

UPRAVLJALNO-VODSTVENI OKVIR ZA TRAJNOSTNO (PRE)USMERITEV DRUŽINSKIH PODJETIJ

MOJCA DUH

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija
mojca.duh@um.si

V prispevku se ukvarjamo s potrebno trajnostno (pre)usmeritvijo družinskih podjetij. Družinska podjetja so po številu pomemben del nacionalnih gospodarstev in zato njihov prispevek k trajnostnemu razvoju ni zanemarljiv. Njihova specifična narava, ki je posledica močne vpetosti družine v upravljanje in vodenje družinskega podjetja, vpliva tudi na njihovo trajnostno usmeritev. V prispevku raziskujemo kako zunanji dejavniki ter dejavniki na ravni posameznika in podjetja vplivajo na odločitve družinskih lastnikov in managerjev o uvedbi trajnostnih praks v podjetje. Predstavljamo tudi teoretični koncept socialno-čustvenega bogastva (koncept SEW), ki se pogosto uporablja pri raziskovanju specifičnega ravnanja in obnašanja družinskih podjetij ter tudi pri pojasnjevanju vpliva družinskega lastništva in vodenja na odločitve o trajnostni (pre)usmeritvi podjetja. Prispevek zaključujemo s predstavitvijo modela trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.6.2025.3](https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2025.3)

ISBN
978-961-286-987-8

Ključne besede:
trajnostni razvoj,
družinsko podjetje,
socialno-čustveno
bogastvo,
institucionalno okolje,
interesni udeleženci



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

1 Uvod

Podjetja po vsem svetu so izpostavljena različnim pritiskom in pobudam, da v svojih strateških odločitvah upoštevajo izzive in vprašanja trajnostnega razvoja ter spremenijo svoje strateške usmeritve in zmogljivosti na način, ki bo prispeval k trajnostnemu razvoju gospodarstva in družbe (Bansal, 2005; Baumgartner in Rauter, 2017; Delgado-Ceballos idr., 2023; Roxas in Coetzer, 2012). Poudarjena vloga podjetij pri reševanju izzivov trajnostnega razvoja je odziv na zaskrbljenost družbe glede podnebnih sprememb, ogroženosti čistega zraka in vode, segrevanja oceanov in dvigovanja morske gladine, uničevanja naravnega bogastva ter dohodkovne neenakosti in revščine (Sharma in Sharma, 2019). Svetovna komisija za okolje in razvoj (angl. *World Commission on Environment and Development*; krajše: WCED) je leta 1987 v svojem poročilu *Naša skupna prihodnost* uvedla izraz trajnostni razvoj. Trajnostni razvoj je opredelila kot razvoj, ki zadovoljuje potrebe sedanjih generacij, ne da bi pri tem ogrožal sposobnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe (WCED, 1987), s poudarkom na pomenu zagotavljanja medgeneracijske pravičnosti. Trajnostni razvoj zahteva hkratno upoštevanje treh načel, to je okoljske celovitosti, gospodarske blaginje in socialne pravičnosti (Bansal, 2005; WCED, 1987) in zadeva vse posameznike (Nakamura idr., 2019) ter seveda podjetja. Trajnostna vprašanja in izzivi so v zadnjih treh desetletjih postali vedno bolj pomembni, akademiki in strokovnjaki pa si prizadevajo za vključevanje ideje o trajnosti v poslovne prakse (npr. Bansal, 2005; Baumgartner in Rauter, 2017; Montiel in Delgado-Ceballos, 2014). Zaradi naraščajoče zaskrbljenosti glede degradacije vitalnih ekosistemov je velik del raziskav usmerjen predvsem v vprašanja okoljske trajnosti in vloge podjetij pri njihovem reševanju (Dou idr., 2019; Hahn in Tampe, 2021; Roxas in Coetzer, 2012; Walls idr., 2021).

Nacionalne vlade imajo ključno vlogo pri spodbujanju trajnostne (pre)usmeritve podjetij z oblikovanjem političnih ukrepov in zakonodaje. Obstajajo tudi predpisi na mednarodni ravni, namenjeni ozaveščanju o okoljskih in družbenih izzivih ter prizadevanjem za vključevanje trajnostnih načel v podjetja. Kljub naraščajoči ozaveščenosti o trajnostnih vprašanjih in izzivih, številnih nacionalnih in mednarodnih predpisih in priporočilih koncepta trajnosti še vedno niso sprejela vsa podjetja (Sharma in Sharma, 2019). Podjetja se različno odzivajo na izzive trajnostega razvoja. Njihova odzivnost in reševanje trajnostnih problemov je odvisna od tega, kdo nadzira in obvladuje podjetje ter kako le-ta ceni doseganje družbenih koristi v primerjavi z ekonomskimi; odzivnost podjetij na trajnostne izzive je torej močno

pogojena s prevladujočimi interesi ključnih udeležencev podjetja (Berrone idr., 2010). Po mnenju več avtorjev (npr. Bansal, 2005; Dyllick in Muff, 2016; Miller in Serafeim, 2014) se trajnostna naravnost in zavezanost podjetja razvijata postopoma skozi čas. V zgodnjih fazah se podjetja osredotočajo predvsem na prilagajanje trajnostnim predpisom, z nadaljnjim razvojem pa postanejo bolj strateško osredotočena na trajnost. Raziskave kažejo, da se nekatera podjetja ukvarjajo le s simboličnim sporočanjem svojih skrbi glede vprašanj trajnosti brez dejanskega ravnanja in obnašanja. Takšno ločevanje je pogosto opaziti v podjetjih, ki so veliki onesnaževalci in so zato pod precejšnjim pritiskom zunanjih udeležencev, na primer vlagateljev, regulatorjev ali strank (Kim idr., 2017).

Čeprav večina nacionalnih in mednarodnih predpisov velja za velika podjetja, so tudi mala in srednje velika podjetja (MSP), ki so pogosto dobavitelji ali partnerji velikih podjetij, pod pritiskom, da spremenijo svoje delovanje v bolj trajnostno naravnano (Dyllick in Muff, 2016). V prispevku se osredotočamo na družinska podjetja, ki so močno zastopana prav v velikostni skupini MSP (Dekker in Hasso, 2016) v številnih nacionalnih gospodarstvih (Barometer, 2018; Report EU, 2015; Sharma & Sharma, 2019). Zaradi dejstva, da so družinska podjetja pomemben del svetovnega gospodarstva, njihova vloga in prispevek k trajnostnemu razvoju gospodarstva in družbe nista zanemarljiva.

Raziskave o družinskih podjetjih kažejo, da imajo v družinskih podjetjih pomembno vlogo nefinančni in čustveni cilji (npr. širša odgovornost do zaposlenih in drugih udeležencev, akumuliranje socialno-čustvenega bogastva, dolgoročna usmerjenost), kar jih pomembno loči od nedružinskih podjetij (Doluca idr., 2018; Kim idr., 2017). Številne raziskovalne študije tako ugotavljajo, kako ti posebni cilji vplivajo na strateške odločitve in uspešnost, kot sta okoljska in družbena uspešnost (npr. Berrone idr., 2010; Canavati, 2018), družbena odgovornost podjetij (npr. Dyer in Whetten, 2006) in trajnost (npr. Le Breton-Miller in Miller, 2016). Raziskave obravnavajo tudi potencial družinskih podjetij za razvoj trajnostnih zavez in praks ter svetle in temne strani družinskega lastništva in vodenja glede trajnosti (npr. Cruz idr., 2014; Le Breton-Miller in Miller, 2016; Samara idr., 2018). Pogosto uporabljeni teoretični koncept v tovrstnih raziskavah je koncept SEW (angl. *socioemotional wealth*), to je koncept socialno-čustvenega bogastva, ki kaže, da je prizadevanje družinskih lastnikov in managerjev za ohranitev SEW lahko močan motiv za spodbujanje družinskih podjetij k uvajanju okoljsko in trajnostno odgovornih praks (Berrone idr., 2012; Graafland, 2020). Koncept SEW kot glavni teoretični pristop k raziskavam

družinskih podjetij je bil uporabljen v raziskavah o temah, povezanih s trajnostjo, kot je okoljska (družbena) uspešnost (npr. Berrone idr., 2010; Canavati, 2018; Dekker in Hasso, 2016; Samara idr., 2018), okoljska zavezanost in lažno zeleno oglaševanje (npr. Kim idr., 2017) ter trajnost (npr. Le Breton-Miller in Miller, 2016).

Številne raziskave o trajnostni usmeritvi podjetij, tudi družinskih, temeljijo na institucionalnih teorijah in teoriji interesnih udeležencev. Raziskujejo vlogo vladnih predpisov in pritiskov interesnih udeležencev na oblikovanje trajnostnih rešitev v podjetjih (Darnall idr., 2010; Dou idr., 2019; Roxas in Coetzer, 2012).

Pregled raziskovalnih študij o odločitvah in vedenju družinskih podjetij v smislu trajnosti in okolju prijaznega delovanja kaže na nedoslednosti in včasih celo nasprotujoče si rezultate raziskav, na kar opozarjajo tudi številni avtorji (npr. Dal Maso idr., 2020; Dou idr., 2019; Van Gils idr., 2014). Eden od razlogov za takšno stanje je v vzorcu raziskovanih družinskih podjetij; mnoge od teh raziskovalnih študij so temeljile na podatkih o velikih javnih družinskih podjetjih (npr. Kim idr., 2017; Samara idr., 2018), manj pozornosti se namenja zasebnim družinskim podjetjem, ki so večinoma MSP. Javna družinska podjetja, ki predstavljajo manjšino vseh družinskih podjetij, imajo drugačno lastniško, upravljavsko in managersko strukturo kot manjša zasebna družinska podjetja (Dekker in Hasso, 2016). Namen naše raziskave je zato razširiti naše razumevanje, kako specifična narava družinskega podjetja vpliva na trajnostno (pre)usmeritev podjetja, in oblikovati model trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja. Trajnostna (pre)usmeritev podjetja mora temeljiti na zavestni in dovolj celoviti vključitvi izzivov trajnostnega razvoja v procese odločanja v celotni hierarhiji upravljalno-vodstvenega procesa. Trajnostno upravljanje in vodenje ter uvajanje trajnostnih praks je naloga vseh podjetij, pri čemer pa so družinska podjetja specifična zaradi močne vpetosti družine v podjetje.

Prispevek je strukturiran sledeče: uvodnemu poglavju sledi poglavje, v katerem opisujemo posebno naravo družinskih podjetij, problematiko njihovega definiranja ter pojasnujemo njihovo vlogo in pomen za razvoj gospodarstva in družbe. V tretjem poglavju se ukvarjamo z uporabnostjo koncepta SEW pri razlagi trajnostne (pre)usmeritve družinskih podjetij ter pojasnujemo izbrane notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na odločitev družinskih podjetij, da se proaktivno odzovejo na izzive in probleme trajnostnega razvoja. Predzadnje, četrto poglavje začenjamo z utemeljitvijo potrebe po trajnostno usmerjenem upravljanju in vodenju družinskega

podjetja, nadaljujemo s predstavitvijo osnovnih značilnosti MER modela integralnega managementa, ki je osnova za zasnovo modela trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja, kjer smo dali poudarek procesnim razsežnostim. Omejitve obsega prispevka nam ne dopušča vključitve ostalih, prav tako pomembnih razsežnosti integralnega pristopa k upravljanju in vodenju. Prispevek zaključuje peto poglavje s predstavitvijo glavnih ugotovitev.

2 Opredelitev in pomen družinskih podjetij

Mnoge raziskave pripisujejo družinskim podjetjem velik pomen v gospodarskem in družbenem razvoju tako v nacionalnih okoljih kot na mednarodni ravni (npr., Antončič idr., 2015; Mandl, 2008). Številna družinska podjetja so znana ter mednarodno uveljavljena in nekatera se ponašajo z večstoletno družinsko tradicijo (Oldest Companies, 2008), kar pomeni, da so preživela vojna obdobja, pa tudi gospodarske in politične krize. Družinska podjetja so imela pomembno gospodarsko in družbeno vlogo že v zgodnjih obdobjih industrializacije, čeprav se na vpetost družine v podjetje pogosto ni gledalo z naklonjenostjo. Nepriznavanje pomembne vloge družine v lastništvu in vodenje podjetja se je nadaljevalo vse do konca osemdesetih in začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko so družinska podjetja pritegnila več pozornosti raziskovalcev (Neubauer in Lank, 1998). Raziskovanje pozitivne vloge družine za obstoj in razvoj družinskega podjetja se nadaljuje še danes.

Kljub večstoletni tradiciji, gospodarskem in družbenem pomenu ter številnim raziskavam pa tudi še danes ne razpolagamo z enotno in splošno sprejeto definicijo družinskega podjetja (Mandl, 2008; Report EU, 2015; Sharma, 2004; Stanley idr., 2019). Poskusi definiranja družinskega podjetja izhajajo bodisi iz potrebe raziskovalcev, da natančno opredelijo vzorec podjetij za raziskavo, bodisi iz potreb različnih institucij (npr. vladnih, podpornih, finančnih), da bi pridobile natančnejše podatke o številu družinskih podjetij ali opredelile skupino podjetij, ki ji je namenjena določena oblika podpore (npr., svetovalne storitve, finančna podpora). Tako so nastale številne t.i. operativne definicije družinskega podjetja. V evropski raziskavi *Overview of Family Business Relevant Issues* (Mandl, 2008), v okviru katere so proučevali pomen in značilnosti družinskih podjetij v 33 evropskih državah, so analizirali 90 različnih definicij družinskega podjetja, ki so bile oblikovane z različnimi nameni v sodelujočih državah. Analiza je pokazala, da se večina definicij osredotoča na odločilni vpliv družine v lastništvu in vodstvu podjetja. Podobno tudi

drugi raziskovalci (npr. Neubaum, 2018; Steier in Ward, 2006) poudarjajo, da je prav vpetost družine v lastništvo in vodenje podjetja tista značilnost, ki loči družinska podjetja od nedružinskih. Družina kot ključni nosilec odločanja, to je kot upravljalec in manager, namreč pomembno vpliva na razvojno usmerjanje in vsakodnevno delovanje podjetja. Zato ni čudno, da večina definicij uporablja predvsem kriterij družinskega lastništva in kriterij družinskega vodenja podjetja kot tisti značilnosti, po katerih se družinsko podjetje razlikuje od nedružinskega podjetja (De Massis idr., 2012; Ramadani in Hoy, 2015). Gómez-Mejía et al. (2011) celo pišejo, da obstaja neke vrste dogovor v teoriji o družinskem podjetju, da so “družinska podjetja tista podjetja, pri katerih ima družinski lastnik velik vpliv na poslovanje podjetja” (str. 658). Kot pogosto uporabljeni kriterij v definicijah se pojavlja tudi kriterij namena prenosa podjetja na naslednjo družinsko generacijo, kar ne preseneča, saj je prav nasledstvo tisto, ki je bilo in še vedno je problematika, ki pritegne veliko pozornost raziskovalcev. Nasledstvo namreč predstavlja eno od najbolj zahtevnih obdobij v življenjskem ciklu družinskega podjetja, ki se vedno ne zaključí v obliki uspešnega prenosa lastništva in vodenja na člane naslednje generacije družine (Cabrera-Suárez idr., 2018; Daspit idr., 2016; De Massis idr., 2016; De Massis in Foss, 2018; Filser idr., 2013).

Številni poskusi definiranja in uporabljene definicije družinskega podjetja pa so tudi pokazali, da družinska podjetja niso homogena skupina, ampak se med seboj razlikujejo glede na obseg in vrsto udeležbe družine v podjetju (Chua idr., 2012; Sharma, 2004; Stanley idr., 2019). Podjetja, torej tudi družinska podjetja, so dinamična tvorba (Neubauer in Lank, 1998), ki tekom življenja doživljajo številne spremembe. Zato se podjetja, ki se nahajajo v različnih razvojnih obdobjih, med seboj razlikujejo in to vodi v že omenjeno heterogenost družinskih podjetij. Tovrstno raznolikost družinskih podjetij poskušajo pojasniti različni modeli razvoja družinskega podjetja (npr. Duh, 2003; Gersick idr., 1997; Kenyon-Rouvinez in Ward, 2005; Ward, 1991).

Prav visoka stopnja heterogenosti družinskih podjetij pa kaže na velik pomen izoblikovanja jasne definicije družinskega podjetja. Pri tem ni toliko pomembno, da bi se dogovorili o eni splošno veljavni definiciji, ker je to prav zaradi heterogenosti družinskih podjetij praktično nemogoče. Bolj pomembno je, da vsi tisti, ki se z družinskimi podjetji ukvarjajo (npr. raziskovalno, za oblikovanje političnih ukrepov, gospodarskih in drugih vzpodbud ter podpore), jasno opredelijo skupino družinskih

podjetij, ki je predmet njihove takšne ali drugačne obravnave (Handler, 1994). Payne (2018) celo poudarja, da je številčnost prizadevanj za opredelitev raziskovanega pojava značilnost mladih področij raziskovanja (kar raziskovanje družinskih podjetij je), ko se postavljajo osnove takšnega področja.

V prispevku se bomo ukvarjali z malimi in srednje velikimi družinskimi podjetji (dalje: družinsko MSP), ki so tudi najštevilčnejša. Kot družinsko podjetje bom razumeli vsako tako malo ali srednje veliko podjetja, ki je v večinski lasti družine, člani družine pa tudi zasedajo najodgovornejša vodstvena mesta v podjetju.

Večina raziskovalcev (npr. Botero idr., 2015; Holt idr., 2018; Ramadani in Hoy, 2015) si je enotna v oceni, da so družinska podjetja pomembna za razvoj gospodarstva in družbe ne le na nacionalnem nivoju, ampak tudi mednarodno. Pomembno prispevajo k ustvarjanju delovnih mest in so zaradi svoje stabilnosti pomembna za razvoj gospodarstva. Zaradi odsotnosti enotne definicije so podatki o številu in pomenu družinskih podjetij v različnih nacionalnih gospodarstvih le omejeno primerljivi; pogosto najdemo tudi različne podatke o številu ali deležu družinskih podjetij za isto državo (Mandl, 2008). Ker v večini držav tudi ne obstajajo nacionalne baze podatkov o družinskih podjetij (pogosto gre le za zbrane podatke določenega raziskovalca ali institucije), razpolagamo le z ocenami o njihovem deležu in pomembnosti. Ocene o deležu družinskih podjetij v evropskih državah se gibljejo v razponu od 55 pa vse do 90 % vseh podjetij (Barometer, 2018), ob tem pa naj bi družinska podjetja prispevala 60 % vseh zaposlitev (Report EU, 2015). Glede prisotnosti in pomena družinskih podjetij v svetovnem gospodarstvu se ocena giblje od 60 % do 98 % vseh podjetij (Sharma in Sharma, 2019). Prevladuje ocena, da so močno prisotna med malimi in srednje velikimi podjetji (Dekker in Hasso, 2016; Mandl, 2008), čeprav so družinska podjetja tudi številna velika, mednarodno uveljavljena in uspešna podjetja. Tako je npr. v Belgiji družinskih podjetij kar 52 % od 100.000 največjih podjetij, na Švedskem je 26,4 % velikih podjetij družinskih in v Franciji je družinskih 49,2 % od 500 največjih proizvodnih podjetij (Mandl, 2008).

Tudi za Slovenijo velja ocena, da so družinska podjetja pomemben dejavnik gospodarskega razvoja kljub relativno kratki tradiciji. V obdobju socializma je bilo zasebno lastništvo podjetja omejeno le na obrt, zato začetki velikega števila družinskih podjetij segajo v zgodnja devetdeseta leta prejšnjega stoletja, ko so bili vzpostavljeni družbeno-politični in zakonski pogoji za zasebne podjetniške pobude (Duh, 2003). Tovrstno zgodovinsko ozadje ima za posledico, da so številna

družinska podjetja v Sloveniji še vedno v lastništvu in vodenju prve generacije družine in da beležimo večje število podjetij, ki so na prehodu iz prve v drugo generacijo (FBS 2019, 2020, 2021). Ena od zadnjih ocen je 83-% delež družinskih podjetij med vsemi podjetji v Sloveniji, pri čemer prevladujejo mikro in mala družinska podjetja (Antončič idr., 2015).

3 Družinska podjetja in njihova prizadevanja za trajnostni razvoj

3.1 Teorije in dejavniki trajnostne (pre)usmeritve družinskih podjetij

Številčnost in pomembnost družinskih podjetij v nacionalnih, evropskem in svetovnem gospodarstvu nas vodi do logičnega zaključka, da lahko družinska podjetja s svojo trajnostno (pre)usmeritvijo pomembno prispevajo k trajnostnemu razvoju gospodarstva in družbe. Zato ne preseneča naraščanje števila raziskav, ki se ukvarjajo z vprašanjem, ali in kako vplivata družinsko lastništvo (in s tem upravljanje) in družinsko vodenje na zavezanost trajnostnemu razvoju in trajnosti kot temeljni usmeritvi družinskega podjetja. Povečevanje prizadevanj za ohranjanje naravnega okolja in trajnostni razvoj sta tako vodila do številnih raziskav o okoljski in družbeni uspešnosti družinskih podjetij (npr. Berrone idr., 2010; Canavati, 2018; Dyer & Whetten, 2006) in njihovi trajnostni usmeritvi (npr. Cruz idr., 2014; Le Breton-Miller in Miller, 2016; Samara idr., 2018). Gre za obravnavanje potenciala družinskih podjetij, da se "obnašajo gospodarsko, družbeno in okoljsko odgovorno na način, ki koristi vsem udeležencem in širši skupnosti" (Le Breton-Miller in; Miller, 2016, str. 26). Raziskave poskušajo pojasniti dejavnike, ki vplivajo pozitivno na zavezanost družinskih podjetij trajnostnemu razvoju, raziskovalci pa za poskuse pojasnjevanja razlik glede trajnostne usmeritve med družinskimi in nedružinskimi podjetji uporabljajo različne teorije in koncepte. Med dejavniki najdemo pogosto delitev na notranje dejavnike (npr. močno družinsko lastništvo in vodenje, odnos lastnikov-managerjev do trajnostnih izzivov, nasledstvo in dolgoročna usmeritve podjetja idr.) in zunanje dejavnike (npr. pritiski s strani zunanjih interesnih udeležencev, značilnosti institucionalnega okolja). Med koncepti je pogosto v uporabi koncept socialno-čustvenega bogastva (angl. *Socioemotional wealth perspective*, krajše SEW), med teorijami pa agentska teorija, teorija interesnih udeležencev in institucionalna teorija. Raziskave poudarjajo tako svetlo kot temno stran te oblike podjetij pri soočanju z izzivi trajnostnega razvoja (Le Breton-Miller in Miller, 2016; Samara idr., 2018).

V nadaljevanju se podrobneje ukvarjamo s konceptom SEW ter notranjimi in zunanjimi dejavniki trajnostne (pre)usmeritve družinskih MSP. Koncept SEW, ki velja za enega od najbolj obetavnih teoretičnih pristopov pri pojasnjevanju specifičnega ravnanja in vedenja družinskih podjetij, je samostojno ali v kombinaciji z drugimi teoretičnimi koncepti pogosto uporabljen pri raziskovanju problematike trajnostne usmeritve družinskih podjetij. Med dejavniki obravnavamo tiste, ki imajo močno podporo v obsežnih raziskavah, pri čemer je ločena obravnava notranjih in zunanjih dejavnikov namenjena boljšemu razumevanju vpliva teh dejavnikov na trajnostno (pre)usmeritev družinskih podjetij. Kot bo vidno iz razlage dejavnikov, gre v številnih primerih za prekrivanje in/ali povezano učinkovanje tako notranjih kot zunanjih dejavnikov in je zato na njihov vplivnost potrebno gledati dovolj celovito, torej v smislu njihovega součinkovanja. Predvsem velja to za koncept SEW, ki ga obravnavamo ločeno, se pa pogosto uporablja pri razlagi vpliva posameznega dejavnika.

3.2 Uporaba koncepta SEW v razlagi trajnostne (pre)usmeritve družinskega podjetja

Raziskave na področju družinskih podjetij kažejo edinstvene značilnosti teh podjetij, ki so v veliki meri "posledica" družinskega lastništva in vodenja. Veliko raziskav poudarja pomembno vlogo neekonomskih dejavnikov (npr. čustev, ohranjanja družinskih vrednot, altruističnega vedenja) pri vodenju družinskega podjetja in poudarjajo, da moramo te dejavnike razumeti kot ključne značilnosti, po katerih se družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih (za reference glej: Berrone idr., 2012; Gómez-Mejía idr., 2011). Lastniki družinskih podjetij, veliko bolj kot drugi lastniki kapitala, se ne ukvarjajo le z ekonomskimi (finančnimi) donosi, temveč dajejo prednost tako imenovanim neekonomskim koristim (Berrone idr., 2010), ki izhajajo iz nefinančnih vidikov podjetja (npr. podoba in ugled družine, izražanje hvaležnosti za podporo skupnosti, ugledni osebni položaj idr.). Te negospodarske koristi so označene kot socialno-čustveno bogastvo (Berrone idr., 2010; Gómez-Mejía idr., 2007). Socialno-čustveno bogastvo (SEW) družinskih podjetij obstaja v različnih, a hkrati povezanih oblikah, kot so »sposobnost izvajanja avtoritete ..., zadovoljevanje potreb po pripadnosti, afektu in intimnosti ..., ohranjanje družinskih vrednot skozi podjetje ..., ohranjanje družinske dinastije ..., ohranjanje socialnega kapitala družinskega podjetja ..., izpolnjevanje družinskih obveznosti, ki temeljijo na

sorodstvenih vezeh in ne na strogih kriterijih usposobljenosti ..., in priložnost, da smo nesebični do družinskih članov» (Gómez-Mejía idr., 2007, str. 108).

Koncept SEW temelji na vedenjski agentski teoriji, katere temeljna ideja je, da so izbire v podjetju odvisne od “referenčne točke ključnih udeležencev podjetja” (Berrone idr., 2012, str. 259). Ti ključni udeleženci (predvsem lastniki in najvišji management) bodo pri odločanju upoštevali, da se mora ohraniti pridobljeno premoženja. Po mnenju več avtorjev (Gómez-Mejía idr., 2007; Dekker in Hasso, 2016; Berrone idr., 2012), je ohranitev SEW osrednjega pomena v primeru družinskih lastnikov in managerjev. Le-ti so običajno motivirani, da ohranijo SEW, zato “dobički ali izgube pri SEW predstavljajo ključni referenčni okvir, ki ga družinsko nadzorovana podjetja uporabljajo za sprejemanje pomembnih strateških izbir in političnih odločitev” (Berrone idr., 2012, str. 259). To velja tudi za odločitve o vključevanju trajnosti v strategije in delovanje. Družinski lastniki ocenjujejo, kako bo rešitev določenega problema, torej tudi problema trajnosti in varovanja naravnega okolja, vplivala na socialno-čustveno bogastvo. Če bi taka rešitev lahko pomenila grožnjo za to bogastvo, se bo družina odločila, da se izogne tej grožnji, tudi če taka odločitev ni nujno pogojena z ekonomsko logiko. Pravzaprav bi družina lahko celo ogrozila družinsko podjetje, če bi takšna rešitev pomenila ohranitev SEW (Berrone idr., 2012; Dekker in Hasso, 2016). Kajti za lastnike družinskih podjetij izguba tega socialno-čustvenega bogastva pomeni “izgubo intimnosti, zmanjšan status in neizpolnjevanje pričakovanj družine” (Gómez-Mejía idr., 2007, str. 108).

Po mnenju več avtorjev (npr. Berrone idr., 2012; Gómez-Mejía idr., 2007; Gómez-Mejía idr., 2011) ima koncept SEW potencial, da postane prevladujoči koncept na področju raziskav družinskih podjetij, saj obravnava nefinančne vidike družinskega podjetja, pozitivne in negativne posledice teh vidikov in je široko predstavljen v literaturi o družinskih podjetjih. Koncept SEW je treba razumeti kot “streho, pod katero je mogoče združiti vse obstoječe teorije in dokaze, povezane z razlago, zakaj se družinska podjetja obnašajo na poseben način” (Berrone idr., 2012, str. 274). V tem kontekstu je SEW lahko ključni dejavnik razlikovanja družinskega podjetja kot edinstvenega subjekta in nam pomaga razširiti razumevanje specifičnega vedenja družinskih podjetij (Berrone idr., 2010; Gómez-Mejía idr., 2007), pa tudi odnos družinskih podjetij do vprašanj trajnosti (npr. Berrone idr., 2010; Dekker in Hasso, 2016; Samara idr., 2018). Po mnenju Berrone idr. (2012) je SEW “najpomembnejša

značilnost bistva družinskega podjetja, ki ga ločuje od drugih organizacijskih oblik” (str. 260).

SEW je širok pojem, ki vključuje “čustveno bogastvo” družinskih lastnikov (npr. želja po izvajanju avtoritete in družinskega vpliva, ohranjanje družinske dinastije, ohranjanje močne družinske identitete itd.) in ga je zato treba razumeti kot večdimenzionalni koncept. Berrone idr. (2012) so predlagali niz dimenzij SEW in jih poimenovali FIBER, ki je okrajšava za : (F) družinski nadzor in vpliv (angl. *family control and influence*), (I) identifikacija družinskih članov s podjetjem (angl. *identification of family members with the firm*), (B) povezujoče družbene vezi (angl. *binding social ties*), (E) čustvena navezanost družinskih članov (angl. *emotional attachment of family members*) in (R) obnova družinskih vezi s podjetjem z nasledstvom (angl. *renewal of family bonds to the firm through dynastic succession*). V nadaljevanju bomo na kratko predstavili te razsežnosti, saj njihovo razumevanje pomembno prispeva k raziskovanju odzivov družinskih podjetij na trajnostna vprašanja in izzive.

Prva dimenzija (F), ki je označuje družinski nadzor in vpliv, je ena od ključnih značilnosti, ki razlikuje družinska podjetja od nedružinskih, in s tem pomemben sestavni del SEW. Družinski člani si zelo želijo, da bi lahko izvajali avtoriteto in nadzor nad odločitvami. Sposobnost izvajanja oblasti lahko “izhaja iz močnega lastniškega položaja, pripisanega statusa ali osebne karizme” (Berrone idr., 2012, str. 262). Družinski člani morajo izvajati nenehen posredni in neposredni nadzor nad podjetjem ne glede na finančne razloge, če želijo ohraniti SEW (Gómez-Mejía idr., 2007).

Druga razsežnost (I) se nanaša na identifikacijo družinskih članov z družinskim podjetjem. Več raziskovalnih študij kaže, da prepletanje družine in podjetja ustvarja edinstveno identiteto v družinskem podjetju (npr. Berrone idr., 2010; Dyer in Whetten, 2006). Identiteta lastnika družine je tesno povezana s podjetjem, ki pogosto nosi ime družine. Zato notranji in zunanji udeleženci na družinsko podjetje gledajo kot na podaljšek lastniške družine. Zaradi tega so družinski člani občutljivi na podobo svojega družinskega podjetja v javnosti. Ta močna identifikacija z imenom družine in ker bi negativna javna podoba lahko predstavljala veliko čustveno breme, sta razlog, da družinska podjetja izkazujejo višjo stopnjo družbene odgovornosti (Berrone idr., 2010; Craig in Dibrell, 2006; Dyer in Whetten, 2006) in vlagajo veliko truda v ohranjanje pozitivne podobe in ugleda (Berrone idr., 2012).

Tretja razsežnost (B) se nanaša na socialne vezi družinskih podjetij, ki ne obstajajo le med družinskimi člani, ampak tudi z drugimi zainteresiranimi udeleženci (Berrone idr., 2012). Družinska podjetja imajo pogosto dobre odnose s svojimi dobavitelji in strankami, na katere se gleda kot na člane družine (Uhlener, 2006). Občutki pripadnosti in identitete so v mnogih primerih prisotni pri nedružinskih zaposlenih in pozitivno vplivajo na njihovo zavezanost družinskemu podjetju. Družinski člani imajo pogosto močne povezave s skupnostjo in so bolj pripravljeni skrbeti za blaginjo skupnosti, tudi če to ne prinaša nobenih pozitivnih finančnih koristi (Berrone idr., 2012). Zaradi te globoke vpetosti v lokalno skupnost bodo družinska podjetja bolj verjetno sponzorirala organizacije in akcije v tej skupnosti (Berrone idr., 2010).

Četrta dimenzija (E), čustvena navezanost, se ukvarja z vlogo čustev v družinskih podjetjih. Družine imajo širok spekter čustev, tako pozitivnih (npr. toplina, nežnost, ljubezen, sreča) kot negativnih (npr. jeza, strah, osamljenost, tesnoba, žalost, razočaranje), ki izhajajo iz vsakodnevnih situacij. Ta čustva so dinamična, saj se spreminjajo skozi različne faze življenjskega cikla družinskega podjetja, v katerih družinski člani doživljajo potencialno kritične dogodke, kot so prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo, ločitev, bolezen, smrt družinskega lastnika ali managerja itd. (Gersick idr., 1997). Berrone idr. (2012) poudarjajo, da lahko v podjetjih, kjer so družinski odnosi močno prisotni, opazujemo “daljšo zgodovino in poznavanje skupnih izkušenj in preteklih dogodkov, ki z zblíževanjem vplivajo in oblikujejo trenutne dejavnosti, dogodke in odnose” (str. 263). Zaradi tankih mej med družino in podjetjem se družinska čustva prenašajo v podjetje, kjer pomembno vplivajo na procese odločanja. Čustveno navezanost družine lahko razumemo kot “psihološko prisvojitve podjetja s strani družine, da bi ohranili pozitivno samopodobo” (Berrone idr., 2012, str. 263) in spodbuja družinski občutek zapuščine.

Peta dimenzija (R) se nanaša na namen prenosa lastništva in vodenja na naslednjo družinsko generacijo. Ohranjanje podjetja skozi generacije pomembno vpliva na časovna obzorja v procesih odločanja. Družinski lastniki ne vidijo svojega družinskega podjetja le kot prednost, temveč tudi kot simbol družinske dediščine in tradicije. Svoje podjetje razumejo kot dolgoročno naložbo, ki se bo prenesla na naslednje generacije (Berrone idr., 2010). Zato je ohranjanje podjetja za naslednjo družinsko generacijo pogosto razumljeno kot glavni cilj družinskih podjetij

(Zellweger idr., 2012), kar vodi do daljših obzorij planiranja (Berrone idr., 2012). V nadaljevanju predstavljamo nekaj raziskovalnih študij, ki uporabljajo koncept SEW pri razlagi trajnosti, in s trajnostjo povezanih vprašanj v družinskih podjetjih.

Berrone idr. (2010) so raziskovali odnose med SEW in okoljsko uspešnostjo v ameriških družinskih in nedružinskih javnih korporacijah. Avtorji so uporabili institucionalno teorijo kot temeljno teorijo v svoji raziskavi o učinkih institucionalnih pritiskov in želje lastnikov družinskih podjetij, da ohranijo SEW. Rezultati njihove raziskave kažejo, da družinsko nadzorovana javna podjetja ščitijo svoje socialno-čustveno bogastvo z boljšo okoljsko uspešnostjo kot nedružinska podjetja. Da bi ohranili SEW, so se družinski lastniki bolj pripravljeni odločiti za okolju prijazne strategije, s katerimi bi se "izognili stigmatizaciji kot neodgovorni korporativni državljani" (str. 87).

Dekker in Hasso (2016) sta raziskovala avstralska zasebna MSP in njuni izsledki raziskav kažejo, da so družinska podjetja manj osredotočena na okoljsko uspešnost kot nedružinska podjetja. Njuni rezultati raziskave kažejo močne negativne povezave med zasebnimi družinskimi MSP in osredotočenostjo na okoljsko uspešnost, kar je v nasprotju z ugotovitvami raziskave Berrone idr. (2010). Vendar rezultati raziskav za družinska MSP, ki so močno vpeta v lokalno skupnost, kažejo večjo osredotočenost na okoljsko uspešnost kot za nedružinska podjetja. Njihovi rezultati kažejo, da lahko opazimo v primeru močne družbene vključenosti naraščajoče spremljanje družinskih podjetij v družbi (angl. *social monitoring*), kar ima za posledico povečanje potenciala "socialno-čustvenih dobičkov ali izgub, povezanih z okoljsko uspešnostjo" (Dekker & Hasso, 2016, str. 306). Te ugotovitve raziskav so v skladu z ugotovitvami Berrone idr. (2010).

Nekateri avtorji (npr. Cruz idr., 2014; Kim idr., 2017; Samara idr., 2018) opozarjajo na izsledke raziskav, ki ne kažejo le pozitivne plati SEW, temveč tudi negativne plati SEW. Pozitivna plat je, da sta tako lažno oglaševanje prijaznosti do okolja (angl. *greenwashing*), to je »simbolično sporočanje skrbi za naravno okolje brez vsebinskih ukrepov za njihovo reševanje« (Kim idr., 2017, str. 305) kot tudi ločevanje (angl. *decoupling*), to je »neusklajenost med retoriko in delovanjem« (Kim idr., 2017, str. 305) manj verjetna v družinskih podjetjih, saj je bolj verjetno, da bodo ta podjetja dala prednost dolgoročnemu obstoju pred kratkoročnimi ekonomskimi cilji in bodo uresničila svoje okoljske zaveze z namenom ohranitve dobre podobe družine.

Negativna plat pa se nanaša na prizadevanje družinskih podjetij, da ohranijo finančno stabilnost in družinsko premoženje skozi generacije, zaradi česar so družinska podjetja manj nagnjena k odločanju o okolju prijaznih naložbah.

3.3 Notranji dejavniki trajnostne (pre)usmeritve družinskega podjetja na ravni podjetja in posameznika

3.3.1 Družinsko lastništvo in management

Družina v položaju lastnika in v družinskih MSP pogosto tudi na vodstvenem položaju postavlja družino v položaj ključnega nosilca strateškega odločanja, ki v veliki meri določa vedenje in ravnanje družinskega podjetja (Dou idr., 2019). Dinamika personaliziranega nadzora, ki razlikuje družinska podjetja od nedružinskih, vpliva na strateško usmeritev, organiziranost in procese družinskega podjetja (Dekker in Hasso, 2016; Roxas in Coetzer, 2012; Sharma in Sharma, 2011). Družinsko lastništvo spreminja cilje podjetja in s tem »spreminja referenčno točko za sprejemanje strateških odločitev« (Dal Maso idr., 2020, str. 1550), tudi odločitve o trajnostnih rešitvah in uvajanju trajnostnih praks.

Pomembnost tako večinskega lastništva družine kot tudi družinskega vodenja za trajnostno usmerjenost družinskega podjetja je proučeval Canvati (2018), katerega rezultati raziskave so pokazali pozitiven odnos med družinskimi podjetji in družbeno odgovornostjo v primeru zasebnih družinskih podjetij z družinskim lastništvom in vodenjem. Povezava pa je bila negativna v primeru javnih družinskih podjetij (tj. podjetij, ki so uvrščena na borzo). To negativno povezavo je mogoče razložiti s prisotnostjo konfliktov ne le med družinskimi in nedružinskimi lastniki (tj. drugimi delničarji), ampak tudi med člani lastniške družine. Na podlagi rezultatov raziskave je avtor zaključil, da zasebna družinska podjetja bolj skrbijo kot javna družinska podjetja za skupnost, okolje in zaposlene ter bolj kot zasebna in javna nedružinska podjetja. Avtor je poudaril, da je odnos med družinskimi podjetji in družbeno odgovornostjo močnejši v tistih institucionalnih okoljih, za katera je značilen nerazvit regulativni okvir za delovanje in vodenje podjetij.

Rezultati raziskave Berrone idr. (2010), izvedene na vzorcu javnih družinskih podjetij, kažejo, da je vpliv družinskega lastništva na okoljsko uspešnost močnejši pri večji stopnji družinskega lastništva, saj ima družina v takih podjetjih močan motiv in večjo diskrecijsko moč za sprejemanje okolju prijaznih politik in praks. Vendar pa

lahko prisotnost zunanjih udeležencev v lastništvu družinskega podjetja “zmanjša” vlogo družinskih vrednot in preferenc v podjetju, kar bi lahko negativno vplivalo na odnos med ugledom družine in ugledom podjetja, okrepi kratkoročno usmeritev in željo po kratkoročnih dobičkih (Le Breton-Miller in Miller, 2016; Samara idr., 2018); lahko vodi tudi do sebičnega vedenja zunanjih lastnikov, ustvari konflikte med družinskimi in nedružinskimi lastniki ter posledično ogrozi učinkovitost procesov odločanja in omeji naložbe v okoljske in trajnostne prakse (Samara idr., 2018).

3.3.2 Vrednote, prepričanja in motivi družinskih lastnikov in managerjev ter njihov odnos do izzivov trajnostnega razvoja

Roxas in Coetzer (2012) poudarjata, da je zaradi prevladujoče in strateške vloge lastnikov-managerjev v manjših (tudi družinskih) podjetjih “obseg, v katerem podjetje sprejme ali ohranja okoljsko odgovorno strateško držo in prakse, v veliki meri odvisen od osebnih prepričanj, stališč in vedenja lastnika-managerja” (str. 465). Odnos lastnika-managerja do naravnega okolja se nanaša na “prepričanja, vplive in vedenjske namene, ki jih ima lastnik-manager glede dejavnosti ali vprašanj, povezanih z okoljem” in “predstavlja splošno stališče posameznika, da ignorira ali se odziva s prookoljskim namenom na pomembna vprašanja in probleme v zvezi z neposrednim naravnim okoljem” (Roxas in Coetzer, 2012, str. 463). Pozitiven odnos lastnikov-managerjev do naravnega okolja bo bolj verjetno privedel do strateške odločitve za vključitev trajnostnih praks v poslovanje podjetja (Roxas in Coetzer, 2012). Podobno več drugih avtorjev (npr. Berrone idr., 2010; Le Breton-Miller in Miller, 2016; Samara idr., 2018; Sharma in Sharma, 2011) poudarja, da so motivacija in nameni družinskih lastnikov in managerjev za pripravo in izvajanje trajnostnih strategij, njihove želje, pripravljenost (tj. čustvene spodbude in spodbude za ugled) in sposobnosti (tj. moč) ključni dejavnik pri oblikovanju strategije podjetja, ki učinkovito obravnava izzive in vprašanja trajnostnega razvoja. Če družinski lastniki in managerji visoko cenijo skladnost podjetja s povečano ozaveščenostjo o okolju in trajnosti, je zelo verjetno, da se bo družinsko podjetje obnašalo enako (Dekker in Hasso, 2010) in prostovoljno sprejelo okoljske in trajnostne prakse (Berrone idr., 2010).

Številni avtorji (npr. Dekker in Hasso, 2016; Dyer in Whetten, 2006; Van Gils idr., 2014; Samara idr., 2018) opozarjajo na pomen neekonomskih motivov, kot so ugled in podoba družine in podjetja ter zaščita socialno-čustvenega bogastva za trajnost

usmerjanje podjetja, pri čemer so ti motivi še posebej močno izraženi v družinskih podjetjih in vodijo do oblikovanja nefinančnih ciljev. Rezultati raziskave avtorja Canavati (2018) so pokazali na pomembno vlogo nefinančnih ciljev v procesu sprejemanja strateških odločitev v družinskih podjetjih in so le-ti tako v ospredju argumentov, ki podpirajo pozitivne odnose med družinskimi podjetji in njihovo družbeno odgovornostjo. Predvsem zaščita SEW igra ključno vlogo pri odločanju o ciljih, ki niso usmerjeni v maksimiranje dobička. Nekateri avtorji (npr. Dou idr., 2019; Kim idr., 2017; Samara idr., 2018) opozarjajo na negativne učinke uresničevanja neekonomskih ciljev, osredotočenih na družino. Zlasti v primeru absolutnega lastništva družine lahko cilji, osredotočeni na družino, vodijo k ohranjanju finančnih sredstev v družini na račun vlaganj v varovanje naravnega okolja in v družbi naklonjene dejavnosti.

3.3.3 Značilnosti faze življenjskega cikla in nasledstvo

Vizija trajnosti in (pre)usmeritve družinskega podjetja v trajnost se lahko pojavi v kateri koli fazi življenjskega cikla družinskega podjetja. Pojavi se lahko v fazi ustanovitelja ali v obdobju nasledstva v vodstvu, "ko prevzame vlogo družinski član naslednje generacije z močno vizijo trajnostnega poslovanja" (Sharma in Sharma, 2019, str. 12). (Pre)usmeritev k trajnosti se lahko pojavi tudi v zrelem družinskem podjetju, ki se sooča z nasičenimi trgi. V zreli fazi je bolj verjetno, da bo družina ponovno razmislila o strateški usmeritvi podjetja, raziskala nove poslovne priložnosti (npr. nastajajoči trgi) in uporabila nove poslovne modele, ki naslavljajo vprašanja trajnosti (Sharma in; Sharma, 2019). V nasprotju z mlajšimi podjetji se zrela družinska podjetja pogosteje obnašajo etično, da bi zaščitila svoj ugled, izboljšala svojo podobo in se bolj ukvarjajo z ohranjanjem svojega SEW (Campopiano in De Masis, 2015).

Po mnenju več avtorjev (npr. Dyer in Whetten, 2006; Samara idr., 2018; Sharma in Sharma, 2011) bo želja družine, da prenese svoje podjetje na naslednjo družinsko generacijo, zelo verjetno povečala okoljsko družbeno uspešnost podjetja in ugled družine, s čimer se bodo povečale "možnosti družine, da prenese ugledno in dolgoročno usmerjeno podjetje na prihodnje generacije" (Samara idr., 2018, str. 35). Rezultati raziskave Delmasa in Gergauda (2014) kažejo, da lastniki družin, "ki nameravajo svoje podjetje prenesti na otroke, uporabljajo daljši časovni okvir in so bolj dovzetni za potrebe prihodnjih generacij in trajnost poslovanja njihovega

podjetja” (str. 238). Po mnenju avtorjev se sposobnost lastnikov družinskih podjetij, da podaljšajo časovni okvir preko svoje pričakovane življenjske dobe, aktivira šele, ko lastniki nameravajo svoje podjetje prenesti na naslednjo generacijo. Ta dolgoročna perspektiva je potrebna, da lahko lastniki in managerji družinskih podjetij ustrezno naslovijo (pre)usmeritev svojega podjetja k trajnosti. Delmas in Gergaud (2014) sta ugotovila, da so tista družinska podjetja, v katerih je bil prisoten transgeneracijski namen, bolj inovativna in so sprejela naprednejše trajnostne prakse kot podjetja brez takšnega namena. V svoji raziskavi sta uporabila teorijo udeležencev, da bi ugotovila, kako lahko družinske vezi s prihodnjimi generacijami, izražene s prisotnostjo namena transgeneracijskega nasledstva, povežemo z uvajanjem trajnostnih praks. Rezultati njune raziskave kažejo, da je bilo “predvidevanje transgeneracijske namere pomembno gonilo sprejetja ekološkega certificiranja” (str. 238). Lastniki družinskih podjetij, ki nameravajo podjetje prenesti na naslednjo družinsko generacijo, bodo bolj verjetno uvedli trajnostni certifikat kot lastniki družinskih podjetij brez takšnega namena. Tako lahko na lastnike družinskih podjetij vpliva prihodnja generacija s “pričakovanjem medgeneracijskega nasledstva” (Delmas in Gergaud, 2014, str. 231). Zaradi tega je prihodnja generacija pomemben udeleženec v družinskem podjetju, ko gre za uvajanje trajnostnih praks. Zaradi osredotočenosti na transgeneracijsko kontinuiteto in daljša časovna obzorja kot nedružinska podjetja so družinski lastniki in managerji pripravljene vlagati postopoma in potrpežljivo v zmanjševanje okoljskega odtisa podjetja v korist prihodnjih družinskih generacij (Delmas in Gergaud, 2014; Sharma in Sharma, 2019).

3.3.4 Znanje o izzivih in rešitvah trajnostnega razvoja

Poznavanje in razumevanje izzivov in problemov trajnostnega razvoja je ključnega pomena za trajnostno (pre)usmeritev družinskih podjetij, posedovanje takšnega znanja pa je osnovni in pomemben element odločanja o strateški (pre)usmeritvi podjetja ter hkrati predpogoj za identificiranje, sprejetje ali izvajanje ukrepov kot odgovor na trajnostne izzive (Roxas in Coetzer, 2012). Formalno izobraževanje družinskih lastnikov in managerjev (ne samo sedanjih, ampak tudi potencialnih naslednikov) ne opremlja zgolj s kognitivnimi spretnostmi, temveč tudi izboljšuje njihovo razumevanje in občutljivost za okoljske, družbene in trajnostne izzive (Le Breton-Miller in Miler, 2016). Pridobivanje novih znanj o trajnosti, soustvarjanje znanja in razvoj trajnostnih rešitev se izboljša, v kolikor so nosilci odločanja

vključeni v tržna, panožna ali strokovna združenja. Prav tako lahko pričakujemo, da bodo lastniške družine, katerih člani so aktivno vključeni v lokalne ali poklicne skupnosti, v boljšem položaju za vodenje in širjenje pobud za trajnostni razvoj (Sharma in Sharma, 2019), ker ostajajo tesno povezani z nastajajočim znanjem o trajnostnih vprašanjih in praksah (Le Breton-Miller in Miler, 2016; Sharma in Sharma, 2019).

Le Breton-Miller in Miller (2016) pa opozarjata na potencialni problem ozkoglednosti v primeru, ko so ključni vodstveni položaji zasedeni le z družinskimi člani. Po mnenju avtorjev lahko zaposlovanje nedružinskih managerjev prinese nove poglede na trajnost, saj imajo le-ti različne izkušnje, znanje in poglede na nastajajoče okoljske in družbene trende. Raziskava avtorja Graafland (2020) je pokazala, da lahko zato kombinacija družinskih in nedružinskih članov v vodstvu družinskega podjetja zagotavlja boljšo okoljsko uspešnost kot pri podjetju, ki ga vodijo samo družinski člani, ali v podjetju, ki je v družinski lasti, vendar ga ne vodi družina.

3.4 Zunanji dejavniki trajnostne (pre)usmeritve družinskega podjetja

3.4.1 Vloga in pritiski zunanjih udeležencev

Poleg dejavnikov trajnostne (pre)usmeritve družinskih podjetij, ki imajo izvor v podjetju (in smo jih obravnavali v predhodnem podpoglavju), vse več raziskav preučuje vlogo zunanjih pritiskov tržnih in netržnih udeležencev na oblikovanje trajnostnih strategij podjetij. Te raziskovalne študije večinoma temeljijo na institucionalni teoriji in teoriji interesnih udeležencev, ki pa poleg zunanjih obravnava tudi notranje udeležence. Čeprav v nadaljevanju pozornost namenjamo predvsem vlogi in pritiskom zunanjih udeležencev, bomo zaradi boljšega razumevanja njihove vloge na nekaterih mestih pojasnili tudi vlogo notranjih udeležencev.

Teorija interesnih udeležencev pravi, da narava odnosov podjetja z različnimi skupinami udeležencev in način, kako podjetje obvladuje te odnose, vplivata na finančno uspešnost podjetja. Zato se podjetja ne bi smela osredotočati le na ustvarjanje vrednosti za delničarje, temveč bi morala v svojih strateških odločitvah upoštevati tudi interese drugih skupin udeležencev, kot so zaposleni, stranke, dobavitelji, skupnosti, vladni uradniki, regulativne institucije in okolje (Darnall idr., 2010; Delmas in Gergaud, 2014; Gómez-Mejía idr., 2007).

Raziskave kažejo (npr. Darnall idr., 2010; Delmas & Gergaud, 2014; Roxas in Coetzer, 2012), da lahko pritisk udeležencev na podjetja, da uvedejo proaktivne okoljske prakse, privede do izboljšanja okoljske uspešnosti in kot tak lahko izboljša konkurenčno prednost in ustvarjanje vrednosti. Proaktivne okoljske prakse razumemo kot tiste prakse, ki jih podjetja sprejmejo prostovoljno in so rezultat zavezanosti podjetja k varovanju naravnega okolja in niso določene z zakonom. Ugotovljeno je bilo, da so večja podjetja okoljsko bolj proaktivna kot manjša podjetja zaradi večje družbene prepoznavnosti in posledično intenzivnejšega pritiska zainteresiranih udeležencev. Vendar pa ugotovitve raziskav Darnall idr. (2010) kažejo, da so manjša podjetja močnejše prizadeta zaradi zaznanih pritiskov udeležencev v vrednostni verigi, notranjih in regulativnih udeležencev. Čeprav so manjša podjetja redkeje izpostavljena nekaterim pritiskom udeležencev, se ti pritiski (čeprav skromni) zdijo precej nevarni in zato spodbujevalno vplivajo na manjša podjetja, da se odzovejo z večjo zavzetostjo. Ugotovljeno je bilo, da se manjša podjetja bolj odzivajo kot večja podjetja na pritiske udeležencev iz vrednostne verige (npr. komercialni kupci, gospodinjski odjemalci, dobavitelji) in notranjih udeležencev (tj. vodstvo in drugi zaposleni) ter na regulativne pritiske, saj so številni tovrstni udeleženci pogosto iz lokalne okolja; dober ugled, legitimnost in sprejetje s strani lokalnih udeležencev pa so ključnega pomena za obstoj in uspeh malega podjetja. Okoljski regulatorji določajo okoljske zahteve in nadzorujejo, ali podjetje izpolnjuje zahteve. V primeru neizpolnjevanja zahtev morajo podjetja plačati kazni za neizpolnjevanje zahtev ali so celo v nevarnosti, da bo njihovo delovanje prepovedano. Da bi ustvarili pozitivno prihodnost za družinsko podjetje, se družinski lastniki in managerji izogibajo oportunistični obravnavi udeležencev in vprašljivemu vedenju, ki bi lahko negativno vplivala na odnose s skupnostjo (Berrone idr., 2010; Cruz idr., 2014; Le Breton-Miller in Miller, 2016).

Po mnenju Darnall idr. (2010, str. 1088) je “sposobnost manjših podjetij, da se odzovejo odločneje, povezana z njihovim pomanjkanjem virov, poenostavljenim postopkom odločanja in večjo nagnjenostjo k inovacijam.” Manjša podjetja zaradi omejenih virov vlagajo manj sredstev v politični odpor in raje vlagajo v potrebne okoljske prakse. Nasprotno, velika podjetja pogosteje uporabljajo svoje vire “za dejavnosti okoljskega lobiranja in druge dejavnosti upiranja okoljskim spremembam” (Darnall idr., 2010, str. 1077). Bolj dinamično odzivnost na pritisk udeležencev v manjših podjetjih je mogoče pojasniti tudi z njihovim poenostavljeno strukturo in procesom odločanja (npr. manj birokracije, preprosta organizacijska

struktura, krajše komunikacijske linije). Manjša podjetja so zato prožnejša pri obvladovanju zunanjih odnosov in se hitreje odzivajo na zunanje zahteve po uvajanju okoljskih praks. Ker so manjša podjetja lahko učinkovitejša v inovativnosti, so bolj nagnjena k naložbam v okoljske inovacije (Darnall idr., 2010). Spoznanja avtorjev Darnall idr. (2010) so dragocen prispevek k izboljšanju našega razumevanja razvoja trajnostne usmerjenosti družinskih podjetij, saj je večina manjših podjetij. Z raziskovanjem, zakaj in kako se lastniki in managerji družinskih podjetij odzivajo na pritisk različnih udeležencev, lahko razširimo naše razumevanje razlik v trajnostnih praksah v družinskih podjetjih. Proaktivni odziv na pritisk udeležencev glede trajnosti lahko koristi družinskim podjetjem, saj lahko takšna proaktivnost poveča njihovo notranjo učinkovitost, zunanjo legitimnost in konkurenčni položaj.

3.4.2 Institucionalno okolje in vpetost v lokalno skupnost

V raziskavi o neposrednem vplivu regulativnih, normativnih in kognitivnih elementov institucionalnega okolja na odnos managerjev do naravnega okolja in njihovem neposrednem vplivu na okoljsko trajnost malih podjetij sta Roxas in Coetzer (2012) uporabila institucionalno teorijo. Ker je poudarek tega prispevka na družinskih podjetjih, od katerih je večina manjših podjetij, se nam zdijo spoznanja Roxasa in Coetzerja (2012) zelo pomembna za izboljšanje našega razumevanja trajnostne (pre)usmeritve družinskih podjetij.

Sprejeti in uveljavljeni zakoni, ki spodbujajo ravnanje določenih vrst podjetij in omejujejo druge, ter zahteve vlad in regulativnih organov, da podjetja ravna v skladu s temi zakoni, predstavljajo regulativne elemente institucionalnega okolja. Normativna dimenzija institucionalnega okolja je sestavljena iz družbenih norm, vrednot, prepričanj in predpostavk, ki so skupne družbi ter kjer družbene obveznosti in pričakovanja vplivajo na ravnanje podjetij. Kognitivno dimenzijo institucionalnega okolja predstavlja »družbeno posredovana konstrukcija skupnega okvira pomena ali aksiomatskih prepričanj, ki zagotavljajo predloge in scenarije za ukrepanje« (Roxas in Coetzer, 2012, str. 462). Ta dimenzija oblikuje aksiomska prepričanja lastnikov in managerjev o pričakovanih družbenih standardih vedenja, ki se jih učijo v skupnosti ali družbi v procesu socialnega učenja. Tako pozitiven odnos do naravnega okolja s strani lastnikov in managerjev močno vpliva na proaktivno usmeritev podjetja k okoljski trajnosti ter na obseg uvajanja in izvajanja okoljskih praks v njihovih podjetjih.

Rezultati raziskave (Roxas in Coetzer, 2012) potrjujejo začetni argument avtorjev, da institucionalno okolje pomembno vpliva na odnos lastnika in managerja do naravnega okolja. Ko lastniki-managerji spoznajo, da institucionalno okolje zahteva, spodbuja in podpira razvoj dobrih managerskih praks ravnanja z naravnim okoljem, je bolj verjetno, da bodo razvili pozitiven odnos do izzivov in problemov ohranjanja naravnega okolja. Regulativne, normativne in kognitivne razsežnosti institucionalnega okolja vplivajo na odnos lastnikov-managerjev zaradi njihove "potrebe po prilagajanju in pridobivanju legitimnosti" (Roxas in Coetzer, 2012, str. 464) iz vseh razsežnosti institucionalnega okolja.

Ugotovitve raziskave kažejo, da imajo norme in vrednote skupnosti, ki so del normativne dimenzije institucionalnega okolja, močnejši vpliv na odnos lastnika-managerja do ohranjanja naravnega okolja kot drugi dve dimenziji institucionalnega okolja. Ker so manjša podjetja močno vpeta v svoje lokalne skupnosti, lastniki-managerji poskušajo doseči legitimnost bodisi z upoštevanjem omejitev bodisi z izpolnjevanjem pričakovanj lokalne skupnosti. Izsledki raziskav Roxas in Coetzer (2012) prav tako kažejo, da ima regulativna dimenzija institucionalnega okolja najmočnejši vpliv na odnos lastnika-managerja do ohranjanja naravnega okolja v mladih in zelo majhnih podjetjih. Ta podjetja se "borijo za preživetje" in zato poskušajo izpolniti osnovne regulativne zahteve, saj potrebujejo omejena sredstva za podjetja in ne za plačilo kazni zaradi neupoštevanje okoljskih predpisov.

Umeščanje v lokalno skupnost in njen vpliv na razvoj trajnostne (pre)usmeritve družinskih podjetij je raziskovalo tudi več drugih avtorjev (npr. Berrone idr., 2010; Bingham idr., 2010; Dekker in Hasso, 2016; Sharma in Sharma, 2019), ki poročajo o pozitivnem vplivu korenin v lokalni skupnosti na (okoljsko) trajnostno usmeritev in uspešnost družinskih podjetij. Po mnenju Dekkerja in Hassa (2016) je verjetnost izgube SEW zaradi neustreznega reševanja vprašanih problemov trajnosti večja za družinska podjetja, ki delujejo v lokalni skupnosti, kot za družinska podjetja, ki delujejo zunaj države.

V nadaljevanju pa pojasnjujemo glavne razloge, zakaj so učinki vpetosti v lokalne skupnosti na trajnostno usmerjenost močnejši v družinskih podjetjih kot v nedružinskih. Socialni nadzor lastnikov družinskih podjetij, ki so vpeta v lokalne skupnosti, je močnejši, saj je manj razlikovanja med družino, podjetjem in lokalno ravnijo družbe. Če želijo družinski lastniki pridobiti družbeno legitimnost, morajo

upoštevati trajnostne norme in vrednote, ki jih ima lokalna skupnost (Dekker in Hasso, 2016; Roxas in Coetzer, 2012). Zato je manj verjetno, da bodo lastniki družinskih podjetij sprejeli ukrepe, ki veljajo za družbeno neodgovorne in bi lahko negativno vplivali na SEW (Berrone idr., 2010) in ogrozili blaginjo družine, saj je družinsko podjetje glavni vir družinskih financ (Dekker in Hasso, 2016). Družinski lastniki niso anonimni, temveč dobro poznani v svoji lokalni skupnosti in zato ranljivi za javno mnenje o strateških odločitvah in delovanju svojih podjetij. Ker so družinski lastniki bolj občutljivi glede tega, kako drugi okoli njih ocenjujejo njihovo podjetje, je dober družbeni status družinskega podjetja – ki se razlaga kot ugled družinskega podjetja – ključnega pomena tako za podjetje kot za družino (Dekker in Hasso, 2016). Dober ugled družinskega podjetja in pozitivna podoba, ki sta posledica dobre okoljske uspešnosti, pozitivno vplivata na družino in SEW (Berrone idr., 2010). Ker so tudi drugi člani družine pogosto del lokalne socialne mreže, se lastniki družinskih podjetij (in managerji) bolj verjetno pozitivno odzovejo na izzive trajnostnega razvoja, ki jih zaznavajo udeleženci iz lokalne skupnosti (Le Breton-Miller in Miller, 2016; Dekker in Hasso, 2016).

Motivacija družinskih lastnikov, da pri svojih strateških odločitvah upoštevajo izzive trajnostnega razvoja, se lahko poveča v primerih, ko je ime družine vključeno v ime podjetja ali njegovo blagovno znamko (Le Breton-Miller in Miller, 2016; Uhlaner idr., 2004). V takem primeru sta »ravnanje družinskega podjetja in družinski ugled tesneje povezana« (Le Breton-Miller in Miller, 2016, str. 30). Ker udeleženci povezujejo ime družine z izdelki družinskega podjetja, je bolj verjetno, da bo družinsko podjetje prodajalo visokokakovostne izdelke, zmanjšalo negativne učinke svojega poslovanja na naravno okolje in se izognilo škodovati drugim (Bingham idr., 2010). Številni avtorji (npr. Craig in Dibrell, 2006; Dekker in Hasso, 2016; Dyer in Whetten 2006; Le Breton-Miller in Miller, 2016) poudarjajo, da se družinsko podjetje obnaša bolj odgovorno in trajnostno, če nosi ime družine, saj to ne vpliva le na ugled in podobo družinskega podjetja, temveč tudi na ugled in podobo družine. To še posebej velja, če sta družina in družinsko podjetje močno vpeta v lokalno skupnost. Ime družine postane pomembnejše v družinskem podjetju druge in naslednjih družinskih generacij, saj je živi simbol večgeneracijskih dosežkov (Berrone idr., 2012). Sharma in Sharma (2019) poudarjata, da zlasti dolgoživeča družinska podjetja zaradi svoje globoke vpetosti v lokalne skupnosti bolje sodelujejo z zunanjimi in notranjimi udeleženci, kar jim posledično prinaša prednost boljšega razumevanja izzivov in vprašanj trajnosti.

4 Uresničevanje trajnostne (pre)usmeritve družinskih podjetij

4.1 Potreba po trajnostno usmerjenem upravljanju in vodenju

Trajnostni razvoj predstavlja resen izziv za lastnike, upravljalce in managerje tako v družinskih kot nedružinskih podjetjih vseh velikosti in dejavnosti. V predhodnih poglavjih smo pozornost posvetili notranjim in zunanjim dejavnikom, ki vplivajo na trajnostno (pre)usmeritev družinskih podjetij in so specifični za to skupino podjetij. Osredotočili smo se predvsem na mala in srednje velika družinska podjetja, ki po številu prevladujejo. Odgovor podjetij na izzive in probleme trajnostnega razvoja pa je in bi moral biti rezultat temeljite presoje in celovitega pristopa k iskanju rešitev. Ključno vlogo pri tem imajo ključni udeleženci podjetja, to je lastniki v vlogi upravljalcev in managerji. Le-ti sprejemajo strateške, za obstoj podjetja usodne odločitve, kamor uvrščamo tudi odločitve o trajnostni (pre)usmeritvi podjetja.

Odločitve o trajnostnih usmeritvah in aktivnostih zahtevajo od lastnikov v vlogi upravljalcev in managerjev, da se ukvarjajo z različnimi, a hkrati soodvisnimi prizadevanji za naravno okolje, družbeno enakost in pravičnost ter gospodarsko blaginjo (Hahn idr., 2014). Le-ti pa izzivov in problemov ohranjanja naravnega okolja in prizadevanj za trajnostno gospodarstva ne smejo obravnavati kot nevarnosti, ki ogrožajo obstoj in razvoj podjetja, ampak kot priložnosti za razvojno uspešnost podjetja in izboljšanje položaja podjetja napram konkurenci. Učinki podjetja (tako proizvodi kot storitve), proizvodni postopki in uporabljeni vhodni resursi (npr. materiali, energija), ki so okolju prijazni, so zaželeni s strani tako notranji kot zunanjih udeležencev.

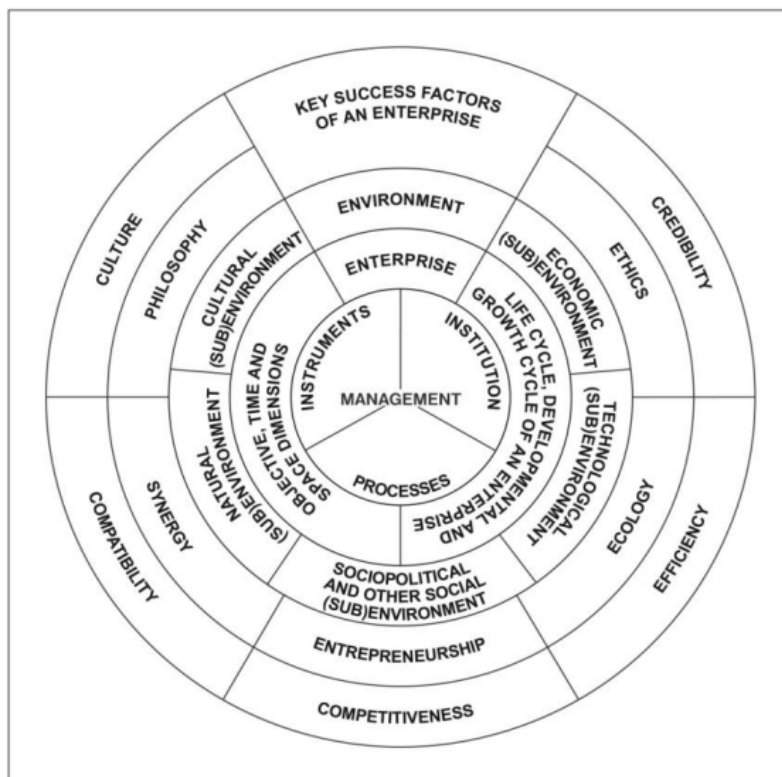
Seveda morajo odločitvam slediti konkretni ukrepi in aktivnosti za realizacijo trajnostni rešitev v delovanju in razvoju podjetja. K uresničevanju trajnostne (pre)usmeritve podjetja je zato potrebno pristopiti celovito – torej v celotnem poslovnem procesu, ki ga razumemo kot celoto temeljno-izvedbenih, informacijskih in upravljalno-vodstvenih aktivnosti (Belak, 2010; Carcano, 2013; Duh, 2018). V nadaljevanju bomo več pozornosti posvetili upravljalno-vodstvenim aktivnostim (t.i., upravljalno-vodstvenem (pod)procesu), temeljno-izvedbeni (pod)proces in informacijski (pod)proces pa bomo vključili v našo obravnavo, kjer bo to z vidika razumevanja potrebno.

V prispevku se bomo v nadaljevanju ukvarjali s potrebno celovitostjo upravljanja in vodenja družinskega podjetja, na katero vplivajo predhodno obravnavani zunanji in notranji dejavniki. Kot izhodišče za v nadaljevanju prikazanih rešitev celovitega pristopa k upravljanju in vodenju trajnostne (pre)usmeritve družinskega podjetja, smo izbrali MER model integralnega managementa (Belak in Duh, 2012; Belak idr., 2014; Duh, 2018), ki je predvsem v razsežnosti strateškega managementa že ponudil zadostne podlage za obravnavo trajnostnih izzivov in iskanje trajnostnih rešitev (Duh, 2022; Duh in Štrukelj, 2023).

4.2 MER model integralnega managementa

MER modela integralnega managementa, katerega začetki segajo v leti 1992 in 1993, nam predstavlja konceptualni okvir in osnovo za zasnovo modela trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja. Model je bil predstavljen ne samo domači, temveč tudi mednarodni znanstveni in strokovni javnosti v številnih prispevkih, bodisi člankih, poglavjih ali knjigah (Belak, 2010, Belak in Duh, 2012; Belak idr., 2014). Po teh literarnih virih v nadaljevanju povzemamo tista spoznanja, ki so nam služila kot osnova za oblikovanje modela trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja. Kot je razvidno s slike 3, model v svojem osrednjem delu ponazarja management v treh razsežnostih, to je procesni, institucionalni in instrumentalni.

Model opozarja na nujnost poznavanja okolja podjetja ter vpliv le-tega na podjetje in obratno. Pri delitvi okolja model upošteva pogosto delitev okolja na umetno in naravno ter s tem opozarja na nujnost varovanja in ohranjanja naravnega okolja. Razumevanje in poznavanje značilnosti posameznih življenjskih obdobj (življenjski in razvojni cikli ter cikli rasti) je za odločevalce izrednega pomena, saj je potrebno prilagoditi upravljanje in vodenje podjetja posebnostim teh različnih razvojnih stanj, npr. bolj intuitivno vodenje v podjetjih na začetku razvojne poti. Z vključitvijo dejavnikov uspešnosti pa model opozarja med drugim na nujnost upoštevanja etičnih vrednot, razvoja ustrezne kulture in filozofije, verodostojnosti, ekologije, skladnosti, sinergije, učinkovitosti, konkurenčnosti in podjetnosti pri sprejemanju poslovnih odločitev.



Slika 1: MER model integralnega managementa – ustrezen tudi za družinska podjetja

Vir: Belak 2010, str. 10.

Zaradi omejitve obsega prispevka se bomo v nadaljevanju omejili predvsem na procesno razsežnost upravljanja in vodenja, ker je naš cilj, da oblikujemo modela trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja s poudarkom na procesni razsežnosti. Institucionalno in instrumentalno razsežnost bomo pojasnili le v obsegu, ki je nujno potreben za razumevanje integralnosti vseh treh razsežnosti upravljanja in vodenja. Vse troje ponazarja notranji krog v prikazu modela (slika 1).

Procesna razsežnost managementa je izredno kompleksna, zato jo zaradi boljšega razumevanja obravnavamo kot celoto hierarhičnih ravni, temeljnih in procesnih funkcij. Hierarhične ravni ponazarjajo hierarhijo procesa upravljanja in vodenja, ki poteka od temeljnih opredelitev (tj. vizije, poslanstva, smotrov in temeljni ciljev) na ravni politike, do opredeljevanja načinov uresničevanja teh temeljnih opredelitev na ravni strateškega managementa (v ospredju so strateške možnosti in strategije) ter

izvedbenih odločitev na ravni izvedbenega managementa, ki združuje taktično in operativno raven (opredeljevanje zagotovitve in razporeditve resursov in izvedbenih nalog).

Planiranje, organiziranje, neposredno vodenje in kontroliranje označujemo kot temeljne funkcije upravljalno-vodstvenega procesa, pri čemer je planiranje začetna aktivnost v procesih upravljanja in vodenja podjetja. Planiranju sledi organiziranje in temu neposredno vodenje izvedbe. Čeprav je kontroliranje navedeno kot zadnja funkcija, pa to ne pomeni, da je tudi zadnja aktivnost v upravljalno-vodstvenem procesu. Nasprotno, kontroliranje moramo izvesti večkrat tekom procesa upravljanja in vodenja in se torej odvija hkrati s planiranjem, organiziranjem in neposrednim vodenjem izvedbe ter tudi med izvedbo samo. Vse štiri temeljne funkcije so prisotne na vseh ravneh upravljalno-vodstvenega procesa.

V upravljalno-vodstvenem procesu so potrebne tudi procesne funkcije, katerih osrednja je odločanje. Za odločitve pa potrebujemo primerne informacije, kar je namen procesne funkcije, ki jo označujemo kot pripravljalne informacijske aktivnosti. Po sprejetju odločitve se začne proces izvajanja oz. uresničevanja odločitve, kar označujemo kot ukrepanje, ki je prav tako procesna funkcija. Z ukrepi namreč podjetje uresničuje sprejete odločitve. Vse tri procesne funkcije, torej pripravljalne informacijske aktivnosti, odločanje in ukrepanje, so prisotne na vseh stopnjah in na vseh ravneh tega upravljalno-vodstvenega procesa.

Z institucionalno razsežnostjo ponazarjamo v MER modelu nosilce odločanja, katerih struktura izhaja iz hierarhičnosti upravljalno-vodstvenega procesa. V modelu zasnovano strukturo nosilcev odločanja je vedno potrebno prilagoditi posebnostim podjetja, ker je le-ta med drugim pogojena s pravno obliko, pa tudi velikostjo podjetja. V strukturi nosilcev odločanja tako razlikujemo med lastniki, ki odločajo o politiki podjetja, hierarhično sledijo predstavniki najvišjega managementa, ki odločajo o strategijah in strateškem alociranju resursov. Taktične odločitve o pridobitvi in razporeditvi resursov so v domeni srednjega managementa, odločitve o operativni razporeditvi nalog pa so naloga najnižjega managementa. V modelu je posebna pozornost namenjena osebnostnim značilnostim, kompetencam, motivaciji in avtoriteti tistih, ki so vključeni v procese odločanja v podjetju.

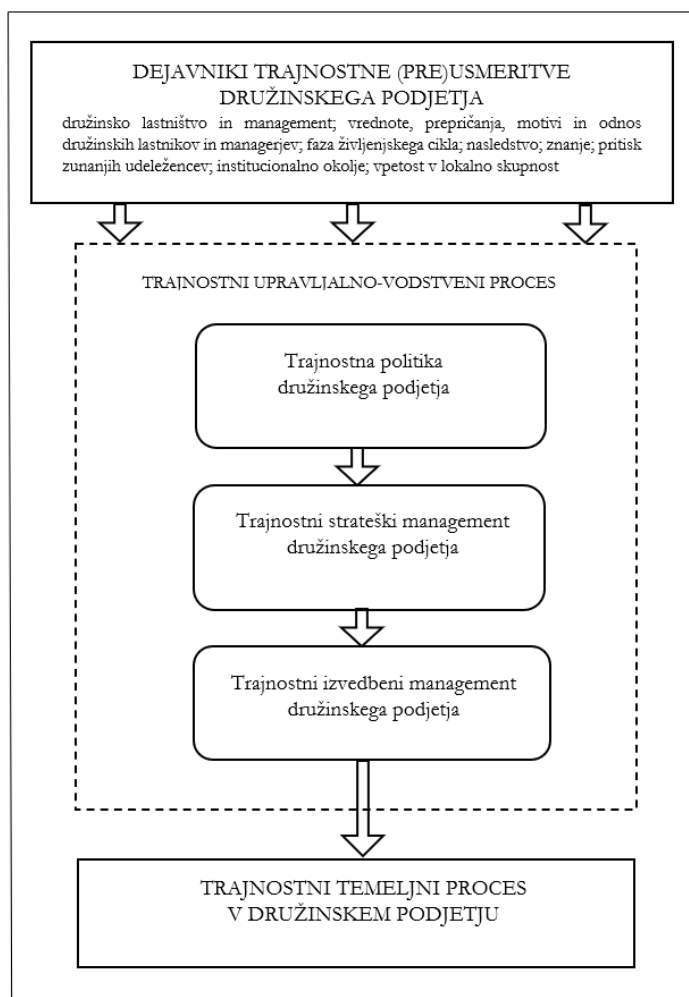
Instrumentalno razsežnost predstavlja instrumentalni sistem, ki ga sestavljajo vrednote, podjetniška in upravljalno-vodstvena načela, stili in tehnike vodenja ter metode vodenja. Vrednote ter podjetniška in upravljalno-vodstvena načela so izhodišče instrumentalne razsežnosti managementa, ker vplivajo na izbiro stilov, tehnik in metod vodenja.

4.3 Model trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja s poudarkom na procesni razsežnosti

Pri snovanju modela trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja s poudarkom na procesni razsežnosti smo izhajali iz hierarhičnosti procesa upravljanja in vodenja ter prisotnosti temeljnih in procesnih funkcijah na vseh ravneh upravljalno-vodstvenega procesa. Prav hierarhičnost upravljalno-vodstvenega procesa poudarja nujnost celovite preusmeritve družinskega podjetja v trajnost, torej od oblikovanja trajnostne vizije, trajnostne politike, trajnostni strategij, zagotovitve in razdelitve resursov in nalog za realizacijo trajnostnih rešitev ter vpeljavo trajnostnih praks v družinsko podjetje. Ključni nosilci odločanja v družinskem MSP so lastniki in managerji, ki so pogosto tudi člani družine. Na odločitve o trajnostni (pre)usmeritvi družinskega podjetja vplivajo številni dejavniki, ki smo jih v našem prispevku razdelili v skupino notranjih in zunanjih dejavnikov, posebej pa smo izpostavili SEW koncept, ki se pogosto uporablja v razlagah vpliva posameznih dejavnikov.

Trajnostna vizija in trajnostna politika (t.j. poslanstvo, smotri in temeljni cilji) morata biti odraz prepoznanih priložnosti in nevarnosti v okolju ter podjetju lastnih prednosti in slabosti. Na tem mestu ponovno poudarjamo, da družinski lastniki in managerji ne bi smeli razumeti trajnostne izzive kot nevarnosti, temveč kot priložnosti za bolj trajnostno usmerjeno delovanje podjetja, ki ne prinaša koristi le družini, ampak tudi drugim tako notranjim kot zunanjim udeležencem. To med drugim pomeni pravično plačilo zaposlenim, ki bodo zato bolj motivirani, prodaja okolju in uporabnikom prijaznih kakovostnih izdelkov, skrb za okolje z ustreznim ravnanjem z odpadki idr. Zato mora biti proces planiranja politike tudi proces interesnega usklajevanja med notranjimi in zunanjimi udeleženci ter mora voditi k oblikovanju takšnega trajnostnega poslanstva, trajnostnih smotrov in trajnostnih ciljev, ki bodo prinašali koristi čim širšemu krogu interesnih udeležencev.

Uresničevanje trajnostne politike naj temelji na oblikovanju trajnostnih temeljnih, poslovnih in splošnih strategij, ki morajo izhajati iz proučenih možnosti za trajnostni razvoj ob sočasnem zavedanju in izogibanju nevarnostim ter ob upoštevanju lastnih razvojnih zmožnosti podjetja. Njihova “pretvorba” v konkretne aktivnosti pa bo trajnostno usmerjenost podjetja, izraženo skozi vizijo in politiko, vodila do trajnostnih učinkov podjetja, legitimnosti in ugleda podjetja ter ustvarjanja koristi ne le za družino, ampak kot smo že poudarili tudi za druge skupine interesnih udeležencev.



Slika 2: Model trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja s poudarkom na procesni razsežnosti

Kot sta poudarila Roxas in Coetzer (2012), se mora trajnostna usmeritev podjetja kot “strateška drža manifestirati z dejanskim ravnanjem ali ravnanjem v podjetju” (str. 473). Samo družinska podjetja, ki izvajajo trajnostne ukrepe, se lahko štejejo za podjetja z visoko stopnjo usmerjenosti in zavezanosti trajnosti. So podjetja z ugledom in podobo dobre družine in podjetja ter legitimnostjo v panogi in potencialom za izboljšanje notranje učinkovitosti in konkurenčne prednosti. Model trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja s poudarkom na procesni razsežnosti prikazuje slika 2.

5 Zaključek

Družinsko podjetje razvija in dokazuje svojo (pre)usmerjenost v trajnost z vključevanjem odgovorov na trajnostne izzive v svojo vizijo, poslanstvo, smotre, cilje, strategije in ukrepe ter prek interakcij z različnimi udeleženci. V modelu trajnostnega upravljanja in vodenja poudarjamo nujnost celovite upravljalno-vodstvene obravnave trajnosti v družinskem podjetju tako, da izhajamo iz hierarhičnosti upravljalno-vodstvenega procesa ter prikazujemo pretvorbo trajnostne zamisli v konkretne aktivnosti in učinke. Obseg prispevka nam je omogočal obravnavo (pa še to le delno) zgolj ene razsežnosti upravljalno-vodstvenega procesa, to je procesne razsežnosti.

Kljub večkrat poudarjeni odgovornosti družinskih lastnikov in managerje za trajnostno (pre)usmeritev njihovih podjetij, si institucionalna razsežnost “zasluži” podrobnejšo obravnavo in nadaljnje raziskovanje vpliva vrednot, motivacije, prepričanij in kompetenc ključnih odločevalcev pri odločanju o trajnostnih rešitvah. Tudi instrumentalna razsežnost si v prihodnosti zasluži obravnavo in vključitev v model.

Model trajnostnega upravljanja in vodenja je namenjen družinskim lastnikom in managerjem, da v procesih trajnostnega (pre)usmerjanja dovolj celovito pristopijo k iskanju trajnostnih rešitev. Model je uporaben tudi za vse tiste, ki v obliki svetovanj ali druge podpore družinskim podjetjem le-tem pomagajo pri prizadevanji za bolj trajnostno delovanje in razvoj. Ker za sprejemanje “pravih” odločitev pri reševanju trajnostnih vprašanj in izzivov ključni strateški odločevalci potrebujejo sodobno znanje o trajnosti, ki je tudi osnova za inovativne trajnostne rešitve, lahko model tudi

ponazarja vsebine, ki bi jih bilo potrebno vključiti v izobraževalne programe in programe usposabljanj.

Poleg izobrazbe lahko vrednote in izkušnje, pridobljene v zgodnjem življenju, pomembno vplivajo na družinske člane, da se obnašajo kot odgovorni člani družbe. Vrednote, ki so sprejete v zgodnjem otroštvu, oblikujejo vedenje družinskih članov kot odraslih ter kot lastnikov in upravljavcev. Ko so del družinskega podjetja, lahko vrednote odgovornosti do družbe, pridobljene med vzgojo, vodijo do ugodnega odnosa do naravnega okolja in trajnosti. Tako je lahko pomembna smer raziskovanja, ali in kako razvijati trajnostni sistem vrednot že v najzgodnejših letih razvoja otrok. Hkrati je lahko model osnova za proučevanje, kako družinska podjetja svojo trajnostno naravnost izkazujejo skozi temeljne in strateške usmeritve, kje imajo probleme in bi potrebovala pomoč.

Literatura in viri

- Antončič, B., Auer Antončič, J., & Juričič, D. (2015). *Družinsko podjetništvo: značilnosti v Sloveniji*. Ljubljana: EY.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainability: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218.
- Barometer (2018). European Family Business Barometer, EFB and KPMG Enterprise. Pridobljeno 10. novembra 2023 na: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/european-family-business-barometer7ed.pdf>.
- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140(Part 1, 2017), 81–92.
- Belak, J. (2010). *Integralni management: MER model*. Založba MER.
- Belak, J., Belak, Jer., & Duh, M. (2014). *Integral management and governance: basic features of MER model*. Lambert Academic Publishing.
- Belak, J., & Duh, M. (2012). Integral management: key success factors in the MER model. *Acta polytechnica Hungarica*, 9(3), 5–26.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113.
- Bingham, J. B., Dyer Jr., W. G., Smith, I., & Adams, G. L. (2010). A Stakeholder Identity Orientation Approach to Corporate Social Performance in Family Firms. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 565–585.
- Botero, I. C., Cruz, C., De Massis, A., & Nordquist, M. (2015). Family Business Research in the European Context. *European Journal of International Management*, 9(2), 139–159.
- Cabrera-Suárez, M. K., García-Almeida, D. J., & De Saá-Pérez, P. (2018). A Dynamic Network Model of the Successor's Knowledge Construction From the Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 31(2), 178–197.

- Canavati, S. (2018). Corporate social performance in family firms: a meta-analysis. *Journal of Family Business Management*, 8(3), 235–273.
- Campopiano, G., & De Massis, A. (2015). Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis in Family and Nonfamily. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511–534.
- Carcano, L. (2013). Strategic Management and Sustainability in Luxury Companies. *Journal of Corporate Citizenship*, December 2013(52), 36–54.
- Chua, S. W., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103–1113.
- Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study. *Family Business Review*, 19(4), 275–288.
- Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1295–1316.
- Dal Maso, L., Basco, R., Bassetti, T., & Lattanzi, N. (2020). Family ownership and environmental performance: The mediation effect of human resource practices. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1548–1562.
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2010). Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1072–1094.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review*, 29(1), 44–64.
- De Masis, A., Sharma, P., Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Kotlar, J. (2012). *Family business studies*. An annotated bibliography. Edward Elgar.
- De Massis, A., Sieger, P., Chua, J. H., & Vismara, S. (2016). Incumbents' attitude toward intrafamily succession: An investigation of its antecedents. *Family Business Review*, 29(3), 278–300.
- De Massis, A., & Foss, N. J. (2018). Advancing Family Business Research: The Promise of Microfoundations. *Family Business Review*, 31(4), 386–396.
- Dekker, J., & Hasso, T. (2016). Environmental Performance Focus in Private Family Firms: The Role of Social Embeddedness. *Journal of Business Ethics*, 136(2), 293–309.
- Delgado-Ceballos, J., Ortiz-De-Mandojana, N., Antolín-López, R., & Montiel, I. (2023). Connecting the Sustainable Development Goals to firm-level sustainability and ESG factors: The need for double materiality. *Business Research Quarterly*, 26(1), 2–10.
- Delmas, M. A., & Gergaud, O. (2014). Sustainable Certification for Future Generations: The Case of Family Business. *Family Business Review*, 27(3), 228–243.
- Dolua, H., Wagner, M., & Block, J. (2018). Sustainability and Environmental Behaviour in Family Firms: A Longitudinal Analysis of Environment- Related Activities, Innovation and Performance. *Business Strategy and the Environment*, 27, 152–172.
- Dou, J., Su, E., & Wang, S. (2019). When Does Family Ownership Promote Proactive Environmental Strategy? The Role of the Firm's Long-Term Orientation. *Journal of Business Ethics*, 158(1), 81–95.
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785–802.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156–174.
- Duh, M. (2003a). *Družinsko podjetje. Razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Založba MER v Mariboru.
- Duh, M. (2018). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: GV Založba.
- Duh, M. (2022). Strateški management za trajnostni razvoj podjetij. V M. Duh, & T. Štrukelj (ur.), *Izzivi trajnostnega razvoja organizacij* (str. 58–81). Pearson Education.
- Duh, M., & Štrukelj, T. (2023). Incorporating Sustainability into strategic management for maintaining competitive advantage: the requisite holism of process, institutional, and instrumental dimensions. V A. J. De Moraes (ur.), *Strategic management and international business policies for maintaining competitive advantage* (str. 189–218). IGI Global.

- FBS (2019). *Family Business Slovenia 2019*. Ljubljana: EY. Pridobljeno 10. novembra 2023: https://www.ey.com/en_si/family-enterprise/family-business-book-slovenia-2019.
- FBS (2020). *Family Business Slovenia 2020*. Ljubljana: EY. Pridobljeno 10. novembra 2023: https://www.ey.com/en_si/family-enterprise/family-business-book-slovenia-2020.
- FBS (2021). *Family Business Slovenia 2021*. Ljubljana: EY. Pridobljeno 10. novembra 2023: https://www.ey.com/en_si/family-enterprise/family-business-book-slovenia-2021.
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256–277.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.
- Gómez-Mejía, L. R., K. Haynes, M. Núñez-Nickel, K. J. L. Jacobson, & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Graafland, J. (2020). Family business ownership and cleaner production: Moderation by company size and family management. *Journal of Cleaner Production*, 255(2), 1–10.
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463–487.
- Hahn, T., & Tampe, M. (2021). Strategies for regenerative business. *Strategic Organization*, 19(3), 456–477.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
- Holt, D., Pearson, A. W., Tyge Payne, G., & Sharma, P. (2018). Family Business Research as a Boundary-Spanning Platform. *Family Business Review*, 31(1) 14–31.
- Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. 2005. *Family Business. Key Issues*. Palgrave Macmillan.
- Kim, J., Fairclough, S., & Dibrell, C. (2017). Attention, Action, and Greenwash in Family-Influenced Firms? Evidence From Polluting Industries. *Organization & Environment*, 30(4), 304–323.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26–33.
- Mandl, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna. Pridobljeno 10. oktobra 2023: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm.
- Miller, K. P., & Serafeim, G. (2014). Chief sustainability officers: who are they and what do they do? Working paper, Harvard Business School. Pridobljeno 10. marca 2022: <https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/13350441/15-011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? *Organization & Environment*, 27(2), 113–139.
- Nakamura, M., Pendlebury, D., Schnell, J., & Szomszor, M. (2019). Navigating the structure of research on sustainable development goals. Global Research Report, Institute for Scientific Information. Pridobljeno 5. decembra 2023: https://clarivate.com/webofsciencegroup/wp-content/uploads/sites/2/dlm_uploads/2019/07/Navigating-the-Structure-of-Research-on-Sustainable-Development-Goals.pdf.
- Neubauer, F., & Lank, A.G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Macmillan Press.
- Neubaum, D. O. (2018). Family Business Research: Roads Travelled and the Search for Unworn Paths. *Family Business Review*, 31(3), 259–270.
- Oldest Companies. (2008). The 100 Oldest Companies in the World. Pridobljeno 7. junija 2020: <http://all-classic-ads.com/100-oldest-companies-world.html>.
- Payne, T. (2018). Reflection on Family Business Research: Considering Domains and Theory. *Family Business Review*, 31(2), 167–175.

- Ramadani, V., & Hoy, F. (2015). Context and Uniqueness of Family Businesses. V L.-P. Dana, & V. Ramadani (ur.), *Family Businesses in Transition Economies. Management, Succession and Internationalization* (str. 9–39). Springer.
- Report EU (2015). Report on family businesses in Europe. Brusel: Committee on Industry, Research and Energy. Pridobljeno 6. julija 2023: http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_EN.pdf.
- Roxas, B., & Coetzer, A. (2012). Institutional Environment, Managerial Attitudes and Environmental Sustainability Orientation of Small Firms. *Journal of Business Ethics*, 111(4), 461–476.
- Samara, G., Jamalia, D., Sierrac, V., & Paradab M. J. (2018). Who are the best performers? The environmental social performance of family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 33–43.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Sharma, P., & Sharma, S. (2011). Drivers of Proactive Environmental Strategy in Family Firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 309–334.
- Sharma, P., & Sharma, S. (2019). The Role of Family Firms in Corporate Sustainability. V A. Sturdy, S. Hueskinveld, T. Reay, & D. Strang (ur.), *The Oxford Handbook of Management Ideas*. Oxford Handbooks Online. Pridobljeno 5. novembra 2023: https://www.academia.edu/44598484/The_Role_of_Family_Firms_in_Corporate_Sustainability.
- Stanley, L. J., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Kellermanns, F. W. (2019). A Typology of Family Firms: An Investigation of Entrepreneurial Orientation and Performance. *Family Business Review*, 32(2), 174–194.
- Steier, L. P., & Ward, J. L. (2006). If Theories of Family Enterprise Really Do Matter, So Does Change in Management Education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 887–895.
- Uhlaner, L. M. (2006). Business family as a team: Underlying force for sustained competitive advantage. V P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrniotis, & S. B. Klein (ur.), *Handbook of research on family business* (str. 125–144). Edward Elgar.
- Uhlaner, L. M., van Goor-Balk, H. J. M., & Masurel, E. (2004). Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), 186–194.
- Van Gils, A., Dibrell, C., Neubaum, D. O., & Craig, J. B. (2014). Social Issues in the Family Enterprise. *Family Business Review*, 27(3), 193–205.
- Walls, J. L., Salaiz, A., & Chiu, S.-C. (Sana) (2021). Wanted: Heroic leaders to drive the transition to “business beyond usual”. *Strategic Organization*, 19(3), 494–512.
- Ward, J. L. 1991. *Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition*. Jossey-Bass Inc., Publishers.
- WCED. (1987). *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development*. Pridobljeno 1. oktobra 2021: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J., & Chua, J. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851–868.

Naslov v angleškem jeziku

Governance and Management Framework for Sustainability (Re)Orientation of Family Businesses

O avtorici

Dr. **Mojca Duh** je redna profesorica za upravljanje in strateški management na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, kjer poučuje predmete na dodiplomskih in podiplomskih študijskih programih. Znanstvenoraziskovalno in strokovno deluje na področju strateškega managementa, upravljanja in dinamičnosti

podjetij, kjer se še posebej posveča razvojnim in upravljalno-vodstvenim posebnostim družinskih podjetij. Kot sodelavka in nosilka je sodelovala oz. sodeluje v številnih domačih in mednarodnih znanstvenoraziskovalnih in strokovnih projektih ter v raziskovalnem programu Podjetništvo za inovativno družbo. S prispevki je sodelovala na številnih domačih in mednarodnih strokovnih in znanstvenih konferencah, je avtorica oz. soavtorica znanstvenih in strokovnih monografij ter znanstvenih in strokovnih člankov.