematičen vpogled v obstoječa znanja na širšem področju karierne odločitve posameznika, nasledstva družinskih podjetij in področju namena karierne odločitve študentov, ki izhajajo iz družinskih podjetij. Za namen preizkusa osnovne teze disertacije so zasnovani trije modeli, ki so raziskani in objavljeni v pripadajočih znanstvenih publikacijah. Modele je mogoče ponovno preizkusiti, naše rezultate pa uporabiti v praksi.

Z raziskavo smo potrdili in natančneje definirali razlike, ki se pojavljajo ob oblikovanju karierne odločitve študentov v tranzicijskih družbah v primerjavi z njihovimi vrstniki v okoljih s tržnim gospodarstvom. V modelih smo obdelali tako osebnostne kakor tudi okoljske dejavnike.

Poleg navedenih dejavnikov smo v publikaciji III oblikovali regresijski model, ki učinkovito opisuje relacije med kariernim namenom študentov in makroekonomskimi parametri, ki definirajo gospodarsko rast države. Po našem vedenju gre v tem delu za slabše raziskano področje, za katero v obstoječi literaturi nismo zasledili sorodnih raziskav. Poleg tega smo v skladu z nekaterimi splošnimi usmeritvami za osredotočenost na ožja področja raziskovanja (Gartner 1989) raziskavo usmerili v ožjo skupino študentov, potencialnih naslednikov družinskih podjetij. Naša raziskava na tem področju predstavlja pomemben prispevek k razumevanju vpliva izbranih makroekonomskih dejavnikov, ki definirajo gospodarsko rast posamezne države, na karierno odločitev naslednikov družinskih podjetij.

Analizirali smo vpliv tveganja na namen karierne odločitve študentov, potencialnih naslednikov družinskih podjetij. Tudi v tem primeru gre za ožje področje, ki je po našem vedenju relativno malo raziskano. Naša raziskava predstavlja pomemben prispevek k razumevanju povezav med tveganjem in kariernim namenom ciljne skupine študentov in korelacije med zaznanim tveganjem in stališči do podjetništva ter zaznavo nadzora vedenja posameznika. Ločena uporaba modela v tranzicijskih in tržnih gospodarstvih omogoča primerjavo rezultatov in je podlaga za boljše razumevanje razlik in oblikovanje programov za izboljšave v strokovni praksi.

Podatki raziskav na področju medgeneracijskega prenosa družinskih podjetij kažejo, da le 30 % družinskih podjetij preživi drugo generacijo, 13 % tretjo in le 3 % več kot tretjo. Poleg tega ugotavljajo veliko razliko med pričakovanji trenutnih lastnikov in namerami potencialnih naslednikov istih podjetij. Izkaže se namreč, da je 67 % trenutnih lastnikov prepričanih, da bodo njihovi potomci nadaljevali družinsko tradicijo, medtem ko 22,7 % teh potomcev

dejansko namerava uresničiti takšna pričakovanja (Ernst&Young 2012). Upoštevajoč naraščajoč pomen malih in srednjih podjetij v Evropi, ima naša raziskava pomembno vlogo pri prepoznavanju ukrepov za uspešen medgeneracijski podjetniški prenos, ki zagotavlja dolgoročno uspešno poslovanje tega pomembnega segmenta gospodarstva v posamezni državi. Posebno pomemben je prispevek na področju razlikovanja tranzicijskih in tržnih geografskih regij, saj je lahko dober temelj za znanstveno nadgradnjo in učinkovito vodilo pri načrtovanju ukrepov za države, ki so še vedno pod vplivom procesa tranzicije.

Na relativno slabše zastopano področje raziskav na področju kariernega namena potomcev staršev podjetnikov dodajamo tri znanstvene prispevke, ki pokrivajo širok spekter dejavnikov. Naša raziskava lahko predstavlja dober temelj za razvoj nadaljnjih kompleksnejših modelov s ciljem ustvariti enotni model, ki lahko učinkovito napove karierni namen posameznika v občutljivem obdobju odraščanja.

### **3.4 Priporočila za prihodnje raziskovanje**

Rezultati naše raziskave kažejo, da komparativne študije lahko ponudijo globlji uvid v obdelano problematiko. Najbolj neposredne koristi takšnih študij so vprašanja, ki jih porajajo poznane razlike. S tega stališča pozivamo prihodnje raziskovalce tega področja, da se, kadar je to mogoče, poslužujejo tega orodja. Upoštevajoč dejstvo, da smo raziskavo GUESSS, na kateri temelji naša raziskava, izvajali v letu 2014, je mogoče sklepati, da so posledice tranzicije v državah, ki so ji bile izpostavljene, še vedno opazne. To dejstvo bi bilo vsekakor treba upoštevati v prihodnjih raziskavah na geografskem področju evropske skupnosti.

Prihodnje raziskave ožjega raziskovalnega področja, ki ga obravnava pričujoča disertacija, se morajo s praktičnega vidika osredotočiti predvsem na tranzicijske države. Dejstvo je namreč, da imajo gospodarstva v teh državah zastavljen cilj, da bi se čim prej vzpostavile razmere, ki so bolj podobne tržnim gospodarstvom. Po našem mnenju bi kvalitativne raziskave kariernega namena naslednikov družinskih podjetij v skupini tranzicijskih držav lahko pojasnile marsikatero odprto vprašanje in s svojimi rezultati oblikovale temelje za podrobnejše kvantitativne študije.

V kontekstu prejšnjega odstavka bi bilo treba v prihodnje natančneje raziskati vplive univerzitetnega okolja na karierni namen naslednikov, saj smo v pričujoči raziskavi zaznali odstopanje rezultatov od rezultatov primerljivih študij. Poleg osredotočanja na tranzicijske države v tem in podobnih primerih priporočamo obravnavo naslednikov kot posebne ciljne skupine prihodnjih raziskav.

Uspešnost družinskega podjetja se je v naši raziskavi pokazala kot zelo pomemben dejavnik oblikovanja kariernega namena potomcev. Sorodne raziskave so na tem področju prihajale do precej različnih rezultatov. Menimo, da je to pomemben povod za dodatne raziskave področja.

Ugotovitev, da potomci podjetniških družin v tržnem gospodarstvu, bolj kot je družinsko podjetje uspešno, manj razlikujejo med nasledstveno in ustanovitveno karierno potjo, je po našem mnenju pomembna usmeritev za prihodnje raziskave. To vprašanje je še posebej pomembno ob dejstvu, da njihovi vrstniki v tranzicijskih državah značilno ločijo ti dve možnosti. Kaj se torej zgodi ob koncu procesa prenosa na naslednjo generacijo? Zakaj so potomci med prenosom bolj občutljivi na zaznano uspešnost družinskega podjetja?

Razlike, ki smo jih zaznali med našima ciljnim skupinama, pogosto vodijo v sklep, da je stopnja zaznane korupcije pomemben dejavnik, ki lahko vpliva na karierni namen mlajše generacije. Nadaljnje raziskave bi lahko natančneje raziskale navedeni fenomen, saj gre za pomembno vprašanje dolgoročnega razvoja malega gospodarstva, še posebno v državah v tranziciji.

Po našem mnenju so v prihodnje potrebne dodatne raziskave na področju teorije načrtovanega vedenja v kontekstu namena karierne izbire. Navedeno utemeljujemo z razlikami, ki smo jih zaznali ob primerjavi naših rezultatov z rezultati sorodnih študij, in sicer predvsem pri analizi zaznanega nadzora vedenja in subjektivnih norm posameznika.

Prihodnje raziskave bi morale natančneje raziskati vpliv osebnih dejavnikov tveganja na namen karierne izbire potomcev. Ob tem bi raziskovalce pozvali k podrobnejši analizi nagnjenosti posameznika k tveganju in stopnje zaznanega tveganja v trenutku odločitve. Dejavniki nagnjenosti k tveganju namreč lahko pride do izraza šele v trenutku, ko posameznik položaj zazna kot tvegan. Menimo, da je navedeno dejstvo razlog za razlike, zaznane med regijami v naši raziskavi.

Rezultati, ki smo jih iz naših modelov dobili za nekatere uporabljene kontrolne spremenljivke, se razlikujejo od rezultatov podobnih raziskav. Menimo, da bi bilo treba natančneje raziskati predvsem spol in podjetniško izobrazbo kot dejavnika vpliva na karierni namen potomcev. Nasprotujoči si rezultati po našem prepričanju zahtevajo dodatne raziskave področja, še posebno zato, ker smo mi enake rezultate dobili v dveh različnih modelih.

Ne nazadnje priporočamo več raziskav, ki bi natančneje pojasnile relacije med makroekonomskimi dejavniki in namenom karierne izbire. Izkušnje iz pričujoče raziskave kažejo, da je področje precej neraziskano.

#### 4 ZAKLJUČEK

V disertaciji smo si za cilj zastavili osvetlitev problema namena za karierno odločitev študentov, ki izhajajo iz družinskega okolja, katerega del so družinska podjetja. Njihovo karierno izbiro, ki jo sestavljajo tri možnosti, smo videli kot bolj kompleksno v primerjavi z njihovimi vrstniki. Ob tem smo ciljno skupino z namenom primerjave med regijami razdelili na skupino iz tranzicijskih držav in skupino iz držav s tržnim gospodarstvom. Obe skupini smo raziskali z enakimi regresijskimi modeli, pri čemer smo kot osnovno orodje uporabili metodo multinominalne logistične regresije. Ta nam je omogočila interpretacijo rezultatov odvisne spremenljivke, ki zaseda eno od treh nominalnih vrednosti: zaposlenec, ustanovitelj ali naslednik.

Rezultate obsežne komparativne raziskave, s katerimi smo potrdili osnovno tezo pričujoče disertacije, smo objavili v treh znanstvenih prispevkih in povzeli v pričujočem delu. Pomembna je predvsem potrditev osnovne teze disertacije, skladno s katero je vpliv posameznih dejavnikov na namen karierne odločitve študentov, potencialnih naslednikov družinskih podjetij, v tranzicijskih okoljih drugačen kot vpliv enakih dejavnikov v tržnih gospodarstvih. Interpretacija razlik posameznih dejavnikov je pomembno vodilo za prihodnje raziskave in aktivnosti v praksi.

Ugotovitve in rezultate, predstavljene v disertaciji, lahko v praktične namene uporabijo tako poslovne kot raziskovalne oziroma svetovalne organizacije. Na prvem mestu naj omenimo starše in družinska podjetja, ki jim rezultati raziskanih modelov lahko pojasnijo nekatere probleme iz povsem drugačnega zornega kota, kot so ga videli doslej. Predvsem jim lahko pomagajo videti širšo sliko pri analizi problema nasledstva družinskega podjetja. V skupini inštitucij so vsekakor najpomembnejše univerze, ki pomembno vplivajo na posameznika v za karierno odločitev ključnem obdobju odraščanja. Poleg univerze lahko ugotovitve te raziskave s pridom izkoristijo državne administracije s ciljem boljšega razumevanja za prihodnost ključnega dela populacije.

Prihodnje raziskave lahko neposredno naslavlja konkretna vprašanja, ki se porajajo ob zaznanih razlikah naše komparativne študije. Ta vprašanja so lahko po našem mnenju temelj prihodnjih raziskav, in sicer kvantitativnih in kvalitativnih, ki so po našem mnenju nujne za globlje razumevanje nekaterih v dispozicij zaznanih fenomenov. Poleg navedenega pričujoča disertacija predstavlja enega od pilotnih raziskovalnih projektov raziskave kariernega namena ob upoštevanju makroekonomskih dejavnikov okolja, saj področje po našem mnenju doslej ni raziskano v zadostni meri.





## LITERATURA

- Agarwal, Rajiv, Arya Kumar in Keith D'Souza. 2016. Issues in career choices of successors in family businesses: Perspective from literature review. *Journal of Applied Management and Investments* 5 (1): 1–19.
- Ajzen, Icek. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (2): 179–211.
- Ajzen, Icek. 2002. Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology* 32 (4): 1–20.
- Ajzen, Icek in Martin Fishbein. 1980. *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall.
- Aldrich, Howard E. in Jennifer E. Cliff. 2003. The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing* 18 (5): 573–596.
- Aldrich, Howard in Catherine Zimmer 1986. Entrepreneurship through social networks. V *The art and science of entrepreneurship*, ur. Donald L. Sexton in Raymond W. Smilor, 3–23. Cambridge: Ballinger publishing company.
- Amit, Raphael, Eitan Muller in Iain Cockburn. 1995. Opportunity costs and entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing* 10 (2): 95–106.
- Armitage, Christopher J. in Mark Conner. 2001. Efficacy of the theory of planned behaviour: a meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology* 40 (4): 471–499.
- Autio, Erkkö, Robert H. Keeley, Magnus Klofsten in Thomas Ulfstedt. 1997. *Entrepreneurial intent among students: testing an intent model in Asia, Scandinavia, and USA*. [Http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers97/autio/aut1.htm](http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers97/autio/aut1.htm) (21. 3. 2016).
- Autio, Erkkö, Saurav Pathak, and Karl Wenneberg. 2013. Consequences of cultural practices for entrepreneurial behaviors. *Journal of International Business Studies* 44 (4): 334–362.
- Bandura, Albert 1994. Self-efficacy. V *Encyclopedia of human behavior*, ur. V. S. Ramachandran, 71–81. New York: Academic Press.
- Barnes, Louis B. in Simon A. Hershon. 1976. Transferring power in the family business. *Harvard Business Review* 54 (4): 105–114.
- Baù, Massimo, Karin Hellerstedt, Mattias Nordqvist in Karl J. Wennberg. 2013. Succession in family firms. V *The landscape of family business*, ur. Ritch L. Sorenson, Andy Yu, Keith H. Brigham in T. G. Lumpkin, 167–198. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Baumol, William J. 1968. Entrepreneurship in economic theory. *The American Economic Review* 58 (2): 64–71.
- Bezemer, Dirk J. 2006. Poverty in transition countries. *Juornal of Economics and Business* 9 (1): 11–35.
- Bindu Kota, Hima in Ramanjeet Singh. 2016. Comparative analysis of family businesses with non-family businesses: Empirical evidence from India. *Serbian Journal of Management* 11 (1): 29–41.
- Bird, Barbara, Harold Welsh, Joseph H. Astrachan in David Pistrui. 2002. Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review* 15 (4): 337–350.

- Blinova, Tatiana, Vladimir Markov in Viktor Rusanovskiy. 2016. Empirical study of spatial differentiation of youth unemployment in Russia. *Acta Oeconomica* 66 (3): 507–526.
- Blumentritt, Tim, Timothy Mathews in Gaia Marchio. 2012. Game theory and family business succession: An introduction. *Family Business Review* 26 (1): 51–67.
- Bocatto, Eduardo, Carles Gispert in Josep Rialp. 2010. Family-owned business succession: The influence of pre-performance in the nomination of family and nonfamily members: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management* 48 (4): 497–523.
- Brockhaus, Robert H. in Pamela S. Horwitz 1986. The Psychology of the entrepreneur. V *The Art and Science of the Entrepreneurship*, ur. Donald L. Sexton in Raymond W. Smilor, 25–48. Cambridge: Ballinger publishing company.
- Caliendo, Marco, Frank M. Fossen in Alexander S. Kritikos. 2009. Risk attitudes of nascent entrepreneurs—new evidence from an experimentally validated survey. *Small Business Economics* 32 (2): 153–167.
- Carroll, Glenn R. in Elaine Mosakowski. 1987. The dynamics of self-employment. *Administrative Science Quarterly* 32 (4): 570–589.
- Carr, Jon C. in Jennifer M. Sequeira. 2007. Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A theory of planned behavior approach. *Journal of Business Research* 60 (10): 1090–1098.
- Carter, Nancy, William B. Gartner, Kelly G. Shaver in Elizabeth J. Gatewood. 2003. The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 18 (1): 13–39.
- Chen, Chao C., Patricia G. Greene in Ann Crick. 1998. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing* 13 (4): 295–316.
- Chlosta, Simone, Holger Patzelt, Sabine B. Klein in Christian Dormann. 2012. Parental role models and the decision to become self-employed: The moderating effect of personality. *Small Business Economics* 38 (1): 121–138.
- Choudhry, Misbah T., Enrico Marelli in Marcello Signorelli. 2012. Youth unemployment rate and impact of financial crises. *International Journal of Manpower* 33 (1): 76–95.
- Chua, Jess H., James J. Chrisman in Lloyd P. Steier. 2003. Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27 (4): 331–338.
- Dănăcică, Daniela-Emanuela. 2014. Determinants of youth unemployment spells and exit destinations in Romania nad Hungary. *Acta Oeconomica* 64 (3): 335–356.
- De Massis, Alfredo, Jess H. Chua in James J. Chrisman. 2008. Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review* 21 (2): 183–199.
- De Massis, Alfredo, Frederico Frattini, Antonio Majocchi in Lucia Piscitello. 2018. Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. *Global Strategy Journal* 8 (1): 3–21.
- De Massis, Alfredo, Philipp Sieger, Jess H. Chua in Silvio Vismara. 2016. Incumbents' attitude toward intrafamily succession: An investigation of its antecedents. *Family Business Review* 29 (3): 278–300.
- Deacon, Bob. 1992. *The new eastern europe: Social policy past, present and future*. London: Sage Publications.

- Desislava, Yordanova in Maria-Antonia Tarrazon. 2010. Gender differences in entrepreneurial intentions: Evidence from Bulgaria. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 15 (3): 245–261.
- Dohmen, Thomas, David Huffman, Jurgen Schupp, Armin Falk, Uwe Sunde in Gert G. Wagner. 2011. Individual risk attitudes: Measurement, determinants, and behavioral consequences. *Journal of the European Economic Association* 9 (3): 522–550.
- Dorożyńska, Agnieszka in Tomasz Dorożyński. 2015. Human capital and FDI in central and eastern Europe. *Managing Global Transitions* 13 (2): 151–170.
- Douglas, Evan J. 2013. Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth. *Journal of Business Venturing* 28 (5): 633–651.
- Douglas, Evan in Dean Shepherd. 2002. Self-employment as a career choice: attitudes, entrepreneurial intentions, and utility maximization. *Entrepreneurial Theory and Practice* 26 (3): 81–90.
- Dyal, James A. 1984. Cross-cultural research with the locus of control construct. V *Research with the Locus of Control Construct*, ur. Herbert M. Lefcourt, 209–306. Orlando: Academic Press.
- Dyer, Gibb W. 1994. Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship Theory and Practice* 19 (2): 7–21.
- Eagly, Alice H. in Shelly Chaiken. 1993. *The psychology of attitudes*. Michigan: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- EBRD. 2013. *Transition Report 2013*. London: European Bank for Reconstruction and Development.
- Eddleston, Kimberly A., Franz W. Kellermanns in Ravi Sarathy. 2008. Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies* 45 (1): 26–50.
- Edelman, Linda F., Tatiana Manolova, Galina Shirokova in Tatyana Tsukanova. 2016. The impact of family support on young entrepreneurs'. *Journal of Business Venturing* 31 (4): 428–448.
- EFB. 2018. European Family Business. *Facts&figures*.  
[Http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures](http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures) (21. 1. 2019).
- Ernst&Young. 2012. *Built To Last: Family businesses lead the way to sustainable growth*.  
[Http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Built\\_to\\_Last/\\$FILE/Built\\_to\\_Last.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Built_to_Last/$FILE/Built_to_Last.pdf)  
 (20. 8. 2014).
- Evans, David S. in Linda S. Leighton. 1989. Some empirical aspects of entrepreneurship. *The American Economic Review* 79 (3): 519–535.
- Evans, David S. in Linda S. Leighton. 1990. Small business formation by unemployed and employed workers. *Small Business Economics* 2 (4): 319–330.
- Gartner, William B. 1989. Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 14 (1): 27–37.
- Gartner, William B., Eveline Stam, Neil A. Thmpson in Karen Verduijn. 2016. Entrepreneurship as practice: grounding contemporary practice theory into entrepreneurship studies. *Entrepreneurship and Regional Development* 28 (9–10): 813–816.

- Green, Vanesa A., Keenan Pituch, Jonathan Itchon, Aram Choi, Mark O'Reilly in Jeff Sifoos. 2006. Internet survey of treatments used by parents of children with autism. *Research in Developmental Disabilities* 27 (1): 70–84.
- Grilo, Isabel in Roy Thurik. 2005. Entrepreneurial engagement levels in the European Union. *International Journal of Entrepreneurship Education* 3 (2): 143–168.
- Habbershon, Timothy G., Mary Williams in Ian C. MacMillan. 2003. A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing* 18: 451–465.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin in Rolph E. Anderson. 2010. *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Hall, Peter D. 1988. A historical overview of family firms in the United States. *Family Business Review* 1 (1): 51–68.
- Hargreaves, Tom. 2011. Practice-ing behaviour change: Applying social practice theory to pro-environmental behaviour change. *Journal of Consumer Culture* 11 (1): 79–99.
- Hofstede, Geert H. 1991. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert. 2003. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- IEO. 2011. Independent Evaluation office of the international monetary found. *Country group profiles*. [Http://www.ieo-imf.org/ieo/files/completedevaluations/L.%20Annex%201.-%20Country%20Group%20Profiles](http://www.ieo-imf.org/ieo/files/completedevaluations/L.%20Annex%201.-%20Country%20Group%20Profiles) (28. 2. 2015).
- IMF. 2000. International Monetary Found. *Transition Economies: An IMF Perspective on Progress and Prospects*. [Https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/110300.htm](https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/110300.htm) (24. 4. 2015).
- Inglehart, Ronald. 1989. *Culture shift in advanced industrial society*. Princeton: Princeton University Press.
- Iyigun, Murat F. in Ann L. Owen. 1998. Risk, entrepreneurship and human capital accumulation. *American Economic Review, Papers and Proceedings* 88: 454–457.
- Jones, Katy, Ian Brinkley in Lizzie Crowley. 2015. *Going solo: Does self-employment offer a solution to youth unemployment?* London: The Work Foundation.
- Kawakami, Kerry, John F. Dovidio in A. Dijksterhijus. 2003. Effects of social category priming on personal attitudes. *Psychological Science* 14 (4): 315–319.
- Kemmelmeier, Markus, Król Grzegorz in Young H. Kim. 2002. Values, economics and proenvironmental attitudes in 22 societies. *Cross-Cultural Research* 36 (3): 256–285.
- Kolvereid, Lars. 1996. Organizational employment versus self-employment: Reasons for career choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice* 20 (3): 23–31.
- Krueger Jr., Norris F., Michael D. Reilly in Alan Carsrud. 2000. Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing* 15 (5–6): 411–432.
- Krueger, Norris F. in Alan L. Carsrud. 1993. Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development* 5: 315–330.
- Kuznets, Simon. 1971. *Economic growth of nations: Total output and production structure*. Cambridge: Harvard University Press.

- Laspita, Stavroula, Nicola Breugst, Stephan Hebllich in Holger Patzelt. 2012. Intergenerational transmission of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing* 27 (4): 414–435.
- Le Breton–Miller, Isabelle, Danny Miller in Lloyd P. Steier. 2004. Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28 (4): 305–328.
- Lévesque, Moren in Maria Minniti. 2011. Age matters: how demographics influence aggregate entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal* 5 (3): 269–284.
- Liles, Patrick R. 1974. *New Business Venture and the Entrepreneur*. Homewood: Irwin.
- Lockamy III, Archie, Charles M. Carson in Franz T. Lohrke. 2016. An evaluation of key determinants preventing intra-family business succession. *Journal of Family Business Management* 6 (1): 64–80.
- Locke, Edwin. 2001. Motivation, cognition, and action: An analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology* 49 (3): 408–429.
- Lucas, Robert E. 1978. On the size distribution of business firms. *The Bell Journal of Economics* 9 (2): 508–523.
- Lucky, Ossai-Igwe E., Mohd S. Minai in Adebayo O. Isaiah. 2011. A conceptual framework of family business succession: Bane of family business continuity. *International Journal of Business and Social Science* 2 (18): 106–113.
- Lüthje, Christian in Nikolaus Franke. 2003. The ‘making’ of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R&D Management* 33 (2): 135–147.
- Lüthje, Christian in Nikolaus Franke. 2004. Entrepreneurial intentions of business students: A benchmarking study. *International Journal of Innovation and Technology Management* 1 (3): 269–288.
- Marková, Ivana, Eleanor Moodie, Robert M. Farr, Ewa Drozda-Senkowska, Ferenc Erös, Jana Plichtová, Marie-Claude Gervais, Jana Hoffmannová in Olga Mulle. 1998. Social representations of the individual: a post-Communist perspective. *European Journal of Social Psychology* 28 (5): 797–829.
- McMillan, John in Christopher Woodruff. 2002. The central role of entrepreneurs in transition economies. *Journal of Economic Perspectives* 16 (3): 153–170.
- Morris, Mishael H., Roy O. Williams, Jeffrey A. Allen in Ramon A. Avila. 1997. Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing* 12 (5): 385–401.
- Murphy, Linda in Frank Lambrechts. 2015. Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy* 6 (1): 33–44.
- Neubauer, Fred in Alden G. Lank. 2016. *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Palgrave Macmillan.
- Olson, Josephine E., Irene H. Frieze, Sally Wall, Bozena Zdaniuk, Nina Telpuchovskaya, Anuska Ferligoj, Tina Kogovsek, Jasna Horvat, Natasa Sarlija, Eva Jarosová, Daniela Pauknerová, Lan A. N. Luu, Mónica Kovacz, Jolanta Miluska, Aida Orgocka, Ludmila Erokhina, Olga V. Mitina, Ludmila V. Popova, Nijole Petkeviciu-te, Mirjana Pejic-Bach in Maja Rus Makovec. 2006. Economic influences on ideals about future jobs in young

- adults in formerly socialist countries and the United States. *Cross-Cultural Research* 40 (4): 352–376.
- Olson, Patricia D., Virginia S. Zuiker, Sharon M. Danes, Kathryn Stafford, Ramona K. Z. Heck in Karen A. Duncan. 2003. The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing* 18 (5): 639–666.
- O'Reilly, Jacqueline, Werner Eichhorst, András Gábos, Kari Hadjivassiliou, David Lain, Janine Leschke, Seamus McGuinness, Lucia M. Kureková, Tiziana Nazio, Renate Ortlieb, Helen Russell in Paola Villa. 2015. Five Characteristics of youth unemployment in Europe: Flexibility, education, migration, family legacies, and EU policy. *Sage Open* 5 (1): 1–19.
- Papulová, Zuzana in Ján Papula. 2015. Entrepreneurship in the eyes of the young generation. *Procedia Economics and Finance* 34: 514–520.
- Pennings, Joost M. E. in Brian Wansink. 2004. Channel contract behavior: The role of risk attitudes, risk perceptions, and channel members' market structures. *Journal of Business* 77 (4): 697–723.
- Quintal, Vanesa A., Julie A. Lee in Geoffrey N. Soutar. 2010. Risk, uncertainty and the theory of planned behavior: A tourism example. *Tourism Management* 31 (6): 797–805.
- Samuelson, Paul A. in William D. Nordhaus. 2009. *Economics*. New York: McGraw-Hill Education.
- Santos, Francisco J., Isidoro Romero in José Fernández-Serrano. 2012. SMEs and entrepreneurial quality from a macroeconomic perspective. *Management Decision* 50 (8): 1382–1395.
- Schröder, Elke in Eva Schmitt-Rodermund. 2013. Antecedents and consequences of adolescents' motivations to join the family business. *Journal of Vocational Behavior* 83 (3): 476–485.
- Schröder, Elke, Eva Schmitt-Rodermund in Nicolas Arnaud. 2011. Career choice intentions of adolescents with a family business background. *Family Business Review* 24 (4): 305–321.
- Senegović, Iva, Valerija Bubić in Gordana Čorić. 2015. Family business succession risks: The Croatian context. V *Family Businesses in Transition Economies: Management, Succession and Internationalization*, ur. Léo-Paul Dana in Veland Ramadani, 175–198. Cham: Springer.
- Shane, Scott, Edwin A. Locke in Christopher J. Collins. 2003. Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review* 13 (2): 257–279.
- Shane, Scott in Sankaran Venkataraman. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review* 25 (1): 217–226.
- Shirokova, Galina, Oleksiy Osiyevskyy in Karina Bogatyreva. 2016. Exploring the intention-behavior link in student entrepreneurship: Moderating effects of individual and environmental characteristics. *European Management Journal* 34 (4): 386–399.
- Shultz, Paul T. 1990. Women's changing participation in the labor force: A world perspective. *Economic Development and Cultural Change* 38: 457–488.
- Smith, Brian F. in Ben Amoako-Adu. 1999. Management succession and financial performance of family controlled firms. *Journal of Corporate Finance* 5 (4): 341–368.

- Souitaris, Vangelis, Stefania Zerbinati in Andreas Al-Laham. 2007. Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing* 22 (4): 566–591.
- Steier, Lloyd. 2009. Where do new firms come from? Households, family capital, ethnicity, and the welfare mix. *Family Business Review* 22 (3): 273–278.
- Svejnar, Jan. 2002. Transition economies: Performance and challenge. *Journal of Economic perspectives* 16 (1): 3–28.
- The World Bank. 2013. *Doing Business*. [Http://www.doingbusiness.org/en/data](http://www.doingbusiness.org/en/data) (10. 2. 2015).
- Thurik, Roy A., Martin A. Carree, André van Steel in David B. Audretsch. 2008. Does self-employment reduce unemployment? *Journal of Business Venturing* 23 (6): 673–686.
- Turker, Duygu, Bora Onvural, Emel Kursunluoglu in Cengiz Pinar. 2005. Entrepreneurial propensity: A field study on the Turkish university students. *International Conference on Business, Management, and Economics* 1 (3): 15–27.
- Turker, Duygu in Senem S. Selcuk. 2009. Which factors affect entrepreneurial intention of university students? *Journal of European Industrial Training* 33 (2): 142–159.
- van den Bergh, Jeroen C. J. M. 2009. The GDP paradox. *Journal of Economic Psychology* 30 (2): 117–135.
- van Stel, André, Martin Carree in Roy Thurik. 2005. The effect of entrepreneurial activity on the national economic growth. *Small Business Economics* 24 (3): 311–321.
- Wang, Yong, David Watkins, Neil Harris in Keith Spicer. 2004. The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 10 (1/2): 55–84.
- Wang, Clement K. in Poh-Kam Wong. 2004. Entrepreneurial interest of university students in Singapore. *Technovation* 24 (2): 163–172.
- Wennekers, Sander in Roy Thurik. 1999. Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics* 13 (1): 27–56.
- Wennekers, Sander, André Van Stel, Roy Thurik in Paul Reynolds. 2005. Nascent Entrepreneurship and the Level of Economic Development. *Small Business Economics* 24 (3): 293–309.
- Wiese, Thomas. 2014. Growth and life satisfaction in the Euro zone. *Acta Oeconomica* 64 (4): 511–524.
- Williams Jr., Ralph I. 2015. *Measuring family business performance: A holistic, idiosyncratic approach*. Doctor of Business Administration Dissertation. Kennesaw State University.
- Yamada, Gustavo. 1996. Economic growth of nations: Total output and production structure. *Theory of Evidence* 44 (2): 289–314.
- Zahra, Shaker A. 2005. Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review* 18 (1): 23–40.
- Zelenika, Ratko. 2000. *Metodologija in tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Četrta izdaja. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

- Zellweger, Thomas M., Franz W. Kellermanns, James J. Chrisman in Jess H. Chua. 2012. Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science* 23 (3): 851–868.
- Zellweger, Thomas, Philipp Sieger in Frank Halter. 2011. Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing* 26 (5): 521–536.
- Zhang, Yin. 2000. Using the internet for survey research: A case study. *Journal of Business Venturing* 15 (1): 57–68.
- Zhang, Ying, Geert Duysters in Myriam Cloudt. 2014. The role of entrepreneurship education as a predictor of university students' entrepreneurial intention. *International Entrepreneurship and Management Journal* 10 (3): 623–641.