

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA UČINKOV NOTRANJEGA PODJETNIŠVA NA RAST
DRUŽINSKIH PODJETIJ**

Ljubljana, junij 2016

JANEZ TOMC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Janez Tomc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza učinkov notranjega podjetništva na rast družinskih podjetij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Boštjanom Antončičem,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 DRUŽINSKO PODJETJE.....	4
1.1 Opredelitev in značilnosti družinskega podjetja	4
1.1.1 Družinski in poslovni sistem	5
1.1.2 Ključne vloge in ljudi v družinskem podjetju.....	7
1.1.3 Značilnosti družinskih podjetij	11
1.1.4 Dejavniki uspešnosti družinskih podjetij	16
1.2 Pregled znanih opredelitev družinskega podjetja	22
1.3 Pomen družinskih podjetij v gospodarstvu	25
2 NOTRANJEPODJETNIŠKI DEJAVNIKI IN RAST.....	27
2.1 Notranje podjetništvo	27
2.1.1 Podjetništvo	27
2.1.2 Razvoj notranjega podjetništva.....	28
2.1.3 Opredelitev notranjega podjetništva	30
2.1.4 Značilnosti notranjega podjetništva	32
2.2 Dejavniki notranjega podjetništva	36
2.3 Notranjepodjetniško okolje	38
2.4 Notranjepodjetniška kultura.....	40
2.5 Notranje podjetništvo v praksi	41
2.6 Rast podjetij in pomen podjetniške rasti	42
2.6.1 Dimenzije rasti.....	44
2.6.2 Tipologija različnih vrst modelov rasti.....	45
2.6.3 Dejavniki spodbujanja in zaviranja rasti.....	46
2.7 Pomen notranjega podjetništva za rast podjetij	47
3 ANALIZA - UČINEK NOTRANJEPODJETNIŠKIH DEJAVNIKOV NA RAST	
DRUŽINSKIH PODJETIJ	48
3.1 Namen raziskave	48
3.2 Metodološki okvir raziskave	49
3.3 Rezultati empiričnega preverjanja	50
3.3.1 Opis vzorca	50
3.3.2 Deskriptivni opis spremenljivk.....	54
3.3.3 Regresijski model vpliva spremenljivke notranje podjetništvo na rast podjetja	64
3.4 Povzetek ključnih ugotovitev in predlogi za nadaljne raziskave učinkov notranjega	
podjetništva na rast podjetij	66
4 SKLEP	68
LITERATURA IN VIRI	72
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Razlike med družinskim in poslovnim sistemom.....	6
Tabela 2:	Prednosti in slabosti družinskih podjetij v svetu	16
Tabela 3:	Pregled opredelitev družinskega podjetja z vidika štirih dimenzij.....	23
Tabela 4:	Primerjava med tradicionalnim managerjem in obema podjetnikoma.....	33
Tabela 5:	Dejavniki spodbujanja in zaviranja rasti	47
Tabela 6:	Struktura podjetij po panogah	51
Tabela 7:	Struktura podjetij po starosti	51
Tabela 8:	Struktura podjetij po številu zaposlenih (ekvivalentno zaposlenih s polnim delovnim časom)	52
Tabela 9:	Struktura podjetij po prodaji.....	53
Tabela 10:	Struktura podjetij po starosti anketirancev (managerjev).....	53
Tabela 11:	Struktura anketiranih podjetij po spolu anketirancev	53
Tabela 12:	Usmeritev načrtov za rast anketiranih podjetij	54
Tabela 13:	Struktura podjetij glede na pojavljanje notranjepodjetniških dejavnikov (»notranje podjetništvo 1«)	55
Tabela 14:	Struktura podjetij glede vpliva tehnologije na poslovanje in prihodke podjetij (»notranje podjetništvo 2«)	56
Tabela 15:	Vpliv spreminjajočih se tržnih trendov na podjetje.....	58
Tabela 16:	Struktura podjetij glede na pojavljanje notranjepodjetniških dejavnikov (»notranje podjetništvo 3«)	59
Tabela 17:	Struktura podjetij glede na povprečno rast števila zaposlenih v preteklih treh letih.....	62
Tabela 18:	Struktura podjetij glede na povprečno rast prodaje v preteklih treh letih	62
Tabela 19:	Struktura podjetij glede na rast tržnega deleža v preteklih treh letih	63
Tabela 20:	Matrika koeficientov korelacije spremenljivk regresijskega modela.....	65
Tabela 21:	Opisna statistika regresijskega modela.....	65
Tabela 22:	Parametri regresijskega modela (metoda Enter)	66

KAZALO SLIK

Slika 1:	Družinski in poslovni sistem	5
Slika 2:	Proces nasledstva – prilagoditev vlog med ustanoviteljem in družinskim članom naslednje generacije.....	19
Slika 3:	Fleksibilna organiziranost sodobnega podjetja	29
Slika 4:	Notranjepodjetniški interaktivni model.....	37
Slika 5:	Podjetja glede na stopnjo rasti izbranega merila rasti	43
Slika 6:	Rast in spremembe v podjetju od malega k velikemu.....	44
Slika 7:	Dinamika rasti podjetja	45

Slika 8:	Frekvenčna porazdelitev podjetij glede na pojavljanje notranjepodjetniških dejavnikov (notranje podjetništvo 1 – usmerjenost načrtov za rast podjetja) ..	56
Slika 9:	Frekvenčna porazdelitev podjetij glede na vpliv tehnologije na poslovanje in prihodke podjetja (notranje podjetništvo 2 – vpliv tehnologije na poslovanje in prihodke podjetja).....	57
Slika 10:	Frekvenčna porazdelitev podjetij glede na pojavljanje notranjepodjetniških dejavnikov (notranje podjetništvo 3 – vpliv spreminjajočih trendov na delovanje podjetja).....	59
Slika 11:	Frekvenčna porazdelitev zbirne neodvisne spremenljivke – notranje podjetništvo.....	61
Slika 12:	Frekvenčna porazdelitev zbirne odvisne spremenljivke – rast podjetja	64

UVOD

Kaj je družinsko podjetje? Literatura in avtorji ponujajo številne, bolj ali manj široke opredelitve družinskega podjetja. To so podjetja, v katerih so zaposleni večinoma družinski člani, in podjetja, v katerih glavne upravljaljske funkcije izvajajo družinski člani (Handler, 1989, str. 259). To so podjetja, v katerih ima družina večinski lastniški delež, (Barry, 1989, str. 293) in podjetja, na poslovanje katerih vplivajo družinske povezave in posledično družinska čustva (Leach, 1991, str. 3). Astrachan in Shanker (2003) navajata široko opredelitev družinskih podjetij, in sicer jih opredelita kot podjetja, v katerih ima družina nadzor nad strateško usmeritvijo organizacije, medtem ko ožja opredelitev družinskega podjetja vključuje podjetja, ki imajo več kot eno generacijo in več kot enega družinskega člana z managersko odgovornostjo. Handler (1989, str. 260) v svojem poimenovanju uporablja štiri dimenzije, po katerih se družinsko podjetje razlikuje od običajnih organizacij in ki temeljijo na alternativnih opredelitvah družinskega podjetja. Te dimenzije so:

- delež lastništva in/ali managementa,
- stopnja vpletenosti družinskih članov v podjetje,
- možnost generacijskega prenosa in
- uporaba več kriterijev.

V magistrski nalogi sem podrobneje predstavil posamezne opredelitve družinskega podjetja, ki jih lahko zasledimo v obstoječi literaturi. Obravnaval sem tudi posamezne skupine dejavnikov (Vinton 2009), ki vplivajo na uspešnost družinskega podjetja:

- razumevanje različnosti med družinskimi vlogami in vlogami v podjetju,
- poslovno dojemanje podjetja,
- planiranje prihodnosti za družino in podjetje,
- uporaba svetovalnih storitev.

Če lahko za trenutek odmislimo teoretična poimenovanja in opredelitve družinskega podjetja, nikakor ne smemo spregledati pomena, ki ga imajo družinska podjetja za gospodarstvo. Po nekaterih raziskavah (Antončič, Antončič Auer & Juričič, 2015) ima družina nadzor nad strateško usmeritvijo podjetja v kar 83 % družinskih podjetij v Sloveniji, medtem ko imata v 71 % primerov dva družinska člana ali več managersko vlogo v podjetju. Gre predvsem za mala podjetja, ki zaposlujejo do 50 ljudi in posamično ustvarijo letne prihodke v višini do 4 milijonov evrov (v nadaljevanju EUR) (Antončič et al., 2015). Družinska podjetja tako predstavljajo pomemben delež v slovenskem gospodarstvu ne le z vidika trenutnega prispevka k bruto domačemu proizvodu, ampak tudi z vidika zaposlovanja nacionalne delovne sile in nadaljnjega gospodarskega razvoja ter rasti gospodarstva v Sloveniji. V tem pogledu se zdi, da ima preučevanje podjetniških dejavnikov na rast družinskih podjetij visoko praktično vrednost.

Notranje podjetništvo (angl. *intrapreneurship* ali *corporate entrepreneurship*) je opredeljeno kot podjetništvo znotraj organizacije (Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich, 2008, str. 95). Poznamo vrsto notranjepodjetniških dejavnikov (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002; Ruzzier et al., 2008, str. 96):

- novi posli: zasledovanje in vstopanje v nove posle, ki so povezani s sedanjimi izdelki ali trgi podjetja,
- nove enote in podjetja: ustanavljanje novih organizacijskih enot,
- inovacije izdelkov in storitev: ustvarjanje novih proizvodov in storitev,
- tehnološke inovacije: inoviranje in uvajanje nove tehnologije ter procesov,
- samoprenova: reorganizacija, ponovna opredelitev poslanstva, vizije in strategij,
- prevzemanje tveganja: zasledovanje novih priložnosti in mobilizacija virov za izkoriščanje teh priložnosti,
- proaktivnost: težnja vrhnjega menedžmenta k izboljševanju položaja, usmerjenost v prihodnost in vodilni položaj pri uvajanju sprememb na trgu.

Na notranje podjetništvo vplivajo tri skupine dejavnikov (Antončič, 2002, str. 5): organizacijski dejavniki (notranje okolje organizacije), dejavniki okolja (zunanje okolje organizacije) in medorganizacijski dejavniki (sodelovanje v strateških povezavah). V magistrski nalogi sem notranje podjetništvo obravnaval predvsem z vidika dejavnikov, ki so pomembni pri spreminjanju družinskih podjetij (Antončič, Antončič Auer & Juričič, 2015) in naj bi vplivali na uspeh in konkurenčne prednosti družinskega podjetja:

- širitev trga,
- novi, drugačni pristopi k trženju,
- uporaba novih tehnologij,
- večji poudarek na inovacijah,
- proaktivno konkurenčno določanje cen.

Namen in cilji dela. Predmet raziskovanja magistrske naloge je vpliv notranjepodjetniških dejavnikov na rast družinskih podjetij v Sloveniji. V nalogi sem na podlagi literature povzel teoretične osnove s področja družinskih podjetij (npr. Astrachan in Shanker, 2003; Vadrjal, 2008; Antončič et al., 2015) in ključnih notranjepodjetniških dejavnikov, ki vplivajo na rast podjetij (Antončič et al., 2002; Antončič, 2007; Auer Antončič, Antončič, 2011). S pomočjo podatkov, pridobljenih v raziskavi, ki je bila v letu 2015 izvedena med družinskimi podjetji v Sloveniji, bom v osrednjem delu magistrske naloge analiziral učinke notranjepodjetniških dejavnikov na rast družinskih podjetij. V okviru predmeta raziskovanja postavljam hipotezo: Notranjepodjetniški dejavniki so pozitivno povezani z rastjo družinskih podjetij.

Uporabljene metode. Magistrsko delo temelji na teoretičnih spoznanjih in empirični raziskavi. V teoretičnem delu sem na podlagi razpoložljivih sekundarnih virov opredelil

pojmovanje družinskega podjetja, predstavil notranjepodjetniške dejavnike in obravnaval pomen rasti podjetja tako z vidika podjetja kot samostojne entitete kot z vidika vpetosti podjetja v širše gospodarsko okolje. V raziskovalnem delu magistrske naloge sem analiziral podatke, ki so bili pridobljeni z anketo med družinskimi podjetji v Sloveniji. Cilj empirične raziskave je preveriti postavljeno hipotezo in predstaviti ključne ugotovitve o učinkih notranjega podjetništva na rast družinskih podjetij.

Za anketo sem uporabil vprašanja iz pretekle raziskave o družinskem podjetništvu v Sloveniji (Antončič et al., 2015). Uporabil sem anketne podatke, ki se nanašajo na notranjepodjetniške dejavnike in predvidoma vplivajo na uspeh in konkurenčne prednosti družinskega podjetja. Pričakovano uporabnih odgovorov je več kot 250 iz družinskih podjetij v Sloveniji. Ocenjujem, da v veliki meri obstaja linearen odnos med proučevanimi spremenljivkami, zato sem za preverjanje hipoteze uporabil model regresijske analize ter preveril, ali in v kakšnem obsegu notranjepodjetniški dejavniki vplivajo na rast družinskih podjetij.

Struktura magistrskega dela. Magistrsko delo sem razdelil na tri poglavja:

- Družinsko podjetje; v tem poglavju sem obravnaval posamezne opredelitve družinskega podjetja. Ker trenutno še ni splošno sprejete opredelitve družinskega podjetja, sem predstavil družinska podjetja tudi z vidika njihovih lastnosti in pomena, ki ga imajo v gospodarstvu. Podal sem odgovor, po čem se klasične organizacije razlikujejo od družinskih podjetij.
- Notranjepodjetniški dejavniki in rast; opredelil sem notranje podjetništvo in ključne dejavnike, ki ga zaznamujejo. Pozornost sem namenil zlasti notranjepodjetniškim dejavnikom, ki predvidoma vplivajo na rast družinskih podjetij. V nadaljevanju tega poglavja sem obravnaval tudi pomen rasti podjetja, dejavnike, ki spodbujajo oz. zavirajo rast podjetij, in pomen notranjega podjetništva za rast podjetij.
- Analiza – učinek podjetniških dejavnikov na rast družinskih podjetij; z empirično raziskavo in regresijsko analizo sem preveril postavljeno hipotezo učinkov notranjepodjetniških dejavnikov na rast družinskih podjetij. V tem poglavju sem predstavil namen raziskave in metodološki okvir raziskave ter predstavil rezultate empiričnega preverjanja. V sklepnem delu analize sem povzel ključne ugotovitve in predstavil možne smernice za prihodnje raziskovalce tega področja.
- Sklep; v sklepnem poglavju sem predstavil končne ugotovitve magistrskega dela ter praktičen pomen izvedene raziskave. Podal sem možne usmeritve za prihodnja preučevanja družinskih podjetij in notranjega podjetništva. V zaključku sledijo še predstavitev literature in uporabljenih virov ter anketni vprašalnik v prilogi magistrske naloge.

1 DRUŽINSKO PODJETJE

1.1 Opredelitev in značilnosti družinskega podjetja

Že sam naziv »družinsko podjetje« nakazuje, da moramo pri opredelitvi družinskega podjetja upoštevati dve entiteti. Na eni strani družino, osnovno enoto človeške družbe, skupino posameznikov, ki obstaja na podlagi krvnih povezav in zato deluje na podlagi močnih čustev, sorodnih vrednot, vzorcev in načel te skupine. Gre za posameznike, ki so samodejno, in ne po lastni izbiri, doživljenjski pripadniki družine. Na drugi strani podjetje, osnovno enoto gospodarstva, skupino posameznikov, ki jih združujejo ekonomski motivi, zato imajo jasno opredeljene naloge, obveznosti in cilje, ki so potrebni za doseg skupnega interesa te skupine. Gre za posameznike, ki se po lastni volji pridružijo podjetju, tj. sistemu, v katerem so, pogosto časovno omejeno, nagrajeni na podlagi sposobnosti za doseganje zastavljenih ciljev podjetja. V družinskem podjetju se torej tesno prepletata dva sistema, ki sta v veliko pogledih nezdružljiva, kar predstavlja pomemben izziv pri uravnavanju vizije, principov upravljanja in ciljev, ki so lastni entiteti družine kot tudi entiteti podjetja.

V čem se torej razlikujejo družinska podjetja od nedružinskih? Praviloma so družinska podjetja usmerjena v prihodnost, dolgoročno planirajo, svoje priložnosti iščejo v vrednotah, ki jih prenašajo iz roda v rod. Družinska podjetja so osredotočena na zaposlene, medtem ko se obravnavanje zaposlenih v nedružinskih podjetjih redko povzpne nad raven členov enačbe, ki seštevajo ekonomske vire (Vadnjal, 2008, str. 1).

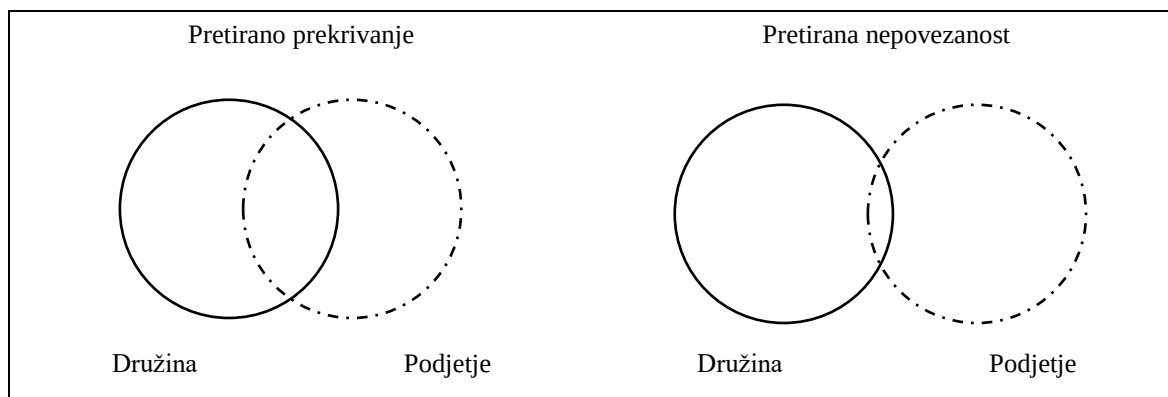
Čeprav je mogoče v strokovni literaturi najti številne opredelitve družinskega podjetja, nobena od njih še ni bila splošno sprejeta. Morda tudi zato, ker je opredelitev družinskega podjetja odvisna zlasti od namena preučevanja družinskih podjetij. Poskusi opredelitve družinskih podjetij pogosto izhajajo iz potrebe po razlikovanju družinskih od nedružinskih podjetij. (Sharma, 2004, str. 3). Čeprav je načeloma za družinsko podjetje značilno, da večinski delež podjetja pripada članom družine, avtorji v svojih opredelitvah obravnavajo tudi pomembnost in bistvo drugih elementov ali njihove različne kombinacije.

Pogled na družinsko podjetje je mogoče predstaviti tudi prek elementov, ki so pogostejše ali redkeje značilni za družinska podjetja v primerjavi z nedružinskimi podjetji. Nekatere značilnosti so v celoti merljive (npr. delež lastništva družine, stopnja izobrazbe posameznikov na vodstveni ravni, ki so člani družine, ipd.), spet druge (npr. stil vodenja podjetja in proces sprejemanja odločitev, vrednote) so merljive zgolj posredno. Značilnosti kot take v večini primerov ne pomenijo neposredne prednosti ali slabosti družinskih podjetij, če jih primerjamo z nedružinskimi podjetji. V vsakem podjetniškem okolju lahko namreč na delovanje ene ali druge vrste podjetja vplivajo drugače.

1.1.1 Družinski in poslovni sistem

V družinskem podjetju gre za prepletanje družinskega in poslovnega sistema. Medtem ko naj bi si podjetje, kot gospodarski subjekt, prizadevalo za uresničevanje ekonomskega motiva (dobička, rasti), je osnovni motiv družine skrb za družinske člane. Zato lahko nasprotja, ki izhajajo iz obeh omenjenih sistemov, povzročajo konflikte.

Slika 1: Družinski in poslovni sistem



Povezeto in prilagojeno po Benson, B., Crego, E.T., & Drucker, R.H., Your Family Business - A Success Guide for Growth and Survival 1990, str. 17.

Družinska podjetja se soočajo z izzivom, kako uravnoteženo upravljati vrednote družinskega sistema in poslovne cilje podjetja. Pretirano prekrivanje (Slika 1) »družinskih vrednot« in »poslovnih ciljev« lahko negativno vpliva na poslovanje podjetja, kar je lahko po Benson, Crego in Drucker (1990, str. 9) izraženo na več načinov, med drugim tudi z naslednjimi okoliščinami:

- zaposlovanje družinskih članov, čeprav niso usposobljeni oziroma nimajo ustreznih izkušenj za delovno mesto, ki ga zasedajo. Nedružinskim uslužbencem (predvsem na vodilnih položajih) pa je kariera v takem podjetju onemogočena;
- sprejemanje poslovnih odločitev, ki temeljijo na družinskih interesih in ne na poslovni logiki;
- zaposlovanje večjega števila družinskih članov, kot bi jih podjetje dejansko potrebovalo oziroma lahko ekonomsko preneslo;
- nagrajevanje otrok glede na njihove potrebe in ne glede na dejanske sposobnosti in dosežke;
- pravilo enakopravnosti vseh naslednikov, kar povzroči težave, ko posameznik poskuša postati nadrejeni. Težave lahko nastanejo tudi, če vsi potomci niso enako zainteresirani za nadaljevanje družinskega posla;
- močan vpliv na posel, ki izhaja iz zaporedja rojstev otrok (izziv pravičnega obravnavanja prvorojenih oz. najmlajših otrok).

Na drugi strani pa se v primeru znatne nepovezanosti obeh sistemov ponuja vprašanje: ali lahko tako podjetje še vedno štejemo med družinska podjetja. Pomembnejše razlike med obema sistemoma so prikazane v Tabeli 1:

Tabela 1: Razlike med družinskim in poslovnim sistemom

DRUŽINSKI SISTEM	POSLOVNI SISTEM
• Temelji na čustvih • Prevladujoča skrb za družinske člane • Prizadevanje za enakost med družinskimi člani • Članstvo do konca življenja	• Racionalen • Osredotočenost na izpolnjevanje nalog • Pričakuje in nagraduje rezultate dela • Izločanje »članov«, ki ne dosegajo rezultatov

Vir: Benson, B., Crego, E.T., & Drucker, R.H., Your Family Business - A Success Guide for Growth and Survival, 1990, str. 17.

V družinskem podjetju je družina pogosto v središču samega podjetja, kar se lahko kaže v formalni obliki (tj. opravljanju vodstvenih funkcij) kot tudi neformalni obliki (izražanju mnenj, podajanju nasvetov). Taka dvojnost lahko povzroča zamegljeno sliko glede lastništva poslovnih procesov, s tem pa se zmanjša nadzor nad izvajanjem poslovnih procesov in posledično oteži samo poslovanje podjetja.

Konflikti nastajajo zaradi različnih značilnosti, ki pripadajo družinskemu oziroma poslovnemu sistemu. Kets de Vries (1993, str. 63) ugotavlja, da so ključni problemi v družinskih podjetjih psihološke narave, in jih obravnava kot slabosti. Kot primere navaja:

- nepotizem – ekonomska in poslovna logika je podrejena družinskim interesom;
- sindrom »razvajenega otroka« – podjetnik porabi večino svojega časa za delo v podjetju, zanemarija pa družinsko življenje. Zaradi občutka krivde izgubljeni čas nadomešča tako, da poskuša naklonjenost družinskih članov pridobiti z darili;
- dominantno obnašanje podjetnika – mlajša generacija le težko obuje velike čevlje »kapitana podjetja«, še posebej če je odnos kapitana do otrok podcenjujoč in ponižujoč. Mnogi otroci se zato vdajo v usodo, so slabi v šoli in se obnašajo neodgovorno;
- izčrpavanje podjetja – zaposleni člani družine ne prispevajo dovolj k samemu podjetju. Če se podjetje spremeni v dobrodelno ustanovo, se lahko poleg finančnih težav pojavijo tudi moralni zapleti.

Zdi se, da so konflikti v družinski podjetjih samoumevni. Zato še toliko bolj preseneča dejstvo, da družinska podjetja večinoma nimajo uvedenih formalnih mehanizmov in postopkov, ki bi omogočali normalno upravljanje konfliktnih situacij. Mandl (2008, str. 56), ki se sklicuje na različne raziskave, ugotavlja, da ima v Avstriji in Nemčiji manj kot polovica družinskih podjetij vzpostavljene postopke delovanja in pravilnike za ravnanje v primeru

konfliktnih situacij. V Franciji in Grčiji pa se odstotek podjetij z načrtanimi internimi pravili, ki se nanašajo na reševanje konfliktnih situacij v družinskih podjetjih, giblje okoli 20 %.

Z vidika nadaljnjega preučevanja družinskih podjetij in njihovega pomena v gospodarstvu bi bilo vsekakor smiselno privzeti enotno opredelitev, ki bi morala biti nedvoumna in pregledna na način, da jo lahko kvantificiramo. Uporaba take opredelitve pa bi morala pripeljati do zanesljivih in veljavnih rezultatov (Duh, 2006, str. 32). Dokler take opredelitve ni, se zdi smiselno natančneje obravnavati ključne značilnosti, po katerih se družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih podjetij, ter prednosti in slabosti družinskih podjetij v primerjavi z drugimi tipi gospodarskih subjektov. Prav tako pa je pomembno, da družinska podjetja spoznamo tudi preko ljudi in njihovih vlog v sami organizaciji.

1.1.2 Ključne vloge in ljudje v družinskem podjetju

Unikatnost družinskih podjetij se kaže tudi v ljudeh, ki so vključeni v strateško in operativno delovanje podjetja. V družinskem podjetju ne gre zgolj za klasičen odnos »delodajalec – delojemalec«, ne gre le za zaposlene in managerje, ki so se po naključju znašli v isti organizaciji. V družinskem podjetju, v veliki večini, srečamo družinske člane, ki jih poleg poslovne vezi veže predvsem sorodstvena vez. Kot je to značilno za vse organizacije, tudi v družinskem podjetju število družinskih članov narašča glede na rast podjetja. Vsak družinski član pa ima svoje značilnosti, poglede, mnenja in vlogo v družinskem podjetju. V nadaljevanju so predstavljene ključne osebe, ki jih pogosteje povezujemo z družinskimi podjetji.

1.1.2.1 Ustanovitelj

Vsak podjetnik vsekakor ni nujno tudi ustanovitelj podjetja. Za ustanovitelje velja, da naj bi bili čustveni, tipično intuitivni ljudje, (Benson et al., 1990, str. 23) z vizijo ustvariti dolgoročno uspešno podjetniško organizacijo. Leach (1991, str. 25) obravnava prevladujoče lastnosti podjetnikov in opredeljuje naslednje tri tipe ustanoviteljev:

- Lastniki; lastniki so osebe, ki jih v največji meri zanima lastništvo in oblast nad vsemi segmenti podjetja. Za tovrstne ustanovitelje družinskih podjetij je značilno, da se ne poslužujejo strokovnega vodstva zunanjih strokovnjakov. Taka družinska podjetja so pogosto omejena z rastjo do določene velikosti, ki pa jo le stežka presežejo. Lastniki so tip ustanovitelja, ki od svojih otrok, tudi za ceno upora, pričakujejo vključitev v podjetje. Pomembnejše značilnosti družinskih podjetij, ki jih ustanovijo lastniki, lahko strnemo v naslednje točke (Leach, 1991, str. 33):
 - najpomembnejša sta lastništvo in oblast;
 - »jaz sem podjetje« je prevladujoče razmišljanje lastnika;
 - podjetje se z vidika vodstvenega kadra nikoli ne profesionalizira;

- družinski člani (predvsem otroci) so pod nenehnim nadzorom lastnika, kar lahko pripelje do nizke motivacije ali celo upora.
- Vodje; vodje so osebe, ki stremijo k centralizirani oblasti, ki jo učinkovito delegirajo. Vodje načelno svojih družinskih članov (predvsem otrok) ne silijo k vključevanju v družinsko podjetje, temveč poskušajo s spodbudami in nasveti poiskati najustreznejše delovno mesto za družinske člane. »Vodje so zelo ponosni na dejstvo, da je njihovo podjetje družinsko, in nikoli ne bodo storili ničesar, kar bi ogrozilo njihovo starševstvo.« (Vadnjal, 2008, str. 16). Pomembnejše značilnosti družinskih podjetij, ki jih ustanovijo vodje, lahko strnemo v naslednje točke (Leach, 1991, str. 33):
 - najpomembnejše je vodenje;
 - odločitve se sprejemajo centralizirano in učinkovito delegirajo na nižje ravni;
 - družinskih članov (predvsem otrok) se ne nadzira, temveč spodbuja k sodelovanju v podjetju;
 - vodja je ponosen, da je njegovo podjetje »družinsko podjetje«;
 - vodja ne sprejema poslovnih odločitev, ki bi lahko ogrozile njegovo vlogo starša v družinskem odnosu.
- Tehniki; tehniki so osebe, ki so nad izdelki in storitvami navdušeni precej bolj kot nad dejstvom, da sta upravljanje in administracija poslovnih procesov pomembna elementa razvoja družinskega podjetja. Tovrstne naloge (upravljanje in administracijo) v večini primerov prepuščajo zunanjim sodelavcem, kar lahko povzroči nezadovoljstvo med ostalimi družinskimi člani, ki se počutijo prikrajšane. Pomembnejše značilnosti družinskih podjetij, ki jih ustanovijo tehniki, lahko strnemo v naslednje točke (Leach, 1991, str. 33):
 - tehniki so poslovni strokovnjaki na svojem področju;
 - večino funkcij, ki ne predstavljajo neposredne zveze z bistvom podjetja (administracijo, vodenje, upravljanje ipd.), prepuščajo zunanjim strokovnjakom (tj. nedružinskim članom);
 - tehniki težko zapustijo podjetje in pogosto težko prenesejo znanje in izkušnje na druge zaposlene.

V praksi težko najdemo in natančno opredelimo tip ustanovitelja, saj gre v večini primerov za mešanico vseh treh tipov, pri čemer pa lahko ena od oblik pomembneje izstopa.

1.1.2.2 Moški lastnik družinskega podjetja

»Lastniki družinskih podjetij so tipično gospodje v petdesetih letih, pogosto brez formalne poslovne izobrazbe« (Vadnjal, 2008, str. 16) ter željo, da v poslovnem smislu prekosijo svojega predhodnika – očeta. Ponavadi so to karizmatične osebe, ki znajo navduševati tako zaposlene kot tudi ostale poslovne partnerje, so inovativni v razmišljanju, kar se odraža v načinu vodenja podjetja in razvoju podjetniških idej, in so pogostokrat prepričani, da imajo zgolj oni sami vedno prav.

Pomanjkljivosti moškega lastnika pa se kažejo tudi skozi druge značajske lastnosti, kot so: avtokratsko vodenje podjetja in družine, karakterni zahtevni in kompleksni osebnosti, ki ji več kot denar pomeni osebno zadovoljstvo. Za moške lastnike družinskih podjetij je značilen neformalni stil vodenja, ki je učinkovit v malih podjetjih. Cenijo tisto, kar so ustvarili, in želijo to prenesti v naslednje generacije (Benson et al, 1990, str. 23), za kar pa morajo izbrati in usposobiti svojega naslednika.

1.1.2.3 Ženska lastnica družinskega podjetja

Vzgibi za odločitev glede vstopa na podjetniško pot in ustanovitev lastnega podjetja so tako pri moških kot pri ženskah praktično enaki (Benson et al, 1990, str. 27). Glas in Drnovšek (1999, str. 2) sta v okviru izvedene raziskave navedla pomembnejše razloge, zaradi katerih se ženske odločajo za podjetniško pot:

- čeprav v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) velja temeljno načelo »enako plačilo za enako delo«, ženske kljub enakemu delovnemu mestu v povprečju zaslužijo manj kot moški;
- vodilna delovna mesta v podjetjih so še vedno domena moških, kar predstavlja nepremostljivo oviro za nadaljni razvoj kariere;
- delež in pomen žensk v storitvenem sektorju, ki se povečuje, je bistveno večji;
- nevzdržne ekonomske razmere so pogosto vzrok za ustanovitev lastnega podjetja.

V navedeni raziskavi avtorja tudi ugotavljata, da se iz družinskih podjetij, ki jih vodijo ženske, razvije več novih podjetij, kot je to v primeru, v katerem družinska podjetja vodijo moški.

Zaradi tradicionalne vloge, ki jo družba in okolje pripisujeta ženskam, je njihov preboj v poslovnem svetu nedvomno težji. Zaradi različnih stereotipov in (ne)razumevanja vloge ženske v poslovnem svetu morajo ženske pogostokrat vložiti več truda za doseg enake pozicije kot moški. Posledično pa tako postanejo trše pogajalke, ki imajo težnjo po nadzoru celotnega podjetja ter ostro kontrolo nad samim poslovanjem (Leach, 1990, str. 40). Duh domačnosti ter večji občutek varnosti in pripadnosti podjetju, spoštovanje medsebojnih vrednot, racionalnejše poslovne odločitve ipd. so zgolj nekatere prednosti, ki jih strokovnjaki pripisujejo ženskim delodajalkam v primerjavi z moškimi delodajalci.

1.1.2.4 Zakonski par kot lastnik družinskega podjetja

Zakonski pari se, v tujini in Sloveniji, vse pogostejše pojavljajo kot ustanovitelji in lastniki družinskih podjetij. Družinski in poslovni sistem sta v tem primeru še posebej na preizkušnji, zato mora zakonski par spoštovati posamezna načela in pravila v izogib razpadu enega in/ali drugega sistema. Leach (1991, str. 4) navaja naslednja ključna načela, ki jih mora spoštovati zakonski par:

- ne glede na vse je na prvo mesto treba postaviti zakonsko zvezo in otroke, saj so urejene razmere v družinskem sistemu ključnega pomena za dolgoročno skupno delovanje v poslovnem sistemu;
- zakonski par se mora medsebojno spoštovati in v največji možni meri medsebojno in neposredno komunicirati tako o dogodkih, ki se tičejo družine kot tudi podjetja;
- dopolnjevanje znanj, izkušenj in sposobnosti lahko predstavlja pomembno konkurenčno prednost in ključ do uspešnejšega podjetja;
- zakonski par mora jasno določiti vlogo posameznika v podjetju, vključno s pravicami in dolžnostmi;
- vzajemna podpora in usklajen nastop proti konkurenci.

Čeprav se zdi delitev vlog podobna tradicionalnemu vzorcu, predstavlja soglasna odločitev o taki delitvi osnovo za uspeh podjetniškega para (Vadnjal, 2008, str. 17).

1.1.2.5 Sinovi

Sinovi so v družinska podjetja pogosto vključeni zaradi sorodstvene vezi in ker se to od njih preprosto pričakuje. Praksa dokazuje, da lahko oče in sin predstavljata nepremagljivi dvojec, če se v poslovnih odločitvah in usmeritvah razumeta in medsebojno podpirata. Prav tako pa praksa dokazuje, da je takih primerov bistveno manj od primerov, v katerih sta oče in sin glavna protagonista konflikta v družinskem podjetju. Posledično se potencialna konkurenčna prednost lahko spremeni v tveganje, ki lahko resno ogrozi delovanje družinskega podjetja.

1.1.2.6 Hčere

Ženske pridobivajo vse pomembnejšo vlogo v poslovnem svetu, kar se odraža tudi v vlogi hčera v družinskih podjetjih. Če je bilo pred leti samoumevno, da bo družinsko podjetje prevzel sin, smo danes pogosto priča dejstvu, da očetje za nasvet povprašajo hčer. Morda je razlog v tem, da oče ne vidi hčere kot konkurentke, posledično pa se namesto konfliktnih situacij odvijajo argumentirane diskusije o tekoči problematiki. Na drugi strani pa naj bi ženske, z večjim občutkom za družinske zadeve, pomagale očetom bolj iz ljubezni kot iz poslovnega interesa. (Vadnjal, 2008, str. 18)

Potencialni vir težav predstavlja poroka hčere, katere mož iz znanega ali neznanega razloga ne želi sodelovati v družinskem podjetju. Vadnjal (2008, str. 18) meni, da v tem primeru ženske pogostokrat zapustijo družinsko podjetje in svoj čas posvetijo lastni družini.

1.1.2.7 Priženjeni

Položaj priženjenih je vse prej kot enostaven. Pogosto se znajdejo v primežu med zaposlenimi, ki so mnenja, da je delovno mesto dobil(-a) le zato, ker se je poročil(-a) s

članico ali članom družine, in družino, ki pogosto izvaja pritisk na priženjenca, da se zaposli v podjetju. Leach (1991, str. 36) takim osebam predlaga, da se predhodno zaposlijo in pridobijo izkušnje v kakšnem drugem podjetju.

Poleg navedenega pa ne gre prezreti dejstva, da sta utrip in ritem življenja družine, ki ima v lasti družinsko podjetje, povsem drugačna od utripa in ritma, ki ju poznajo tradicionalne družine. S tega vidika se zdi, da se je pogosto težko vključiti v tako okolje, brez podobnih življenjskih izkušenj.

1.1.2.8 Nedružinski uslužbenci

Večina družinskih podjetij se v določeni fazi razvoja in rasti znajde v situaciji, ko mora zaposliti nedružinskega uslužbenca. Vloga nedružinskih uslužbencev v družinskih podjetjih vsekakor ni enostavna, saj se od njih pričakuje praktično enaka stopnja pripadnosti, razpoložljivosti v smislu delovnega časa in motiviranosti, kot to velja za ostale družinske člane.

V realnosti pa v večini primerov velja, da so nedružinski uslužbenci omejeni tako v smislu možnosti napredovanja kot v smislu dodatnega nagrajevanja (npr. iz naslova ustvarjenega dobička). Nedružinski uslužbenci pa pogosto prevzemajo vlogo mentorja, predvsem za mlajše družinske člane, ki se uvajajo v poslovanje družinskega podjetja (Vadnjal, 2008, str. 19). Na ta način se seveda krepi tudi njihova vloga v družinskih podjetjih.

1.1.3 Značilnosti družinskih podjetij

Danes so družinska podjetja v skoraj vseh dejavnostih ter vseh velikosti od malega družinskega podjetja, ki ga uporabljata mož in žena, do mednarodne korporacije, ki zaposluje več tisoč ljudi. Izzive, s katerimi se soočajo družinska podjetja, pa je mogoče razdeliti na izzive, ki veljajo za vse gospodarske subjekte, in izzive, ki se nanašajo zgolj na družinska podjetja. V prvo kategorijo spadajo demografske in družbeno-gospodarske razmere, ki so značilne za posamezno državo, v drugo kategorijo pa lahko uvrstimo izzive, ki so povezani z vprašanji nasledstva družinskega podjetja, organizacijske vloge v podjetju, kontinuitete poslovanja ipd (Kostanjevec, Omerzel Gomezelj, 2013, str. 22).

Tipične značilnosti družinskih podjetij, povzete po Donckels in Frohlich (1991), na osnovi raziskave Stratos, ki je bila izvedena med več kot 1.000 malimi in srednje velikimi podjetji iz osmih evropskih držav, navaja Duhova (1999, 130–131):

- družinska podjetja so bolj usmerjena navznoter in delujejo kot zaprt sistem;
- lastniki v družinskih podjetjih si prizadevajo biti vsestranski, organizatorski in prilagodljivi;
- zaposleni v družinskih podjetjih občutijo večjo socialno varnost;

- družinska podjetja bolj skrbijo za zadovoljstvo svojih zaposlenih tudi tako, da zagotavljajo višja nadomestila za delo, kot predpisujejo zakonska določila. Hrati pa so zaposleni v družinskih podjetjih večinoma izključeni iz procesov odločanja, ki se nanašajo na vprašanja o kapitalu in/ali delitvi dobička;
- družinska podjetja so bolj konservativna in manj dovzetna za strategije, povezane s širitvijo poslovanja na tuje trge;
- družinska podjetja primarno niso osredotočena na rast in doseganje dobičkov. V gospodarstvu predstavljajo dejavnik stabilnosti.

Poleg navedenih značilnosti Duhova (1996, str. 394) navaja še naslednje lastnosti, ki so značilne za družinska podjetja:

- družinska podjetja so podjetja s tradicijo. Fluktuacija na vodilnih delovnih mestih, ki jih zasedajo člani družine, je nizka;
- vodstvene položaje v družinskem podjetju po pravilu zasedajo člani družine. Le redko je ta vloga prepuščena zunanjim svetovalcem;
- število lastnikov (delničarjev) v družinskem podjetju je običajno manjše, pri čemer so lastniki praviloma pripadniki ožje ali širše družine;
- cilj družinskega podjetja ni kratkoročna optimizacija dobička, temveč usmerjenost v dolgoročno in stabilno poslovanje;
- družinska podjetja si prizadevajo ohraniti dobro ime. Čeprav so manj napredna glede politike ravnanja s človeškimi viri, dobro skrbijo za zaposlene, ki so praviloma bolj lojalni in naklonjeni podjetju, kot to velja za nedružinska podjetja;
- opazen je vpliv družine in družinskih članov na poslovne odločitve in komercialne cilje podjetja.

Poleg tega družinska podjetja zaznamujejo značilnosti, ki so podrobneje obravnane v nadaljevanju. V tem primeru seveda ne gre za merila, ki opredeljujejo družinsko podjetje, ampak za druge značilnosti, ki lahko prispevajo k razumevanju in prepoznavanju podjetij te vrste. Te značilnosti lahko v posameznem primeru pomenijo prednosti in slabosti družinskega podjetja v primerjavi z nedružinskim.

1.1.3.1 Nasledstvo in dolgoročna usmerjenost

Družinska podjetja so v večini primerov osredotočena na dolgoročno poslovanje, brez velike želje po hitrem zaslužku ali resnih razmišljanj o prodaji podjetja. To se seveda izraža v vseh poslovnih odločitvah kot tudi v odnosu do zaposlenih in ostalih interesnih skupin. Če je vodstvo nedružinskega podjetja usmerjeno v časovni razpon, za katerega je pridobilo mandat za upravljanje s podjetjem, ki vključuje možnost prodaje podjetja, če se za to pokaže prava priložnost, se vodstvo družinskega podjetja zaveda pomena in odgovornosti za razvoj, dolgoročen obstanek na trgu ter uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo.

Načrtovanje nasledstva je pomembna dejavnost v družinskih podjetjih, saj je namen njihovih lastnikov, da predajo naslednji generaciji podjetje, ki je v dobrem stanju. Družinska podjetja se v tej vlogi soočajo z izzivi, ki izhajajo iz ustanoviteljeve instinktivne želje po nadzoru nad tem, kar je ustvaril, ter po drugi strani iz običajne človeške nenaklonjenosti planiranju. (Vadnjal, 2008, str. 32). Na podlagi rezultatov raziskave »Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy« (European Commission, 2011), ki jo je izvedla Evropska komisija v državah Evropske unije (vključno z Islandijo, Hrvaško, Srbijo, Črno goro, Turčijo in Norveško) v obdobju med novembrom 2009 in oktobrom 2010, je mogoče ugotoviti, da se z izzivom nasledstva vsako leto sooči približno 450.000 podjetij, ki zaposlujejo približno 2 milijona ljudi. Raziskovalci ocenjujejo, da se zaradi neuspešnega prenosa lastništva vsako leto lahko zapre tudi do 150.000 podjetij, kar pomeni izgubo približno 600.000 delovnih mest.

Po drugi strani imajo družinska podjetja pogosto bolj jasno izoblikovano vizijo, katere cilje želijo uresničevati v naslednjih desetih ali petnajstih letih (Vadnjal 2008, str. 12). Kot navaja Vadnjal (2008, str. 12), lahko družinska podjetja na ta način »lažje strateško planirajo in posledično lažje premagujejo nepredvidljive situacije, vendar zgolj v primeru, da so družinska podjetja pri dolgoročni usmerjenosti resnično disciplinirana«.

Sklepamo lahko, da je dolgoročno razmišljanje eden od razlogov za to, da so družinska podjetja v povprečju starejša od nedružinskih podjetij. To velja tudi za Slovenijo, kar dokazuje raziskava iz leta 2005, v kateri je sodelovalo 350 mikropodjetij ter malih in srednje velikih podjetij. Družinska podjetja so bila v povprečju stara 11,74 leta in so bila starejša od nedružinskih podjetij, ki so bila v povprečju stara nekaj več kot devet let (Duh & Tominc 2006).

1.1.3.2 Socialni kapital – vrednote in osebna prisotnost

V družinskih podjetjih – predvsem v fazi prehajanja s starejše generacije na mlajšo – ne gre zgolj za formalen prenos kapitala in likvidnih sredstev. Še bolj pomembno se zdi vse, kar je posamezno družinsko podjetje gradilo in razvijalo iz roda v rod. Gre za vrednote, poštenost, tradicijo, strokovno znanje in vse drugo, na čemer so družinska podjetja zgradila dobro ime in se uveljavila v krogu interesnih skupin (zaposlenih, kupcev, dobaviteljev ipd.). Mandl (2008) ob tem opozarja, da lahko nastopi konfliktna situacija, če se starejša generacija oklepa tradicionalnih vrednot, mlajša generacija pa stremi k spremembam in inovacijam.

Za razliko od nedružinskih podjetij so se člani družine, ki upravlja družinsko podjetje, pripravljani v večji meri odpovedati lastnim interesom za dobrobit podjetja, kar se lahko kaže v obliki daljšega delovnega časa ali nižjega plačila za delo, ki so ga pripravljani sprejeti. To predstavlja pomembno prednost pred nedružinskimi podjetji, zlasti v ekonomsko zahtevnejših obdobjih. Soočasno pa lahko stalno zanemarjanje družinskih obveznosti negativno vpliva na odnose v sami družini.

Predvsem za manjša družinska podjetja velja, da so bolj vpeta v lokalno okolje. Pri tem se osredotočajo na poslovanje z lokalnimi poslovnimi partnerji, zaposlujejo lokalno prebivalstvo, imajo manjše število kupcev, s katerimi poskušajo ohranяти odlične poslovne odnose, in skrbijo za dobro ime družinskega podjetja v lokalni skupnosti. Pogosto so manjša družinska podjetja manj naklonjena tveganju, saj lahko napačna odločitev kritično vpliva na obstoj podjetja (Mandl, 2008). Prav to v povezavi z lokalno usmerjenostjo podjetja otežuje težnjo po internacionalizaciji ali širitvi na nove trge.

1.1.3.3 Vodstvo družinskega podjetja

Za družinska podjetja velja, da jih večinoma vodijo člani družine, ki imajo stike s podjetjem že od zgodnjega otroštva. Kot navaja Mandl (2008, str. 62), ki se sklicuje na posamezne raziskave, to velja na primer za Avstrijo, kjer ima 75 % obrtniških podjetij zgolj enega managerja, v 80 % družinskih podjetjih, ki imajo več kot enega managerja, pa le-ti prihajajo iz iste družine. Podobno velja za Ciper (77 % družinskih podjetij vodijo člani družine), Finsko (skoraj 70 % družinskih podjetij vodijo družinski člani) in Švedsko (več kot 90 % družinskih podjetij vodijo člani družine). Mandl sicer ne navaja podatkov za Slovenijo, vendar lahko v zvezi s tem povzamemo rezultate raziskave o značilnostih družinskih podjetij v Sloveniji, ki je bila izvedena v letu 2015 (Antončič et al., 2015). V okviru te raziskave avtorji ugotavljajo, da ima v 83 % družinskih podjetij družina nadzor nad strateško usmeritvijo podjetja, v 71 % družinskih podjetij v Sloveniji pa imata dva ali več članov družine managersko odgovornost. Mandl (2008, str. 63) navaja dva pomembna razloga za take rezultate. V manjših družinskih podjetjih so člani družine nezaupljivi do zunanjih svetovalcev, ki naj bi težko razumeli ključne vrednote družinskega podjetja in se le stežka poistovetili z njimi. Poleg tega so zunanji svetovalci pogosto dražja oblika delovne sile kot so družinski člani.

Prisotnost družinskih članov na vodstvenih položajih nedvomno zagotavlja večjo trdnost in stabilnost podjetja (ali vsaj daje takšen občutek) ter pozitivno vpliva na motivacijo in delovno vzdušje, vendar lahko hkrati negativno vpliva na prihodnjo rast in razvoj družinskega podjetja.

1.1.3.4 Poslovni izzivi

Poslovnim izzivom so izpostavljeni dejansko vsi gospodarski subjekti in družinska podjetja tukaj niso izjema. Leach (1991, str. 10) navaja, da je poseben izziv za družinska podjetja zlasti naslednje:

- prenova in posodobitev zastarelih metod vodenja; (npr.: način trženja izdelkov in storitev, principi delegiranja odgovornosti, načini pridobivanja virov financiranja);

- viri financiranja – za družinska podjetja je značilno, da se po večini financirajo iz lastnih virov (tj. ustvarjenega preteklega dobička), kar pogosto omejuje hitrejšo rast in razvoj družinskih podjetij. Poglavitni razlog je predvsem strah, da bi z aktivacijo zunanjega kapitala družina izgubila upravljalno večino v podjetju;
- upravljanje tranzicije – ne pomeni zgolj prenosa podjetja z ene generacije na drugo, ampak nezmožnost podjetja, da izvede kakršnekoli spremembe (npr. postavitev vodstvenih kadrov, ki ne izhajajo iz družinskega kroga), ki bi lahko negativno vplivale na čustvene dejavnike v družini.

1.1.3.5 Prilagodljivost v času in denarju, togost v pripravljenosti do sprememb

Za družinska podjetja je pogosto značilno, da se posamezni procesi in dela izvajajo zato, ker »je tako delal že oče«. Zdi se, da se je čas v takem podjetju ustavil, saj mlajše generacije vodijo poslovanje po načelih in pravilih, ki so jih podedovale od predhodnikov in ki niso nujno dobra za posel. Marsikatero družinsko podjetje se težko sooča z dejstvom, da so potrebne spremembe, in to lahko kritično vpliva na dolgoročen obstanek podjetja v poslovnem okolju, ki se neprestano spreminja.

Po drugi strani velja, da je v družinskih podjetjih dobro zakoreninjena filozofija – dela se, vse dokler delo ni opravljeno, nagrada za opravljeno delo pa se izplača, ko si lahko podjetje to privošči. Vsaj za družinske člane praviloma velja, da se ne sprašuje za nadure, potne stroške in dnevnice. Zdi se, da je samoumevno, da mora biti delo najprej opravljeno, temu pa lahko sledi vse ostalo. Prav pri vprašanju denarja najdemo eno od pomembnih razlik med podjetniškimi in navadnimi družinami. Kot navaja Vadnjal (1999, str. 12), je za običajne družine značilno, da so družinski prihodki sestavljeni iz plač družinskih članov, družina pa se ukvarja zgolj z vprašanjem, kako ta denar potrošiti. V podjetniških družinah je zasebni denar tisti denar, ki so ga pridobili iz podjetja, zato je treba zasebne potrebe in potrebe podjetja uravnotežiti. Družina mora vedno najti odgovor, ali dobiček izplačati lastnikom (za zasebne ugodnosti) ali ga investirati v nadaljnji razvoj podjetja. Družinska podjetja imajo za razliko od nedružinskih prednost predvsem v tem, da lahko take odločitve sprejemajo hitro, »za domačo mizo« in brez nepotrebnih formalnih ovir. Po drugi strani za podjetja z zelo razpršenim lastništvom velja, da morajo pri takih odločitvah upoštevati vse interesne skupine (zaposlene, upravni odbor, delničarje, poslovne partnerje) in druge dejavnike (tržne raziskave, trenutno finančno situacijo, gospodarske razmere, mnenja davčnih in pravnih svetovalcev), ki upočasnijo sprejemanje odločitev.

1.1.3.6 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Na podlagi pregleda pomembnejših značilnosti družinskih podjetij, tudi v primerjavi z nedružinskimi podjetji, je mogoče ugotoviti, da imajo družinska podjetja svoje prednosti in slabosti. Njihov povzetek predstavljam v Tabeli 2.

Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij v svetu

PREDNOSTI	SLABOSTI
• »Bogato znanje« (<i>angl. know-how</i>) • »Dolgoročna usmerjenost« • »Prilagodljivost pri delovnem času, delu in denarju« • »Močna in stabilna podjetniška kultura« • »Sposobnost hitrega sprejemanja odločitev« • »Pripadnost, zanesljivost in ponos« • »Nizka fluktuacija vodstvenega kadra« • »Skupna identiteta in življenje s podjetjem« • »Večja odgovornost« • »Ustvarjanje novih delovnih mest«	• »Togost pri uvajanju sprememb« • »Nevarnosti v fazi tranzicije (prehod iz roda v rod)« • »Zastarele metode vodenja« • »Čustven vpliv na poslovne odločitve« • »Načini pridobivanja kapitala« • »Dajanje prednosti družinskim članom« • »Družinski konflikti in konflikti, ki izhajajo iz narave družinskega in poslovnega sistema« • »Pomanjkanje strokovnosti (predvsem v smislu upravljanja podjetja)«

Povezeto in prilagojeno po Leach, P. 1991, str. 5–17; Lank, A. 1994, str. 7–10.

Čeprav se Tabela 2 nanaša na prednosti in slabosti družinskih podjetij v svetu, podobne ugotovitve veljajo tudi za Slovenijo. Na podlagi opravljene ankete med slovenskimi družinskimi podjetji Vadnjal (1996, str. 71–73) ugotavlja, da so predanost poslu in družini, prenašanje znanja, prilagodljivost ter zmožnost hitrega sprejemanja poslovnih odločitev pomembne konkurenčne prednosti družinskega podjetja.

1.1.4 Dejavniki uspešnosti družinskih podjetij

Družinska podjetja se srečujejo s številnimi izzivi. Eden izmed njih je tudi prenos podjetja z ene (starejše) generacije na drugo (mlajšo). Tudi zato je pomembno, da družinska podjetja ostanejo »zdrava« tako v smislu zdravega poslovnega sistema kot tudi v smislu zdravega družinskega sistema. Zdrav družinski sistem pomeni, da morajo biti razmerja in odnosi med družinskimi člani dobri. Za zagotovitev zdravega poslovnega sistema Vinton (2009) navaja nekaj ključnih dejavnikov, med katerimi gre omeniti naslednje:

- razumevanje medsebojnih razmerij med različnimi družinskimi in poslovnimi vlogami;
- obravnavanje podjetja kot podjetja/posla;
- načrtovanje prihodnosti družine in podjetja.

Podjetja v družinski lasti so edistvena zlasti zaradi medsebojnega razmerja med družinskimi in poslovnimi vlogami, ki v podjetjih, ki niso v družinski lasti, običajno ne obstajajo. Razumevanje tega medsebojnega razmerja je primarni ključni dejavnik za zagotavljanje

zdravega družinskega podjetja. Posamezen družinski član se lahko hkrati pojavi v različnih vlogah: kot družinski član (oče, mama, sin), zaposlenec v podjetju ali lastnik kapitala. Te vloge se lahko sčasoma spremenijo, se prekrivajo in lahko povzročajo veliko nesoglasij. Oče v družinskem podjetju je lahko na primer lastnik, nadrejeni, eden od staršev in zakonec. Tudi otroci v družinskem podjetju imajo lahko nasprotujoče si vloge: lahko so hči, delavec, hči nadrejenega ali potencialen prihodnji lastnik. Ko nadrejeni izda ukaz na delu, delavec včasih v njem le težko vidi nadrejenega le kot nadrejenega in ga ne obravnava kot »sitnega starša«. Prav tako nadrejeni le težko v delavcu vidi samo delavca in ne otroka, ki ne izpolnjuje pričakovanj staršev. Te interakcije je mogoče na preprost način ponazoriti s sistemsko teorijo (Vinton, 2009), ki ponuja jasno razumevanje, kako navedeni trije podsistemi – družina, lastništvo in posel – medsebojno vplivajo drug na drugega in na okolje, pri čemer sprememba v kateremkoli delu sistema vpliva na celotni sistem. Udeleženci v vsakem od sistemov imajo drugačne cilje in pričakovanja. Družina na primer pogosto obravnava podjetje kot pomemben del družinske identitete in dediščine ter vir finančne varnosti, ki ji omogoča, da izpolni svoja pričakovanja. Posamezniki s stališča posla štejejo, da je njihova kariera povezana s podjetjem, in v podjetju vidijo orodje, ki jim pomaga pri poklicnem razvoju in doseganju ekonomskih dosežkov. Lastniki pa obravnavajo podjetje zlasti kot naložbo, od katere želijo prejeti pošten dobiček. Ko posamezniki razumejo, kako te nasprotujoče si vloge delujejo v družinskih podjetjih, nasprotja sicer niso odpravljena, lahko pa razumevanje različnih vlog prispeva k lažjemu reševanju konfliktnih situacij, ki iz njih izhajajo.

Čeprav gre za družinsko podjetje, še vedno velja, da gre za posel in ne prostočasno dejavnost. To ne pomeni, da v poslu in z njim povezanih dejavnostih ne moremo uživati, moramo pa uresničevati ključna ekonomska merila, ki opredeljujejo uspešno podjetje (rast, donosnost, dobiček). Pomembno je, da se v družinskem podjetju vzpostavi stalna komunikacija, v katero so vključeni vsi zaposleni (tako družinski kot nedružinski člani). Upoštevanje zaposlenih, ki niso člani družine, je ključnega pomena, njihovo vključevanje v proces odločanja pa lahko pomembno poveča pripadnost družinskemu podjetju. Kot za večino drugih organizacij tudi za družinska podjetja velja, da je treba izdelati jasno vizijo podjetja ter jo predstaviti vsem deležnikom v organizaciji. Podobno velja tudi za finančne in strateške cilje, ki jih podjetje uresničuje.

Za družinska podjetja je jasno, da se družina in podjetje ne izključujeta, kar pomeni, da načrtovanje o enem od njiju nujno vključuje tudi načrtovanje o drugem ne glede na to, ali je to željeno ali ne. Pri tem si lahko družinska podjetja pomagajo z načrtovanjem merljivih ciljev in ukrepov, ki jim bodo pomagala uresničiti pričakovanja za prihodnost. Komunikacije v družinskem podjetju ni nikoli dovolj, čeprav to pomeni, da je treba razpravljati o temah, o katerih naj se ne bi govorilo, kot so smrt, oporoke, denar, politika ipd. Pogovor o teh temah je pomemben, saj v nasprotnem primeru lahko predstavlja vir težav in konfliktov. Izjemno pomemben je tudi pogovor o tem, ali se družinski člani sploh želijo vključiti v družinsko podjetje ali ne. Odločitev o tem bi morali sprejeti otroci, saj prisilno sodelovanje v podjetju škodi tako podjetju kot otroku samemu.

1.1.4.1 Prehod družinskega podjetja iz generacije v generacijo

Dolgoročna uspešnost družinskega podjetja je tesno povezana z zmožnostjo prenosa podjetja s starejše generacije na mlajšo. Predvsem prva generacija (ustanovitelji) je soočena z neprijetnimi vprašanji, na katera mora pravočasno najti ustrezne odgovore. Kot navaja Vadnjal (2008, str. 31), se mora ustanovitelj odločiti:

- katerega od družinskih članov lahko izbere za naslednika in predvsem ali je ta pripravljen in sposoben nadalje razvijati in voditi podjetje;
- ali kot naslednika vključiti profesionalni management ob upoštevanju, da bo kot lastnik izgubil neposredni nadzor nad delovanjem podjetja, družinski člani pa bi tako odločitev lahko šteli za nezaupnico njim samim;
- ali družinsko podjetje enostavno prodati (delno ali v celoti);
- ali družinsko podjetje likvidirati.

Čeprav se zdi, da je nasledstvo povsem organski in naraven proces, smo v praksi pogosto priče situaciji, da šele smrt povzroči zavedanje o potrebnem nasledstvu. Leach (1991, str. 122) navaja štiri različne tipe ustanoviteljev in z njimi povezane načine odhoda iz družinskega podjetja:

- monarhi; oddidejo iz podjetja, ker so v to prisiljeni ali so deležni internega upora s strani vodstva ali upravnega odbora;
- generali; odidejo pod prisilo, vendar kljub temu nenehno iščejo razloge za vrnitev v podjetje;
- ambasadorji; zapustijo delovno mesto postopoma in se v nadaljevanju posvečajo vlogi mentorja in svetovalca v podjetju;
- guvernerji; zapustijo podjetje in se z njim praktično več ne ukvarjajo, saj si najdejo druge aktivnosti v življenju.

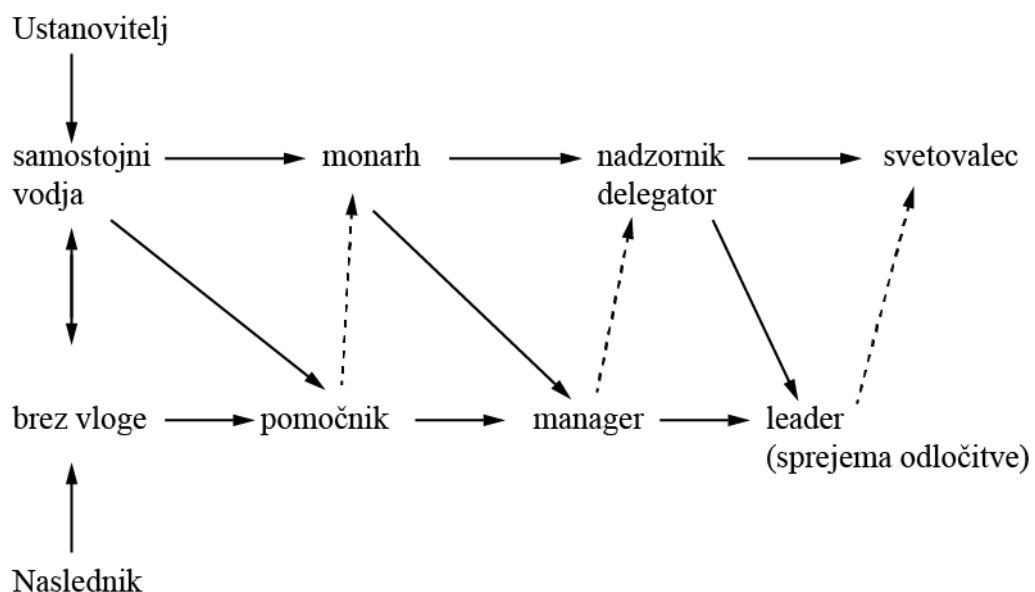
Kot navaja Vadnjal (2008, str. 35–39), je uspešno tranzicijo možno izpeljati s pravočasno uvedbo naslednjih ukrepov:

- Zgoden začetek planiranja, ki predpostavlja, da je tranzicija proces, v katerem starejša generacija postopoma prepušča vlogo vodilnega položaja mlajši generaciji. V določenih primerih se v okviru planiranja izdelava tudi terminski načrt, ki ga mora razumeti in podpreti celotna družina.
- Izdelava načrta prehoda v obliki formalnega dokumenta, ki vključuje podroben plan tranzicijskega prehoda, vključno z načrtom šolanja naslednikov, korakov tranzicije in načinov prevzemanja vodstvenih funkcij. Načrt prehoda je treba predstaviti tako ljudem v podjetju kot tudi zunanjim poslovnim partnerjem in drugim deležnikom podjetja.

- Vključevanje vpletenih oseb, predvsem pa pomoč zunanjih strokovnjakov (poslovnih in pravnih svetovalcev, finančnih svetovalcev ...), ki so v preteklosti že sodelovali in imajo izkušnje s tovrstnimi projekti prehoda iz ene v drugo generacijo.
- Izobraževanje in ustrezna priprava naslednika, ki se lahko začne s spoznavanjem podjetja in podjetništva že v otroških letih. Priporočljivo je, da so v proces izobraževanja naslednika vključeni tudi nedružinski uslužbenci, ki prihajajo iz drugačnega okolja, z drugačno izobrazbo in drugačnim (manj čustvenimi) pogledom na samo podjetje. Kot navaja Vadnjal (2008, str. 36), naj bi izkušnje iz tujine nakazovale, da se najuspešnejši managerji družinskih podjetij najprej kalijo v drugih podjetjih, kjer nabirajo bogate izkušnje, ki jim v nadaljevanju povečujejo avtoriteto predvsem med nedružinskimi uslužbenci.
- Načrtovanje upokojitve je kot vsako drugo aktivnost treba planirati. Upokojitev ne pomeni, da se mora ustanovitelj povsem umakniti iz podjetja, odreči pa se mora nadzoru in upravljanju v smislu dnevnih operativnih odločitev. Mnogi so se, tudi po upokojitvi, pokazali kot odlični strateški planerji, vizionarji in organizatorji posameznih funkcijskih procesov (Vadnjal, 2008, str. 37). Navidezna upokojitev, pri kateri ustanovitelj sicer formalno sestopi s prestola podjetja, istočasno pa ostaja siva eminenca za vse pomembne poslovne odločitve, se izkazuje kot najslabša različica sestopa ustanovitelja.

Na sliki (Slika 2) je prikazan idealen potek tranzicije z zgodnjim vključevanjem naslednika družinskega podjetja in hkratnim sestopom ustanovitelja.

Slika 2: Proces nasledstva – prilagoditev vlog med ustanoviteljem in družinskim članom naslednje generacije



Povezeto in prilagojeno po Vadnjal, J., Družinsko podjetništvo, 2008, str. 38.

1.1.4.2 Upravljanje konfliktov v družinskih podjetjih

V vsakem podjetju in organizaciji, kjer se srečuje večje število oseb, z različnimi osebnimi cilji, različnimi pogledi in vlogami v delovnem procesu, praviloma prihaja do konfliktnih situacij. Družinska podjetja pri tem niso izjema. Ravno obratno – zaradi posameznih značilnosti družinskih podjetij, predvsem prepletanja poslovnega in družinskega sistema, lahko konflikti povzročijo številne posledice, ki se negativno odražajo tako v medosebnih odnosih med družinskimi člani kot tudi med zaposlenimi na samem delovnem mestu. Prav zato je upravljanje konfliktov v družinskem podjetju še nekoliko zahtevnejše in pomembnejše.

Literatura in avtorji ponujajo številne opredelitve konflikta, na splošno pa lahko konflikt opredelimo kot »rezultat različnih interesov in ciljev posameznikov in skupin oziroma nasprotovanja in oviranja pri doseganju le teh« (Makaj, 2010, str. 15).

Konflikti nastajajo v okviru medosebnega odnosa (dejanja ene osebe onemogočajo dejanja druge osebe) ali na nivoju delovnih skupin, oddelkov, organizacij (tj. večjega števila posameznikov). Na nivoju delovnih skupin se konflikt pojavlja predvsem v primeru, v katerem delo in aktivnosti ene skupine neposredno vplivajo na delo druge skupine (npr. nezaključene naloge prve skupine onemogočajo začetek dela druge skupine). V literaturi lahko zasledimo številne delitve konfliktov, Iršič (2004, str. 70) pa ločuje najpogostejše vrste konfliktov po naslednjih kriterijih:

- stopnji konflikta glede na odkritost konflikta (potlačeni, prikriti, odkriti konflikti);
- aktivnosti konflikta (pasivni in aktivni konflikti);
- ozadju konflikta (samostojen konflikt, konflikt kot posledica globjih neusklajenosti in prenesen konflikt);
- ravni konflikta (spor, podpovršinski konflikt, globoko zakoreninjen konflikt, konflikt iz naslova preteklosti);
- notranji (konflikt, ki ga imamo sami s sabo), medosebni (konflikt med osebami ali skupinami) in skupinski konflikti (med dvema avtonomnima stranema).

Za družinska podjetja velja, da so nejasno opredeljene vloge družinskih članov pogost vzrok konfliktov. Dejstvo je, da se konfliktom ne moremo izogniti, lahko pa jih rešujemo na bolj ali manj učinkovit način. Posamezne konflikte v družinskih podjetjih morda lahko preprečimo, če, kot navaja Duhova (1996, str. 396):

- družinska podjetja jasno opredelijo vloge posameznih članov družine, vključno z njihovimi pravicami in obveznostmi;
- družinska podjetja opredelijo kriterije, ki so potrebni za vključevanje družinskih članov (in nedružinskih zaposlencev) na vodstvena delovna mesta v družinskem podjetju;

- družinsko podjetje opredeli način komuniciranja in sodelovanja med člani družine in vodstvom podjetja.

Vadnjal (2008, str. 40–41) v okviru družinskih podjetij ločuje konflikte na tiste, ki nastajajo med generacijami (»oče - sin«), in konflikte v isti generaciji (»brat - brat«).

Že iz poglavja o ključnih ljudeh v družinskem podjetju je mogoče razbrati, da je naveza »oče - sin« v marsikaterem poslovnem pogledu lahko problematična. Do konfliktov tako prihaja zaradi različnih pogledov na nadaljni razvoj in vodenje podjetja kot tudi pri samem medgeneracijskem prenosu podjetja. Medtem ko se starejša generacija oprijema dolgoletnih izkušenj in dosežkov, mlajša generacija svoje argumente gradi na bogatejšem, a teoretično zasnovanem poznavanju poslovanja in bodočih trendov, ki vplivajo na delovanje družinskega podjetja. Bojazen starejše generacije, da »izgubi« lastno podjetje, avtoriteto in ponos, lahko privede do situacije, ko mlajša generacija začne razmišljati o ustanovitvi novega podjetja, pod okriljem družinske korporacije, ali celo zaposlitvi v povsem drugem podjetju, ki nima neposredne povezave z družinskim podjetjem.

Konflikti v isti generaciji se na prvi pogled lahko zdijo manj problematični, vendar niso. Vsak medčloveški odnos pozna sovraštvo in ljubezen, zato ni presenečenje, da se v konfliktih znajdejo tudi bratje. Rivalstvo med brati poteka že od mladih nog in čeprav se zdi, da so nekteri bolj, drugi manj ambiciozni, je treba v družinskem podjetju jasno opredeliti vlogo posameznika. Otroško rivalstvo se v družinskem podjetju sprevrže v boj za oblast in denar, kar v najhujših primerih lahko privede celo do razpada družinskega podjetja. V primeru konfliktov v isti generaciji je pomembno, da se postavijo jasni cilji podjetja (rast, novi kupci, novi trgi, novi izdelki in storitve), ki presegajo osebne cilje posameznega družinskega člana.

Pri učinkovitem reševanju konfliktov v družinskih podjetjih je v veliki meri potreben dober družinski odnos. Družinsko podjetje je lahko dolgoročno uspešno zgolj, če je ekonomsko učinkovito. Družinski sistem na drugi strani, kot pomemben del družinskega podjetja, pa zahteva dobre medosebne odnose med družinskimi člani. Na ta način se lahko spodbuja zdrava tekmovalnost, konflikti pa predstavljajo gonilno silo pozitivnih sprememb v družinskem podjetju.

1.1.4.3 Profesionalni management

V vsaki organizaciji in tudi družinskem podjetju, na določeni stopnji razvoja in rasti, nastopi čas za vključitev profesionalnega managementa. V prvi fazi se mora trenutno vodstvo (tj. družina) strinjati, da je ta čas nastopil, v nadaljevanju pa mora družina sestaviti »družinsko ustavo, ki jasno opredeljuje cilje in moralno obvezuje vsakega družinskega člana« (Vadnjal, 2008, str. 43).

Profesionalni management v družinskem podjetju mora delovati v podobnih okvirih, kot je to značilno za nedružinska podjetja. Pomembnejše značilnosti profesionalnega managementa so, da je ločen od lastništva, poseduje praktično in teoretično znanje na področju poslovodnih funkcij, ki jih upravlja, za svoje delo pa prejema nagrado v obliki plače in morebitnih drugih nagrad. V večini primerov to pomeni, da profesionalni management v družinskih podjetjih prihaja iz nedružinskih krogov.

1.2 Pregled znanih opredelitev družinskega podjetja

Razlike so opazne že pri samem pristopu k oblikovanju opredelitve družinskega podjetja. Prepričanje posameznih avtorjev (npr. Chrisman, Chua in Sharma) je, da je udeležba družine zadostni pogoj za opredelitev podjetja kot družinskega podjetja. Spet drugi svoje opredelitve utemeljujejo na prepričanju, da je udeležba družine zgolj potreben pogoj, vpetost družine pa sooblikuje obnašanje in ravnanje podjetja na način, da lahko tako podjetje opredelimo kot družinsko podjetje. (Kostanjevec et al., str. 21)

Astrachan in Shanker (2003) navajata tri operativne opredelitve družinskega podjetja – široko, srednjo in ozko. V široko opredelitev družinskega podjetja so vključena podjetja, v katerih ima družina prevladujoč vpliv na strateške odločitve in usmeritev podjetja. V srednji opredelitvi družinskega podjetja avtorja dodata še dve merili, in sicer (1) družina oziroma družinski člani so vključeni v operativno poslovanje podjetja, (2) cilj lastnika pa je, da želi podjetje prepustiti družinskemu nasledniku. Ozka opredelitev družinskega podjetja kot dodatno merilo postavi družino, ki skozi več generacij vzdržuje pomemben vpliv na podjetje, vsaj en družinski član pa ima managerske odgovornosti. Ne moremo trditi, da je katera od navedenih opredelitev bolj ali manj resnična – gre zgolj za to, kako široko oziroma ozko je tak tip podjetij opredeljen. Ob tem se je treba zavedati, da različna opredelitev družinskega podjetja pomembno vpliva na delež družinskih podjetij v gospodarstvu, posledično pa tudi na njihov vpliv in prispevek k samemu gospodarstvu.

Weasthead in Cowling (1998, v: Duh & Tominc, 2006, str. 61) sta v eni od svojih raziskav uporabila štiri merila za razmejitev družinskih podjetij, pri čemer so ta merila tudi najpogosteje uporabljena v raziskavah družinskih podjetij:

- dojemanje podjetja kot družinskega podjetja s strani najvišjega managerja;
- člani ene širše družine si lastijo več kot 50 % navadnih delnic z glasovalno pravico;
- v managerski tim so vključeni družinski člani;
- podjetje je v lasti vsaj druge generacije članov družine.

Family Business Magazine, ki izvaja letne raziskave o družinskem podjetništvu v ZDA, označuje kot družinsko podjetje tisto podjetje, v katerem:

- ima posamezna družina nadzor nad lastništvom podjetja;
- so člani te družine aktivni člani višjega managementa v podjetju;
- je družina vključena v upravljanje podjetja najmanj dve generaciji;
- vodstveni kader ocenjuje, da je njihovo podjetje družinsko podjetje oziroma daje občutek »družinskega podjetja«.

Družinska podjetja je treba pri njihovem preučevanju natančno opredeliti. Takih opredelitev pa je lahko več. V Tabeli 3 povzemam posamezne opredelitve z vidika štirih različnih dimenzij.

Tabela 3: Pregled opredelitev družinskega podjetja z vidika štirih dimenzij

Lastništvo – Management	
Alcorn (1982)	»Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija ... Če je del delnic javno dostopen, mora družina tudi voditi podjetje.«
Barry (1975)	»Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine.«
Barnes, Hershon (1976)	»Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine.«
Dyer (1986)	»Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na odločitve v zvezi z lastništvom in managementom vplivajo družinski odnosi.«
Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988)	»Podjetje, v katerem imajo člani družine zakonski nadzor nad lastništvom.«
Stern (1986)	»Podjetje, ki je v družinski lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin.«
Soodvisni podsistemi (vpletenost družine v podjetje)	
Beckhard, Dyer (1983)	»Podsistemi v sistemu družinskega podjetja vključujejo: (1) podjetje kot entiteto, (2) družino kot entiteto, (3) lastnika kot entiteto in (4) povezujoče elemente, kot je svet direktorjev.«
Davis (1983)	»Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavljata osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljujeta njegovo edinstvenost.«
Generacijski prenos	
Churchill, Hatten (1987)	»Kot družinsko podjetje razumemo dejstvo ali zaznavo, da mlajši član družine je ali bo od starejšega prevzel nadzor nad podjetjem.«
Ward (1987)	»Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine.«

se nadaljuje

Tabela 3: Pregled opredelitev družinskega podjetja z vidika štirih dimenzij (nad.)

Večkratni pogoji	
Donnelly (1964)	»Podjetje štejemo za družinsko takrat, kadar je tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar ta povezava vpliva na politiko podjetja ter na interese in cilje družine.«
Rosenblatt, de Mik, Andrson & Johnson (1985)	»Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta ali sta bila najmanj dva člana družine neposredno vključena v podjetje.«

Vir: Duh, M., Družinsko podjetje, 2003, str. 14–15.

Da bi omogočili primerljivost podatkov o družinskih podjetjih v evropskem prostoru, je strokovna komisija držav članic EU izdelala predlog opredelitve družinskega podjetja. Podjetje katerekoli velikosti je družinsko podjetje, če velja (European Commission 2009, str. 10):

- večino pravic odločanja ima ena ali več fizičnih oseb, ki so ustanovile podjetje ali pridobile osnovni kapital podjetja, oziroma jo imajo njihovi zakonski partnerji, starši, otroci ali neposredni dediči otrok;
- večina pravic odločanja je posrednih ali neposrednih;
- vsaj eden od predstavnikov družine ali sorodnik formalno sodeluje pri upravljanju podjetja;
- podjetja, ki kotirajo na borzi, se štejejo za družinska, če ima oseba, ki je ustanovila podjetje ali ga pridobila (osnovni kapital), oziroma njena družina ali potomci 25 % pravic odločanja, ki izhajajo iz lastništva osnovnega kapitala.

Tudi te opredelitve ne moremo šteti za popolno, saj ne obravnava pomembnega vidika narave družinskih podjetij – nasledstva oziroma prenosa podjetja iz generacije v generacijo. Ne glede na to pa velja, da bo treba v prihodnosti dokončno doreči opredelitev družinskega podjetja, saj bodo s tem omogočeni zbiranje kvantitativnih podatkov, njihovo združevanje in priprava statistik o tej vrsti podjetij. To je še toliko bolj pomembno za nove države članice EU, v katerih imajo tovrstna podjetja ključno vlogo.

Glede na to, da nobena od opredelitev ni splošno sprejeta ter da ni na voljo univerzalno sprejeta opredelitev družinskega podjetja, lahko rečemo, da je za družinsko podjetje značilno, da ga upravlja prevladujoča koalicija, ki jo sestavljajo člani iste družine in katere cilj je oblikovati in uresničevati vizijo poslovanja skozi več družinskih generacij.

Tudi v Sloveniji ni vzpostavljena zakonsko določena opredelitev družinskih podjetij, najpogosteje pa lahko zasledimo opredelitev (Duh, Tominc & Rebernik, 2006) ki se glasi:

»Družinsko podjetje je podjetje, kjer je več kot 50 % vrednosti podjetja v lasti ene širše družine in je eden ali več članov družine zaposlenih v podjetju, lastnik oz. manager pa dojemata podjetje kot družinsko podjetje.«

V okviru raziskave o značilnostih družinskih podjetij v Sloveniji, ki je bila v letu 2015 izvedena med 360 družinskimi podjetji so avtorji (Antončič et al., 2015) ugotovili, da je med vsemi anketiranimi družinskimi podjetji:

- 83 % družinskih podjetij, v katerih ima družina nadzor nad strateškim upravljanjem in usmeritvami;
- 71 % družinskih podjetij, v katerih imata managersko odgovornost vsaj dva ali več članov iste družine;
- 62 % družinskih podjetij, v katerih sta v poslovanje podjetja aktivno udeleženi dve ali več generacij iste družine.

1.3 Pomen družinskih podjetij v gospodarstvu

Družinska podjetja so temelj številnih gospodarstev po svetu, njihov razvoj pa je zelo dinamičen. So vir gospodarske rasti in zaposlovanja, poleg tega veliko pozornosti namenjajo regionalnemu in lokalnemu okolju. Čeprav se družinska podjetja pogosto enačijo z malimi in srednjimi podjetji, to ne drži povsem. Morck in Yeung (2003, v: Duh, Tominc & Rebernik, str. 29) navajata podatke, da družina Wallenberg s svojim družinskim podjetjem nadzira kar 43 % švedskega gospodarstva, družinsko podjetje Noboa pa zagotavlja prihodke kar trem od enajstih milijonov prebivalcev Ekvadorja. V krog družinskih podjetij se uvršča tudi veliko drugih svetovno znanih podjetij (Vadnjal, 1999, str. 24): Playboy Enterprises, Harley-Davidson, Levi Strauss & Co., Ford, Procter & Gamble, DuPont, Wendy's International, BMW, Lego, Tetra Pak, Sainsbury, Bata, Guinness, Benetton, Fiat, Mercedes-Benz, Marks & Spencers, Mitsubishi.

Po nekaterih ocenah naj bi družinska podjetja v razvitih tržnih gospodarstvih predstavljala več kot dve tretjini vseh podjetij (Westhead in Cowling 1998, str. 31). Duhova in avtorji (2006, str. 29), ki povzemajo rezultate raziskave IFERA (International Family Enterprise Research Academy), navajajo, da družinska podjetja prevladujejo v strukturi vseh podjetij v številnih evropskih državah: Belgiji (70 %), na Cipru (80 %), Finskem (80 %), v Franciji (več kot 60 %), Grčiji (80 %), Italiji (93 %), Nemčiji (60 %), na Nizozemskem (74 %), Portugalskem (70 %), v Španiji (75 %), na Švedskem (79 %) in v Veliki Britaniji (70 %).

Vadnjal (2008, str. 24), ki se opira na različne vire, ponuja pregled podatkov o pomenu sektorja družinskih podjetij v ZDA, Veliki Britaniji in Kanadi. V ZDA naj bi bilo konec 80. let 20. stoletja kar 90 % podjetij družinskega tipa. Zaposlovala naj bi 50 milijonov ljudi in ustvarila 60 % narodnega prihodka. V Veliki Britaniji naj bi družinska podjetja predstavljala

76 % vseh podjetij in zaposlovala 50 % vseh zaposlenih. V Kanadi je predvidoma milijon družinskih podjetij zaposlovalo 4,5 milijona ljudi in ustvarilo 45 % narodnega prihodka.

Mandl (2008, str. 39) navaja, da družinska podjetja v EU zaposlujejo med 40 % in 50 % zaposlenih, posamezne raziskave pa naj bi kazale, da se ta odstotek giblje tudi okoli 70 %. Zanimiva je ugotovitev, da je v večini raziskav odstotek družinskih podjetij glede na ostala podjetja višji od odstotka zaposlenih v družinskih podjetjih v primerjavi z ostalimi podjetji. Iz tega lahko sklepamo, da je povprečna velikost družinskega podjetja manjša od povprečnega nedružinskega podjetja.

Pri interpretaciji podatkov o številu družinskih podjetij, številu zaposlenih ali o prispevku družinskih podjetij v okviru celotnega gospodarstva moramo biti vsekakor previdni. Različne raziskave namreč uporabljajo različne opredelitve družinskega podjetja, kar lahko povzroči večja odstopanja v rezultatih. Nazoren primer ponujata Astrachan in Shanker, ki sta na podlagi široke, ozke in srednje opredelitve družinskega podjetja izdelala oceno o deležu in pomenu družinskih podjetij v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA). Glede na široko opredelitev je v ZDA 24,2 milijona družinskih podjetij, po srednji opredelitvi je takšnih podjetij 10,8 milijona, po ozki opredelitvi pa so v ZDA 3 milijoni družinskih podjetij (Duh et al, 2006, str. 31). V tem kontekstu je treba rezultate raziskav o družinskih podjetjih tolmačiti tudi ob upoštevanju opredelitve družinskega podjetja, ki je bila v posamezni raziskavi uporabljena. To pa dejansko onemogoča kakršnokoli resno primerjavo posameznih raziskav ali ugotavljanje trendov razvoja družinskega podjetništva.

Za Slovenijo (Antončič et al., 2015) navaja, da v 83 % podjetij družina nadzoruje in strateško usmerja razvoj podjetja. Za 95 % družinskih podjetij velja, da so predvsem mikropodjetja in mala podjetja, ki zaposlujejo manj kot 50 ljudi, 87 % družinskih podjetij pa posamično v povprečju ustvari 4 milijone EUR prihodkov na leto. Večji del (58 %) družinskih podjetij v Sloveniji še vedno vodi prva generacija ali druga generacija podjetnikov (37 %). Razlog za to je tudi dejstvo, da so se podjetja v zasebni lasti začela resno pojavljati šele z uvedbo tržnega gospodarstva v začetku 90. let 20. stoletja. Družinska podjetja v Sloveniji so prisotna v skoraj vseh panogah, največ (19 %) v trgovini na drobno in debelo ter gradbeništvu, (17 %) v proizvodnji industrijskih dobrin, (9 %) v poslovnosvetovalnih storitvah in potrošniških storitvah, nekaj manj pa v ostalih panogah (proizvodnja potrošnih dobrin, transport, turizem ipd.).

Ne glede na že omenjeno problematiko, ki izhaja iz neenotne opredelitve družinskega podjetja ter posledično različne statistične verodostojnosti podatkov, večina rezultatov raziskav nakazuje, da imajo družinska podjetja pomemben vpliv na lokalno in globalno gospodarstvo. Zaradi svoje številčnosti, razvojnih, upravljavsko-vodstvenih in drugih posebnosti so družinska podjetja predmet številnih raziskav. K temu nedvomno dodatno prispevajo povsem ekonomski učinki, ki jih imajo družinska podjetja na stabilnost, rast in razvoj gospodarstva.

2 NOTRANJEPODJETNIŠKI DEJAVNIKI IN RAST

2.1 Notranje podjetništvo

2.1.1 Podjetništvo

Razpoložljiva literatura ponuja številne opredelitve podjetništva (angl. *entrepreneurship*). Hisrich in Peters (1989) opredelita podjetništvo kot proces, v katerem podjetnik z vlaganjem potrebnega časa in truda ustvari nekaj drugačnega in vrednega, obenem pa prevzema finančno, socialno in psihološko tveganje ter na koncu še osebno zadovoljstvo in denarno nagrado. Podjetništvo je, »kot način obnašanja posameznikov in podjetij, usmerjeno v ustvarjanje nečesa novega«. (Antončič, 2002, str. 3). Podjetništvo nastaja v preseku, ki ga oblikujeta podjetnik s svojo osebnostjo in okolje oz. sociokulturni dejavniki. Ideja podjetništva je preoblikovanje virov in danih razmer v uporabne koristi, skozi dajanje pobud in vzpostavitev organizacije. Podjetništvo trenutno predstavlja eno najpomembnejših vezi med znanostjo in trgom (Auer, 2009, str. 39), saj z ustanavljanjem novih podjetij, kreiranjem novih izdelkov in storitev zapolnjuje vrzel, ki nastaja med obema.

Podjetnik, bolj kot drugi, stremi k dosežkom in večjemu bogastvu. To lahko naredi zgolj tako, da nase prevzame tveganje, vloži lasten čas in denar ter ustvari novo vrednost. Čeprav bi iz navedenega lahko sklepali, da je podjetnik bolj naklonjen tveganju, pa Auer (2009, str. 40), ki se sklicuje na posamezne raziskave, navaja, da podjetnik dobro preuči vse ključne dejavnike posla in gre vanj z zmernim tveganjem. Neodvisno od področja delovanja lahko osnovne vidike podjetnika umestimo med (Gomezelj Omerzel, Antončič & Hisrich, 2008, str. 24):

- podjetništvo kot usvarjalen proces kreiranja novih izdelkov ter storitev, ki so pomembni tako za podjetnika kot javnost, saj prinašajo nekaj novega in vrednega;
- podjetništvo kot vložek časa in npora za doseganje zastavljenih ciljev in je prav zato cenjen med posamezniki, ki so vpeti v podjetniški proces;
- podjetništvo kot prevzemanje tveganja, ki je neizogibno. Najpogosteje zasledimo finančna, družbena in psihična tveganja;
- podjetništvo kot izplačilo nagrad, ki se odraža tako v neodvisnem in samostojnem delovanju kot tudi v osebnem zadovoljstvu in denarju.

Podjetniška dejavnost postavlja ekonomske temelje, zagotavlja delovna mesta in predstavlja pomembno gonilo gospodarskega napredka (Antončič et al., 2002, str. 29–30). Podjetništvo se danes pogosto proučuje z vidika inoviranja, ki je v malih podjetjih pogosto samoumevno, v večjih podjetjih pa je treba proces inoviranja skrbno načrtovati. Schumpeter je bil eden prvih, ki je opredelil inovativnost kot najpomembnejšo lastnost podjetništva.

Podjetja želijo postati učinkovitejša, zato stremijo k ozko usmerjenim delovnim nalogam in formalizaciji. V takih poslovnih okoljih smo priča težavam v komunikaciji in nagrajevanju zaposlenih, ki so nagrajeni za uspešno izvrševanje dodeljenih nalog, pogosto s kratkoročnimi finančnimi učinki (Klanček, 2010, str. 11). Taka okolja, prej kot ne, zavirajo inovativnost v posamezni organizaciji.

Eno od razvijajočih področij podjetništva je notranje podjetništvo (angl. *intrapreneurship* oz. *corporate entrepreneurship*). Če tradicionalno podjetništvo povezujemo z nastajanjem novih podjetij in iskanjem novih priložnosti, za notranje podjetništvo velja, da izkorišča obstoječe podjetniške strukture in vezi ter jih prilagaja vsakokrat novim tržnim razmeram. Notranje podjetništvo ustvarja notranji podjetnik, ki zna spremeniti poslovno idejo v donosen projekt za svoje podjetje (Gomezelj Omerzel et al., 2008, str. 37).

2.1.2 Razvoj notranjega podjetništva

Notranje podjetništvo se je začelo uveljavljati v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Pomembnejši razlog za nastanek notranjega podjetništva lahko pripišemo tehnološki revoluciji ter dejstvu, da je le-ta zamajala konkurenčnost velikih podjetij v ZDA, ki so v tem času poslovala z uporabo koncepta celovitega obvladovanja kakovosti (angl. *Total Quality Management*) (Antončič, 2008, str. 96). V notranjem podjetništvu so ameriške korporacije iskale odgovor na vedno večje pritiske konkurence z vzhoda in zadovoljevale individualistične vrednote, ki so značilne za ameriško kulturo in poslovno okolje (Auer, 2009, str. 41). Hitro spreminjajoča se poslovna okolja zahtevajo hitrejše uvajanje inovacij. Podjetja in organizacije so prisiljeni iskati tehnične kot tudi organizacijske rešitve, ki spodbujajo inovativno razmišljanje in drugačen pristop k reševanju bolj ali manj kompleksnih nalog in izzivov.

Filozofijo in osnovne koncepte notranjega podjetništva sta med prvimi predstavila Pinchot (1985) in Kanter (1989). Prvotne ugotovitve so nakazovale, da je za vzpostavitev notranjepodjetniškega delovanja in kulture treba zagotoviti vzpodbudno okolje znotraj obstoječe organizacije. Organizacijo, kjer primarno vlogo igra posameznik in njegove naloge, in ne organizacijo, za katero posameznik dela. Kot navaja Antončič (2008, str. 96), so posamezniki zvesti sebi in svoji karieri ter zavzeti za čimboljšo izvedbo nalog, ne pa organizaciji kot taki. Pinchot, ki je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja predstavil koncept podjetništva znotraj obstoječih organizacij, je bil mnenja, da je notranje podjetništvo rešitev za velika in bogata, a organizacijsko toga podjetja, ki se soočajo s težavami na področju inovacij in razvoja inovativnih procesov. »Za notranje podjetništvo je značilno, da zaposleni generirajo podjetniške ideje in razmišljajo, kako jih spremeniti v dobičkonosne projekte. Je rešitev in potencialna revolucija za podjetja, ki imajo na razpolago dovolj kapitala, ter velike in neučinkovite birokratske strukture, ki predstavljajo oviro spremembam in inovacijam (Auer, 2009, str. 41)«. Notranje podjetništvo izkorišča finančno, organizacijsko in tudi poslovno infrastrukturo obstoječe organizacije, kar mu daje pomembno prednost pred

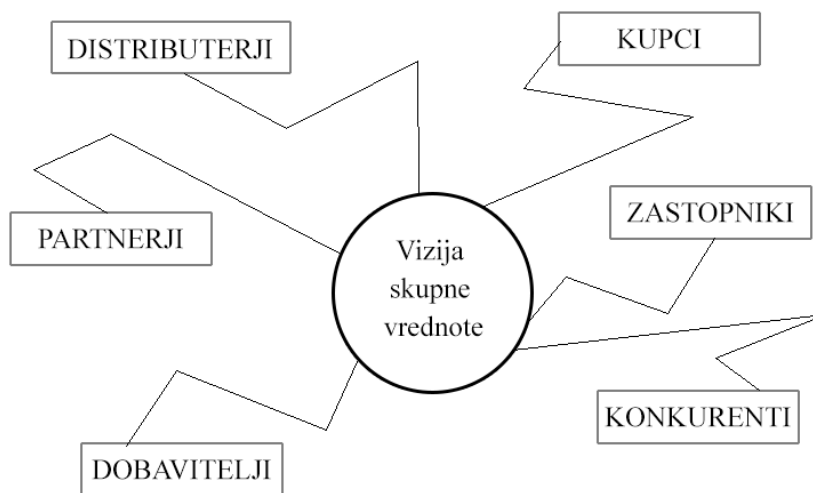
podjetništvom v tradicionalnem smislu, pri katerem se poslovne ideje uresničujejo v okviru lastnega podjetja (Auer, 2009, str. 42).

Glas in Pšeničny (2000, str. 190) navajata naslednje oblike notranjega podjetništva, ki so se pojavljale v osemdesetih letih:

- decentralizacija podjetij – ustanavljanje profitnih centrov;
- razvoj novih zamisli kot notranjega podjetja;
- notranje podjetništvo – podjetje razvija nove enote znotraj samega sebe;
- ukinjanje posameznih organizacijskih enot podjetja ter ustanavljanje hčerinskih podjetij.

V zvezi z notranjim podjetništvom pa avtorja ugotavljata naslednje: »Z notranjepodjetniškimi projekti (Slika 3) postane podjetje bolj prilagodljivo, dinamično, skupna mu ni več centralna organiziranost, temveč vizija, filozofija podjetja in prevladujoče norme, vrednote podjetja. To sedaj povezuje vse zaposlene, ki sprejemajo in delijo to vizijo. S tem se meje podjetja izgubljajo, navzven komunicirajo številne skupine iz podjetja, zato postaja bistvena notranja dvosmerna komunikacija.«

Slika 3: Fleksibilna organiziranost sodobnega podjetja



Vir: Glas, M., & Pšeničny, V., Podjetništvo – izziv za 21. stoletje, 2000, str. 194.

Notranje podjetništvo je podjetjem in organizacijam že od samega začetka omogočalo ohranjati konkurenčno prednost in rast. Predvsem velika podjetja in tiste organizacije, ki so prisotne v storitvenih dejavnostih, morajo biti zainteresirane za to obliko podjetništva. Prve zato, ker jim koncept notranjega podjetništva omogoča večjo fleksibilnost, druge pa zato, ker storitveni sektor zaznamuje močna dinamika inovacij, posledično pa krajši časi za ustrezno optimizacijo in formalizacijo poslovnih procesov (Klanček, 2010, str. 14).

2.1.3 Opredelitev notranjega podjetništva

Notranje podjetništvo razumemo kot podjetniške aktivnosti znotraj obstoječih organizacij, ki se lahko izražajo v obliki nastanka novega notranjega podjetja (tj. podjetja v podjetju), novih oddelkov in profitnih centrov ali v obliki inovacijskih aktivnosti in usmeritev, ki spodbujajo razvoj novih proizvodov in storitev, uporabo novih tehnologij, upravnih tehnik in strategij (Gramc, 2006, str. 5) Različne opredelitve notranjega podjetništva, ki jih oblikujejo posamezni avtorji, gre pripisati različnim pristopom k preučevanju pojava notranjega podjetništva in različnim izhodiščem, ki jih avtorji, v okviru podjetništva, uvrščajo med notranjepodjetniške aktivnosti. Tako velja (Antončič & Hisrich, 2003, str. 9):

- Stevenson in Jarillo sta opredelila notranje podjetništvo kot proces, v katerem posamezniki iščejo poslovne priložnosti, ki so neodvisne od virov, s katerimi organizacija trenutno razpolaga.
- Hisrich in Peters razumeta koncept notranjega podjetništva kot podjetniško razmišljanje in obnašanje vseh zaposlenih v podjetju. Notranje podjetništvo opredeljujeta kot ustvarjanje novega podjetja v okviru starega podjetja.
- Sharma in Chrisman opredelita notranje podjetništvo kot proces ustanavljanja novih podjetij s strani matičnega podjetja ali kot proces spodbujanja prenove in inovacij v okviru posameznega podjetja.
- Vesper razume notranje podjetništvo kot proces ustanavljanja notranjih tveganih podjetij tj. izvajanje novih stvari z namenom iskanja priložnosti.

Kanter (1989, str. 29–44) označuje notranje podjetništvo kot notranje organizacijske preobrazbe podjetja, način spodbujanja zaposlenih in pospeševanje inovacij v podjetju. Block in MacMillan (1993, str. 5) razumeta notranje podjetništvo kot poslovno politiko podjetja, s katero se med zaposlenimi spodbuja nastajanje podjetniških idej, njihovo selekcioniranje ter vzpostavitev mehanizmov, ki omogočajo uresničevanje podjetniških idej.

Obstaja še cela vrsta drugih opredelitev notranjega podjetništva. Nekatere od njih predpostavljajo, da je notranje podjetništvo zgolj domena velikih korporacij, ki po zasnovi veljajo za toga podjetja, notranje podjetništvo pa jim omogoča boljše prilagajanje tržnim zahtevam in hitrim spremembam ter večjo inovativnost. Spet druge opredelitve omejujejo notranje podjetništvo zgolj na ustvarjanje in investiranje v nove posle in nova podjetja.

Kot navaja Antončič (2002, str. 4), »notranje podjetništvo ni management obstoječih poslovnih dejavnosti, ampak poudarja uvajanje novosti, ki pomenijo odstopanje od obstoječih rutin delovanja organizacije na različnih področjih«. Po vsebini lahko notranje podjetništvo opredelimo tudi glede na njegove razsežnosti, ki se razlikujejo po dejavnostih in usmeritvah (Antončič 2002, str. 4):

- Novi posli – poudarek na zasledovanju in vstopanju v nove posle, ki so povezani s sedanjimi izdelki in/ali trgi podjetja. Novi posli so tesneje povezani z obstoječimi temeljnimi aktivnostmi matičnega podjetja in uvajajo novosti v okvirih obstoječe organizacijske strukture.
- Nove enote ali podjetja – je najbolj vidna značilnost notranjega podjetništva, saj gre za ustvarjanje novih delov organizacije, ki se uresničujejo v različnih pojavnih oblikah (formalno avtonomne ali zgolj delno avtonomne). Delujejo lahko namreč v okviru organizacijske strukture matičnega podjetja ali zunanj nje. Neodvisno od tega pa jih uvrščamo v to razsežnost notranjega podjetništva (Antončič & Hisrich, 2001, str. 497–500).
- Inovacije izdelkov ali storitev ter tehnološke inovacije – poudarek na ustvarjanju novih proizvodov, storitev in tehnologij. Inovativnost je kreiranje nečesa novega in kot taka predstavlja temelj podjetništva oziroma podjetniške naravnosti. Že Schumpeter (v Kostanjevec & Omerzel Gomezelj, 2013, str. 34) je povezoval podjetnika z inovacijami, razvojem novih izdelkov in storitev ter procesov. S pomočjo inovacij podjetnik nenehne spremembe pretvarja v priložnosti za različne storitve in posle. Inovativnost se izraža v kreativnih procesih, preizkušanju novih idej in tehnologij, ki lahko vodijo v nove proizvodne procese in prispevajo k razvoju novih izdelkov in storitev za izpolnjevanje potreb in želja strank (Vidic, 2012, str. 52). Inovativnost je pozitivno in tesno povezana z rastjo podjetja, saj omogoča razvoj novih izdelkov, vstop na nove trge in razlikovanje od konkurence.
- Samoobnova – opredelitev misije podjetja, revizija poslovnega koncepta, prenova strategije podjetja, reorganizacija in sprememba obstoječe organizacije, na kateri je bilo podjetje prvotno zgrajeno. Proces samoprenove se pri podjetniško aktivni organizaciji odvija nenehno. Za taka podjetja sta značilni fleksibilnost in prilagodljivost (Antončič et al., 2001, str. 497–500).
- Prevezemanje tveganja – tveganje kot temeljna značilnost podjetništva je tesno povezana z ustvarjanjem nečesa novega. Za notranje podjetništvo sta značilni hitro in intenzivno iskanje priložnosti ter kratkoročna zavezanost razpoložljivim virom. Zaradi samega izvora v matičnem podjetju pa se tveganje v notranjem podjetništvu pojavlja v drugačnih oblikah kot pri klasičnem podjetništvu. Tveganja v notranjem podjetništvu so omejena s pooblastili in odgovornostmi, ki jih prevzamejo nosilci notranjega podjetja. Naravnost k tveganju prispeva k prepoznavanju in izkoriščanju priložnosti, še zlasti pride do izraza v okoljih, v katerih se povpraševanje hitro spreminja.
- Proaktivnost – usmeritev vrhnjega managementa, ki si prizadeva za izboljšanje konkurenčnega položaja predvsem z iniciativnostjo, usmerjenostjo v prihodnost ter vodilno vlogo pri uvajanju sprememb. Proaktivnost je prevzemanje pobude (Antončič et al., 2003) in predstavlja intuitivno povezavo s prilagajanjem proaktivnega vedenja podjetja in dinamike okolja (Vidic 2012, str. 54). Gre za sposobnost prepoznavanja prihodnjih trendov ter sposobnost organizacije, da se odzove na tržne priložnosti.

Proaktivnost se lahko nanaša tudi na strateško opuščanje dejavnosti v pozni zreli fazi življenjskega cikla oziroma v fazi umiranja.

Zgoraj navedene razsežnosti nikakor niso nepovezane ali neodvisne druga od druge. Inovativnost kot najpomembnejša lastnost podjetništva, prek katere se podjetništvo loči od drugih sorodnih dejavnosti v gospodarstvu, kot je denimo menedžersko ravnanje, je povezovalna sila med različnimi razsežnostmi in tako povezuje koncept notranjega podjetništva. Iskanje novih ustvarjalnih rešitev za izzive, ki jim je podjetje izpostavljeno, iskanje novih upravnih tehnik in tehnologij za opravljanje organizacijskih funkcij (na primer proizvodnja, marketing, prodaja, distribucija), prav tako pa tudi spremembe v strategiji, organiziranju in ravnanju s konkurenco so pravzaprav inovacije v najširšem smislu besede (Gramc, 2006, str. 6).

Notranje podjetništvo lahko razumemo tudi kot nenehno iskanje aktivnosti in priložnosti na obrobju dejavnosti organizacije in ne njenem osrčju (Antončič, 2003, str. 7). Pomembno je tako za velika kot mala podjetja. Še tako majhno podjetje lahko z notranjepodjetniško kulturo pospeši razvoj podjetja in si zagotovi dolgoročno rast in uspešnost s tem, ko ustvari izdelek, storitev ali način delovanja, ki je boljši od preteklega (Antončič, 2008, str. 100).

2.1.4 Značilnosti notranjega podjetništva

Značilnosti notranjega podjetništva je morda najpregledneje predstaviti skozi značilnosti notranjega podjetnika in primerjavo le-teh s tradicionalnim podjetnikom in tradicionalnim managerjem. Čeprav bi lahko na prvi pogled sklepali, da je notranji podjetnik mešanica tradicionalnega managerja in klasičnega podjetnika, pa to v marsikaterem pogledu ne drži. V tabeli 4 so predstavljene pomembnejše lastnosti in razlike med tradicionalnim managerjem, tradicionalnim podjetnikom in notranjim podjetnikom. Na podlagi teh razlik in lastnosti lahko posameznemu tipu podjetnika opredelimo poslovno okolje, v katerem deluje.

Tovrstnih primerjav vsekakor ne smemo jemati kot gola dejstva. Nedvomno obstajajo osebe, ki se odlično znajdejo tako v vlogi tradicionalnega podjetnika kot tudi v vlogi notranjega podjetnika. Podobno lahko trdimo za kombinacijo tradicionalnega managerja in notranjega podjetnika. Manj verjetno pa bomo našli ljudi, ki bi lahko bili uspešni kot managerji in kot podjetniki v klasičnem smislu. Razlog za tako trditev izhaja iz dejstva, da manager uspešno deluje v velikih, formalno zasnovanih organizacijah, v katerih prihajajo do izraza sposobnost dogovarjanja, vztrajnost pri prepričevanju in sprejemanje kompromisov. Te lastnosti lahko morda delno pripišemo tudi notranjemu podjetniku, ne pa tudi podjetniku v klasičnem smislu. Največja razlika med managerjem in obema podjetnikoma se kaže v sposobnosti inoviranja. Manager in podjetnik imata skupno to, da vodita podjetje ali organizacijsko enoto in v celoti prevzemata odgovornost za uspešnost takega podjetja oz. organizacijske enote. Notranji podjetnik se v tem kontekstu lahko izogne posameznim aktivnostim (npr.: skrbi za finančni načrt, administrativnim opravilom, računovodskim opravilom ipd.).

Tabela 4: Primerjava med tradicionalnim managerjem in obema podjetnikoma

Vidik, lastnosti	Tradicionalni manager	Tradicionalni podjetnik	Notranji podjetnik
Primarni motivi	»Želi si napredovanje in druge tradicionalne korporacijske nagrade. Motiviran je z močjo, ki jo prinese napredovanje.«	»Želi svobodo in neodvisnost. Usmerjen je k ciljem, zanaša se nase in se sam motivira.«	»Želi svobodo oz. neodvisnost in dostop do resursov organizacije. Usmerjen je k ciljem in se sam motivira, a vlogo igrajo tudi korporacijske nagrade in priznanja.«
Odnosi do drugih	»Hierarhija kot osnova razmerij«	»Transakcije in sklepanje poslov kot osnovno razmerje«	»Transakcije znotraj hierarhije«
Dejavnost, aktivnost	»Delegira naloge. Večino energije porabi za nadziranje in poročanje.«	»Poprime za vsako delo. Lahko ujezi zaposlene, če nenadoma prične opravljati njihovo delo.«	»Poprime za vsako delo. Zna delegirati, ko pa je to potrebno, postori, kar mora biti opravljeno.«
Časovna usmeritev	»Deluje v okviru kvot in proračunov. Lasten mu je tedenski, mesečni, četrtni in letni planski horizont.«	»Ravna se po pet- do desetletnih končnih ciljih. Akcije za dosego ciljev izvaja zdaj in takoj.«	»Končni cilji so tri- do petnajstletni. Upošteva lastne in korporacijske načrte.«
Znanja in sposobnosti	»Profesionalni management – znanje, ki je po večini pridobljeno skozi formalno izobrazbo. Pozna abstraktna analitična orodja, zna ravnati z ljudmi in ima politične spretnosti.«	»Izjemno dobro pozna posel. Bolj se zanaša na svojo bistroumnost, kot pa na managerske in politične sposobnosti. Če je v tehničnem poslu, je verjetno, da je dokončal tako šolo.«	»Podoben tradicionalnemu podjetniku, vendar situacija zahteva večje sposobnosti za delovanje v organizaciji. Pri tem potrebuje pomoč.«

se nadaljuje

Tabela 4: Primerjava med tradicionalnim managerjem in obema podjetnikoma (nad.)

Vidik, lastnosti	Tradicionalni manager	Tradicionalni podjetnik	Notranji podjetnik
Pogum in usoda	»Meni, da so drugi odgovorni za njegovo usodo. Je lahko ambiciozen, a ga je strah, da ga drugi prehitijo.«	»Je samozavesten, optimističen, pogumen.«	»Je samozavesten in pogumen. Veliko notranjih podjetnikov je ciničnih do sistema, a optimističnih do svojih sposobnosti, da ga prelisičijo.«
Usmeritev pozornosti	»Primarno na dogodke znotraj organizacije.«	»Primarno na tehnologijo in trg.«	»Tako na dogodke v organizaciji kot na trg.«
Odnos do tveganja	»Je previden.«	»Rad ima zmerno tveganje. Veliko investira, a pričakuje uspeh.«	»Rad ima zmerno tveganje. V glavnem se ne boji biti odpuščen, zato osebno malo tvega.«
Raziskava trga	»Naroča tržne raziskave, da bi odkril potrebe in usmerjal oblikovanje novih proizvodov.«	»Ustvarja potrebe. Ustvarja izdelke, ki pogosto ne morejo biti preverjeni s tržno raziskavo, ker jih potencialni kupci ne bi razumeli. Mnenja si ustvarja s pogovori s kupci.«	»Sam raziskuje trg in ga intuitivno ocenjuje, tako kot tradicionalni podjetnik.«
Statusni simboli	»Statusni simboli mu pomenijo precej.«	»Ni mu mar za statusne simbole.«	»Tradicionalne statusne simbole zavrača, sprejema pa simbole neodvisnosti.«
Neuspeh in napake	»Prizadeva si izogibati se neuspehom in presenečenjem. Odläša s priznanjem neuspehov.«	»Iz neuspehov in napak se uči in pridobiva izkušnje.«	»Organizaciji želi predstaviti, da je vse v redu, tudi ko to ni res, in pred njo skriva tvegane projekte in tako se lahko uči iz napak brez političnih posledic.«

se nadaljuje

Tabela 4: Primerjava med tradicionalnim managerjem in obema podjetnikoma (nad.)

Vidik, lastnosti	Tradicionalni manager	Tradicionalni podjetnik	Notranji podjetnik
Odločitve	»Strinja se z nadrejenimi. Z odločitvijo odlaša, dokler ne zazna, kaj želijo nadrejeni.«	»Sledi svoji viziji. Je odločen in usmerjen k dejanjem.«	»Spreten je pri pridobivanju drugih na svojo stran. Nekoliko bolj potrpežljiv in pripravljen na kompromise kot tradicionalni podjetnik, a še vedno je človek dejanj.«
Komu služijo	»Streže oz. služi drugim.«	»Dela zase in za stranke.«	»Dela zase, za stranke in za svoje pokrovitelje.«
Odnos do sistema	»Sistem dojema kot nekaj, kar mu daje varnost. Prizadeva si za pozicijo v njem.«	»Lahko hitro napreduje v sistemu, nato pa ga razočaran zapusti in gre na svoje.«	»Ne mara sistema, vendar se nauči, kako manipulirati z njim.«
Način reševanja problemov	»Probleme rešuje znotraj sistema.«	»Problemom v velikih in formalističnih strukturah se izogne z ustanovitvijo lastnega podjetja.«	»Probleme rešuje znotraj sistema ali pa se jim izogne, ne da bi zapustil organizacijo.«
Družinska zgodovina	»Družinski člani so delali za velike organizacije.«	»Izhaja iz malopodjetniškega okolja ali pa iz družine staršev strokovnjakov ali pa s kmetije.«	»Izhaja iz malopodjetniškega okolja ali pa iz družine staršev strokovnjakov ali pa s kmetije.«
Odnos s starši	»Neodvisnost od matere, dobri odnosi z očetom, vendar nekoliko odvisen od njega.«	»Oče odsoten ali pa slabi odnosi z njim.«	»Boljši odnosi z očetom, vendar še vedno nemirni.«
Socialno-ekonomsko ozadje	»Izhaja iz srednjega razreda.«	»V prvih raziskavah izhaja iz nižjega razreda, v zadnjih iz srednjega.«	»Izhaja iz srednjega razreda.«

se nadaljuje

Tabela 4: Primerjava med tradicionalnim managerjem in obema podjetnikoma (nad.)

Vidik, lastnosti	Tradicionalni manager	Tradicionalni podjetnik	Notranji podjetnik
Stopnja izobrazbe	»Visoko izobražen.«	»Slabše izobražen v prvih raziskavah, v zadnjih pa bolj, vendar ni veliko takih z doktoratom.«	»Pogosto visoko izobražen, še posebej na tehničnem področju. Včasih pa ne tako izobražen.«

Vir: Pinchot 1985 v Levičar, S., *Oblike notranjega podjetništva* 2004, 10–11.

2.2 Dejavniki notranjega podjetništva

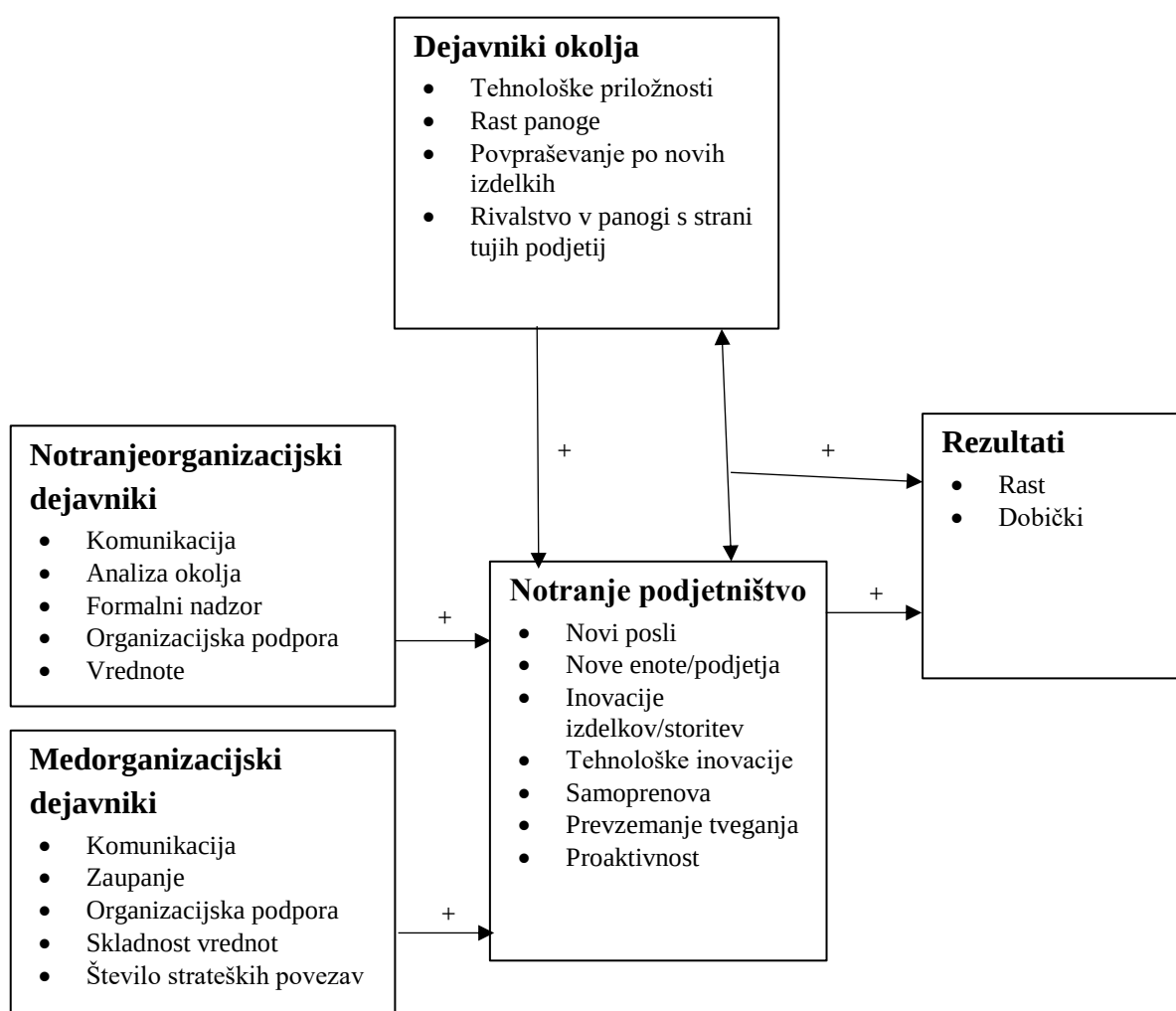
Obstajajo tri skupine dejavnikov, ki pomembneje vplivajo na notranje podjetništvo (Antončič 2002, str. 5):

- organizacijski dejavniki (notranje okolje organizacije):
 - odprta komunikacija – ustrezen prenos informacij znotraj organizacije je ključnega pomena. Prav tako kot horizontalna komunikacija je pomembna tudi vertikalna komunikacija med različnimi organizacijskimi nivoji;
 - analiza okolja – nenehno pridobivanje informacij o obstoječih in potencialnih trgih, predvsem kar zadeva proizvode in storitve kot tudi kupce in delovanje konkurenčnih podjetij;
 - nadzor nad podjetniškimi projekti – ustvarjanje poslovnega okolja, predvsem pa zanimanje managementa za projekte v izvajanju ter njihovo spremljanje;
 - organizacijska podpora – podpora managementa, predvsem v smislu zagotavljanja časa za razmišljanje in izvajanje novih projektov kot tudi vzpostavitev ustreznega sistema nagrajevanja, ki spodbuja proaktivno razmišljanje. Del organizacijske podpore je tudi spodbujanje samostojnosti pri delu ter prenos odgovornosti na nižje organizacijske ravni;
 - vrednote – razlikujemo vrednote, ki so usmerjene na odnose med ljudmi znotraj organizacije (vzpostavljeni načini medsebojnega sodelovanja v organizaciji, pozitiven odnos do različnega razmišljanja posameznikov v organizaciji), in vrednote, ki so usmerjene v zunanje okolje (pripravljenost sodelovanja in strateškega povezovanja s konkurenco, težnja k vodstvu in prevladi na trgu);
- dejavniki okolja (zunanje okolje organizacije):
 - zunanje okolje je lahko bolj ali manj naklonjeno razvoju notranjega podjetništva. Tehnološke priložnosti, rast panoge, večja konkurenca s strani tujih podjetij ipd. pozitivno vplivajo na notranje podjetništvo;
- dejavniki, povezani s sodelovanjem v strateških povezavah:
 - število strateških povezav podjetja z drugimi podjetji;

- raven zaupanja do strateških partnerjev;
- komunikacija med podjetji (pogostost in kakovost komuniciranja s strateškimi partnerji);
- organizacijska podpora in podpora managementa spodbujanju sodelovanja s strateškimi partnerji, vključno z zagotavljanjem ustreznega sistema nagrajevanja za proaktivno delo s strateškimi partnerji;
- skladnost vrednot med organizacijo in strateškimi partnerji tako na ravni same organizacije kot tudi na ravni managerskih praks.

Poslovni rezultati podjetja, tj. dobički in rast, tako v absolutnem (npr. rast prodaje, rast števila zaposlenih) kot relativnem (npr. rast tržnega deleža) smislu so najpomembnejša posledica notranjega podjetništva. Na Sliki 4 je prikazan model notranjega podjetništva, vključno z dejavniki, ki vplivajo na razvoj notranjega podjetništva, in posledicami (rezultati) notranjega podjetništva.

Slika 4: Notranjepodjetniški interaktivni model



Vir: Antončič, B., Notranje podjetništvo: prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela, 2002, str. 7.

Antončič (2002) na podlagi empirične raziskave ugotavlja, da:

- »imajo dejavniki okolja pozitiven vpliv na notranje podjetništvo«;
- »imajo dejavniki notranje organizacije pozitiven vpliv na notranje podjetništvo«;
- »imajo dejavniki, povezani s strateškimi povezavami, pozitiven vpliv na notranje podjetništvo« ;
- »je skupina notranjeorganizacijskih dejavnikov, nad katerimi ima management tudi največji vpliv, najpomembnejša skupina dejavnikov« ;
- »notranjeorganizacijska podpora in število strateških povezav (slednje le do določene meje, sicer lahko ob prevelikem številu strateških povezav deluje zaviralno) najmočnejše vplivata na razvoj notranjega podjetništva« ;
- »ima notranje podjetništvo pozitiven vpliv na rast in dobičke podjetja«.

Rezultati raziskave med drugim potrjujejo medsebojno (interaktivno) povezavo med značilnostmi okolja in notranjim podjetništvom, medtem ko so drugi vplivi, označeni na modelu (Slika 4), enostranski. Notranje podjetništvo je pomemben generator rasti. Tudi v okoljih, v katerih so notranjepodjetniške dejavnosti trenutno še manj razvite (npr. Slovenija), notranje podjetništvo učinkuje na rast in dobiček organizacije kot tudi na ustvarjanje nove vrednosti, ki je opredeljena kot dobiček, ustvarjen z rastjo (Antončič, 2002, str. 7).

Do podobnih ugotovitev prihaja tudi Gramc (2006, str. 7), ki na podlagi rezultatov različnih raziskav postavlja naslednje temeljne hipoteze:

- dejavniki notranje organizacije, kot so zanimanje menedžmenta za podjetniške projekte in organizacijska podpora, naj bi pozitivno vplivali na notranje podjetništvo;
- pozitivni dejavniki okolja, recimo inovativno in v podjetništvo usmerjeno okolje, naj bi pozitivno vplivali na notranje podjetništvo, medtem ko naj bi negativni dejavniki okolja, recimo slabo vodenje makroekonomske politike gospodarstva ali slaba zakonodaja, negativno vplivali na notranje podjetništvo;
- dejavniki, povezani s strateškimi povezavami, na primer število strateških povezav, naj bi na notranje podjetništvo vplivali pozitivno.

2.3 Notranjepodjetniško okolje

Klasične organizacijske strukture, zaradi svoje togosti in birokratizacije, le redko predstavljajo poslovno okolje, v katerem se lahko razvija notranje podjetništvo. Aktivacijo in učinkovitost podjetnih posameznikov ter podjetniško razmišljanje v celotni organizaciji lahko podjetja dosežejo zgolj na način, da spremenijo miselnost zaposlenih in stimulirajo notranje okolje podjetja (Auer, 2009, str. 47). Pinchot (1985) navaja, da je za realizacijo podjetniških idej zaposlenim treba zagotoviti posamezne pravice, med drugim tudi:

- pravico do iniciative (priložnost zaposlenega, da predlaga nove ideje in se uveljavi);
- pravico izpeljave podjetniške priložnosti (pobudnikom projekta naj bo omogočeno, da projekt tudi sami izvedejo);
- pravico odločanja (sprejemanje ključnih odločitev, ki so vezane na projekt);
- pravico diskrecijske moči (notranji podjetnik mora dobiti svoj proračun in z njim razpolagati po svoji presoji);
- pravico do majhnih začetkov (notranji podjetnik začne z malimi projekti, v ospredju niso le veliki in podrobno planirani projekti);
- pravico do neuspeha (večina podjetniških projektov je tveganih, zato je treba dopustiti tudi napake brez ostrih kazni, ki zavirajo podjetniško ravnanje);
- pravico do časa (postavljanje realnih terminskih planov za podjetniške projekte);
- pravico do zunanjih virov (svoboda gibanja in možnost dostopa do zunanjih virov, ki omogočajo boljšo izvedbo projektov);
- pravico do izbire članov tima (notranji podjetnik si sam izbira zaposlene, s katerimi želi sodelovati na projektu, zato mu je v tem pogledu treba dopustiti potrebno avtonomijo);
- pravico do izbire med različnimi dobavitelji, kupci, finančnimi viri, osebjem (korporacijski monopolizem je zavirajoč).

Spodbudno podjetniško okolje lahko opredelimo skozi deset pravil (Kuratko in Hodgetts 1992 v Auer, 2009, str. 49):

- neformalni sestanki in srečanja ter komunikacija med organizacijskimi enotami v podjetju;
- spodbujanje akcij in proaktivnega delovanja;
- strpnost do napak, ki niso posledica malomarnosti oz. neodgovornosti;
- strokovno izvajanje delovnih nalog z obvladljivimi stroški;
- vztrajnost proizvodov in storitev pri prodoru na trg;
- nagrajevanje inovacij in inovativnega razmišljanja;
- načrtovanje fizične razporeditve podjetja;
- omejevanje birokratskih postopkov in spodbujanje dinamičnih procesov;
- ustanavljanje projektnih in ciljno usmerjenih delovnih skupin;
- zagotavljanje napredovanja za inovativne notranje podjetnike.

Podjetja, ki želijo ustvariti notranjepodjetniško organizacijo, morajo podjetnim posameznikom omogočiti, da predstavijo in realizirajo svoje podjetniške ideje. Ob tem pa jim mora podjetje zagotoviti zadostna finančna sredstva, čas ter možnost izbora sodelavcev in zunanjih partnerjev, s čimer bodo notranji podjetniki kar najuspešneje realizirali svojo podjetniško idejo, za katero bodo nagrajeni.

2.4 Notranjepodjetniška kultura

Vsaka organizacija se razvija po svoje, z njo pa tudi njena kultura. Na razvoj kulture v organizaciji vplivajo številni dejavniki, ki so pogojeni z zgodovino podjetja, okoljem, v katerem podjetje deluje, ter psihično usmerjenostjo njenih članov. Med tipično korporativno kulturo in notranjepodjetniško kulturo obstaja vrsta pomembnih razlik. V primeru prve, ki je naklonjena konzervativnemu sprejemanju odločitev, je mogoče zaznati značilnosti, kot so: upoštevanje navodila, delaj v okviru dodeljenega delovnega področja, ne dajaj pobud in ne razočaraj. (Auer, 2009, str. 49). V primeru druge pa so njeni ključni vidiki povsem drugačni (Antončič et al., 2002, str. 63):

- razvijaj vizije, cilje in načrte delovanja;
- bodi nagrajen za dobro izpeljana dejanja in projekte;
- predlagaj, poskusi in eksperimentiraj;
- ustvarjaj in razvijaj ne glede na področje dela;
- prevzemi odgovornost in lastništvo.

Notranjepodjetniško kulturo lahko povezujemo s sploščeno organizacijsko strukturo, v kateri prevladujejo skupinsko delo, mreženje zaposlenih in zunanjih partnerjev. Za tako organizacijo so značilni mentorji in sponzorji, ki zaposlenim pomagajo uresničevati zastavljene cilje in delovne naloge, ki so s strani zaposlenih sprejete kot zabava in se izvajajo, dokler niso zaključene. Notranjepodjetniško kulturo začnejo s svojim razmišljanjem, ravnanjem in dejanji ustvarjati managerji, temu pa v nadaljevanju sledi drugi nivo zaposlenih. Notranje podjetništvo je le v redkih primerih formalno vzpostavljeno – zgodi se na podlagi iniciative in delovanja individualnih managerjev, notranjih podjetnikov. Kljub temu pa je za vzpostavitev notranjega podjetništva treba zagotoviti ustrezne pogoje (Antončič et al., 2002, str. 73–75):

- opredelitev generalnih področij, finančnih vložkov in časovnega okvira, ki bodo na voljo za razvoj notranjepodjetniškega koncepta;
- izkoriščati tehnologijo z namenom povečevanja fleksibilnosti;
- usposabljanje managerjev (bodočih notranjih podjetnikov), interno informiranje o uvajanju notranjega podjetništva ter priprava poslovnih načrtov;
- razvijanje profesionalnega odnosa do dela in strank;
- povečevanje produktivnosti dela;
- zagotavljanje podporne strukture, ki spodbuja razvoj notranjega podjetništva;
- gibljivo in inovativno upravljanje sredstev, ki so na razpolago notranjemu podjetniku;
- razvoj koncepta nagrajevanja za uspešno izvedene notranjepodjetniške projekte;
- razvoj sistema vrednotenja, ki spodbuja širitev uspešnih enot notranjega podjetništva in ukinja neuspešne notranjepodjetniške pobude.

2.5 Notranje podjetništvo v praksi

Za prvih dvajset let po prvi svetovni vojni je bila značilna množična proizvodnja, s katero so velike korporacije svetovni trg preplavile s cenovno dostopnimi potrošnimi dobrinami. Korporacije so do potankosti obvladovale načine vodenja in organizacijo velikih podjetij, v tem času pa se je razvil tudi management kot nova poslovna disciplina. Gospodarsko rast držav tržnega gospodarstva so torej večji del 20. stoletja narekovala velika podjetja, ki so svoje konkurenčne prednosti črpala iz proizvodnje v velikem obsegu in ekonomij obsega v proizvodnji, distribuciji, poslovanju ter raziskavah in razvoju. Temeljna dejavnika konkurenčnih prednosti sta bila kapital in delovna sila (Tajnikar & Pušnik, 2005, str. 35).

Tretja tehnološka revolucija, ki označuje razvoj elektronike, računalnikov in telekomunikacij, je stvari izrazito obrnila na glavo. Številna odpuščanja, tudi visokokvalificiranih kadrov, so v tržnih gospodarstvih prispevala k temu, da so se morali ljudje zaposliti v manjših podjetjih, mnogi med njimi so ustanovili lastna (Vahčič, 2000, str. 13). Glas (2000, str. 9) navaja dve obliki podjetništva, ki sta nastali v 80. letih 20. stoletja, in sicer: (1) nastanek velikega števila novih malih podjetij (individualno podjetništvo) in (2) korporacijsko (notranje) podjetništvo, ki je nastalo s preoblikovanjem velikih korporacij v bolj dinamična in na osnovno dejavnost osredotočena podjetja, ki so se sposobna hitro prilagajati turbulentnemu poslovnemu okolju in hitro uvajajo nove inovativne proizvode in storitve. Podjetja uporabljajo različne pristope za spodbujanje inovativnih podjetniških zamisli – naj gre za odobritev finančnih in drugih virov, ki so potrebni za uresničitev poslovne ideje, ali za čas, ki ga podjetja dajo na voljo svojim zaposlenim za potrebe preučevanja in razvoja inovativnih zamisli.

S podobnimi okoliščinami so se spopadala tudi gospodarstva v nekdanjih socialističnih državah, v katerih je veljalo prepričanje, da je velike organizacije možno ustanavljati in upravljati centralno brez posredovanja trga. Po propadu socializma konec osemdesetih let 20. stoletja je bila za gospodarstva v tranziciji značilna izrazita neuravnovešenost strukture podjetij po velikosti, ki jo Vahčič (1994, str. 894) imenuje socialistična črna luknja. V fazi tranzicije se je socialistična črna luknja polnila z razkrojem velikih podjetij in pospešenim ustanavljanjem novih malih (tudi družinskih) podjetij. V Sloveniji je bilo v začetku devetdesetih let malo gospodarstvo avtonomni del gospodarstva s svojimi lastnimi razvojnimi značilnostmi. V obdobju, v katerem smo v slovenskem gospodarstvu tranzicijsko izgubili delovna mesta v velikih podjetjih, je malo gospodarstvo raslo avtonomno znotraj sebe z zelo visoko stopnjo rasti in ustvarjalo nova delovna mesta (Tajnikar et al., 2005, str. 36).

Za razliko od večine socialističnih držav je bilo za Slovenijo značilno razmeroma dobro razvito obrtništvo, kar je proces tranzicije v tržno gospodarstvo nekoliko pospešilo. V prvi fazi tranzicije so vodilni managerji v slovenskih podjetjih namenili največ pozornosti kratkoročnim težavam, zniževanju stroškov kot temeljni strategiji preživetja na trgu. V drugi

fazi tranzicije pa so se osredotočili na strateška vprašanja, povezana s trajnostnim razvojem in rastjo podjetja (Lahovnik, 2000, str. 138).

2.6 Rast podjetij in pomen podjetniške rasti

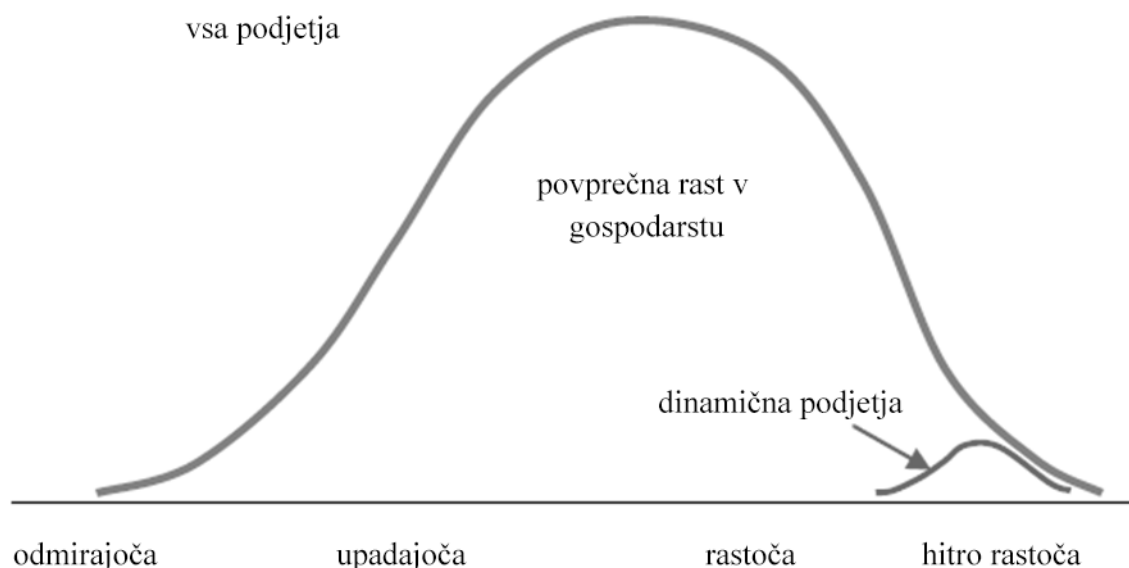
Podjetniško rast lahko opredelimo na več načinov. »Rast podjetja pomeni povečanje izložkov podjetja ob optimalnih stroških oz. ob optimalni velikosti podjetja, pomeni tudi dolgoročni profitni motiv lastnikov in tudi managementa ter posledično dolgoročne osebne koristi vseh sodelujočih v podjetju in s podjetjem« (Penrose 1995 v Klančec, 2010, str. 25).

Tajnikar (2000, str. 14–15) opredeljuje rast podjetja kot pojav, ki nastane v trikotniku med količino proizvedenega blaga, cenami in v podjetju zaposleno delovno silo ter med proizvodjalnimi sredstvi. V ekonomski teoriji gospodarjenja ločujemo kratki in dolgi rok. Na kratek rok podjetja gospodarijo v okviru danih zmogljivosti (tj. razpoložljive količine strojev, zemlje, tehnologije – obseg proizvodnje pa se spreminja na način, da se zaposluje več ali manj delovne sile in porabi več ali manj surovin in energije). Na dolgi rok podjetja spreminjajo obseg proizvodnih zmogljivosti (tj. spreminjanje količine strojev, zemlje, tehnologije kot tudi spreminjanje obsega delovne sile in potrebnih surovin). O velikosti podjetja in posledično tudi o rasti podjetja lastniki in managerji odločajo na dolgi rok (Tajnikar, 2000, str. 15).

Za podjetja in organizacije je značilno, da imajo svoj življenjski cikel, ki vpliva na njihovo velikost in rast. Medtem ko so mlada podjetja podvržena turbulentnim okoliščinam in lahko dosegajo visoke stopnje rasti, je za stara podjetja praviloma značilna stabilna in umirjena rast. Pšeničny (2002, str. 33), glede na hitrost rasti podjetja, le-ta razvršča v naslednje tipe:

- hitro rastoča podjetja: podjetja, ki po izbranih merilih in v času, ki ni krajši od pet let, dosegajo stopnje rasti, ki jih uvrščajo v zgornjih 10 % podjetij v gospodarstvu oz. panogi, v kateri delujejo;
- rastoča podjetja: podjetja, ki dosegajo zmerno rast in po izbranem kriteriju (npr. rasti prodaje, rasti števila zaposleni, rasti dobička) rastejo realno hitreje od letne stopnje rasti bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP);
- povprečna podjetja: podjetja, ki v daljšem časovnem obdobju dosegajo stopnjo rasti, ki je enaka stropnji rasti gospodarstva;
- usihajoča podjetja: podjetja, ki rastejo počasneje od stopnje rasti gospodarstva in svoj obseg poslovanja realno ali celo nominalno zmanjšujejo;
- odmirajoča podjetja: podjetja, ki v daljšem časovnem obdobju realno (morda tudi nominalno) zmanjšujejo obseg poslovanja, stopnje rasti pa so negativne.

Slika 5: Podjetja glede na stopnjo rasti izbranega merila rasti

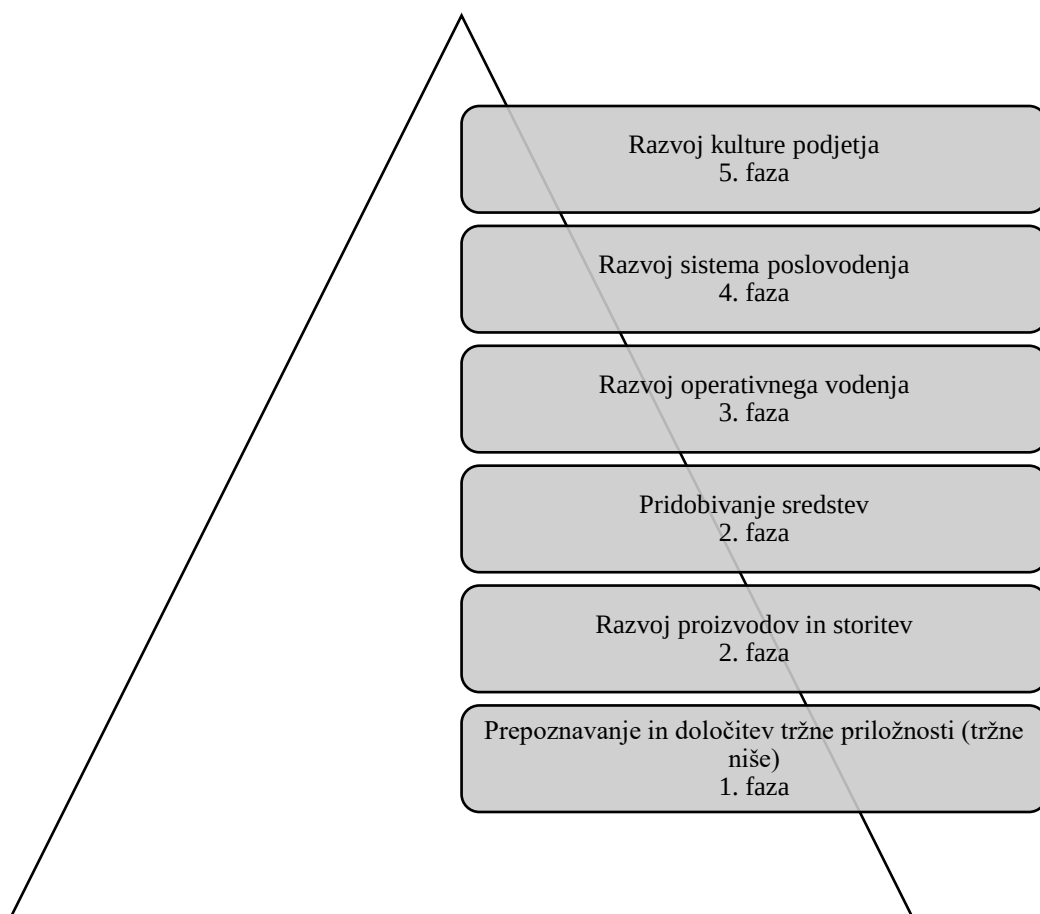


Vir: Pšeničny, V., *Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji*, 2002, str. 34.

Podjetje lahko raste na različne načine. Na obstoječem trgu podjetje dosega rast zgolj v primeru, da tržna niša ni omejena oz. zapolnjena, ali na način, da na trgu ponudi nove izdelke in storitve. Podjetje pa seveda lahko raste tudi na način, da z obstoječimi proizvodi vstopi na nove trge. Izrazito diverzifikacijo poslovanja pa predstavlja širjenje poslovanja na nove trge z novimi proizvodi. Logično je, da je slednji način tvegana strategija zasledovanja podjetniške rasti.

Skozi različne faze rasti se podjetje sooča z različnimi izzivi, vsaka faza pa zahteva številne spremembe tako v načinu vodnja, stopnji formalizacije in birokratizacije poslovnih procesov, vključevanje profesionalnega managementa (še posebej v družinskih podjetjih), delegiranje nalog na nižje nivoje ipd. Kot navaja Glas (2002, str. 121), podjetje ponavadi raste v fazah, kot je to prikazano na sliki 6.

Slika 6: Rast in spremembe v podjetju od malega k velikemu



Vir: Glas, M., *Podjetniški val ob koncu 20. stoletja*, 2002, str. 121.

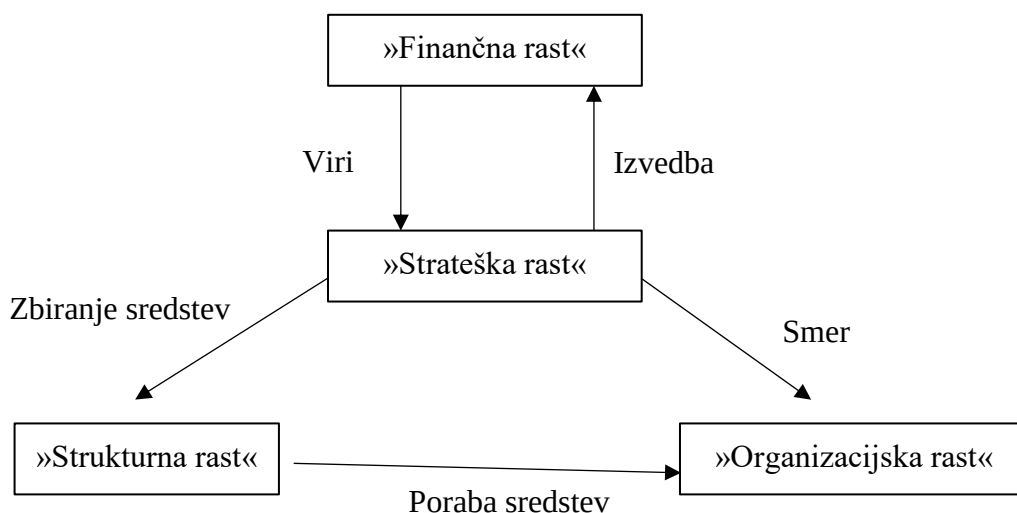
2.6.1 Dimenzije rasti

Rast podjetij je ključnega pomena za ustvarjanje delovnih mest, dvig ravni družbenega blagostanja in vsesplošen razvoj gospodarstva. Rast je dinamičen proces, ki ga sestavljajo soodvisne in med seboj povezane vrste rasti, kot je prikazano na Sliki 7. Wickham (1998) v zvezi s tem omenja:

- finančno rast, kar vključuje povečanje prihodkov, sredstev in dobičkov podjetja. Finančna rast se nanaša na razvoj podjetja s poslovnega vidika in povečuje vrednost podjetja, zato je kot taka pomembno merilo uspeha;
- strateško rast, ki je rezultat vizije in podjetnikovega vodenja. Strateška rast se izraža v sposobnosti organizacije, da izkoristi prisotnost na trgu, ter zmožnosti izkoriščanja pomembnejših konkurenčnih prednosti organizacije;

- strukturno rast, ki se nanaša na notranjeorganizacijske spremembe v organizaciji (odnosi in komunikacija v organizaciji, sistem nadzora nad viri organizacije, vloge in odgovornosti managerjev in zaposlenih);
- organizacijsko rast, kot so spremembe v organizacijskem procesu, strukturi in kulturi podjetja, stilu vodenja ter usmerjenostjo podjetja v rast in razvoj.

Slika 7: Dinamika rasti podjetja



Vir: Wickham, A.P., Strategic Entrepreneurship, 1998, str. 224.

2.6.2 Tipologija različnih vrst modelov rasti

Razpoložljiva literatura ponuja številne modele rasti in razvoja podjetja, ki jih lahko v grobem razvrstimo v pet osnovnih tipov (Širec, 2011, str. 23):

- metamorfozni modeli opisujejo bolj ali manj nujno zaporedje faz, ki jih mora preživeti podjetje. Zaradi rasti podjetja se kontekst dejavnosti sčasoma tako zelo spremeni, da so pri načinu vodenja potrebne znatne spremembe, kar pomeni prehod podjetja v novo fazo;
- krizni modeli obravnavajo krize, ki se idealno tipsko pojavijo pri določeni starosti oz. velikosti podjetja. Ko podjetje, ki se je doslej razvijalo kontinuirano, doseže to starost oz. velikostno mejo, doživi občutno spremembo. Pri nekaterih kriznih modelih označujejo ugotovljene krizne točke prehod med posameznimi razvojnimi fazami. Krizni modeli so v tem pogledu torej skladni z metamorfoznimi;
- modeli tržnega razvoja razlagajo razvoj podjetja kot funkcijo razvoja prodajnih trgov, ki jih je podjetje osvojilo. V tem modelu razvoj in rast podjetja temeljita zlasti na zunanjih dejavnikih;
- modeli strukturnih sprememb opisujejo razvoj podjetja zlasti na podlagi sprememb v organizacijski strukturi in sistemih vodenja v obdobju rasti podjetja. Posamezne

organizacijske oblike (npr. funkcijska, divizijska in matrična) so uspešne le v nekaterih razvojnih fazah;

- modeli spremembe vedenja določajo razvojno stopnjo podjetja na podlagi vedenja in naravnosti, ki sta značilna za posamezno fazo. Med pomembnejše kazalce razvojnih stanj so vključeni osnovna usmeritev vodstva, stil vodenja in inovacijsko vedenje. Pomembna posledica modelov spremembe vedenja je, da se ustrezen tip vodje razlikuje po posameznih fazah razvoja podjetja.

2.6.3 Dejavniki spodbujanja in zaviranja rasti

Rast podjetja ni omejena na posamezne panoge. Hitro rastoča podjetja najdemo tako v delovno kot znanstveno intenzivnih panogah ter v proizvodnem in storitvenem sektorju. Vse bolj pomembno je ugotoviti, kateri dejavniki resnično vplivajo na rast podjetij, in določiti dejavnike, na katere lahko vpliva podjetje samo in/ali družba kot celota. Z vidika trajnostnega razvoja in rasti je seveda pomembno opredeliti dejavnike, katerih vpliv na rast je trajnosten in ne le začasen. Razen določitve dejavnikov rasti je bistvenega pomena tudi način, na katerega ti dejavniki vplivajo na rast podjetij (Širec, 2011, str. 21).

Podjetnik, ki ga ženejo lastna potreba in želja ter zaupanje v dosežke, s katerimi uresničuje poslovne priložnosti, predstavlja pomemben dejavnik spodbujanja rasti. Na drugi strani pomanjkanje želje po spreminjanju delovnih razmer – na osebni, poslovni ali zunanji ravni – pomeni zaviralni dejavnik spodbujanja rasti. Značilnosti rastočih podjetij so tako vpete v tri tesno povezane in soodvisne dimenzije:

- podjetniške namere in vizija po napredku;
- sposobnosti in znanja podjetja;
- tržne priložnosti podjetja.

Kot že rečeno, gre za tesno povezane in soodvisne dimenzije. Pomanjkanje ene od dimenzij ne more pripeljati do zelene rasti podjetja. Če na primer poslovne priložnosti ne obstajajo, tudi namer ni mogoče uresničiti. Brez namere, ki se izraža v podjetnikovi viziji in energiji, ni mogoče preoblikovati obstoječih poslovnih priložnosti v uspešno rast podjetja. Prav tako brez sposobnosti podjetnika ne moremo realno pričakovati, da bodo njegove namere zadostovale za uspešno izrabo poslovnih priložnosti. Dejavniki spodbujanja in zaviranja rasti so prikazani v Tabeli 5:

Tabela 5: Dejavniki spodbujanja in zaviranja rasti

	Dejavniki spodbujanja rasti	Dejavniki zaviranja rasti
Namen	• »Demografske spremenljivke« • »Osebnostne značilnosti« • »Vrednote in prepričanje«	• »Pomanjkanje ambicij in vizije« • »Neposlovni 'hobby' pristop« • »Zrel položaj v življenjskem ciklusu«
Sposobnosti	• »Stopnja izobrazbe« • »Poznavanje različnih področij poslovanja« • »Dejansko zaznavanje podjetniške sposobnosti« • »Posedovanje proizvodov, sredstev in premoženja, ki imajo potencial rasti« • »Pravna oblika podjetja« • »Proaktivno učenje s pomočjo družbenih in neformalnih mrež«	• »Omejene menedžerske sposobnosti in ozka baza znanj in veščin« • »Organizacijske strukture, ki vodijo k pomanjkanju časa in proizvodnih virov«
Priložnosti	• »Tržne razmere« • »Dostop do finančnih sredstev« • »Zakonodaja« • »Trg delovne sile«	• »Šibka pozicijska moč v panogi in na trgu« • »Visoka stopnja odvisnosti od eksternalij« • »Neugodne finančne in ekonomske razmere« • »Nenaklonjenost lokalnih skupnosti za razvoj podjetništva« • »Omejena vladna regulativa in komuniciranje«

Vir: Širec, K., Izzivi in predlog multidimenzionalnega modela proučevanja rasti malih in srednje velikih podjetij 2011, str. 25.

2.7 Pomen notranjega podjetništva za rast podjetij

Ob ustrezni organizacijski podpori vodstva se bo lahko notranje podjetništvo razvijalo v pravo smer, skupaj bodo pripomogli k rasti podjetja (Antončič et. al., 2011, str. 594). Kot navaja Antončič (2002, str. 7), so raziskave na področju notranjega podjetništva, v svetu in pri nas, pokazale pozitiven vpliv notranjega podjetništva na rast podjetja.

Podjetje mora pospeševati notranje podjetništvo do razmeroma visoke stopnje. To velja zlasti za poslovna okolja, za katera so značilni hiter napredek v smislu tehnoloških priložnosti, visoka stopnja povpraševanja po novih izdelkih, rastoče dejavnosti in močni pritiski s strani tujih konkurentov. V takih okoljih morajo podjetja še bolj izrazito povečati stopnjo notranjega podjetništva. Na drugi strani lahko organizacija deluje v okolju, za katerega so značilne nižje ravni teh dejavnikov. Najvišjo možno rast v takem okolju lahko organizacija doseže le z ohranjanjem ali minimalnim povečanjem stopnje notranjega podjetništva (Antončič, 2002. str. 8).

V eni od raziskav Antončič Auer in Antončič (Auer Antončič et al., 2010, str. 125) ugotavljata vpliv starosti in velikosti podjetja na notranje podjetništvo. Starost podjetja je negativno povezana z notranjim podjetništvom, kar pomeni, da starejša podjetja težje vzpostavijo principe notranjega podjetništva. V isti raziskavi avtorja ugotavljata, da obstaja negativna povezava med starostjo podjetja in rastjo podjetja, kar pomeni, da starejše podjetje počasneje raste in obratno. Na podlagi tega avtorja zaključita, da je uvajanje notranjega podjetništva še posebej priporočljivo za mala, srednja in velika podjetja iz storitvenih dejavnosti.

Notranje podjetništvo je ključno tudi za rast podjetja (v smislu novih poslov, inovacij izdelkov, inovacij tehnologij in samoprenove). Pomembno je spodbujati novo povpraševanje, se ukvarjati z novimi posli na novih trgih, iskati nove tržne niše, ponujati in razvijati nove izdelke, razvijati lastno tehnologijo, uvajati tehnološke novosti in inovacije, opredeliti poslanstvo podjetja, preverjati poslovni koncept, ponovno opredeliti panoge, v katerih bo podjetje konkuriralo, reorganizirati dele podjetja, povečati avtonomijo enot, usklajevati dejavnosti med enotami in vzpostaviti fleksibilno organizacijsko strukturo za izboljšanje inovativnosti podjetja (Auer Antončič et. al., 2010, str. 126).

3 ANALIZA - UČINEK NOTRANJEPODJETNIŠKIH DEJAVNIKOV NA RAST DRUŽINSKIH PODJETIJ

3.1 Namen raziskave

V teoretičnem delu magistrske naloge sem povzel ključna spoznanja na področju družinskih podjetij, notranjepodjetniških dejavnikov ter rasti podjetja. Omenjena področja so preučevali številni slovenski in tuji avtorji tako v teoretičnem kot tudi empiričnem smislu. Kljub temu do tega trenutka v Sloveniji nisem zaznal raziskave, ki bi obravnavala in analizirala medsebojno povezanost in vpliv notranjepodjetniških dejavnikov na rast družinskih podjetij.

Družinsko podjetje, kot oblika lastništva, je lahko pomemben element trajnostnega gospodarskega razvoja. Kot že rečeno, se družinska podjetja v številnih pogledih razlikujejo od nedružinskih, zato se tudi njihovo preučevanje razlikuje od preučevanja nedružinskih

podjetij. V zvezi s tem je smiselno izpostaviti predvsem dve dejstvi, in sicer da je preučevanje družinskih podjetij pogosto tesno povezano s preučevanjem družine ter da so družinska podjetja manj naklonjena razkrivanju strateških in finančnih podatkov o samem poslovanju in načrtih za prihodnost.

Preučevanje vplivov na rast družinskih podjetij se zdi praktično uporabno tako za podjetnike, ki jim lahko tovrstne raziskave pomagajo pri nadaljnjih usmeritvah lastnega podjetniškega razmišljanja, kot tudi za zakonodajne organe in druge gospodarske subjekte, ki vzpostavljajo okvire poslovnega okolja, da bi zagotovili in spodbudili trajni razvoj podjetništva in družinskih podjetij.

V okviru predmeta raziskovanja postavljam hipotezo: »Notranjepodjetniški dejavniki so pozitivno povezani z rastjo družinskih podjetij.«

3.2 Metodološki okvir raziskave

Raziskava o učinkih notranjepodjetniških dejavnikov na rast družinskih podjetij temelji na rezultatih ankete, ki je bila izvedena v okviru raziskave »Značilnosti družinskih podjetij v Sloveniji« (Antončič et al, 2015). Podatki za omenjeno raziskavo so bili zbrani z vprašalnikom in spletno anketo, ki je bila leta 2015 naslovljena na vodilne managerje v 9.516 podjetjih s petimi ali več zaposlenimi.

V okviru svoje raziskave sem upošteval podatke, pridobljene od 308 družinskih podjetij v Sloveniji, za katere je značilno, da imata vsaj dva ali več članov ene družine managersko odgovornost v podjetju. Čeprav sem v svojem raziskovalnem delu, v smislu načina pridobivanja podatkov, uporabil sekundarne podatke, to po moji presoji ne spreminja pomena in vrednosti rezultatov raziskave.

Raziskavo sem izvedel po posameznih korakih, ki so predstavljeni v nadaljevanju:

- v prvem koraku sem preučil teoretična spoznanja na področju raziskovanja (družinska podjetja, notranjepodjetniški dejavniki in rast podjetja) in oblikoval hipotezo;
- v drugem koraku sem preučil primarni vprašalnik, s katerim so bili zbrani podatki, ter izluščil vprašanja, ki se nanašajo na predmet raziskave;
- v tretjem koraku sem izvedel analizo zbranih podatkov (uporabil sem programski paket SPSS 19 in MS Excel 2015), ki je vključevala:
 - pripravo baze podatkov za delo;
 - izvedbo deskriptivne analize podatkov (opisne statistike in frekvenčne porazdelitve);
 - uvedbo novih odvisnih in neodvisnih spremenljivk ter preverjanje interne konsistence spremenljivk s pomočjo Cronbach alfa koeficienta;
 - izdelavo regresijskega modela s konstruktom spremenljivk, v katerega kot odvisna spremenljivka vstopa rast podjetja, kot neodvisna pa notranje podjetništvo;

- v četrtem koraku sem povzel ključne ugotovitve ter podal predloge za nadaljnje raziskave.

Kot sem v zgornjih alinejah že pojasnil, sem za potrebe raziskovalnega dela izbral nabor vprašanj (Priloga 1), ki so pomembna za predmet raziskovanja. Vprašanja so razdeljena na tri vsebinske sklope:

- prvi sklop vprašanj se nanaša na osnovne značilnosti anketiranih podjetij (opis vzorca), ki so predmet preučevanja. Značilnosti družinskih podjetij, ki so bila vključene v raziskavo, so bile zajete v šestih vprašanjih, in sicer:
 - panoge, v katerih delujejo anketirana podjetja,
 - starost anketiranih podjetij,
 - velikost anektiranih podjetij po številu zaposlenih,
 - realizirana prodaja anketiranih podjetij v preteklem letu,
 - starost anketiranih podjetij in
 - spol anketiranih oseb;
- drugi sklop vprašanj se nanaša na področje notranjega podjetništva. Anketirana podjetja so v tem delu podala odgovore glede usmeritev, povezanih z načrti za rast podjetij (novi izdelki, novi trgi ipd.), vpliva tehnologije na poslovanje in prihodke podjetja ter vpliva spreminjajočih tržnih trendov na delovanje podjetja;
- tretji sklop vprašanj se nanaša na rast podjetij. V tem delu so anketiranci odgovarjali na vprašanja o povprečni rasti števila zaposlenih, povprečni rasti prodaje ter rasti tržnega deleža v preteklih treh letih.

3.3 Rezultati empiričnega preverjanja

3.3.1 Opis vzorca

Značilnosti podjetij v vzorcu se nanašajo samo na podjetja iz osnovnega vzorca 308 družinskih podjetij (vsaj dva ali več članov ene družine imata managersko vlogo v družinskem podjetju), ki so odgovorila na anketna vprašanja.

Družinska podjetja, ki so predmet raziskave, delujejo v različnih panogah. Glede na sorazmerno enakovredno zastopanost v posamezni panogi lahko potrdimo, da so družinska podjetja prisotna v skoraj vseh gospodarskih dejavnostih, kar nedvomno povečuje njihovo vlogo in pomen v gospodarstvu. Med vsemi družinskimi podjetji iz vzorca (tj. 308 družinskih podjetij) je na vprašanje odgovorilo 275 anketiranih podjetij. Največ (18,5 %) družinskih podjetij, ki so bila vključena v raziskavo, še vedno deluje v gradbeništvu, sledijo družinska podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo industrijskih dobrin (17,5 %), in družinska podjetja, ki se ukvarjajo s trgovino na drobno in debelo (16,7 %). Podrobnejši rezultati analize so predstavljeni v Tabeli 6, iz katere je razvidno, da se je kar 18,9 % družinskih podjetij

opredelilo za drugo panogo. Pri podrobnejši analizi teh odgovorov ne moremo določiti bolj in/ali manj zastopanih panog.

Tabela 6: Struktura podjetij po panogah

Panoga	Število podjetij	%
Bančništvo, investicije, zavarovalništvo	1	0,4
Gradbeništvo	51	18,5
Potrošniške storitve	10	3,6
Proizvodnja potrošnih dobrin	11	4,0
Proizvodnja industrijskih dobrin	48	17,5
Inženiring, raziskave in razvoj	16	5,8
Konzultantstvo in poslovne storitve	10	3,6
Trgovina na drobno in debelo	46	16,7
Transport in javne dobrine	18	6,5
Turizem	12	4,4
Drugo	52	18,9
Skupaj	275	100,0

Pri obravnavanju družinskih podjetij sem v teoretičnem delu magistrske naloge navedel, da so družinska podjetja večinoma starejša od nedružinskih podjetij, kar dokazuje tudi raziskava (Kostanjevec et. al., 2013), v kateri avtorici ugotavljata, da je povprečna starost družinskih podjetij 21,13 leta, medtem ko so nedružinska podjetja v povprečju stara 18,12 leta.

Analiza anketiranih družinskih podjetij kaže, da je med vsemi anketiranimi podjetji, ki so odgovorila na vprašanje (275 družinskih podjetij) o starosti podjetja, kar 68 % podjetij, ki so stara med 21 in 50 let, 21,1 % podjetij pa je starih med 11 in 20 let. Družinska podjetja, vključena v raziskavo, so v veliki večini (94,2 %) starejša od 11 let. Struktura podjetij po starosti je podrobneje predstavljena v Tabeli 7.

Tabela 7: Struktura podjetij po starosti

Starost podjetja v letih	Število podjetij	%
0–1 leto	1	0,4
2–5 let	2	0,7
6–10 let	13	4,7
11–20 let	58	21,1

se nadaljuje

Tabela 7: Struktura podjetij po starosti (nad.)

Starost podjetja v letih	Število podjetij	%
21–50 let	187	68,0
Več kot 50 let	14	5,1
Skupaj	275	100,0

Čeprav obstajajo številni primeri družinskih podjetij, ki po velikosti (npr. številu zaposlenih) sodijo med velika podjetja – tudi v globalnem merilu, na splošno velja prepričanje, da so družinska podjetja mala in srednje velika podjetja. Anketirana podjetja, ki jih obravnavam v okviru te analize, to predpostavko delno potrjujejo. Kot je prikazano v Tabeli 7, so preučevana podjetja po številu zaposlenih razvrščena v šest skupin. Največjo skupino (49,8 %) vseh anketiranih podjetij namreč predstavljajo družinska podjetja, ki zaposlujejo do 10 zaposlenih. Drugo največjo skupino (40,7 %) predstavljajo organizacije, ki zaposlujejo od 11 do 50 zaposlenih. Posledično to pomeni, da več kot 90,5 % vseh anketiranih družinskih podjetij zaposluje do 50 zaposlenih, kar po številu zaposlenih spada v strukturo malih – srednje velikih podjetij. Kot je razvidno iz Tabele 8, pa so bila v vzorec vključena tudi družinska podjetja, ki zaposlujejo več kot 501 zaposlenega, čeprav je delež takih družinskih podjetij zanemarljivo majhen. Odgovore na vprašanje o številu zaposlenih je podalo 275 anketiranih podjetij iz vzorca. Ostali na vprašanje niso podali odgovora.

Tabela 8: Struktura podjetij po številu zaposlenih (ekvivalentno zaposlenih s polnim delovnim časom)

Število zaposlenih	Število podjetij	%
0–10	137	49,8
11–50	112	40,7
51–100	9	3,3
101–250	15	5,5
501–1000	1	0,4
Več kot 1000	1	0,4
Skupaj	275	100,0

Podjetja v vzorcu se razlikujejo tudi po obsegu celotne prodaje. Največji delež v vzorcu (prejetih je bilo 272 odgovorov) predstavljajo podjetja, ki so ustvarila med 400.000 in 1.600.000 EUR celotnih prihodkov v enem letu (53,3 %). 16,5 % vseh podjetij v vzorcu je ustvarilo manj kot 400.000 EUR celotnih prihodkov v enem letu, 2,2 % podjetij v vzorcu pa je ustvarilo v enem letu za več kot 20 milijonov EUR prihodkov. Struktura anketiranih podjetij po prodaji v enem letu je predstavljena v Tabeli 9.

Tabela 9: Struktura podjetij po prodaji

Celotna prodaja v preteklem letu	Število podjetij	%
400.000 EUR ali manj	45	16,5
Nad 400.000–800.000 EUR	78	28,7
Nad 800.000–1.600.000 EUR	67	24,6
Nad 1.600.000–4.000.000 EUR	47	17,3
Nad 4.000.000–20.000.000 EUR	29	10,7
Nad 20.000.000 EUR	6	2,2
Skupaj	272	100,0

3.3.1.1 Značilnost anketiranih oseb

Osebe, ki so izpolnjevale anketne vprašalnike, so pomembne za namen te raziskave in jih zato v nadaljevanju tudi podrobneje analiziram. Tipičen manager družinskega podjetja v vzorcu je moški (55,0 %), starejši od 50 let.

Podrobnejša struktura vzorčnih podjetij je predstavljena v Tabeli 10 (struktura anketiranih oseb po starosti) oziroma v Tabeli 11 (struktura anketiranih oseb po spolu). V več kot 67 % vseh anketiranih podjetij so bili anketiranci starejši od 40 let, iz česar lahko sklepamo, da so na vprašalnik odgovarjali zaposleni z aktivno managersko vlogo v podjetju. Zanimiva je ugotovitev, da so anketiranci po spolu razmeroma enakovredno razporejeni (55 % moških anketirancev in 45 % ženskih anketirancev v vzorcu). Odgovore na navedena vprašanja je podalo 218 anketiranih podjetij iz vzorca, medtem ko ostali na zastavljeni vprašanji niso odgovorili.

Tabela 10: Struktura podjetij po starosti anketirancev (managerjev)

Starost anketirancev	Število podjetij	%
Nad 20–30 let	15	6,9
Nad 30–40 let	56	25,7
Nad 40–50 let	65	29,8
Več kot 50 let	82	37,6
Skupaj	218	100,0

Tabela 11: Struktura anketiranih podjetij po spolu anketirancev

Spol anketirancev	Število podjetij	%
Moški	120	55,0
Ženski	98	45,0
Skupaj	218	100,0

3.3.2 Deskriptivni opis spremenljivk

V okviru raziskave sem vzpostavil model odvisne spremenljivke (angl. *Dependent variable*) in neodvisne spremenljivke (angl. *Independent variable*). Rast podjetja predstavlja odvisno spremenljivko, saj jo v okviru raziskave merimo, medtem ko je notranje podjetništvo neodvisna spremenljivka, ki vpliva na odvisno spremenljivko.

3.3.2.1 Deskriptivna analiza neodvisnih spremenljivk (notranje podjetništvo)

Notranje podjetništvo sem izmeril na podlagi treh vprašanj, in sicer:

- Kam so usmerjeni načrti za rast vašega podjetja?
- V kakšni meri nova tehnologija vpliva na vaše poslovanje in v kakšni meri bi ocenili, da pozitivno vpliva na prihodke podjetja (v smislu večje učinkovitosti, inovativnosti)?
- Kako menite, da bodo spreminjajoči se tržni trendi vplivali na vaše podjetje?

Na vprašanje o načrtih za rast podjetja so anketiranci podali odgovore, kot je prikazano v Tabeli 12.

Tabela 12: Usmeritev načrtov za rast anketiranih podjetij

Kam so usmerjeni načrti za rast vašega podjetja?	Število podjetij		Delež podjetij (v %)	
	Da	Ne	Da	Ne
Novi izdelki, storitve	175	133	56,8	43,2
Nove države	116	192	37,7	62,3
Nove industrije	19	289	6,2	93,8
Sorodne industrije (v katerih ste že aktivni)	49	259	15,9	84,1
Povečanje trenutnega tržnega deleža	137	171	44,5	55,5
Povečanje zmogljivosti	108	200	35,1	64,9
Vlaganje v kapital	47	261	15,3	84,7

Anketiranci so lahko za zastavljeno vprašanje (iz Tabele 12) izbrali vse ustrezne odgovore. Njihova analiza razkriva, da anketirana podjetja vidijo svojo priložnost predvsem v kontinuiranem razvoju in plasiranju novih izdelkov oz. storitev na trg, v širitvi poslovanja v nove države (ekspanzija na tuje trge) in povečanju trenutnega tržnega deleža ter v omenjene aktivnosti usmerjajo svoje načrte za rast. Zanimivo večina vprašanih podjetij ne usmerja načrtov za rast v nove in sorodne industrije niti v dodatno vlaganje v kapital podjetja.

V naslednjem koraku sem odgovore na vprašanje o načrtih za rast preoblikoval, da bi bili uporabni za analizo z novo spremenljivko (»notranje podjetništvo 1«), ki je vsebovala kategorije od 1 (brez notranjepodjetniških dejavnikov) do 4 (3 notranjepodjetniški

dejavniki), in sicer sem jih preoblikoval tako, da sem seštel število pojavljanja notranjepodjetniških dejavnikov pri vsakem anketiranem podjetju. V tem primeru sem kot notranjepodjetniške dejavnike izbral:

- novi izdelki, storitve;
- nove države;
- nove industrije.

Po izvedeni transformaciji sem izračunal frekvenčno porazdelitev, ki je predstavljena v Tabeli 13.

*Tabela 13: Struktura podjetij glede na pojavljanje notranjepodjetniških dejavnikov
(»notranje podjetništvo I«)*

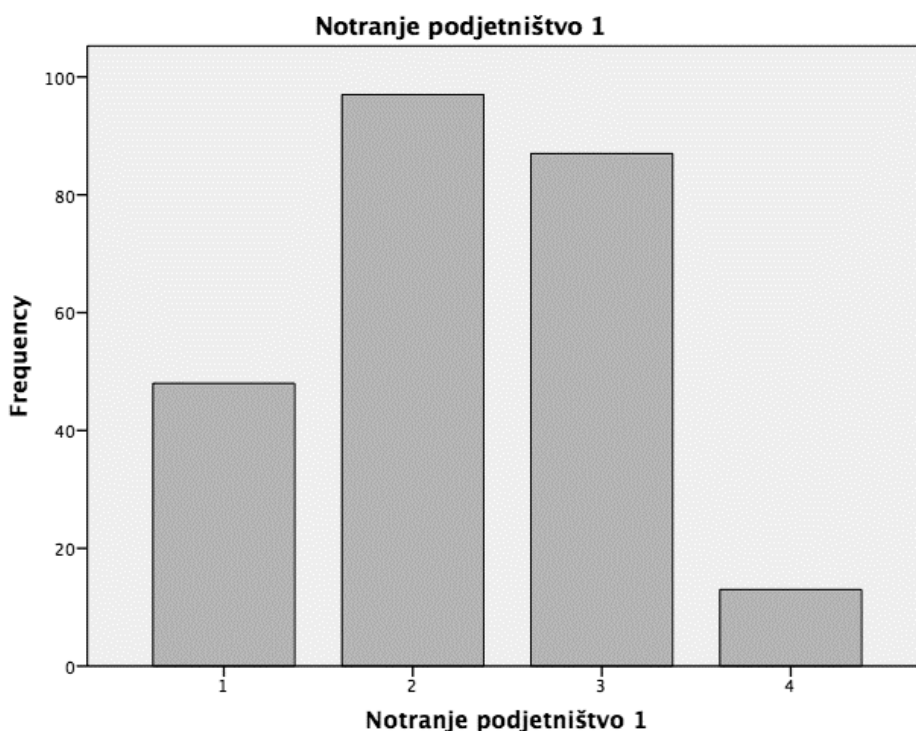
Notranje podjetništvo 1		Število podjetij	%	Veljavni %	Kumulativni %
Veljavni odgovori	1*	48	15,6	19,6	19,6
	2*	97	31,5	39,6	59,2
	3*	87	28,2	35,5	94,7
	4*	13	4,2	5,3	100,0
	Skupaj	245	79,5	100,0	
Neveljavni odgovori		63	20,5		
Skupaj		308	100,0		

Legenda:

- * 1 – brez pojavljanja notranjepodjetniških dejavnikov
- * 2 – pojavljanje vsaj enega notranjepodjetniškega dejavnika
- * 3 – pojavljanje vsaj dveh notranjepodjetniških dejavnikov
- * 4 – pojavljanje vseh treh notranjepodjetniških dejavnikov

V manj kot 20 % vseh anketiranih podjetij se notranjepodjetniški dejavniki ne pojavljajo kot usmeritve za rast podjetja, medtem ko je več kot 80 % anketiranih podjetij navedlo vsaj en notranjepodjetniški dejavnik, s katerim podjetja načrtujejo rast podjetja v prihodnosti. 5,3 % vseh anketiranih podjetij je navedlo vse tri notranjepodjetniške dejavnike (novi izdelki, storitve; nove države; nove industrije) kot pomembno usmeritev za prihodnjo rast podjetja. Frekvenčna porazdelitev je prikazana na Sliki 8.

Slika 8: Frekvenčna porazdelitev podjetij glede na pojavljanje notranjepodjetniških dejavnikov (notranje podjetništvo 1 – usmerjenost načrtov za rast podjetja)



V drugem vprašanju sem ugotavljal in analiziral vpliv nove tehnologije na poslovanje in prihodke anketiranih podjetij. Odgovori so prikazani v Tabeli 14.

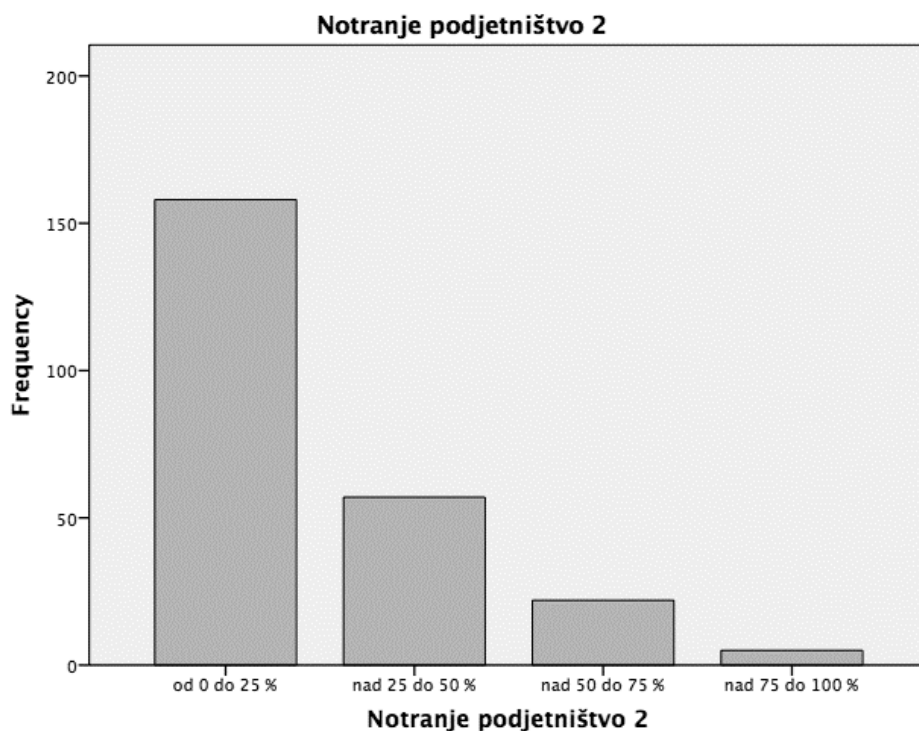
Tabela 14: Struktura podjetij glede vpliva tehnologije na poslovanje in prihodke podjetij (»notranje podjetništvo 2«)

Notranje podjetništvo 2		Število podjetij	%	Veljavni %	Kumulativni %
Veljavni odgovori	Od 0 do 25 %	158	51,3	65,3	65,3
	Nad 25 do 50 %	57	18,5	23,6	88,8
	Nad 50 do 75 %	22	7,1	9,1	97,9
	Nad 75 do 100 %	5	1,6	2,1	100,0
	Skupaj	242	78,6	100,0	
Neveljavni odgovori		66	21,4		
Skupaj		308	100,0		

Več kot polovica vseh anketiranih podjetij ocenjuje, da nova tehnologija predstavlja med 0 % in 25 % vpliva na poslovanje in prihodke iz poslovanja podjetja. 23,6 % anektiranih podjetij ocenjuje, da je vpliv nove tehnologije na poslovanje in prihodke iz poslovanja med 25 % in 50 %. Nekaj več kot 10 % vseh anketiranih podjetij pa ocenjuje, da je vpliv nove

tehnologije na poslovanje in prihodke pomembnejši (nad 50 %). Glede na predstavljene rezultate lahko sklepamo, da večji del anketiranih družinskih podjetij ne deluje v tehnološko intenzivnih panogah.

Slika 9: Frekvenčna porazdelitev podjetij glede na vpliv tehnologije na poslovanje in prihodke podjetja (notranje podjetništvo 2 – vpliv tehnologije na poslovanje in prihodke podjetja)



V tretjem vprašanju so anketirana podjetja odgovarjala na vprašanja o vplivu spreminjajočih se tržnih trendov na poslovanje družinskega podjetja. Anketiranci so na zastavljeno vprašanje lahko izbrali 3 po njihovem mnenju najpomembnejše vplive, ki jih pripisujejo spreminjajočim se tržnim trendom. Odgovori so prikazani v Tabeli 15.

Tabela 15: Vpliv spreminjajočih se tržnih trendov na podjetje

Kako menite, da bodo spreminjajoči se tržni trendi vplivali na vaše podjetje?	Število podjetij		Delež podjetij (v %)	
	Da	Ne	Da	Ne
Usmerjeno iskanje kupcev	149	159	48,4	51,6
Proaktivno konkurenčno določanje cen	54	254	17,5	82,5
Novi, drugačni pristopi k trženju	111	197	36	64
Večji poudarek na inovacijah	70	238	22,7	77,3
Omejevanje proračuna	16	292	5,2	94,8
Širitev trga	123	185	39,9	60,1
Uporaba novih tehnologij	94	214	30,5	69,5
Več sredstev, namenjenih trženju	43	265	14	86
Ni relevantno, ne bodo vplivali	20	288	6,5	93,5

Velika večina (več kot 90 %) zaznava spremembe v tržnih trendih, najpogosteje pa naj bi spreminjajoči se tržni trendi vplivali na usmerjeno iskanje kupcev, drugačen pristop k trženju izdelkov in storitev ter širitev trgov, na katerih podjetja poslujejo. Omejevanje proračuna so anketirana družinska podjetja kot odgovor izbrala najmanjkrat (le 5,2 % anketiranih podjetij ocenjuje, da bodo zaradi spreminjajočih se tržnih trendov omejevala proračun podjetja), kar je na nek način logično, saj lahko večino dejavnikov (usmerjeno iskanje kupcev, širitev trga in drugačne pristope k trženju) povezujemo zlasti z večjimi proračunskimi izdatki posameznega podjetja.

Tudi v primeru tretjega vprašanja sem odgovore o vplivu spreminjajočih se tržnih trendov na anketirana podjetja preoblikoval, da bi bili uporabni za analizo z novo spremenljivko (»notranje podjetništvo 3«), ki je vsebovala kategorije od 1 (brez notranjepodjetniških dejavnikov) do 4 (3 notranjepodjetniški dejavniki), in sicer sem jih preoblikoval tako, da sem seštel število pojavljanja notranjepodjetniških dejavnikov pri vsakem anketiranem podjetju. V tem primeru sem kot notranjepodjetniške dejavnike izbral:

- proaktivno konkurenčno določanje cen;
- novi in drugačni pristopi k trženju;
- večji poudarek na inovacijah;
- širitev trga;
- uporaba novih tehnologij.

Po izvedeni transformaciji sem izračunal frekvenčno porazdelitev, ki je predstavljena v Tabeli 16 in prikazana na Sliki 10.

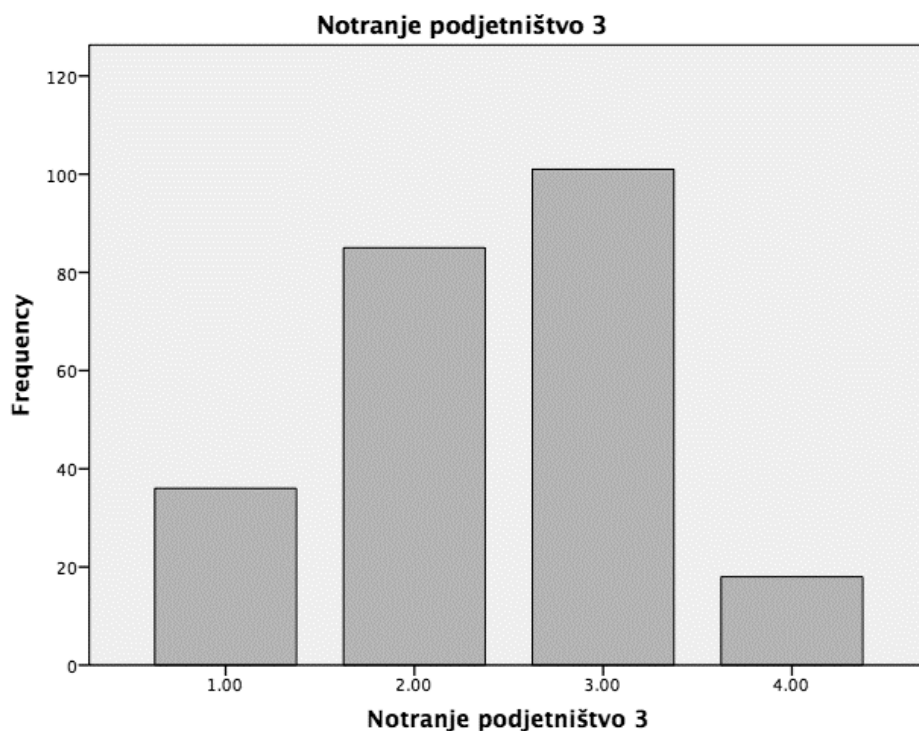
*Tabela 16: Struktura podjetij glede na pojavljanje notranjepodjetniških dejavnikov
(»notranje podjetništvo 3«)*

Notranje podjetništvo 3		Število podjetij	%	Veljavni %	Kumulativa v %
Veljavni odgovori	1*	36	11,7	15,0	15,0
	2*	85	27,6	35,4	50,4
	3*	101	32,8	42,1	92,5
	4*	18	5,8	7,5	100,0
	Skupaj	240	77,9	100,0	
Neveljavni odgovori		68	22,1		
Skupaj		308	100,0	100,0	

Legenda:

- * 1 – brez pojavljanja notranjepodjetniških dejavnikov
- * 2 – pojavljanje vsaj enega notranjepodjetniškega dejavnika
- * 3 – pojavljanje vsaj dveh notranjepodjetniških dejavnikov
- * 4 – pojavljanje vsaj treh notranjepodjetniških dejavnikov

Slika 10: Frekvenčna porazdelitev podjetij glede na pojavljanje notranjepodjetniških dejavnikov (notranje podjetništvo 3 – vpliv spreminjajočih trendov na delovanje podjetja)



Iz Tabele 16 je razvidno, da za 15 % anketiranih družinskih podjetij spreminjajoči se tržni trendi vplivajo na dejavnike, ki jih v okviru tega vprašanja (in analize) ne pripisujemo

notranjepodjetniškimi dejavniki. 35,4 % anketiranih družinskih podjetij je navedlo vsaj en notranjepodjetniški dejavnik, 42,1 % pa vsaj dva notranjepodjetniška dejavnika, ki bosta izražala spremembe v spreminjajočih se tržnih trendih. Le 7,5 % vseh anketiranih družinskih podjetij je izbralo vse tri odgovore iz nabora notranjepodjetniških dejavnikov in jih tako navedlo kot rezultat sprememb v spreminjajočih se tržnih trendih.

V zaključnem koraku analize neodvisnih spremenljivk sem želel spremenljivke:

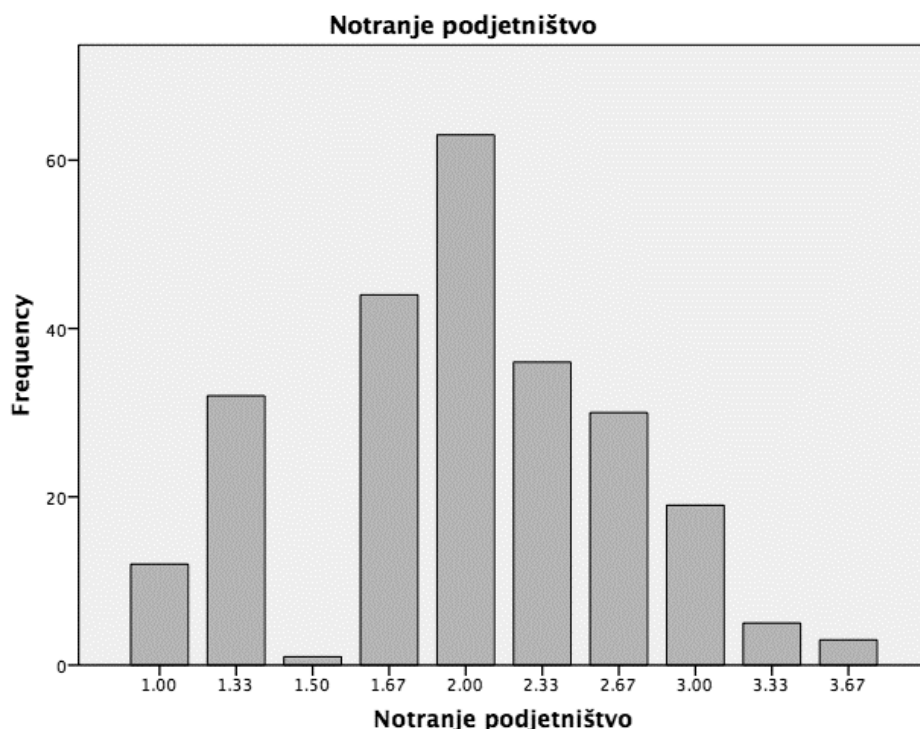
- »notranje podjetništvo 1« (usmerjenost načrtov za rast podjetja),
- »notranje podjetništvo 2« (vpliv tehnologije na poslovanje in prihodke podjetja) in
- »notranje podjetništvo 3« (vpliv spreminjajočih se trendov na delovanje podjetja)

združiti v eno neodvisno spremenljivko »notranje podjetništvo«. V ta namen sem izvedel preverbo (oceno) zanesljivosti z izračunom koeficienta Cronbach alfa (α), s katerim se ocenjuje notranja konsistentnost merske lestvice, kar pomeni, da ni zahtevanih nobenih ponovitev merjenja, od raziskovalca pa tudi ne zahteva nobenih odločitev.

Izračunani koeficient Cronbach alfa za 3 neodvisne spremenljivke je sicer pokazal razmeroma nizko mero zanesljivosti mere pojma (konstrukta), saj je bila dobljena vrednost 0,54. Kljub razmeroma nizki vrednosti Cronbach alfa sem se odločil, da tri neodvisne spremenljivke združim v eno (novo) spremenljivko, ker konstrukt notranjega podjetništva po mojem vedenju še ni bil oblikovan z omenjenimi tremi spremenljivkami.

Uvedel sem novo neodvisno spremenljivko »notranje podjetništvo«. Frekvenčna porazdelitev zbirne spremenljivke (notranje podjetništvo) je prikazana na Sliki 11.

Slika 11: Frekvenčna porazdelitev zbirne neodvisne spremenljivke – notranje podjetništvo



3.3.2.2 Deskriptivna analiza odvisnih spremenljivk (rast podjetja)

Rast podjetja je ključnega pomena za ustvarjanje delovnih mest, dvig ravni družbenega blagostanja in razvoj gospodarstva. V okviru te magistrske naloge sem rast anketiranih podjetij analiziral s pomočjo vprašanj, ki so se nanašala na:

- povprečno rast števila zaposlenih v preteklih treh letih;
- povprečno rast prodaje v preteklih treh letih;
- rast tržnega deleža v preteklih treh letih.

Rast števila zaposlenih je nedvomno primeren kazalnik za ugotavljanje rasti podjetja. Kot je prikazano v Tabeli 15, je negativno povprečno rast števila zaposlenih v preteklih treh letih doseglo 16,5 % družinskih podjetij, ki so bila vključena v analizo, medtem ko so ostala podjetja dosegala pozitivno povprečno rast števila zaposlenih. Pri največ, tj. kar 50 % anketiranih podjetij, se je povprečno število zaposlenih povečalo za 0 % do 4 %, pri 17,6 % anketiranih podjetij se je povprečno število zaposlenih v preteklih treh letih povečalo za 5 % do 9 %, medtem ko se je v več kot 5 % anketiranih podjetij, ki so podali odgovor na zastavljeno vprašanje, povprečno število zaposlenih v preteklih treh letih povečalo za več kot 20 %. Rezultati analize o povprečni rasti števila zaposlenih v preteklih treh letih so podrobneje predstavljeni v Tabeli 17.

Tabela 17: Struktura podjetij glede na povprečno rast števila zaposlenih v preteklih treh letih

Povprečna rast števila zaposlenih v preteklih treh letih	Število podjetij	Veljavni %	Kumulativni %
Manj kot 0 %	45	16,5	16,5
0–4 %	136	50,0	66,5
5–9 %	48	17,6	84,2
10–19 %	28	10,3	94,5
20–35 %	7	2,6	97,1
Več kot 35 %	8	2,9	100,0
Skupaj	272	100,0	

Prodaja je ena izmed temeljnih funkcij podjetniškega poslovnega procesa in kot taka zagotavlja potrebne vire, predvsem finančne, za nadaljnji razvoj podjetij. Tudi zato je analiziranje rasti prodaje pomemben parameter pri ugotavljanju rasti podjetja kot celote. Na vprašanje o povprečni rasti prodaje v preteklih treh letih so anketirana družinska podjetja podala odgovore, ki so podrobneje prikazani v Tabeli 18. Približno 35 % vseh vprašanih družinskih podjetij je v zadnjih treh letih prodajo povečalo za manj kot 5 %, medtem ko je 33,2 % podjetij uspelo povprečno rast prodaje v preteklih treh letih povečati med 5 % in 9 %. Zgolj 3,6 % vseh anketiranih podjetij je uspelo povprečno rast prodaje v preteklih treh letih povečati za več kot 35 %, kot je prikazano v Tabeli 18.

Tabela 18: Struktura podjetij glede na povprečno rast prodaje v preteklih treh letih

Povprečna rast prodaje v preteklih treh letih	Število podjetij	Veljavni %	Kumulativni %
Manj kot 5 %	97	35,8	35,8
5–9 %	90	33,2	69,0
10–19 %	48	17,7	86,7
20–34 %	26	9,6	96,3
35–50 %	5	1,8	98,2
Več kot 50 %	5	1,8	100,0
Skupaj	271	100,0	

Pri družinskih podjetjih, ki so bila vključena v raziskavo, sem analiziral tudi rast tržnega deleža v preteklih treh letih (Tabela 19). 7,8 % vprašanih družinskih podjetij je ocenilo, da se jim je tržni delež v preteklih treh letih zmanjšal, medtem ko so preostala podjetja ocenila, da je tržni delež ostal na približno enaki ravni ali se je celo povečal. Večinoma so torej družinska podjetja zadržala enak tržni delež v celotnem triletnem obdobju, približno 15 %

podjetij pa je menilo, da se jim je tržni delež v preteklih treh letih zmerno ali celo občutno povečal. Podrobnejša analiza je predstavljena v Tabeli 19.

Tabela 19: Struktura podjetij glede na rast tržnega deleža v preteklih treh letih

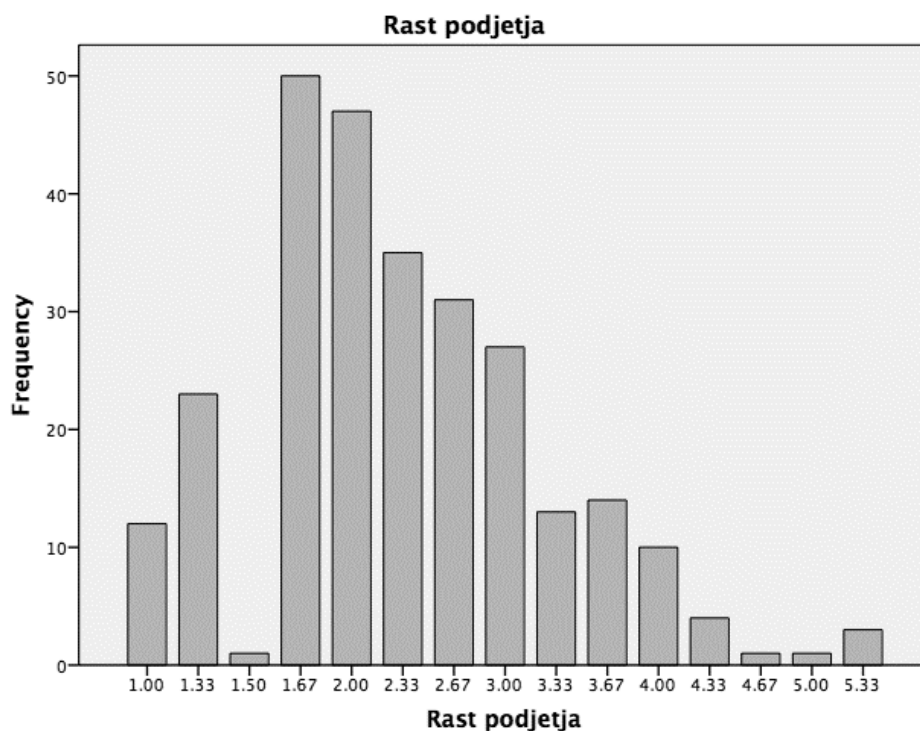
Rast tržnega deleža v preteklih treh letih: tržni delež vašega podjetja se...	Število podjetij	Veljavni %	Kumulativni %
Se zmanjšuje	21	7,8	7,8
Ostaja dokaj enak	115	42,9	50,7
Se nekoliko povečuje	93	34,7	85,4
Se zmerno povečuje	37	13,8	99,3
Se občutno povečuje	2	0,7	100,0
Skupaj	268	100,0	

V zaključnem koraku analize odvisne spremenljivke sem želel spremenljivke:

- »povprečna rast števila zaposlenih v preteklih treh letih«,
- »povprečna rast prodaje v preteklih treh letih«,
- »povprečna rast tržnega deleža v preteklih treh letih«

združiti v eno odvisno spremenljivko »rast podjetja«. Tudi v tem primeru sem izvedel preverbo (oceno) zanesljivosti z izračunom koeficienta Cronbach alfa (α). Izračunani koeficient Cronbach alfa za 3 neodvisne spremenljivke je pokazal razmeroma visoko mero zanesljivosti mere pojma (konstrukta), saj je bila dobljena vrednost 0,77. Dobljena vrednost kaže na visoko notranjo konsistentnost konstrukta, kar mi je omogočilo, da uvedem novo spremenljivko, ki predstavlja to, kar je skupnega trem opazovanim spremenljivkam. Uvedel sem novo odvisno spremenljivko »rast podjetja«, ki po svoji vsebini predstavlja povprečje opazovanih spremenljivk/parametrov na področju rasti. Frekvenčna porazdelitev zbirne spremenljivke (rast podjetja) je predstavljena na Sliki 12.

Slika 12: Frekvenčna porazdelitev zbirne odvisne spremenljivke – rast podjetja



3.3.3 Regresijski model vpliva spremenljivke notranje podjetništvo na rast podjetja

»Regresijska analiza je statistična metoda, ki nam pomaga analizirati odnos med odvisno številsko spremenljivko in eno ali več neodvisnimi številskimi spremenljivkami« (Kostanjevec et al, str. 85). Dodatno lahko na podlagi regresijske analize določimo delež sprememb pri odvisni spremenljivki, ki jih je mogoče pojasniti z neodvisno spremenljivko, ter zvezo med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami zapišemo v matematični obliki.

Pred izračunom linearne regresijske premice sem izračunal Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivkami v regresijskem modelu, ki predstavlja velikost linearne povezanosti odvisne in neodvisne spremenljivke. Vrednost Pearsonovega koeficienta je med vrednostmi -1 in 1 , pri čemer 1 pomeni popolno pozitivno povezanost. Če je Pearsonov koeficient enak 0 , spremenljivke ne vplivajo druga na drugo.

Iz korelacijske matrike, ki je prikazana v Tabeli 20, je razvidno, da je povezava med spremenljivkama srednje močna. Pearsonov koeficient znaša $0,357$ ($\text{sig} < 0,01$). Čeprav je povezava statistično značilna, je treba za potrditev regresijskega modela izvesti regresijsko analizo za napovedovanje rasti podjetij.

Tabela 20: Matrika koeficientov korelacije spremenljivk regresijskega modela

		Rast podjetja	Notranje podjetništvo
Pearsonov koeficient	Rast podjetja	1,000	0,357*
	Notranje podjetništvo	0,357*	1,000
Sig	Rast podjetja		0,000
	Notranje podjetništvo	0,000	
N	Rast podjetja	272	245
	Notranje podjetništvo	245	245

* Korelacija je statistično značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvostranska).

V Tabeli 21 je prikazan korelacijski koeficient (R), ki znaša 0,357, kar pomeni, da sta preučevani spremenljivki v srednje močni medsebojni povezanosti. Determinacijski koeficient (R^2), ki znaša 0,128, pa pojasnjuje, koliko odstotkov variance odvisne spremenljivke (rast podjetja) lahko pojasnimo z linearnim vplivom neodvisne spremenljivke (notranje podjetništvo). Na osnovi ocenjenega determinacijskega koeficienta torej ugotavljam, da je 12,8 % variance rasti podjetja pojasnjene z linearnim vplivom notranjega podjetništva. Preostalega 87,2 % variance povzročajo neznani, med njimi vsaj slučajni dejavniki.

Tabela 21: Opisna statistika regresijskega modela

Model	R (korelacijski koeficient)	R^2 (determinacijski koeficient)	Popravljen R^2 (popravljen determinacijski koeficient)	Standardna napaka ocene
1	0,357 ^a	0,128	0,124	0,82143

a. Konstanta: notranje podjetništvo.

V naslednjem koraku sem izvedel izpis parametrov regresijskega modela po metodi Enter, pri kateri sam določam, katere spremenljivke bodo vstopile v model. Na podlagi regresijske analize, ki je prikazana v Tabeli 22, lahko zapišem:

$$\text{Rast podjetja} = 1,270 + 0,534 \cdot \text{notranje podjetništvo} + \text{napaka ocene} \quad (1)$$

Na podlagi f-testa je model 1 statistično značilen na ravni tveganja 0,000 in pojasnjuje 12,8 % variance rasti podjetja s spremenljivko notranje podjetništvo. Statistično značilnost vrednosti koeficienta v modelu 1 lahko potrdimo tudi iz t-statistike.

Tabela 22: Parametri regresijskega modela (metoda Enter)

Model		Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	Sig.
		B	Standardna napaka	Beta		
1	Konstanta	1,270	0,192		6,625	0,000
	Notranje podjetništvo	0,534	0,090	0,357	5,966	0,000

Odvisna spremenljivka: rast podjetja

Na podlagi parametrov regresijskega modela po metodi Enter (Tabela 22) ugotavljam, da notranje podjetništvo statistično značilno vpliva na rast podjetja. Koeficient Beta (standardizirani regresijski koeficient) z vrednostjo 0,357 v modelu 1 tako potrjuje domnevo, da notranje podjetništvo pozitivno vpliva na rast podjetij.

Na podlagi izvedene analize lahko potrdim, da obstaja pozitivna povezava med notranjim podjetništvom in rastjo podjetja. V skladu z ocenjeno funkcijo vpliva notranjega podjetništva na rast podjetja to pomeni, da če se notranje podjetništvo ob nespremenjenih ostalih pogojih poveča za eno enoto, se bo rast podjetja povečala za 0,534 enote. To pomeni, da morajo managerji v družinskih podjetjih ustvarjati pogoje, ki so osnova za razvoj notranjepodjetniške miselnosti, saj si tudi na ta način lahko zagotovijo rast podjetja, ki je eden od ključnih podjetniških ciljev za dolgoročno preživetje na trgu.

3.4 Povzetek ključnih ugotovitev in predlogi za nadaljne raziskave učinkov notranjega podjetništva na rast podjetij

Družinska podjetja so pomemben dejavnik razvoja gospodarstva. Čeprav trenutno še ne obstaja vsesplošno sprejeta opredelitev družinskega podjetja, sem v okviru raziskave predpostavil, da med družinska podjetja spadajo podjetja, v katerih imata vsaj dva ali več članov iste družine managersko odgovornost. Pomembnost tega merila priznavajo številni domači in tuji avtorji, kot so Astrachen in Shanker (v okviru njune ozke opredelitve družinskega podjetja), Weasthead in Cowling (ob upoštevanju enega od štirih meril za razmejitev družinskih podjetij, ki ga uporabljata v raziskavah), Duhova, ki vodstveni položaj v rokah družinskih članov navaja kot značilno lastnost družinskih podjetij, nenazadnje pa ga, kot enega od meril za opredelitev družinskega podjetja, navaja tudi Family Business Magazine, ki izvaja letne raziskave o družinskem podjetništvu v ZDA.

Družinska podjetja so prisotna v številnih gospodarskih panogah. Iz vzorca družinskih podjetij, ki sem ga analiziral v okviru raziskovanja učinkov notranjega podjetništva na rast družinskih podjetij, jih največ deluje v gradbeništvu (18,5 %), sledi proizvodnja industrijskih dobrin (17,5 %) in trgovina na drobno in debelo (16,7 %). Skoraj 19 % vseh anketiranih podjetij pa je med desetimi možnimi dejavnostmi izbralo odgovor, da delujejo v drugi panogi. Največji del družinskih podjetij v vzorcu (68 %) je prisotnih na trgu med 21 in 50

let, iz česar lahko sklepamo, da so se številna med njimi že soočila s problematiko tranzicije in medgeneracijskega prenosa kapitala in managerskih obveznosti. Medtem ko so družinska podjetja v povprečju starejša od nedružinskih, jih lahko še vedno uvrstimo med mala in srednje velika podjetja, saj jih več kot 90 % zaposluje do največ 50 zaposlenih, več kot 50 % pa ustvari letni promet (prodajo) v višini med 400.000 in 1.600.000 EUR.

Cilj raziskave je bil ugotoviti učinek notranjega podjetništva na rast družinskih podjetij (H_1 : Notranjepodjetniški dejavniki so pozitivno povezani z rastjo družinskih podjetij.) V ta namen sem vzpostavil model odvisne in neodvisne spremenljivke. Rast podjetja je predstavljala odvisno spremenljivko, medtem ko je notranje podjetništvo predstavljalo neodvisno spremenljivko.

Neodvisne spremenljivke (notranje podjetništvo 1, notranje podjetništvo 2 in notranje podjetništvo 3) sem meril s sklopom treh vprašanj, na podlagi katerih je bilo mogoče razčleniti, ali so posamezna družinska podjetja iz vzorca bolj naklonjena usmeritvam in razmišljanju, ki so značilni za organizacije, v katerih se spodbuja notranje podjetništvo. Nadalje sem vse neodvisne spremenljivke želel združiti v eno neodvisno spremenljivko. Čeprav je koeficient Cronbach alfa za tri neodvisne spremenljivke pokazal razmeroma nizko mero zanesljivosti konstrukta ($\alpha = 0,54$), sem se odločil za uvedbo nove neodvisne spremenljivke (»notranje podjetništvo«), saj konstrukt notranjega podjetništva še ni bil oblikovan s preučevanimi tremi neodvisnimi spremenljivkami.

Odvisne spremenljivke sem meril na podlagi analize (i) povprečne rasti števila zaposlenih, (ii) povprečne prodaje in (iii) ocene rasti tržnega deleža anketiranih podjetij v preteklih treh letih. Tudi v tem primeru sem želel združiti odvisne spremenljivke v novo spremenljivko (rast podjetja). Vrednost izračunanega koeficienta Cronbach alfa ($\alpha = 0,77$) je pokazala razmeroma visoko notranjo konsistentnost konstrukta. Na podlagi tega sem uvedel novo odvisno spremenljivko (rast podjetja).

V sklepnem delu raziskave sem na podlagi novo uvedenih spremenljivk (»rast podjetja« kot združena odvisna spremenljivka in »notranje podjetništvo« kot združena neodvisna spremenljivka) ter z izračunom regresijskega modela prikazal vpliv notranjega podjetništva na rast podjetij. Izpis parametrov regresijskega modela mi je omogočil zapisati funkcijo linearnega regresijskega modela:

$$\text{Rast podjetja} = 1,270 + 0,534 * \text{notranje podjetništvo} + \text{napaka ocene} \quad (1)$$

Na podlagi parametrov regresijskega modela ugotavljam, da notranje podjetništvo statistično značilno vpliva na rast podjetja, kar je v skladu s postavljeno hipotezo.

Notranje podjetništvo očitno predstavlja pomemben dejavnik pri razvoju družinskih podjetij, zato bi bilo smiselno, da se to področje v prihodnosti dodatno raziskuje. Razumevanje

koncepta in filozofije notranjega podjetništva lahko za vodstvene kadre družinskih podjetij predstavlja nove usmeritve za razmišljanje in managersko delovanje. Ne gre zgolj za dejstvo, da notranjepodjetniško delovanje posamezne organizacije pozitivno vpliva na njeno rast, temveč tudi za razumevanje vzrokov povezav notranjega podjetništva in rasti podjetja. Zanimiva bi bila tudi razširitev raziskave na področje konkretnih notranjepodjetniških dejavnikov (tehnoloških inovacij, samoprenove, proaktivnosti ipd) in posameznih vplivov na rast in razvoj družinskih podjetij. Kljub pomenu, ki ga v okviru gospodarstva pripisujemo družinskim podjetjem, pa ne gre zanemariti dejstva, da so v gospodarstvu prisotna tudi nedružinska podjetja, državne organizacije in ustanove, ki sooblikujejo celotno gospodarstvo. S tega vidika ne bi bilo nič manj koristno preučevati vplive notranjega podjetništva v tovrstnih organizacijah in ustanovah.

4 SKLEP

Ko pričnejo družinski člani sistematično, ciljno in formalno uresničevati poslovne vizije in ambicije lahko govorimo o nastanku družinskega podjetja. Že na prvi pogled je jasno, da obstajajo bistvene razlike med družinskim podjetjem in drugimi tipi organizacij, kar je nedvomno eden od razlogov, da se s preučevanjem družinskih podjetij ukvarja vrsta domačih in tujih raziskovalcev. Raziskovanje družinskih podjetij namreč vključuje preučevanje družinskih podjetij s klasičnega ekonomskega vidika in tudi družbeno-sociološkega vidika v smislu pomena in vpetosti družine v poslovno okolje. V družinskem podjetju se torej tesno prepletata dva sistema, ki sta v mnogih pogledih nezdržljiva. Prav to je izziv, ki ga morajo sprejeti vsi družinski člani, ki so posredno ali neposredno, po lastni volji ali zaradi krvnih povezav vpleteni v poslovanje družinskega podjetja.

Čeprav do danes še ni sprejeta splošna opredelitev družinskega podjetja, obstaja cela vrsta bolj ali manj popolnih opredelitev, ki jih v različnih raziskovalnih delih navajajo posamezni avtorji. Preučevanje družinskih podjetij vsekakor presega domeno same opredelitve družinskega podjetja, dejstvo pa je, da bi splošno sprejeta opredelitev družinskega podjetja omogočala preprostejše zbiranje kvantitativnih podatkov, njihovo združevanje in posledično preglednejšo primerjavo (npr. med regijami, državami ipd.) izvedenih raziskav o tej vrsti podjetij. Vsekakor je pojem družinskega podjetja pogosto lažje razumljiv, če posameznik pozna in razume posamezne značilnosti, ki so lastne družinskim podjetjem (npr. vodstveni kader, ki sprejema strateške odločitve, prihaja iz ožjega kroga družine, družinska podjetja se srečujejo z izzivom nasledstva kapitala in prenosa managerskih odgovornosti, družinska podjetja se večinoma financirajo iz lastnega kapitala ipd.).

Eden ključnih razlogov za preučevanje družinskih podjetij je nedvomno njihova pomembna vloga v lokalnem, nacionalnem in svetovnem gospodarstvu. Družinska podjetja niso zgolj mikropodjetja in mala podjetja, ki lahko zapolnijo vrzel med velikimi korporacijami. Po nekaterih podatkih naj bi družinska podjetja v Evropski uniji zaposlovala tudi do 70 % delovno aktivnega prebivalstva (Mandl, 2008, str. 39), v skladu z raziskavo IFERA (angl.

International Family Enterprise Research Academy) pa naj bi družinska podjetja prevladovala v strukturi vseh podjetij v številnih evropskih državah (Duh, 2006, str. 29). Takšna spoznanja seveda prispevajo k razumevanju, zakaj družinska podjetja predstavljajo pomembno silo gospodarskega napredka in stabilnosti, z njimi pa je mogoče tudi pojasniti, zakaj je preučevanje družinskih podjetij pomembna ekonomska panoga. Ugotovitve o tem, kateri so ključni razlogi za dolgoročno rast, uspešnost in preživetje družinskih podjetij, so z vidika zagotavljanja stabilnosti tega pomembnega gospodarskega segmenta nedvomno zelo uporabne.

Za večino podjetij velja, da nastajajo v preseku tržnih priložnosti in podjetniško usmerjenega razmišljanja. To velja tudi za družinska podjetja, ki so tako tesno povezana s konceptom podjetništva. Notranje podjetništvo, kot eno od področij podjetništva, razumemo kot podjetniške aktivnosti znotraj obstoječe organizacije, pri čemer se izraža v različnih oblikah. Nastanek novih podjetij, oddelkov, profitnih centrov, nastanek novih storitev in proizvodov, ki so plod inovacijskih aktivnosti in usmeritev, so večinoma rezultat notranjepodjetniškega razmišljanja. Notranje podjetništvo (Antončič, 2002, str. 7) je vpeto med dejavnike okolja (tehnološke priložnosti, konkurenco, rast panoge), notranjeorganizacijske dejavnike (komunikacijo v organizaciji, vrednote, organizacijsko podporo) in medorganizacijske dejavnike (strateške povezave, skladnost vrednot) ter vpliva na rast in razvoj podjetij. V praksi se je začelo uveljavljati predvsem v obdobju, v katerem so velike korporacije iskale ustrezne odgovore na nenehne in vse hitrejšje tržne spremembe, ki so bile posledica tehnološke revolucije in napredka.

Danes pri notranjem podjetništvu ne gre za vprašanja, ali je na primer podjetje veliko ali malo, ampak se je bistveno zavedati, da je stalen razvoj podjetja v smislu zagotavljanja novih izdelkov, storitev, poslovnih modelov ipd. ključnega pomena za dolgoročen obstoj na svetovnem trgu. Notranjepodjetniško razmišljanje morajo spodbujati zlasti podjetja, ki delujejo v tehnološko intenzivnih okoljih in panogah, za katere sta značilni hitra rast in visoka stopnja konkurenčnosti. Eden pomembnih pogojev za preživetje podjetja v hitro rastoči panogi je, da podjetje kot tako raste. Rast podjetja pa ni pomembna zgolj z vidika posameznega podjetja, ampak tudi z vidika gospodarstva kot celote. Rastoča podjetja ustvarjajo nova delovna mesta, izboljšujejo raven družbene blaginje ter zagotavljajo dolgoročno stabilnost in razvoj gospodarstva.

Antončič (2002, str. 7) je v okviru svojih raziskav potrdil pozitiven vpliv notranjega podjetništva na rast podjetij. Z raziskavo, ki sem jo izvedel v okviru te magistrske naloge, pa sem želel preučiti učinke notranjega podjetništva na rast družinskih podjetij v Sloveniji. Postavil sem hipotezo: Notranjepodjetniški dejavniki so pozitivno povezani z rastjo družinskih podjetij.

Raziskava o učinkih notranjepodjetniških dejavnikov na rast družinskih podjetij temelji na rezultatih ankete, ki je bila izvedena v okviru raziskave »Značilnosti družinskih podjetij v

Sloveniji» (Antončič et al, 2015). Uporabil sem sekundarne podatke in v raziskavo vključil 308 družinskih podjetij v Sloveniji, za katere je značilno, da imata vsaj dva ali več članov ene družine managersko odgovornost v podjetju. Raziskava je vključevala naslednje korake:

- Preučil sem teoretična spoznanja s področja predmeta raziskave, kar vključuje tako družinska podjetja kot tudi notranje podjetništvo in pomen rasti podjetij. V tem koraku sem postavil tudi hipotezo, ki sem jo z raziskavo želel preveriti.
- Nadalje sem preučil primarni vprašalnik, na podlagi katerega so bili zbrani podatki, ter izluščil vprašanja, ki se nanašajo na predmet raziskave, ter jih podrobneje analiziral.
- V sklepnem delu sem izvedel analizo zbranih podatkov in povzel ključne ugotovitve in spoznanja.

Vsekakor velja opomniti na posamezne omejitve raziskave. Raziskava je omejena na notranje podjetništvo, kot pomemben dejavnik, ki vpliva na rast družinskih podjetij. Ne vključuje pa drugih dejavnikov, ki so lahko prav tako pomembni za rast družinskih podjetij. Zbrani podatki, ki sem jih analiziral v okviru raziskave, se nanašajo zgolj na eno državo (Slovenijo) in niso povezani z drugimi državami. Vprašalnik, na podlagi katerega so bili pridobljeni podatki za izvedbo empirične raziskave, je bil zaprtega tipa, s čimer so lahko anketiranci v odgovorih pogosto omejeni ali celo usmerjeni. Predvsem na področju ugotavljanja notranjepodjetniških dejavnikov se zdi smiselno uporabiti tudi vprašanja odprtega tipa. Med pomembnejše omejitve empirične raziskave spada izračunani koeficient Cronbach alfa ($\alpha = 0,54$), ki kaže na mejno vrednost konsistentnosti konstrukta »notranje podjetništvo«.

Za družinska podjetja, ki so bila vključena v vzorec raziskave, velja, da jih največ deluje v gradbeništvu, proizvodnji industrijskih dobrin ter trgovini na drobno in debelo. Največji delež družinskih podjetij v vzorcu so predstavljala podjetja, ki so stara med 21 in 50 let, zaposlujejo do 10 ljudi in ustvarijo letno prodajo med 400.000 EUR in 800.000 EUR.

Z raziskavo sem želel ugotoviti učinek notranjega podjetništva na rast družinskih podjetij. V ta namen sem vzpostavil model odvisne in neodvisne spremenljivke, pri čemer je rast podjetja predstavljala odvisno spremenljivko, notranje podjetništvo pa je predstavljalo neodvisno spremenljivko.

Neodvisne spremenljivke sem meril s sklopom treh vprašanj, na podlagi katerih je bilo mogoče razčleniti, ali so posamezna družinska podjetja bolj ali manj notranjepodjetniško usmerjena. Iz navedenih treh spremenljivk sem želel uvesti združeno spremenljivko »notranje podjetništvo«. Čeprav je koeficient Cronbach alfa pokazal razmeroma nizko mero zanesljivosti konstrukta ($\alpha = 0,54$), sem se odločil za uvedbo združene neodvisne spremenljivke (notranje podjetništvo), saj konstrukt notranjega podjetništva s preučevanimi tremi neodvisnimi spremenljivkami še ni bil oblikovan.

Odvisne spremenljivke sem meril na podlagi analize (i) povprečne rasti števila zaposlenih, (ii) povprečne prodaje in (iii) ocene rasti tržnega deleža v preteklih treh letih. Tudi v tem primeru sem želel uvesti združeno odvisno spremenljivko (»rast podjetja«). Ker je izračunani koeficient Cronbach alfa ($\alpha = 0,77$) pokazal razmeroma visoko notranjo konsistentnost konstrukta, sem lahko uvedel združeno odvisno spremenljivko.

Združeno odvisno spremenljivko (»rast podjetja) in združeno neodvisno spremenljivko (»notranje podjetništvo«) sem vključil v regresijski model in na podlagi izpisa parametrov regresijskega modela zapisal funkcijo linearne regresije:

$$\text{Rast podjetja} = 1,270 + 0,534 * \text{notranje podjetništvo} + \text{napaka ocene} \quad (1)$$

Na osnovi parametrov regresijskega modela ugotavljam, da notranje podjetništvo statistično značilno vpliva na rast podjetja, kar je v skladu s postavljeno hipotezo.

Kot je ugotovljeno z raziskavo, notranje podjetništvo pozitivno vpliva na rast družinskih podjetij v Sloveniji. Glede na pomen, ki ga imajo družinska podjetja v gospodarstvu, se torej zdi smiselno, da bi družinska podjetja spodbujala dejavnosti in principe delovanja, ki so značilni za notranjopodjetniško usmerjene organizacije. Pogoji zato pa je, da družinska podjetja v prvi fazi razumejo pomen notranjega podjetništva in spoznajo načine, kako je mogoče spodbujati notranjopodjetniško razmišljanje v organizaciji. Temu pa bodo morali slediti tudi drugi deležniki (kot so država in zakonodajni organi), ki predstavljajo pomemben del tega, kar imenujemo gospodarstvo.

LITERATURA IN VIRI

1. Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance – an empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431–445.
2. Antončič, B. (2002). Notranje podjetništvo: prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela. Intrapreneurship: Construct Refinement and an integrative Model Development. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
3. Antončič, B. (2003). Risk taking in intrapreneurship: Translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking. *Journal of Enterprising Culture* 11(1), 1–23.
4. Antončič, B. (2005). Primeri iz podjetništva: ustanovitev, zagon in rast podjetja. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
5. Antončič, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management and Data Systems*, 107(3), 309–325.
6. Antončič, B. (2008). Notranje podjetništvo. Mitja Ruzzier et al. (ur.), *Podjetništvo* (str. 93–101). Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
7. Antončič, B., & Hisrich, R. D. (2000). Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), 21–40.
8. Antončič, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5): 495–527.
9. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). Podjetništvo. Ljubljana: GV založba.
10. Antončič, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10(1), 7–24.
11. Antončič, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518–550.
12. Antončič, B., Ruzzier, M., & Bratkovič, T. (2007). Ustanavljanje, rast in razvoj podjetja: primeri iz podjetništva. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
13. Antončič, B., Ruzzier, M., Bratkovič Kregar, T., & Auer Antončič, J. (2013). Primeri iz podjetništva: ustanavljanje in management podjetij. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
14. Antončič, B., Antončič Auer, J. & Juričič, D. (2015). Družinsko podjetništvo: značilnosti v Sloveniji. Ljubljana: EY 2015
15. Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
16. Auer Antončič, J. & Antončič, B. (2010). Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetij. *Management*, 5(2), 115–130
17. Auer Antončič, J. & Antončič, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: A model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589–607.
18. Auer, J. (2009). *Zadovoljstvo zaposlenih in notranje podjetništvo* (magistrsko delo). Koper: Fakulteta za management.

19. Benson, B., Crego, E. T., & Drucker, R. H. (1990). *Your Family Business - A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Business One Irwin.
20. Block, Z., & MacMillan C.I. (1993). *Corporate Venturing*. Boston: Harward Business School Press.
21. Duh, M. (1996). Politika malih in srednje velikih podjetij. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 29(7): 393–399.
22. Duh, M. (1999). *Razvojne posebnosti družinskega podjetja* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
23. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje*. Gubno: Založba Mer v Mariboru.
24. Duh, M., & Tominc P. (2006). *Primerjalna analiza družinskih ne nedružinskih podjetij v Sloveniji*. Slovenski podjetniški observatorij 2005. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
25. Duh, M., Tominc, P. & Rebernik, M. (2006). Problem definicije družinskih podjetij: primer Slovenije. *Naše gospodarstvo* 52(3/4), 29–38.
26. Dyer, W. G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 71–83.
27. European Commission. (2009, november). Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. Final Report of the Expert Group. Najdeno 9. april 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
28. European Commission. (2011, januar). Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy; "The economic impact of legal and administrative procedures for licensing, business transfers and bankruptcy on entrepreneurship in Europe." Bruxelles: European Commission, 2011.
29. EY (2014a). *Družinsko podjetništvo Slovenija 2014*. Ljubljana: Ernst & Young.
30. EY (2014b). *Family Business Slovenia 2014*. Ljubljana: Ernst & Young.
31. EY (2014c). *Family Business Yearbook 2014*. London: Ernst & Young, EY Global Family Business Center of Excellence.
32. EY (2015). *Family Business Yearbook 2015*. London: Ernst & Young, EY Global Family Business Center of Excellence.
33. Glas, M., & Drnovšek, M. (1999). Slovenke kot porajajoče se podjetnice. Ljubljana: Raziskovalni center Ekonomske fakultete.
34. Glas, M., & Pšeničny, V. (2000). Podjetništvo – izziv za 21. stoletje. Ljubljana: Gea College
35. Glas, M. (2000). Podjetništvo in malo gospodarstvo. Podjetništvo – izziv za 21. stoletje: Gea College 7–11.
36. Glas, M. (2002). Podjetniški val ob koncu 20. stoletja. Stane Možina (ur.), *Management, nova znanja za uspeh* (str. 97–150). Radovljica: Didakta
37. Gomezelj Omerzel, D., Antončič, B., & Hisrich R.D. (2008). Podjetništvo. Mitja Ruzzier et al. (ur.), *Podjetništvo* (str. 12–43). Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.

38. Gramc, B. (2006). Dejavniki notranjega podjetništva: primer Slovenije. *IB Revija*, 40(4), 4–14.
39. Hisrich, R.D., & Peters M.P. (1989). *Entrepreneurship: Starting, developing and managing a new enterprise*. Homevood: Irwin.
40. Iršič, M. (2004). *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Ramko.
41. Kanter, M.R (1989). *When Giants Learn to Dance*. London: Routledge.
42. Kets de Vries, M.F.R. (1993). The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.
43. Klančec, A. (2010). *Integrativni model lastništva zaposlenih* (doktorska disertacija). Koper: Fakulteta za management.
44. Kostanjevec, B., & Omerzel Gomezelj, D. (2013). *Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih*. Koper: Univerza na Primorskem
45. Lahovnik, M. (2000). *Strateški dejavniki priključitev podjetij v državah v tranziciji* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Lank, A. (1994). *Key Challenges Facing Enterprises*. Lausanne: IMD International
47. Leach, P. (1991). *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.
48. Lee, J. (2004). The effects of family ownership and management on firm performance. *Advanced Management Journal*, 69(4), 46–52.
49. Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103–114.
50. Levičar, S. (2004). *Oblike notranjega podjetništva* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Makaj, V. (2010). *Vzroki za nastanek in načini reševanja konfliktov v družinskem podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report*, Austrian Institute for SME Research. Najdeno 13. marca 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10389/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
53. Martinez, J. I., Stohr, B. S., & Quiroga, B. F. (2007). Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83–94.
54. Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321–341.
55. Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 166–181.
56. Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R., & Cannella, A. A., Jr. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(4), 829–858.
57. Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27(4), 367–382.

58. Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68–81.
59. Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row Publishers.
60. Pšeničny, V. (2002). *Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
61. Rosenblatt, P. C. (1991). The interplay of family system and business system in family firms during economic recession. *Family Business Review*, 4(1), 45–58.
62. Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, T., & Hisrich, R. D. (2008). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
63. 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.
64. Širec, K. (2011). Izzivi in predlog multidimenzionalnega modela proučevanja rasti malih in srednje velikih podjetij, *Naše gospodarstvo*. 5(6), 20–29.
65. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
66. Tajnikar, M., & Pušnik, K. (2005). Globalizacija in podjetništvo z vidika Slovenije. *Naše gospodarstvo* 5(6), 34–44.
67. Vadnjal, J. (1996). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
68. Vadnjal, J. (2008). *Družinsko podjetništvo*. (študijsko gradivo 1999, posodobljeno 2008). Portorož: Gea College.
69. Vahčič, A. (1994). Podjetništvo in mala podjetja. Možina Stane (ur.), *Management* (str. 886–937). Radovljica: Didacta.
70. Vahčič, A. (2000). Razvoj podjetništva in malega gospodarstva. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*, Ljubljana: Gea College. 12–20.
71. Vidic, F. (2012). *Vpliv podjetniške in tržne naravnosti ter kreiranje znanja na uspešnost podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
72. Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385–417.
73. Vinton, K. (2009, 8. avgust): Keeping the Family Business Healthy: Four Keys to Success. Najdeno 16. marca 2016 na spletnem naslovu <http://fambiz.com/2009/08/08/keeping-the-family-business-healthy-four-keys-to-success/>
74. Wang, Y., Watkins, D., Harris, N., & Spicer, K. (2004). The relationship between succession issues and business performance: evidence from UK family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2), 59–84.
75. Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31–56.
76. Wickham, A. P. (1998). *Strategic Entrepreneurship*. London: Pitman publishing.
77. Wong, P. K., Ho, Y. P., & Autio, E. (2005). Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, 24(3), 335–350.

PRILOGA

PRILOGA: Vprašalnik

Anketna vprašanja, ki sem jih analiziral v okviru raziskave.

V kateri panogi deluje vaše podjetje:

1. Bančništvo, investicije, zavarovalništvo
2. Gradbeništvo
3. Potrošniške storitve
4. Proizvodnja potrošnih dobrin
5. Proizvodnja industrijskih dobrin
6. Inženiring, raziskave in razvoj
7. Rudarstvo, črpanje, nafta
8. Konzultantstvo in poslovne storitve
9. Trgovina na drobno in debelo
10. Transport in javne dobrine
11. Turizem
12. Drugo: _____

Starost vašega podjetja v letih:

1. manj kot 1 leto
2. več kot 1 do 5 let
3. več kot 5 do 10 let
4. več kot 10 do 20 let
5. več kot 20 do 50 let
6. več kot 50 let

Število zaposlenih (ekvivalentno zaposlenih s polnim delovnim časom):

1. 0–10
2. 11–50
3. 51–100
4. 101–250
5. 251–500
6. 501–1000
7. več kot 1000

Celotna prodaja v preteklem letu:

1. 400.000 EUR ali manj
2. nad 400.000–800.000 EUR
3. nad 800.000–1.600.00 EUR
4. nad 1.600.000–4.000.000 EUR
5. nad 4.000.000–20.000.000 EUR
6. nad 20.000.000 EUR

Vaša starost:

1. 20 let ali manj
2. nad 20–30 let
3. nad 30–40 let
4. nad 40–50 let
5. več kot 50 let

Spol:

1. moški
2. ženski

Kam so usmerjeni načrti za rast vašega podjetja? (Prosimo, označite vse ustrezne odgovore.)

1. Novi izdelki, storitve
2. Nove države
3. Nove industrije
4. Sorodne industrije (v katerih ste že aktivni)
5. Povečanje trenutnega tržnega deleža
6. Povečanje zmogljivosti
7. Vlaganje v kapital

V kakšni meri nova tehnologija vpliva na vaše poslovanje in v kakšni meri bi ocenili, da pozitivno vpliva na prihodke podjetja (v smislu večje učinkovitosti, inovativnosti)?

1. 1 od 0 do 25 %
2. nad 25 do 50 %
3. nad 50 do 75 %
4. nad 75 do 100 %

Kako menite, da bodo spreminjajoči se tržni trendi vplivali na vaše podjetje? (Prosimo, izberite najpomembnejše 3.)

1. Usmerjeno iskanje kupcev
2. Proaktivno konkurenčno določanje cen
3. Novi, drugačni pristopi k trženju
4. Večji poudarek na inovacijah
5. Omejevanje proračuna
6. Širitev trga
7. Uporaba novih tehnologij
8. Več sredstev, namenjenih trženju
9. Ni relevantno, ne bodo vplivali

Povprečna rast števila zaposlenih v preteklih treh letih:

1. manj kot 0%
2. več kot 0–4 %
3. več kot 4–9 %
4. več kot 9–19 %
5. več kot 19–35 %
6. več kot 35 %

Povprečna rast prodaje v preteklih treh letih:

1. manj kot 5 %
2. več kot 5–9 %
3. več kot 9–19 %
4. več kot 19–34 %
5. več kot 34–50 %
6. več kot 50 %

Rast tržnega deleža v preteklih treh letih: tržni delež vašega podjetja se ...

1. zmanjšuje
2. ostaja dokaj enak
3. se nekoliko povečuje
4. se zmerno povečuje
5. se občutno povečuje