

Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih

Bojana Kostanjevec
Doris Gomezelj Omerzel

Management



Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih

Znanstvene monografije
Fakultete za management Koper

Glavna urednica

prof. dr. Anita Trnavčević

Uredniški odbor

prof. dr. Roberto Biloslavo

prof. dr. Štefan Bojnec


prof. dr. Slavko Dolinšek

doc. dr. Justina Erčulj

izr. prof. dr. Tonči A. Kuzmanić

prof. dr. Zvone Vodovnik

ISSN 1855-0878



Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih

Bojana Kostanjevec
Doris Gomezelj Omerzel



Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih

mag. Bojana Kostanjevec in dr. Doris Gomezelj Omerzel

Recenzenta · dr. Boštjan Antončič in dr. Aleš Vahčić

Izdali in založili · Univerza na Primorskem

Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper

Založba Univerze na Primorskem, Titov trg 4, 6000 Koper

Tehnična ureditev in prelom · dr. Jonatan Vinkler

Koper · 2013

© 2013 Bojana Kostanjevec in Doris Gomezelj Omerzel

*Izid monografije je finančno podprla Javna agencija
za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz sredstev
državnega proračuna iz naslova razpisa
za sofinanciranje znanstvenih monografij*



CIP – Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

334.722.24(0.034.2)

KOSTANJEVEC, Bojana, 1975–

Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih [Elektronski vir] /
Bojana Kostanjevec, Doris Gomezelj Omerzel. – El. knjiga. – Koper :
Fakulteta za management : Založba Univerze na Primorskem, 2013. –
(Znanstvene monografije Fakultete za management Koper, ISSN 1855-0878)

Način dostopa (URL): <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-157-1.pdf>

ISBN 978-961-266-157-1 (Fakulteta za management, pdf)

1. Gomezelj Omerzel, Doris

271044608

Vsebina

Seznam preglednic • 7

Seznam slik • 9

Uvod • 11

Podjetništvo, podjetje in podjetnik • 15

Družinsko podjetništvo • 19

- 3.1 Opredelitev družinskega podjetja • 19
- 3.2 Značilnosti družinskih podjetij • 22
- 3.3 Prednosti in slabosti družinskih podjetij • 25
 - 3.3.1 Prednosti družinskih podjetij • 26
 - 3.3.2 Slabosti družinskih podjetij • 27

Podjetniška usmerjenost • 29

- 4.1 Dimenzije podjetniške usmerjenosti • 34
 - 4.1.1 Inovativnost • 34
 - 4.1.2 Proaktivnost • 35
 - 4.1.3 Sprejemanje tveganj • 36
- 4.2 Podjetniška usmerjenost in družinska podjetja • 36
 - 4.2.1 Inovativnost in družinska podjetja • 38
 - 4.2.2 Proaktivnost in družinska podjetja • 39
 - 4.2.3 Sprejemanje tveganj in družinska podjetja • 39
- 4.3 Merske lestvice za podjetniško usmerjenost • 40

Uspešnost podjetja • 43

- 5.1 Pojem uspešnosti poslovanja • 43
- 5.2 Merjenje uspešnosti poslovanja • 44

Empirična raziskava • 47

- 6.1 Konceptualna opredelitev problema in hipoteze • 47
- 6.2 Metodologija raziskave • 48
 - 6.2.1 Raziskovalni instrument • 49
 - 6.2.2 Raziskovalna metoda • 50
 - 6.2.3 Značilnosti vzorca • 50
 - 6.2.4 Metode obdelave podatkov • 50
 - 6.2.5 Merski instrument • 51
- 6.3 Potek in odzivnost • 52

Rezultati empiričnega preverjanja • 55

- 7.1 Značilnosti podjetij anketiranih oseb • 55
- 7.2 Značilnosti anketiranih oseb • 61
- 7.3 Deskriptivna statistična analiza • 62
 - 7.3.1 Inovativnost • 63
 - 7.3.2 Sprejemanje tveganj • 65
 - 7.3.3 Proaktivnost • 66
 - 7.3.4 Uspešnost • 68
- 7.4 Metoda glavnih komponent • 69
 - 7.4.1 Preverjanje ustreznosti podatkov za uporabo metode glavnih komponent • 70
 - 7.4.2 Glavna komponenta za spremenljivko inovativnost • 72
 - 7.4.3 Glavna komponenta za spremenljivko sprejemanje tveganj • 75
 - 7.4.4 Glavna komponenta za spremenljivko proaktivnost • 76
 - 7.4.5 Glavna komponenta za spremenljivko uspešnost • 78
- 7.5 T-test • 81
 - 7.5.1 T-test razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji glede inovativnosti (INOVAT) • 82
 - 7.5.2 T-test razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji glede sprejemanja tveganj (TVEGAN) • 83
 - 7.5.3 T-test razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji glede proaktivnega vedenja (PROAKT) • 84
 - 7.5.4 Dodatni t-test za spremenljivko uspešnost (USPESN) • 85
- 7.6 Regresijski model vpliva spremenljivk podjetniške usmerjenosti na uspešnost podjetja. • 85
 - Regresijski modeli • 87*

Zaključek • 93

- 8.1 Prispevek k znanosti • 98
- 8.2 Predlogi za nadaljnje raziskovanje • 98

Krajšave • 101

Literatura • 103

Imensko kazalo • 117

Seznam preglednic

- Preglednica 1: Prednosti in slabosti družinskih podjetij • 26
- Preglednica 2: Razsežnosti podjetniške usmerjenosti in njihove opredelitve • 31
- Preglednica 3: Raziskave, v katerih je bila podjetniška usmerjenost uporabljena kot neodvisna spremenljivka ter uporabljene dimenzije • 33
- Preglednica 4: Raziskave, v katerih je bila podjetniška usmerjenost uporabljena kot odvisna spremenljivka ter uporabljene dimenzije • 34
- Preglednica 5: Prednosti in slabosti merjenja uspešnosti z nefinančnimi kazalniki • 45
- Preglednica 6 Porazdelitev anketiranih podjetij po panogah dejavnosti • 56
- Preglednica 7: Povprečna starost anketiranih podjetij • 58
- Preglednica 8: Število zaposlenih v anketiranih podjetjih • 59
- Preglednica 9 Število družinskih članov, zaposlenih v podjetjih, ki so se opredelila kot družinska • 60
- Preglednica 10: Izobrazbena struktura anketirancev • 62
- Preglednica 11: Starostna struktura anketirancev • 62
- Preglednica 12: Ugotavljanje KMO mere primernosti vzorčenja in Bartlettov test • 72
- Preglednica 13: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca za spremenljivko inovativnost • 73
- Preglednica 14: Komunalitete za spremenljivko inovativnost • 74
- Preglednica 15: Matrika faktorskih uteži za spremenljivko inovativnost • 74
- Preglednica 16: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca za spremenljivko sprejemanje tveganj • 75
- Preglednica 17: Komunalitete za spremenljivko sprejemanje tveganj • 76
- Preglednica 18: Matrika faktorskih uteži za spremenljivko sprejemanje tveganj • 76
- Preglednica 19: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca za spremenljivko proaktivnost • 77
- Preglednica 20: Komunalitete za spremenljivko proaktivnost • 78
- Preglednica 21: Matrika faktorskih uteži za spremenljivko proaktivnost • 78
- Preglednica 22: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca za spremenljivko uspešnost • 79
- Preglednica 23: Komunalitete za spremenljivko uspešnost • 80
- Preglednica 24: Matrika faktorskih uteži za spremenljivko uspešnost • 80
- Preglednica 25: Opisne statistike za spremenljivko INOVAT • 82
- Preglednica 26: T-preizkus za spremenljivko INOVAT • 83
- Preglednica 27: Opisne statistike za spremenljivko TVEGAN • 83

- Preglednica 28: T-preizkus za spremenljivko TVEGAN • 83
- Preglednica 29: Opisne statistike za spremenljivko PROAKT • 84
- Preglednica 30: T-preizkus za spremenljivko PROAKT • 84
- Preglednica 31: Opisne statistike za spremenljivko USPESN • 85
- Preglednica 32: T-preizkus za spremenljivko USPESN • 85
- Preglednica 33: Matrika koeficientov korelacije spremenljivk regresijskega modela • 87
- Preglednica 34: Opisne statistike regresijskega modela • 88
- Preglednica 35: Parametri regresijskega modela (metoda Enter) • 90
- Preglednica 36: Parametri regresijskega modela (metoda stepwise) • 91
- Preglednica 37: Pregled potrjenih, deloma potrjenih in nepotrjenih hipotez • 97

Seznam slik

- Slika 1: Družinski in poslovni sistem • 24
- Slika 2: Potek raziskave • 48
- Slika 3: Dinamika izpolnjevanja vprašalnikov • 53
- Slika 4: Organizacijska struktura anketiranih podjetij • 55
- Slika 5: Regionalna porazdelitev anketiranih podjetij • 56
- Slika 6: Leto ustanovitve anketiranih podjetij • 57
- Slika 7: Opredelitev družinskosti v anketiranih podjetjih • 59
- Slika 8: Podjetja glede na družinskost in število zaposlenih • 60
- Slika 9: Struktura anketirancev po spolu • 61
- Slika 10: Aritmetične sredine za spremenljivko inovativnost • 65
- Slika 11: Aritmetične sredine za spremenljivko sprejemanje tveganj • 66
- Slika 12: Aritmetične sredine za spremenljivko proaktivnost • 67
- Slika 13: Aritmetične sredine za spremenljivko uspešnost • 69
- Slika 14: Grafična predstavitev lastnih vrednosti komponent za spremenljivko inovativnost • 73
- Slika 15: Grafična predstavitev lastnih vrednosti komponent za spremenljivko sprejemanje tveganj • 75
- Slika 16: Grafična predstavitev lastnih vrednosti komponent za spremenljivko proaktivnost • 77
- Slika 17: Grafična predstavitev lastnih vrednosti komponent za spremenljivko uspešnost • 79

1 Uvod

Družinska podjetja so prisotna v vseh industrijskih segmentih – od trgovine na drobno in storitvenih podjetij do težke proizvodnje oz. industrije. Po velikosti in obsegu prihodkov se gibljejo od najmanjšega podjetja za moža in ženo, ki na stojnici prodajata hrano v Indiji, pa vse tja do največjih multinacionalnih korporacij v ZDA in Evropi. Medtem ko se z veliko izzivi, kot so konkurenca, predpisi, okoljska vprašanja, dostop do kapitala in makroekonomski dejavniki, enako soočajo tako družinska podjetja kot podjetja nedružinskega tipa, pa se morajo v družinskih podjetjih prej ali slej spoprijeti tudi z vprašanji nasledstva, kontinuitete, zapuščine, identitete in organizacijskih vlog. Kadar so v igri psihološki, socialni in čustveni dejavniki, nenehno spreminjanje družinskih odnosov, lahko to vpliva na njihove strateške in finančne odločitve (Carsrud in Brannback 2012). Hallova (2012, 1) poudarja, da imajo družinska podjetja konkurenčno prednost, ki je zakoreninjena v družinskih odnosih, vendar le ob predpostavki, da se je družina sposobna prilagajati in slediti izzivom.

Velika večina podjetij na svetu je v lasti ali pod nadzorom družine. Družinsko podjetje je daleč najbolj razširjena oblika poslovanja v svetu. Kar 80–95 % vseh podjetij v Združenih državah Amerike je v lasti ali pod nadzorom družine (Alderson 2011, 1).

Skozi obdobje raziskovanja družinskega podjetništva je veliko avtorjev (Stern 1986, Dyer in Handler 1994, Alcorn 1982 in drugi) poskušalo odgovoriti na temeljno vprašanje, kaj je družinsko podjetje. Pojavljalo se je veliko definicij, ki so poskušale zajeti čim več posameznih značilnosti, ki bi celovito opredelile družinsko podjetje. Avtorji so upoštevali različne vidike – od lastništva, vodenja in upravljanja do nasledstva in drugih vidikov ali pa kombinacijo več vidikov. Kljub številnim poskusom oblikovanja enotne definicije družinskega podjetja ta do sedaj še ni bila oblikovana. Kot ugotavlja tudi Vadnjal (2005), enotno definiranje družinskega podjetja omejujejo predvsem tri razsežnosti: lastništvo, vpletenost družinskih članov in pripravljenost za prenos lastništva in upravljanja med generacijami.

Astrachan in Shanker (2003) ter Morck in Yeung (2004) ugotavljajo, da so akademiki začeli priznavati pomen raziskav družinskih podjetij. Povečano zanimanje za raziskovanja družinskih podjetij je delno posledica večjega zavedanja, da so družinska podjetja prevladujoča v gospodarskem okolju (Eddy 1996; Morck in Yeung 2004). Čeprav je področje raziskovanja družinskega podjetništva dobilo nov zagon v zadnjih nekaj letih, je treba še veliko storiti. Na primer raziskovalci si še vedno niso enotni glede opredelitve družinskega podjetja kot predmeta raziskav; mnenja raziskovalcev se razlikujejo o tem, ali bi morala biti enota analize družina ali podjetje; in da se še ni pojavil neki okvir, ki bi bil pomoč pri vključevanju mnogih obetajočih pristopov raziskovalcev s področja družinskega podjetništva.

Številne raziskave (Sharma (2004) je izdelal pregled objavljenih) kažejo, da imajo družinska podjetja edinstvene razvojne značilnosti v primerjavi z nedružinskimi podjetji. Nekateri avtorji (Kets de Vries 1993; Dunn 1994) pojasnjujejo razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji z opozarjanjem tako na prednosti družinskih podjetij (npr. dolgoročna perspektiva, močna družinska zaveza podjetja, podporni osebni odnosi in motiviranje delovnega okolja) kot na njihove slabosti (npr. nepotizem, konflikti v družini, težave pri prenosu nasledstva, prekrivanje družinskih in poslovnih interesov). Drugi avtorji so raziskovali razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji glede na velikost podjetja, starost, panogo, uspešnost, dobičkonosnost, ustvarjanje delovnih mest, rast in strategije (Westhead in Cowling 1997, 1998; Klein 2000; Jorissen et al. 2005).

Začetki resnejšega proučevanja družinskih podjetij v Sloveniji segajo v sredino devetdesetih let prejšnjega stoletja, najprej z nekaterimi poljudnimi članki in magistrskimi deli (npr. Duh 1995; Vadnjal 1996), nato z doktorskimi raziskavami (npr.: Duh 1999; Vadnjal 2005, Rajter 2011) in raziskavami, izvedenimi v okviru univerzitetnih inštitutov (npr. Duh in Tominc 2005, 2006). V večini raziskav (predvsem tistih na večjem vzorcu podjetij) je gospodarski pomen družinskih podjetij za slovensko gospodarstvo ocenjen na osnovi deleža družinskih podjetij v strukturi vseh podjetij ali zgolj v strukturi MSP (Rajter 2011).

Konstrukt podjetniške usmerjenosti izhaja iz zgodnjega dela Millerja in Friesena (1978), ki sta prvotno opredelila enajst njegovih dimenzij. V kasnejši študiji je Miller (1983) opredelil podjetniško usmerjenost s tremi dimenzijami, in sicer inovativnostjo, proaktivnostjo ter prevzemanjem tveganja. To delo se je izkazalo za

prvinsko in je bilo kasneje največkrat uporabljeno kot podlaga pri kasnejših raziskavah s področja podjetniške usmerjenosti podjetij (npr. Wiklund in Shepherd 2005; Zahra in Covin 1995). Dimenzija inovativnosti se nanaša na usmerjenost podjetja v iskanje novih priložnosti in vpeljavo novih rešitev za izkoriščanje teh priložnosti. Inovativno podjetje podpira nove ideje, eksperimentiranje in iskanje novih poti (Lumpkin in Dess 1996). Za inovativnost je pogosto potrebno, da se podjetje odmakne od ustaljenih poslovnih praks, razmišlja in deluje preko časovnega horizonta (Dess in Lumpkin 2005). Naslednja dimenzija, proaktivnost, se nanaša na usmerjenost podjetja v izrabo novih priložnosti. Gre za stalno spremljanje trendov, iskanje sprememb v vzorcih povpraševanja, predvidevanje prihodnjih potreb kupcev ali identifikacijo naraščajočih problemov, ki so lahko potencialni vir priložnosti. Glavna značilnost proaktivnih podjetij je njihova pripravljenost zagrabit te priložnosti pred konkurenco (Dess in Lumpkin 2005). Zadnja dimenzija podjetniške naravnosti, kot jo je opredelil Miller (1983), je sprejemanje tveganja. Da bi bilo podjetje uspešno v svojem podjetniškem delovanju, mora pogosto sprejemati odločitve o novem in neznanem. Brez tega pri podjetništvu nasploh ne gre. Lumpkin in Dess (1996) sta kasneje opredelila še dve dodatni dimenziji podjetniške usmerjenosti, in sicer avtonomijo in ofenzivno konkurenčno delovanje. Čeprav so nekatere študije uporabile petdimenzionalni konstrukt, pa je večina študij pri proučevanju podjetniške usmerjenosti uporabila prvotne tri dimenzije (Rauch et al. 2009). Naša raziskava bo tako kot večina študij sledila opredelitvi podjetniške usmerjenosti na podlagi treh dimenzij: inovativnost, proaktivnost in prevzemanje tveganja.

Odkar je Miller (1983) opredelil konstrukt podjetniške usmerjenosti v svojem članku, so se raziskave osredotočile predvsem na proučevanje odnosa med podjetniško usmerjenostjo podjetja in njegovo uspešnostjo (Covin in Slevin 1989; Rauch et al. 2009). Medtem ko je konstrukt podjetniške usmerjenosti predmet raziskav že več kot dve desetletji, so še raziskave podjetniške usmerjenosti v okviru družinskih podjetij razmeroma nove (Boling 2012).

Mnogi avtorji (Škerlavaj et al. 2007; Drucker 2012) ugotavljajo, da je uspešnost podjetja več kot le dobiček ali kakšen drugačen pokazatelj finančne uspešnosti. V ozir je po njihovem treba vzeti vidike večine udeležencev podjetja – zaposlene, kupce, pa tudi dobavitelje. So mnenja, da profit že dolgo ni več edino merilo poslovne

uspešnosti in poslovni analitiki se čedalje bolj pogosto odločajo za nefinančna merila poslovne uspešnosti.

Predstavljena teoretična izhodišča so dala pobudo za našo raziskavo, s katero smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri podjetniška usmerjenost, merjena na podlagi treh dimenzij, vpliva na uspešnost podjetja ter ali se ravni posameznih dimenzij podjetniške usmerjenosti razlikujejo med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Pri tem smo uspešnost merili na osnovi nefinančnih kazalnikov. Pri opredelitvi družinskega podjetja smo sledili definiciji, ki jo številni avtorji najpogosteje navajajo in je v raziskavi že bila uporabljena (Duh, Tominc in Rebernik 2006). Kot merilo ustreznosti za uvrstitev podjetja med družinska smo torej izbrali, da je več kot 50 % podjetja (delnic, poslovnih deležev) v lasti ene širše družine, najvišji manager (podjetnik, lastnik – menedžer) dojemajo podjetje kot družinsko podjetje in je eden ali več članov menedžerskega tima iz družine, ki ima v lasti podjetje.

Namen raziskave je bil ugotoviti, ali se posamezne dimenzije podjetniške usmerjenosti med družinskimi in nedružinskimi podjetji statistično razlikujejo ter ugotoviti vpliv podjetniške usmerjenosti na uspešnost podjetja.

V Sloveniji ni zakonsko določene definicije za družinska podjetja, zato smo uporabili definicijo, ki jo številni avtorji najpogosteje navajajo in je v raziskavi že bila uporabljena (Duh, Tominc in Rebernik 2006), in sicer bo za namene naše raziskave družinsko podjetje tisto, kjer je več kot 50 % vrednosti podjetja v lasti ene širše družine, eden ali več članov družine je zaposlenih v podjetju, lastnik oz. manager pa dojemajo podjetje kot družinsko podjetje.

2 Podjetništvo, podjetje in podjetnik

Podjetništvo, podjetnik in podjetje so pojmi, ki so neločljivo povezani med seboj ter predstavljajo sinonim za gospodarsko rast, napredek in tehnološki razvoj. Okvirno lahko poglede na podjetnika in podjetništvo razdelimo na tri temeljne sklope (Rebernik 2008, 33). Ekonomisti se ukvarjajo s tem, kaj je podjetništvo in kaj pomeni za ekonomijo. Raziskovalce pa zanima predvsem podjetnik kot posameznik. Zanima jih *zakaj* podjetniki počno to, kar pač počno. Raziskovalci v tretji skupini pa se ukvarjajo predvsem s *kako* in analizirajo značilnosti podjetnega upravljanja (angl. *entrepreneurial management*).

Z izrazom *podjetništvo* v strokovni literaturi pa tudi v vsakdanjem življenju poimenujemo različne vsebine. Podjetništvo večkrat razumemo kot nastajanje novih malih podjetij, ki jih ustanovijo podjetniki. Vadnjal (2005, 17) se strinja, saj po njegovem mnenju brez podjetnika ne natane podjetje. Zaradi različnih oblik, v katerih se podjetništvo pojavlja, ga je težko enostavno opredeliti. S stališča, da je podjetništvo večdimenzionalen pojav, izhajajo težave, ki jih imajo raziskovalci pri njihovi opredelitvi. Avtorja Bygrave in Hofer (1991) navajata, da je ravno zaradi raznolikih karakteristik in dinamike dokumentiranje, merjenje in posledično razumevanje podjetništva zelo težko opravilo. V zgodovini je podjetništvo vedno igralo pomembno in odločilno vlogo, in sicer v obdobju velikih družbenih sprememb, v razvoju in prestrukturiranju tržnega gospodarstva. Obdobja industrijskih revolucij so obdobja, ki so jih zaznamovali sposobni posamezniki ali podjetniške skupine (Vahčič 1994, 888).

Kot ugotavlja Timmons (1999), lahko podjetništvo opredelimo kot dinamičen proces, v katerem podjetnik išče in prepoznava nove podjetniške priložnosti ter na enem mestu zbira in organizira vsa potrebna sredstva in aktivnosti za doseganje zastavljenega cilja oziroma ustvarjanja dodane vrednosti, pri čemer prevzema tveganje za morebiten neuspeh podjetja in je za to nagrajen z dobičkom. Schollhamer (1982, 210 v Covin in Slevin 1991, 9) je zapisal: »Podjetništvo

je ključni element za pridobivanje konkurenčne prednosti in posledično večje finančne nagrade.«

Podjetništvo ima več obrazov. Lahko ga označimo kot kreiranje posla (Kuratko 2005, 577). Je lahko tudi ena izmed poklicnih izbir. Eno od definicij so podali tudi Bosma, Wennekers in Amoros (2012, 15), v kateri podjetništvo opredeljujejo kot dinamičen proces, v katerem podjetniki zaznane poslovne priložnosti nadgradijo v podjetja, ki v nadaljevanju zadovoljujejo potrebe na trgu.

Podjetnik ali tudi skupina podjetnikov vložijo svoj čas in napore, ter skozi trajajoč proces ustvari novo vrednost. Ob tem sicer tvega, a je na koncu nagrajen z denarjem ali pa osebnim zadovoljstvom (Glas, 2002). Ni nepomembno, da je podjetništvo gonilna sila razvoja in napredka gospodarstva, saj je že sam način delovanja posameznikov in podjetij usmerjen v ustvarjanje nečesa novega (Antončič et al. 2002, 3) in tudi v ustvarjanje bogastva.

Eden prvih teoretikov, ki je poskusil opredeliti podjetništvo, je bil Cantillon (1755), ki je podjetnika povezoval s prevzemanjem tveganja in organiziranjem aktivnosti, ki ustvarjajo dobiček. J. A. Schumpeter (1883–1950) razume podjetnika kot glavni mehanizem ekonomske spremembe oz. razvoja, ki ima ključno vlogo pri ustvarjanju sprememb v tržnem sistemu in uvaja v definicijo podjetništva element inovativnosti ter opredeljuje nujnost uvajanja novih izdelkov in storitev (Schumpeter 1951). Ena izmed kasnejših opredelitev pravi, da je podjetnik oseba, ki ob ugotovljeni priložnosti mobilizira in koordinira ustrezne vire in na osnovi tega spremeni priložnost v končni rezultat (Kao in Stevenson 1985). Samuelson in Nordhaus (2002, 256) menita, da osebo, ki na trg prinaša nove izdelke in procese, imenujemo inovator ali podjetnik.

Veliki splošni leksikon (1998, 3264) opredeljuje podjetnika kot »vodjo podjetja, ki s svojo odgovornostjo uveljavi proizvodjalne dejavnike za proizvodjanje novih dobrin in nosi tveganje dobička in izgube. Zdaj so naloge vodje podjetja in lastnika pogosto ločene«, kar je le ena od najpreprostejših opredelitev navedenega pojma, saj v strokovni ekonomski in tudi drugi literaturi najdemo nešteto definicij podjetnika.

Antončič et al. (2002, 26) ugotavljajo, da ne glede na povečan interes za podjetnike, še ni kratke, splošno sprejemljive opredelitve pojma. Antončič s sodelavci (2002, 26–28) razmišlja tudi o podjetniku kot posamezniku, ki prevzema tveganja in ustvari nekaj novega oziroma o posamezniku – inovatorju, ki razvije nekaj posebnega. Iz-

raz podjetnik (angl. *entrepreneur*) je francoskega izvora in pomeni »vmesnik« ali »posrednik«.

Casson (2003, 20) definira podjetnika kot posameznika, »ki se specializira za sprejemanje preudarnih odločitev o usklajevanju redkih virov«. Ruzzier in Konečnik (2007, 46) podjetnika predstavita kot najpomembnejši dejavnik pri internacionalizaciji podjetij in pravi: »Podjetnik je tisti, ki odloča o začetku, koncu ali povečevanju mednarodnih aktivnosti ter strateških odločitvah o razporejanju redkih virov v zasledovanju dobičkonosnih priložnosti.«

Izraz podjetnik se je skozi zgodovino pojmovno spreminjal in razvijal skladno z razvojem družbenega in gospodarskega okolja ter odraža in odseva mišljenje oziroma prepričanje avtorjev, ki so o pojmu pisali. Velja, da so podjetniki tisti, ki pravočasno identificirajo priložnosti (odkrijejo nišo), zagotovijo potrebne vire, izpeljejo aktivnost in ob tveganju poberejo nagrade. Drži tudi, da podjetnik nosi tveganje, zagotavlja finančni kapital, je inovator, manager, organizator in usklajevalec ekonomskih virov, je lastnik podjetja, odloča v podjetju, zaposluje in alocira proizvodne vire med različne alternativne uporabe in uporabnike (Jurček 2010, 13–14).

Podjetništvo je značilnost različnih skupin oseb, ki se razlikujejo po vrsti podjetniških lastnosti. Podjetja največkrat razlikujemo po značilnostih podjetnikov (Glas 2002, 125). Da bi bil uspešen, mora ostati osredotočen na to, kako strateške izbire in odločitve najbolj vplivajo na rast.

Opredelimo še pojem *podjetje*. To je okolje, v katerem se odvija podjetniški proces in v katerem igra glavno vlogo podjetnik. Kot navaja Glas (2002, 101), je bistvo podjetništva ravno prehod od tvegane zamisli, ki je pogosto nekaj radikalno novega, v ustaljen, tržno uveljavljen posel, ki predpostavlja organizacijsko obliko. Veliki splošni leksikon (1998, 3264) opredeljuje podjetje kot »organizacijo z gospodarskimi pridobitnimi cilji, ki posluje v pogojih tveganja in prodaje na trgu pod tamkajšnjimi zakonitostmi, pri čemer je zanj pomemben dobiček. Podjetje obstaja kot gospodarska družba ali kot organizacija samostojnega podjetnika, posameznika«. Eno od možnih ekonomskih opredelitev podjetja je podal Rebernik (2008, 29), in sicer navaja, da podjetje zaposluje redke proizvodne vire in jih kombinira med seboj, da bi proizvedlo in prodalo dobrine. Sodobna populacija podjetij je silno raznolika, tako z vidika velikosti, geografskih območij, v katerih delujejo, števila faz proizvodne verige, ki jo obvladujejo, kot z vidika diverzifikacije in lastniške strukture.

Ne glede na omenjeno raznolikost podjetij pa za vse veljajo nekatere skupne značilnosti (Ibid., 59): (1) vsako podjetje si mora zagotoviti proizvodne vire tako, da se pojavlja na trgu proizvodnih virov kot kupec sredstev, dela informacij, podjetniškega talenta itd.; (2) vsa podjetja uporabljajo redke proizvodne vire, da bi proizvedla izdelke ali storitve; (3) vsa podjetja se pojavljajo na trgu kot prodajalci svojih izdelkov ali storitev; (4) vsa podjetja sprejemajo usodne ekonomske odločitve, kako naj se organizira izvajanje ekonomskih aktivnosti (katere izdelke ali storitve proizvajati, katere proizvodne vire uporabljati, s kakšnimi postopki proizvajati, kakšne kombinacije kapitala in dela uporabljati, kakšna naj bo notranja organiziranost podjetja ipd.). Belak (1998, 20) opredeljuje podjetje kot institucionalni podjem za uresničitev podjetniške ideje in zamisli. V naši raziskavi se bomo ukvarjali s podjetji, ki ustrezajo ožji opredelitvi podjetja. Podjetje bomo razumeli kot institucionalizirani podjem za uresničitev podjetniške ideje in zamisli.

3 Družinsko podjetništvo

Družinsko podjetništvo razumemo kot eno od oblik podjetništva oziroma tudi kot obliko malega gospodarstva po opisani analogiji, da podjetništvo povezujemo predvsem z nastankom novih podjetij (Vadnjal 2005, 21). Družinska podjetja tvorijo pomemben del gospodarske združbe v državah EU in nekaterih drugih državah in so pomemben dejavnik krepitev uspešnosti, konkurenčnosti in dinamičnosti nacionalnih gospodarstev (Duh 2008, 102). Večina raziskovalcev družinskih podjetij je mnenja, da se družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih po značilni udeležbi družine v podjetju. Družinsko podjetje pogosto predstavlja celoto treh neodvisnih, prepletajočih se (pod)sistemov: podjetja, lastništva in družine. Osrednjo vlogo ima lastnik – manager, saj hkrati pripada vsem trem pod sistemom (Duh, Tominc in Rebernik 2005, 590). Hallova (2012, 1) poudarja, da imajo družinska podjetja konkurenčno prednost, ki je zakoreninjena v družinskih odnosih, vendar le ob predpostavki, da se je družina sposobna prilagajati in slediti izzivom. V razvitih gospodarstvih predstavljajo družinska podjetja že dolga leta eno od pomembnejših oblik podjetništva (Lank 1991, 122). Čeprav si pod pojmom družinsko podjetje mnogi še vedno predstavljajo neko manjše podjetje z manjšim poslom, pa to predstavijo hitro ovržejo nekatera znana imena velikih podjetij, ki so v družinski lasti. V nadaljevanju poglavja bomo primerjalno proučili nekatere definicije tujih in domačih avtorjev in predstavili tiste značilnosti, po katerih se družinska podjetja razlikujejo od drugih. Prav tako bomo podali kratek pregled spoznanj izbranih raziskav o družinskih podjetjih po svetu in v Sloveniji.

3.1 Opredelitev družinskega podjetja

V današnjem času razpolagamo s številnimi definicijami družinskega podjetja, nobena od njih pa še ni splošno sprejeta. V sklopu tega tudi še ni bila izbrana pravna ureditev statusa družinskega podjetja.

tja, kot je to značilno za Italijo.¹ Opredelitvi družinskega podjetja se je posvetilo veliko avtorjev, ki v svoji definiciji obravnavajo eno ali kombinacijo več razsežnosti. Za družinsko podjetje je značilno, da imajo člani družine v njem večinski delež.

Rosenblatt et al. (1985, 3) ugotavljajo, da so odgovori na vprašanje »Kaj je družinsko podjetje?« zelo odvisni od definicije, ki jo je avtor postavil. Poskusi definiranja družinskih podjetij izhajajo iz potrebe po razlikovanju teh podjetij od nedružinskih (Duh 2008, 102).

Duhova (1999, 121) navaja, da družinsko podjetje ni pravni pojem, temveč bolj sociološki. Označuje ga kot povezanost podjetja in družine z ekonomskega, narodnogospodarskega in socialnega vidika. Kakorkoli, družinsko podjetje je obremenjeno z odnosi znotraj družine.

Astrachan in Shanker (2003) sta ob upoštevanju treh načinov in obsegov vključevanja družine oblikovala tri operativne definicije družinskih podjetij – široko, srednjo in ozko. V skladu z njuno široko definicijo se med družinska podjetja uvrščajo tista, kjer ima družina prevladujoč vpliv na strateško usmerjenost podjetja in je vključena v podjetje. Njuna srednja definicija, poleg že omenjenih, zahteva še izpolnjevanje naslednjih značilnosti:

- družina je vključena v poslovanje družinskega podjetja;
- namen lastnika je prepustiti podjetje nasledniku – članu družine.

Po njuni ozki definiciji se med družinska podjetja uvrščajo tista, kjer ima več generacij družine pomemben vpliv na podjetje ter več kot en član lastniške družine managerske odgovornosti. Na osnovi različno opredeljenih definicij sta avtorja izdelala oceno o deležu in pomenu družinskih podjetij v ZDA. Glede na široko definicijo je v ZDA 24,2 milijona družinskih podjetij, medtem ko je glede na ozko definicijo le 3 milijone družinskih podjetij. Pri tem ne pomeni, da najožja definicija odraža resnična ali najbolj družinska podjetja. Gre le za to, da so na ta način najbolj ozko definirana (Duh 2008, 103).

Za razpravo o definicijah družinskega podjetja in njihovi uporabi za raziskovalne namene so pomembne tudi ugotovitve raziskovalcev o pristopih pri oblikovanju definicij. Tako npr. Chrisman, Chua in Sharma (2005 v Duh 2008, 104) ugotavljajo, da določena skupina

1 Družinskega podjetja naša zakonodaja, podobno kot v ostalih državah Evrope, kot posebne statusne oblike ne definira. Izjema je le Italija, kjer so družinska podjetja že od leta 1975 tudi zakonsko opredeljena s civilnim zakonikom »Codice Civile« (Lovšin Kozina 2006, 17).

pristopov pri oblikovanju definicije družinskega podjetja zelo pogosto temelji na prepričanju, da je udeležba družine zadostni pogoj za opredelitev podjetja kot družinskega podjetja (angl. *componentsof-involvement approach*). Druga skupina pristopov (angl. *essence approach*) pri definiranju družinskega podjetja temelji na prepričanju, da je udeležba družine zgolj potreben pogoj; udeležba družine mora sooblikovati specifično ravnanje in obnašanje podjetja, na osnovi katerega lahko tako podjetje opredelimo kot družinsko podjetje.

Po Glasu (2003 v Tomašič 2008, 279) uporabljamo lahko rečemo, da je družinsko podjetje tisto podjetje, ki je v večinski lasti družine; vodijo in upravljajo ga družinski člani, ki si želijo, da bi ohranili podjetje v svoji lasti, prava tako pa lastništvo prehaja skozi najmanj dve generaciji.

Po Duhovi (2003, 33–34) so za opredelitev malih in srednje velikih podjetij primerni predvsem naslednji kvalitativni kriteriji: (1) podjetje je v večinski lastni družine; (2) člani družine – lastniki tudi upravljajo in vodijo podjetje; (3) obstaja želja, da se podjetje ohrani v lasti in vodenju družine (izraža se lahko skozi šolanje otrok za podjetje z njihovim postopnim vključevanjem v podjetje).

Ocene o deležu družinskih podjetij se zaradi uporabe različnih definicij družinskega podjetja med seboj pogosto razlikujejo, še posebej, ko gre za ocene za isto državo. Tako na primer po nekaterih raziskavah predstavljajo družinska podjetja v ZDA 90 % vseh podjetij, drugi avtorji navajajo, da je 95 % družinskih podjetij, spet naslednji govorijo o 96 % družinskih podjetij v strukturi vseh podjetij (Duh 2003, 13). Različne rezultate dobimo prav zaradi različnih opredelitev družinskih podjetij, kar velja tudi za Slovenijo, kjer razpolagamo z različnimi ocenami o deležu družinskih podjetij in njihovem pomenu za razvoj slovenskega gospodarstva (Duh in Belak 2010, 62). Na temelju podatkov o družinskih podjetjih v posameznih državah ocenjujejo, da je v Evropi od 70–80 % vseh podjetij družinskih. V njih dela med 40 in 50 % vseh zaposlenih v evropskih državah, v nekaterih državah je delež zaposlenih še višji (Duh in Belak 2010, 64). Po ocenah Evropske komisije (European Commission 2009) družinska podjetja v Evropi predstavljajo več kot 60 % vseh podjetij ter zajemajo širok spekter podjetij različnih velikosti in različnih sektorjev. Večino podjetij predstavljajo predvsem mikro in mala podjetja (Ibid., 4).

Pomanjkanje zanesljivih in primerljivih podatkov o družinskih podjetjih je v evropskem prostoru vodilo do oblikovanja predloga

enotne definicije, ki naj bi omogočila primerljivost podatkov (predvsem kvantitativnih) o družinskih podjetjih v državah članicah EU. Ekspertna komisija, ki je izdelala predlog definicije, je priporočila uporabo te definicije v vseh državah članicah EU. Predlagana definicija je opisana v nadaljevanju (European Commission 2009, 9–10).

Podjetje katerekoli velikosti je družinsko podjetje, če:

- večina pravic odločanja pripada fizični osebi(am), ki je/so ustanovila(e) podjetje, ali pripada fizični osebi(am), ki je/so pridobila(e) delež kapitala podjetja ali pripada njihovim zakonskim partnerjem, staršem, otroku ali neposrednim dedičem otrok;
- večina pravic odločanja je neposrednih ali posrednih;
- najmanj en član družine ali rodu (sorodstva) je formalno vključen v upravljanje in vodenje podjetja;
- podjetja, ki končajo na borzi, ustrezajo definiciji družinskega podjetja, če oseba, ki je ustanovila ali pridobila podjetje ali njihove družine ali potomci posedujejo 25 % pravic odločanja z naslova njihove udeležbe v kapitalu podjetja.

3.2 Značilnosti družinskih podjetij

Družinska podjetja so prisotna v vseh industrijskih segmentih – od trgovine na drobno in storitvenih podjetij do težke proizvodnje/industrije. Po velikosti in obsegu prihodkov se gibljejo od najmanjšega podjetja za moža in ženo, ki na stojnici prodajata hrano v Indiji, vse tja do največjih multinacionalnih korporacij v ZDA in Evropi. Medtem ko se z veliko izzivi, kot so konkurenca, predpisi, okoljska vprašanja, dostop do kapitala in makroekonomski dejavniki, enako soočajo tako družinska podjetja kot podjetja nedružinskega tipa, pa se morajo v družinskih podjetjih spoprijeti tudi z vprašanji nasledstva, kontinuitete, zapuščine, identitete in organizacijskih vlog. In kadar so v igri psihološki, socialni in čustveni dejavniki, nenehno spreminjanje družinskih odnosov lahko vpliva na njihove strateške in finančne odločitve (Carsrud in Brannback 2012). Hallova (2012, 1) poudarja, da imajo družinska podjetja konkurenčno prednost, ki je zakoreninjena v družinskih odnosih, vendar le ob predpostavki, da se je družina sposobna prilagajati in slediti izzivom.

Na podlagi raziskave Stratos, ki je zaobsegel 1132 malih in srednje velikih podjetij iz osmih evropskih držav, sta Donckels in Fröhlich (1991 v Duh 1999, 130–131) opredelila naslednje tipične zna-

čilnosti, po katerih lahko mala in srednje velika družinska podjetja ločimo od drugih:

- družinska podjetja delujejo kot zaprti sistemi;
- podjetniki v družinskih podjetjih so bolj vsestranski, splošno aktivni in prilagodljivi;
- zaposleni v družinskih podjetjih se čutijo bolj socialno varni;
- v družinskih podjetjih so nagnjeni k višjim plačilom, kot je to določeno v kolektivnih pogodbah in tudi bolj skrbijo za zadovoljstvo zaposlenih, medtem ko manj vključujejo sodelavce v odločanje glede kapitala in delitve dobička; manjša pozornost se namenja tudi delovnim pogojem in samouveljavitvi sodelavcev;
- družinska podjetja so bolj konzervativna in manj internacionalizirana;
- družinska podjetja so bolj tipičen »stabilizator« in manj progresiven ali dinamičen dejavnik v gospodarstvu, ker so manj usmerjena k dobičku in rasti.

Dunnova (1994, 5–6 v Duh 2003, 26), ki se je ukvarjala predvsem z malimi in srednje velikimi družinskimi podjetji, navaja naslednje značilnosti, po katerih se družinska podjetja bistveno ločijo od nedružinskih:

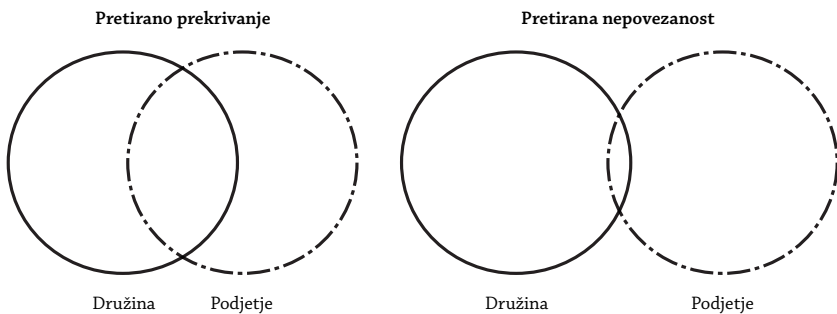
- želja managerja – člana družine po prisotnosti v odnosih do zaposlenih, kupcev in dobaviteljev;
- skrb za dobrobit družine in za ohranitev delovnih mest za vse zaposlene, tako za člane družine kot tudi za ostale;
- skrb za dobro ime družine v poslovanju;
- kot značilnost, ki najbolj poudarja razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji pa navaja vpliv sprememb in odnosov v družini (angl. *family dynamics*) na upravljanje in vodenje družinskega podjetja.

Družinskim podjetjem, glede na različne raziskave, pripisujejo sledeče lastnosti (Duh 1996, 394):

- družinska podjetja imajo tradicijo, direktorji so na tem mestu dlje časa;
- opazen je vpliv družine na komercialne cilje;
- pri izbiri ljudi za vodstvene položaje se kaže tendenca, da izbirajo ključne ljudi med družinskimi člani;

- družinska podjetja imajo manj delničarjev, držijo delnice v družini in je manj verjetno, da bodo uporabili zunanjega svetovalca;
- lastniki – managerji težijo k temu, da so vsestranski, organizatorski, kar vodi k nenaklonjenosti tveganju in manjši inovativnosti ter rasti malih podjetij;
- so neodvisna, potrebujejo maloštevilne socio-ekonomske mreže, usmerjena so navznoter in strateško konzervativna;
- plače so nad minimalnim povprečjem in skrb za zadovoljstvo zaposlenih je večja, čeprav so manj napredni glede politike ravnanja s človeškimi viri;
- želijo ohraniti dobro ime, kar se kaže v skrbi za zaposlene, skrbi za kakovost, v sponzoriranih itd.

Bistvena značilnost družinskega podjetja je tako prepletanje dveh sistemov – družinskega in poslovnega, ki imata različne, mnogokrat tudi konfliktne vrednote. Podjetje je gospodarska tvorba, ki se ravna po ekonomskih motivih, za razliko od družine, katere osnovni motiv je skrb za družinske člane. Usklajevanje ciljev podjetja in družine zahteva rahločuten in specifičen pristop z vidika vođenja in upravljanja podjetja (Davis in Stern 1988, 71 v Lovšin 2006, 28).



Slika 1: Družinski in poslovni sistem
Vir: Benson, Crego in Drucker 1990, 17.

Oba sistema se lahko v določenih primerih prekrivata manj, v določenih pa bolj. Če se preveč prekrivata, lahko družinski odnosi negativno vplivajo na poslovno uspešnost (Glas 2000, 5). Če pa je to prekrivanje premajhno, je na mestu vprašanje, koliko je to podjetje pravzaprav družinsko.

Prevelika prepletenost družinskih vrednot na poslovnih ciljev lahko pripelje do težav v podjetju in napetosti med sorodniki (Slika 1).

Kakšne so značilnosti slovenskih družinskih podjetij? Duhova (2008, 108–110) navaja, da so družinska podjetja v Sloveniji po rezultatih raziskav:

- v večini primerov v obliki samostojnega podjetnika ali družbe z omejeno odgovornostjo; druge pravne oblike so manj prisotne;
- po velikosti so večinoma mikro in mala podjetja;
- relativno mlada, saj jih je bila velika večina ustanovljenih po letu 1990, kar je odraz prekinitve podjetniške tradicije po končani 2. svetovni vojni in njene oživitve ob koncu osemdesetih in v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja;
- izobrazbena raven lastnikov – managerjev družinskih podjetij je nižja od izobrazbene ravni lastnikov – managerjev nedružinskih podjetij, formalna izobrazba ustanoviteljev družinskih podjetij pa je nizka v primerjavi z drugimi MSP v Sloveniji. Nasledstvena generacija ima sicer višjo stopnjo izobrazbe, čeprav ne bistveno drugačne;
- med družinskimi podjetniki prevladujejo moški; kar 70 % družinskih podjetij je v lasti podjetnikov in le od 20 do 30 % je podjetnic v družinskih podjetjih;
- večina družinskih podjetij v Sloveniji (84,7 %) je v lasti prve generacije lastnikov, delež družinskih podjetij v drugi generaciji lastnikov je mnogo nižji (le 14 %). Takšni rezultati so za Slovenijo pričakovani, saj je bila večina družinskih podjetij ustanovljenih v zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so se zakonsko odprle možnosti za ustanovitve pravnega podjetja;
- večina slovenskih malih in srednje velikih družinskih (76 %) in nedružinskih (74,8 %) podjetij ima zgolj enega lastnika. Delež podjetij v lasti dveh lastnikov je mnogo manjši; le 18 % družinskih in 16,2 % nedružinskih podjetij je v lasti dveh lastnikov;
- nasledstvo v družinskih podjetjih po mnenju mnogih avtorjev predstavlja prevladujoči strateški problem in po nekaterih podatkih le 30 % družinskih podjetij preživi prehod v drugo generacijo.

3.3 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Številni avtorji opredeljujejo značilnosti družinskih podjetij v pomenu prednosti in slabosti (Leach 1991; Kets de Vries 1993, Lank

1994 v Duh 2003, 28). Družinska podjetja imajo tako prednosti kot pomanjkljivosti. Če jih vodilni prepoznajo in razumejo, je njihovo delo lažje in bolj predvidljivo

V preglednici 1 prikazujemo glavne prednosti in slabosti družinskih podjetij, kakor sta jih je predstavila Leach (1991) in Lank (1994).

Preglednica 1: Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Avtor	Družinsko podjetje: prednosti	Družinsko podjetje: slabosti
Leach, 1991	Družina je v celoti predana poslu v svojem družinskem podjetju, znanje se akumulira v družini, družinski člani so fleksibilni, razmišljajo na dolgi rok, hitro sprejmejo odločitve in so zanesljivi	Večkrat so družinska podjetja bolj toga, in počasneje uvajajo nove metode vodenja, težje pridobivajo kapital, čustveni vplivi na poslovanje so lahko negativni, prej ali slej se pojavi problem nasledstva, prav tako je vprašanje, ali je vodja takega podjetja tudi najbolj kompetentni družinski član
Lank, 1994	V družinskem podjetju zaradi močne kulture vlada skupna identiteta, majhna fluktuacija zaposlenih, predvsem vodstva, zaposleni živijo s podjetjem. Čutijo večjo odgovornost, odločitev se sprejemajo hitro, ustvarjajo se nova delovna mesta	Včasih favoriziranje družinskih članov negativno vpliva na poslovanje, težave nasledstva. Lahko imajo družinski člani zelo različne interese, prihaja do pomanjkanja profesionalizma, do zastarelih metod vodenja in do družinskih konfliktov.

Vir: Leach 1991; Lank 1994.

3.3.1 Prednosti družinskih podjetij

Ward in Aronoff (1991 v Vadnjal 2005, 44) ugotavljata, da vse prednosti izhajajo iz stopnje vzajemnega zaupanja med družinskimi člani. V nadaljevanju bomo nekoliko podrobneje predstavili nekatere od že omenjenih prednosti – zlasti tiste, za katere menimo, da lahko dodatno prispevajo k poznavanju in razumevanju družinskih podjetij.

Ob pozitivnih lastnostih, ki jih prinaša družinsko podjetje, je treba izpostaviti tudi veliko predanost poslu, ki seveda pomeni tudi neomejene delovnike, veliko breme odgovornosti, predvsem finančne in posledično eksistenčne, kar pomeni nenehen pritisk in vpliv na zasebno življenje vpletenih oseb (Benson, Crego in Drucker 1990, 9 v Rajter 2005, 8). Ustanovitelji podjetja pogosto čustveno doživljajo poslovanje podjetja. Če so zaposleni družinski člani tako navdušeni v svojem poslu, to večkrat pritegne tudi ostale zaposlene, ki se počutijo kot del družine in skupaj težijo k istim ciljem. (Leach 1991, 6).

Družinska podjetja si skozi razvoj podjetja iz generacije v generacijo pridobivajo različna znanja in veščine, ki jim zagotavljajo bistveno konkurenčno prednost pred novo nastalimi podjetji. Otro-

ci podjetnikov tako rekoč odraščajo v podjetju in imajo ob vstopu v podjetje že veliko znanja, ki jim daje prednost pred drugimi (Vadnjal 1997, 29). Pogosto imajo družinska podjetja tudi posebno tehnologijo ali »know-how«, ki ga konkurenca nima. Gre za znanje, ki se ohranja in varuje znotraj družine (Leach 1991, 6).

To, da so zaposleni družinski člani zelo fleksibilni glede časa in denarja, je lahko velika konkurenčna prednost. Tudi zelo pomembne finančne odločitve se sprejmejo hitro in brez dolgih razprav ter usklajevanja (Rosenblatt et al. 1985, 98 v Vadnjal 1999, 12). Hitro sprejemanje finančnih odločitev je pogosto odločilna prednost pri hitrem prilagajanju novim okoliščinam v turbulentnem poslovnem okolju.

Vadnjal (1997, 29) navaja, da je ena od prednosti družinskega podjetja tudi dolgoročno razmišljanje, ker družinska podjetja nimajo tako velike želje po hitrem zaslužku kot nedružinska. Družinska podjetja imajo v primerjavi z drugimi bolj izoblikovane predstave, kaj želijo doseči v naslednjih desetih ali petnajstih letih. S tem, ko podjetja strateško planirajo, omogočijo lažje premagovanje nepredvidljivih situacij, vendar morajo biti pri tem disciplinirana.

3.3.2 Slabosti družinskih podjetij

Kets de Vries (1993, 63 v Duh 2003, 30) ugotavlja, da so mnogi ključni problemi družinskih podjetij psihološke narave in jih obravnava kot slabosti. Težav je tudi, da se na delovna mesta poskuša zaposliti družinske člane, ki pa včasih nimajo ustreznega znanja in kompetenc ter največkrat sprejemajo poslovne odločitve na osnovi interesov družine in ne na osnovi ekonomske učinkovitosti.

Ker je ustanovitelj podjetja običajno tudi dolgoletni vodja podjetja, se premalo upoštevajo sodobnejše oblike vodenja, taki vodje tudi niso nagnjeni k spremembam, ker ne želijo vznemirjati ostalih družinskih članov. Najlažje jim je, če ostanejo na ustaljenih oblikah. Taka nezmožnost prilagajanja spremembam pa zavira rast in razvoj (Žunič 2011, 7). V izjavah, kot »oče je vedno tako delal«, se kaže sentimentalnost, ki jasno pokaže, da so v podjetji neki vzorci poslovanja zakoreninjeni in jih bo težko spremeniti. V družinskih podjetjih se sprememb dobesedno otepajo in se jih bojijo (Leach 1991, 10 v Vadnjal 1999, 14).

S prevzemom nasledstva se je v družinskem podjetju prej ali slej treba soočiti. Odločiti se morajo, kdo je sposoben za prevzem vodstva, ali pa se v skrajnem primeru odločiti celo za iskanje novega

managerja zunaj podjetja. Če pride v družinsko podjetje popolnoma nov vodja od zunaj, to lahko povzroči odpor ostalih družinskih članov (Heidrick 1988, 272). Več raziskav je jasno pokazalo, da uspešno opravi prehod na novo generacijo manj kot tretjina podjetij, odstotek uspešnih prehodov v tretjo generacijo pa je še veliko nižji in se giblje nekaj pod 15 odstotki (Kos 2008). Slaba pripravljenost na prenos poslovanja je tudi ena izmed glavnih slabosti slovenskih družinskih podjetij. Mnoga se približujejo stopnji v življenjskem ciklu družine in podjetja, ko bo dedovanje postalo pomembno vprašanje. Glede na rezultate raziskav dedovanja velikokrat ne načrtujejo (Vadnjal 2005; Lovšin 2006), čeprav obstaja močna želja, da podjetje ostane v družini. Rezultati raziskave (Duh in Tominc 2005, 31) kažejo, da le petina anketiranih lastnikov – managerjev pripravlja prenos vodenja in/ali lastništva v naslednjih petih letih, na drugi strani pa kar petina tistih, ki tega ne pripravlja, meni, da takšne priprave niso potrebne, kar kaže na to, da bi veljalo tudi v Sloveniji razmišljati o tem, kako povečati zavest lastnikov – managerjev o pomenu pravočasnih priprav na prenos vodenja in lastništva podjetja. Pri tem pa, kot opozarjata Rajter in Bojnec (2009, 241), družinska podjetja kot tradicionalno zaprti sistemi tudi v današnjem času še niso pripravljena na sprejem svetovalnih storitev oziroma menijo, da ne dobijo ustreznih svetovalnih rešitev, ki bi jim omogočile boljše poslovanje in hkrati tudi ureditev specifičnega področja družinskih vplivov, kar je pomembno pri prenosu lastništva. Mnogo avtorjev, ki se ukvarjajo s proučevanjem nasledstva, poudarja, da moramo nasledstvo obravnavati kot proces in ne zgolj kot trenutek prenosa vodstev (in pogosto lastništva) na naslednika (Duh 1999, 153).

4 Podjetniška usmerjenost

Podjetniška usmerjenost (angl. *entrepreneurial orientation*, okrajšano *EO*) je relativno nov pogled na podjetništvo z vidika teoretičnega razglabljanja in empiričnih raziskav in se odraža v specifični strateški naravnosti, podjetniškem načinu odločanja in v podjetniških aktivnostih (Lumpkin in Dess 1996 v Vidic 2012, 2). Konstrukt podjetniške usmerjenosti izhaja iz zgodnjega dela Millerja in Friesena (1978 v Irava 2009, 33), ki sta prvotno opredelila enajst njegovih dimenzij. V kasnejši študiji je Miller (1983) opredelil podjetniško usmerjenost s tremi dimenzijami, in sicer inovativnostjo, proaktivnostjo ter prevzemanjem tveganja. To delo se je izkazalo za prvinško in je bilo kasneje največkrat uporabljeno kot podlaga pri kasnejših raziskavah s področja podjetniške usmerjenosti podjetij (npr. Wiklund in Shepherd 2005; Zahra in Covin 1995). Miller (1983, 771) pravi, da je podjetniško tisto podjetje, ki uvaja tržne inovacije, se loteva tveganih podvigov in je prvo pri proaktivnih inovacijah ter s tem onemogoči konkurente. Glede na to, da je ta definicija v literaturi pogosto omenjana, citiramo tudi njen izvirnik, ki se glasi takole:

»An entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is the first to come up with 'proactive' innovations, beating competitors to the punch.«

Po Millerju (1983) je tako »nepodjetniško« podjetje tisto, ki zelo malo inovira, se izogiba tveganju in posnema poteze konkurentov (Irava 2009, 29). Dimenzija inovativnosti se nanaša na usmerjenost podjetja v iskanje novih priložnosti in vpeljavo novih rešitev za izkoriščanje teh priložnosti. Inovativno podjetje podpira nove ideje, eksperimentiranje in iskanje novih poti (Lumpkin in Dess 1996, 142). Za inovativnost je pogosto potrebno, da se podjetje odmakne od ustaljenih poslovnih praks, razmišlja in deluje preko časovnega horizonta (Dess in Lumpkin 2005, 147–156). Naslednja dimenzija, proaktivnost, se nanaša na usmerjenost podjetja v izrabo novih priložnosti. Gre za stalno spremljanje trendov, iskanje sprememb v

vzorcih povpraševanja, predvidevanje prihodnjih potreb kupcev ali identifikacijo naraščajočih problemov, ki so lahko potencialni vir priložnosti. Glavna značilnost proaktivnih podjetij je njihova pripravljenost zagrabiti te priložnosti pred konkurenco (Ibid.). Zadnja dimenzija podjetniške naravnosti, kot jo opredelil Miler (1983), je sprejemanje tveganja. Da bi bilo podjetje uspešno v svojem podjetniškem delovanju, mora pogosto sprejemati odločitve o novem in neznanem. Brez tega pri podjetništvu nasploh ne gre.

Sredi devetdesetih let sta Lumpkin in Dess (1996) opredelila še dve dodatni dimenziji podjetniške usmerjenosti, in sicer avtonomijo in ofenzivno konkurenčno delovanje. Avtonomija (angl. *autonomy*) je opredeljena kot sposobnost in želja posameznika ali skupine za samostojno prevzemanje odločitev za aktivnosti, povezanimi z uresničevanjem priložnosti (Lumpkin in Dess 1996, 140 v Vidic 2012, 56). Mogoče jo je opisati kot sposobnost in pripravljenost samostojnega odločanja pri zasledovanju priložnosti na trgu (Arzubiaga, Iturralde in Maseda 2012, 443). V okviru podjetniške usmerjenosti ima avtonomija zelo pomembno vlogo pri krepitvi obstoječih prednosti podjetja in izboljšanju poslovnih praks (Kanter 1983, 171). Povedano drugače, avtonomija krepi inovativnost, spodbuja začetek podjetniških vlaganj in izboljšuje konkurenčnost in učinkovitost podjetij (Burgelman 1984 v Arzubiaga, Iturralde in Maseda 2012, 444). Kot ugotavljata Hughes in Morgan (2007), vodi pomanjkanje avtonomije v pasivnost. Z organizacijskega vidika se avtonomija nanaša na neodvisnost posameznika ali skupine posameznikov v zasledovanju idej in njihovi implementaciji (Lumpkin in Dess 1996 v Drnovšek 2002, 69). V tem pomenu je uporaba pojma primernejša v raziskovanju notranjega podjetništva in podjetniške kulture zelo velikih organizacij, kar pa ni predmet naše raziskave. Ofenzivno konkurenčno delovanje (angl. *competitive aggressiveness*) se odraža v načinu, kako se podjetje odziva in zoperstavlja konkurenci na trgu oziroma na že obstoječe trende in povpraševanje (Lumpkin in Dess 1996, 148; Lumpkin in Dess 2001). Organizacija ima visoko stopnjo konkurenčne agresivnosti, kadar vidi konkurente kot sovražnike, ki jih je treba premagati (Hughes in Morgan 2007, 654). Konkurenčna agresivnost se nanaša na težnjo podjetja po prekašanju konkurentov na trgu (Lumpkin in Dess 1996). Short et al. (2010) definirajo konkurenčno agresivnost kot procese v okviru razvijanja strategij podjetja z namenom braniti svoj položaj na trgu ali se boriti proti trendom v industriji, ki ogrožajo njihovo lastno preživetje. Dimenzi-

ji konkurenčna agresivnost in proaktivnost sta si po vsebini zelo blizu in je včasih zelo težko potegniti ločnico med njima.

Čeprav so nekatere študije uporabile pet dimenzionalni konstrukt, pa je večina študij pri proučevanju podjetniške usmerjenosti uporabila tri prvotno opredeljene dimenzije (Rauch et al. 2009, 762). V preglednici 2 navajamo opredelitve posameznih dimenzij v različnih študijah.

Preglednica 2: Razsežnosti podjetniške usmerjenosti in njihove opredelitve

Dimenzija	Avtor	Definicija
Inovativnost	Schumpeter (1934, 87)	Nove kombinacije (s tehničnega, trženjskega in organizacijskega vidika), prav tako je opredelil inovativnost kot ustvarjanje nove proizvodne funkcije.
	Lumpkin in Dess (1996, 142)	Nagnjenost k podpiranju novih idej, eksperimentiranju in iskanju novih poti in kreativnih procesov, ki se kažejo v novih proizvodih, storitvah ali proizvodnih procesih.
	Zahra in Covin (1995, 45)	Inovacija izdelka se nanaša na sposobnost družbe za ustvarjanje novih proizvodov ali spremembo obstoječih, da izpolnjujejo zahteve na sedanjih ali prihodnjih trgih.
	Knight (1997, 214)	Iskanje kreativnih ali novih rešitev izzivov, s katerimi se podjetja srečujejo, vključno z razvojem ali povečanjem izdelkov in storitev, kakor tudi nove administrativne tehnike in tehnologije za izvajanje organizacijskih funkcij.
Sprejemanje tveganj	Lee in Peterson (2000, 406)	Pripravljenost za prevzemanje tveganj. Posamezniki, ki so pripravljeni prevzeti negotovost in tveganje, ki je povezano s samozaposlitvijo kot nasprotje varni zaposlitvi znotraj organizacije.
	Zahra in Garvis (2000, 471)	Nagnjenost k podpiranju inovativnih projektov (npr. mednarodna vlaganja), tudi kadar je izkupiček negotov.
Proaktivnost	Antonic in Hisrich (2001, 499)	Obseg, do katerega organizacije poskušajo voditi raje kot slediti konkurenci na ključnih poslovnih področjih, kot so vpeljava novega izdelka ali storitve, tehnologije in administrativne tehnike (po navedbi Covin in Slevin 1986, 631).
	Lumpkin in Dess (1996, 146)	Prevzem iniciative pri pričakovanju in iskanju novih možnosti.
	Zahra in Covin (1995, 45)	Sposobnost premagati tekmece pri uvajanju novih izdelkov, storitev ali tehnologije na trg.
Avtonomija	Lumpkin in Dess (1996, 140)	Neodvisno delovanje posameznika ali skupine za samostojno prevzemanje odločitev za aktivnosti, povezanimi z uresničevanjem priložnosti.
	Lee in Peterson (2000, 406)	Neodvisen duh in svoboda, ki sta potrebna pri ustvarjanju novih projektov.
Ofenzivno konkurenčno delovanje*	Lumpkin in Dess (1996, 139)	Tip intenzivnosti in položaj »head-to-head«, s katerim se tisti, ki na novo vstopajo na trg, pogosto srečujejo pri obstoječih tekmečih.

*Nekateri avtorji uporabljajo v prevodu izraz »tržna agresivnost«.

Vir: Irava 2009, 35.

Miller je definiral stopnjo inovativnosti, proaktivnosti in sprejemanja tveganja v podjetju kot elemente strateške držr (angl. *strat-*

tegic posture) podjetja, ki so znani pod imenom podjetniška usmerjenost (angl. *entrepreneurial orientation – EO*). Koncept podjetniške usmerjenosti

Koncept podjetniške usmerjenosti se je razvijal istočasno kot koncept podjetniškega managementa (angl. *entrepreneurial management*), katerega avtorja sta Stevenson in Jarillo (1990) in se nanaša na organizacijske procese, metode in navade, ki jih podjetja uporabljajo, da bi delovala podjetniško (Lumpkin in Dess 1996 v Arzubia-ga, Iturralde in Maseda 2012, 439). Veliko raziskav je usmerjenih k razumevanju koncepta delovanja podjetnikov in podjetniški usmerjenosti. Razlika med podjetništvom in podjetniško usmerjenostjo je podobna tisti na področju strateškega upravljanja med vsebino in procesi (Bourgeois 1980 v Vidic 2012, 46). Podjetništvo, ki smo ga opredelili že v poglavju 2, izraža vsebino, medtem ko podjetniška usmerjenost nakazuje proces podjetniškega udejstvovanja – ali povedano drugače – razlika med pojmom podjetništvo in podjetniška usmerjenost je v tem, da je podjetništvo v najširšem pomenu povezano z vsebino – enkratnim podjetniškim dejanjem, identifikacijo in implementacijo zaznane podjetniške priložnosti, medtem ko podjetniška usmerjenost ponazarja proces – strategije in taktike organizacije (Drnovšek 2002, 63).

Na podlagi v veliki meri sprejete definicije konstrukta podjetniške usmerjenosti je v zadnjih letih zaznati precejšnje število empiričnih študij o tem pojavu. Nekateri avtorji so se osredotočili na vpliv, ki ga lahko ima podjetniška usmerjenost na uspešnost podjetja, medtem ko so se drugi osredotočili na dejavnike, ki lahko vplivajo na podjetniško usmerjenost podjetij, v obeh primerih pa je bil konstrukt podjetniške usmerjenosti merjen na podlagi treh ali petih dimenzij. V prvi skupini, ki je precej številčnejša od druge, je bila podjetniška usmerjenost uporabljena kot neodvisna spremenljivka. Glavni cilj teh raziskav je merjenje vpliva podjetniške usmerjenosti na uspešnost, ki se meri glede na različne spremenljivke, kot je na primer rast prodaje in kazalnikov kot donos na kapital (ROE) in donosnost sredstev (ROA).

Druga skupina avtorjev, ki pa ni tako številčna kakor prva, je v svojih raziskavah proučevala podjetniško usmerjenost kot odvisno spremenljivko. Njihov glavni cilj je bil ugotoviti, kateri faktorji (tako notranji kot zunanji) imajo vpliv na podjetniško usmerjenost podjetij ter oceniti te vplive. Večina se jih je bolj osredotočila na notranje dejavnike, medtem ko so zunanji nekoliko slabše raziskani (Arzubi-

aga, Iturralde in Maseda 2012, 440). Kot smo že omenili, prevladujejo študije, v katerih nastopa podjetniška usmerjenost kot neodvisna spremenljivka, zato je pričakovati, da bodo raziskave v prihodnosti bolj usmerjene v analiziranje podjetniške usmerjenosti kot odvisne spremenljivke.

Kot je razvidno iz preglednic 3 in 4, temelji večina študij na merski lestvici, kot jo je zasnoval in razvil Miller (1983) oziroma spremenjeni različici avtorjev Covina in Slevina (1989), Covina in Covina (1990) in Zahra (2003), kjer so merjene dimenzije: inovativnost, proaktivnost in sprejemanje tveganj. Študije, ki so uporabile merske lestvice s petimi dimenzijami, so precej manj številčne.

Preglednica 3: Raziskave, v katerih je bila podjetniška usmerjenost uporabljena kot neodvisna spremenljivka ter uporabljene dimenzije

Avtor	Uporabljene dimenzije podjetniške usmerjenosti
Lumpkin in Dess 2001	Proaktivnost, inovativnost, prevzemanje tveganja, ofenzivno konkurenčno delovanje
Hughes in Morgan 2007	Prevzemanje tveganja, inovativnost, proaktivnost, ofenzivno konkurenčno delovanje, avtonomija
Tang et al. 2008	Inovativnost, proaktivnost, prevzemanje tveganja
Moreno in Casillas 2008	Inovativnost, prevzemanje tveganja, proaktivnost
Hui-Li, Wen-Huang in Tien-Tsai 2009	Inovativnost, proaktivnost, prevzemanje tveganja, ofenzivno konkurenčno delovanje, avtonomija
Keh, Nguyen in Ng 2007	Inovativnost, prevzemanje tveganja, proaktivnost
Casillas, Moreno in Barbero 2010	Inovativnost, prevzemanje tveganja, proaktivnost
Frank, Kessler in Fin 2010	Inovativnost, prevzemanje tveganja, proaktivnost
Wang 2008	Inovativnost, prevzemanje tveganja, proaktivnost, ofenzivno konkurenčno delovanje
De Clercq, Dimov in Thongpapan 2009	Inovativnost, prevzemanje tveganja, proaktivnost
Zahra in Covin 1995	Inovativnost, prevzemanje tveganja, proaktivnost
Wiklund in Sheperd 2005	Inovativnost, prevzemanje tveganja, proaktivnost
Covin, Green in Slevin 2006	Inovativnost, prevzemanje tveganja, proaktivnost
Andersen 2010	Inovativnost, prevzemanje tveganja, proaktivnost
Naldi et al. 2007	Prevzemanje tveganja, inovativnost, proaktivnost

Vir: Arzubiağa, Iturralde in Maseda 2012, 440.

Preglednica 4: Raziskave, v katerih je bila podjetniška usmerjenost uporabljena kot odvisna spremenljivka ter uporabljene dimenzije

Avtor	Uporabljene dimenzije podjetniške usmerjenosti
Casillas, Moreno in Barbero 2011	Inovativnost, proaktivnost, sprejemanje tveganja
Dickson 2004	Inovativnost, prevzemanje tveganja, proaktivnost
Kellermanns in Eddleston 2006	Inovativnost, prevzemanje tveganja, proaktivnost
Cruz in Nordqvist 2012	Inovativnost, prevzemanje tveganja, proaktivnost
Lee in Peterson 2000	Inovativnost, proaktivnost, prevzemanje tveganja, ofenzivno konkurenčno delovanje, avtonomija

Vir: Arzubiaga, Iturralde in Maseda 2012, 441.

Nekatere študije proučujejo podjetniško naravnost enovito, druge pa kot večdimenzionalni konstrukt (Boling 2012, 11). Miller (1983) ter Covin in Slevin (1991) so mnenja, da je treba dimenzije podjetniške usmerjenosti obravnavati kot enovit konstrukt, ki ga sestavljajo trije elementi – inovativnost, prevzemanje tveganja in proaktivnost. Na drugi strani pa sta Lumpkin in Dess (1996), ki sta trem ključnim dimenzijam podjetniške usmerjenosti dodala še ofenzivno konkurenčno delovanje in avtonomijo, zagovornika ločenega proučevanja posameznih dimenzij, saj se lahko te spreminjajo neodvisno ena od druge. Menita, da je unidimenzionalna konceptualizacija podjetniške usmerjenosti preozka, da bi pojasnila nekatere vrste podjetništva (Boling 2012, 11).

4.1 Dimenzije podjetniške usmerjenosti

Naša raziskava sledi opredelitvi podjetniške usmerjenosti na podlagi treh prvotno opredeljenih dimenzij: inovativnost, proaktivnost in sprejemanje tveganj, zato jih v naslednjih podpoglavjih tudi podrobneje predstavljamo.

4.1.1 Inovativnost

Inovativnost (angl. *innovativeness*) pojmuje zelo široko. Živimo v času znanosti in tehnologije. Inovacijske dejavnosti so pomembne za rast in preživetje vseh oblik organiziranosti gospodarskih družb. Zaradi globalizacije so podjetja prisiljena v inovacijo izdelkov, proizvodnih procesov in storitev. V svetovni literaturi je podanih veliko definicij na temo inovacij in inovacijske dejavnosti. Začetnik opredelitve inovacije in klasik ekonomske teorije je bil Joseph Schumpeter (1934). Bil je eden prvih, ki je podjetnika povezoval z inovacijami, razvojem novih izdelkov in procesov. Inovativnost in inovacije

predstavljajo tudi eno izmed temeljnih dimenzij podjetniške usmerjenosti. Inovativnost se odraža v kreativnosti in odprtosti za nove ideje. Slovar slovenskega knjižnega jezika (2006) opredeljuje inovacijo kot nov pojav, novosti, spremembe in prenovitve, medtem ko beseda inoviranje v slovarju ni predstavljena. V tem delu nas zanima strateška inovativnost kot dimenzija podjetniške usmerjenosti. Lumpkin in Dess (1996, 142) opredeljujeta inovativnost kot »težnja neke družbe, da se vključi in podpira nove ideje, novosti, eksperimentiranje in ustvarjalne procese, ki lahko privedejo do novih izdelkov, storitev ali tehnoloških procesov«. Inovativnost v organizacijski literaturi pomeni nagnjenost podjetja k uvajanju popolnoma novih ali pa samo izboljšanih proizvodov in storitev. Lahko pomeni tudi ustvarjalnost in splošno nagnjenost k uvajanju novih stvari (Drnovšek 2002, 67). Da bi lahko uporabili inovativnost kot spremenljivko v empirični analizi, je treba izbrati ustrezen opredelitev, ki pa jih ni malo. Ločimo različne ravni in tipe inovativnosti, vendar pa vedno pomeni korak od obstoječega stanja in se odraža v odmiku s položaja »*status quo*« v nove ideje.

4.1.2 Proaktivnost

Naslednja dimenzija podjetniške usmerjenosti, ki jo bomo predstavili, je proaktivnost (angl. *proactiveness*). Po besedah Venkataramana (1989, 945) se nanaša na predvidevanje prihodnjih potreb z iskanjem novih priložnosti, ki niso nujno povezane s tekočimi dejavnostmi podjetja; s predstavitvami novih produktov in blagovnih znamk, ki so korak pred konkurenco; s strateško odpravo proizvodnih faz, ki so že v zreli fazi ali v fazi upada v okviru svojega življenjskega cikla. Aragón-Correa (1998) opredeljuje proaktivnost kot sposobnost prepoznavanja prihodnjih trendov. Proaktivna podjetja v proizvodni asortiment redno dodajajo nove proizvode in storitve z namenom ohranjanja vodilnega položaja v tržni niši in so se sposobna zelo hitro odzvati na zaznane tržne priložnosti (Miles in Snow 1978 v Drnovšek 2002, 64). Proaktivnost se odraža v odnosu do tržnih priložnosti (Vidic 2012, 51). Če združimo ugotovitve glede proaktivnosti, ugotavljamo, da je povezana z naravnostjo k dosežkom, prevzemanjem iniciative, oblikovanjem sprememb, predvidevanjem razvoja dogodkov v prihodnosti in pripravljenostjo na reakcije v primeru slabših scenarijev (Ibid., 55).

4.1.3 Sprejemanje tveganj

Sprejemanje tveganj (angl. *risk taking*) je povezano z vstopanjem v področje neznanega. Organizacije, ki ne sprejemajo tveganj v turbulentnem okolju, izgubljajo tržni delež (Covin in Slevin 1991; Miller 1983). V bistvu je tveganje dimenzija, ki je zelo tesno povezana z inovacijami in proaktivnostjo, kar pomeni, da proaktivna podjetja bolje zaznavajo priložnosti iz okolja in so pripravljena sprejeti višjo stopnjo tveganja pri izkoriščanju teh priložnosti na trgu (Tang et al. 2008) pri uvajanju novih izdelkov in storitev. Organizacija, ki ne prevzema tveganj, zamuja pri uvajanju inovacij in ne izkorišča priložnosti v dinamičnem tržnem okolju, kar je še posebej izrazito pri organizacijah, ki delujejo na majhnem trgu (Hughes in Morgan 2007 v Vidic 2012, 54). Kronološko gledano je sprejemanje tveganj prva lastnost, ki so jo pripisali podjetnikom. Lumpkin in Dess (1996 v Drnovšek 2002, 68) opredelujeta sprejemanje tveganj kot sposobnost spoprijeti se z negotovostjo, pripravljenost investirati sredstva kljub negotovemu izidu in izkoristiti negotovo priložnost v pričakovanju prihodnjih pozitivnih donosov. Sprejemanje tveganj praktično pomeni, da podjetje v hitro spreminjajočem se okolju sprejme določeno odločitev, preden ima na voljo vse potrebne popolne informacije.

4.2 Podjetniška usmerjenost in družinska podjetja

Podjetniška dejavnost (angl. *entrepreneurial activity*) je skupna značilnost številnih družinskih podjetij (Zahra 2007 v Irava 2009, 34). Odkar je Miller (1983) opredelil pojem podjetniške usmerjenosti v svojem članku, so se raziskave osredotočile predvsem na proučevanje odnosa med podjetniško usmerjenostjo podjetja in njegovo uspešnostjo (Covin in Slevin 1989; Rauch et al. 2009). Povezanost med podjetniško usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja je proučevala vrsta tujih avtorjev. Tako so na primer Wiklund in Sheperd (2005) ter Zahra in Covin (1995) ugotovili pozitivne učinke podjetniške usmerjenosti na uspešnost poslovanja. Medtem ko je konstrukt podjetniške usmerjenosti predmet raziskav že več kot dve desetletji, pa so še raziskave podjetniške usmerjenosti v okviru družinskih podjetij razmeroma nove (Irava 2009, 34).

Veliko raziskovalcev je ugotovilo, da se družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih po izvrševanju ciljev (Anderson in Reeb 2003), načrtovanju (Kellermanns in Eddleston 2006), načinu vodenja (Le Breton-Miller in Miller 2006), konfliktih (Anderson in Reeb 2004; Eddleston, Kellermanns in Sarathy 2008), socialnem kapita-

lu (Pearson, Carr in Shaw 2008), prevzemanju tveganja (Naldi et al. 2007) in podjetniškem položaju (Zahra 2005; Marchisio et al. 2010). Kakorkoli, ugotovitve študij v zvezi z razlikami med družinskimi in nedružinskimi podjetji glede izvajanja, podjetniškega položaja, prevzemanja tveganja, inovacij ter mnogih drugih organizacijskih rezultatov, so mešane (Anderson in Reeb 2003; Anderson in Reeb 2004; Miller et al. 2007). Vsa družinska podjetja niso osredotočena na dolgoročne rezultate, vendar so na splošno bolj dolgoročno orientirana kakor nedružinska podjetja (Anderson in Reeb 2004; Kellermanns et al. 2008). Dolgoročna usmeritev družinskih podjetij se kaže v izkazovanju prednosti, povzroči pa lahko tudi, da so družinska podjetja manj agresivna kakor njihovi nedružinski konkurenti (Kellermanns in Eddleston 2006). Istočasno so za nekatera družinska podjetja ugotovili, da prevzemajo manj tveganj. Naldi et al. (2007) ugotavljajo, da družinska podjetja težijo k prevzemanju manj tveganj kakor nedružinska podjetja. Domnevajo, da jih bolj skrbi dolgoročno ohranjanje družinskega premoženja in da je rast razlog za nižjo stopnjo prevzemanja tveganja. Gomez-Mejia et al. (2007) dokazujejo v svoji študiji v zvezi z družinskim socialno-čustvenim premoženjem, da je pristop družinskih podjetij k prevzemanju tveganja drugačen, kakor pri nedružinskih podjetjih. Socialno-čustveno premoženje je »nefinančen aspekt podjetja, ki ustreza emocionalnim potrebam podjetja, kot so identiteta, sposobnost za izvajanje družinskega vpliva in trajanje družinske dinastije« (Gomez-Mejia et al. 2007, 106). V svoji študiji so ugotovili, da so družinska podjetja pripravljena prevzemati tveganje, hkrati pa prevzemanju tveganja niso naklonjena.

Ostali raziskovalci so ugotovili, da so družinska podjetja bolj podjetniška. Zahra, Hayton in Salvato (2004) na primer ugotavljajo, da družinsko lastništvo pospešuje podjetništvo. Astrachan in Shanker (2003) priznavajo, da lastniška struktura družinskih podjetij zagotavlja uvrstitev družinskih in poslovnih ciljev, ki predstavljajo okolje, primerno za razvoj tehnologije in novih poslov. Družinska podjetja so prerasla podjetniški duh svojih ustanoviteljev in so tako bolj podjetniška (Salvato 2004). Cruz in Nordqvist (2010) sta ugotovila, da so tretja in nadaljnje generacije družinskih podjetij bolj podjetniške. Ostali so dokazovali, da druga in tretja generacija družinskih podjetij nista tako podjetniški kakor prva. Te protislovne ugotovitve ustvarjajo možnost za nadaljnjo raziskavo, kako družinska podjetja tvorijo odločitve v zvezi s podjetniško usmeritvijo

in spreminjajo aktivnosti v času njihovega upravljanja v primerjavi s podjetniško usmeritvijo v nedružinskih podjetjih (Boling 2012, 85).

V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili vse tri dimenzije, le da tokrat v okviru družinskih podjetij.

4.2.1 Inovativnost in družinska podjetja

V družinskih podjetjih je inovativnost skupaj z avtonomijo in proaktivnostjo obravnavana kot zelo pomembna dimenzija podjetniške usmerjenosti in je izrednega pomena za dolgoročno uspešnost podjetja (Nordqvist, Habbershon in Melin 2008). McCann, Leon-Guerrero in Haley (2001) so ugotovili, da so mlajša in manjša družinska podjetja pogosto bolj inovativna kakor starejša, večja družinska podjetja. Nadalje se smatra, da ima inovativnost več možnosti za večjo učinkovitost, kadar gre v podjetju za strateško odločanje in dolgoročno usmerjenost (Eddleston, Kellermanns in Sarathy 2008; McCann, Leon-Guerrero in Haley 2001). Zellweger in Sieger (2010) ugotavljata, da običajno obstajajo razlike v stopnji zunanje in notranje inovativnosti. Natančneje avtorja navajata, da kljub temu, da se v časovnem obdobju stopnji obeh tipov inovativnosti dvigata in padata, družinska podjetja poskušajo vzdrževati srednjo do nizko stopnjo zunanje inovativnosti in srednjo do visoko stopnjo notranje inovativnosti (Zellweger in Sieger 2010). Obstajajo razlogi, s katerimi lahko razložimo ta pojav. Najpogosteje navajan razlog je, da medtem ko obstaja visoka stopnja interne svobode, je stopnja zunanje svobode nizka zaradi industrijske odvisnosti, ki prevladuje v multinacionalnih družbah (Zellweger et al. 2012). Še več, tveganje in stroški inovacij, počasno sprejemanje novih izdelkov na tržišču, uporaba preverjenih tehnologij v stabilnem okolju ter izbrano področje delovanja lastnikov – direktorjev družinskih podjetij omogočajo lažji način notranjih sprememb kakor zunanjih (Zellweger et al. 2012). Razen tega pa generacijske spremembe in upravljanje družinskih podjetij lahko povečajo tako stopnjo notranje in zunanje inovativnosti, kljub dejstvu da morajo mlajše generacije pri vodenju podjetja najprej spremeniti nekatera notranja kljubovanja v zvezi s sprejemanjem odločitev, vodstvenim timom ter načinom dela, preden se upoštevajo vidiki v zvezi z zunanjimi inovativnostmi (Zellweger in Sieger 2010). Končno lahko menimo, da je inovativnost dimenzija, ki je zelo tesno povezana s proaktivnostjo. Tang et al. (2008) navajajo, da proaktivne organizacije raje identificirajo več

okoliških priložnosti, tako da je inovativnost podjetja okrepljena z namenom odgovoriti na te priložnosti.

4.2.2 Proaktivnost in družinska podjetja

V primeru družinskih podjetij, kjer se proaktivnost smatra kot pomembnejša skupaj z inovativnostjo (Nordqvist, Habbershon in Melin 2008), sta Zellweger in Sieger (2010) prišla do dveh pomembnih zaključkov. Eden teh je, da so vzorci stopnje proaktivnosti v družinskih podjetjih dinamični z nekaj obdobji nizke stopnje proaktivnosti in drugimi fazami dobro analiziranih ukrepov. V tem smislu sta Martin in Lumpkin (2003 v Arzubiaga, Iturralde in Maseda 2012, 443) prišla do zaključka, da stopnja proaktivnosti variira glede na lastniško generacijo družinskih podjetij. Nadalje Short et al. (2010) navajajo, da bi v primeru velikih javnih podjetij družinska podjetja izkazovala nižjo stopnjo proaktivnosti v primerjavi z nedružinskimi. Ta zaključek je v skladu z dejstvom, da je večina skupnih strateških pristopov, ki jih uporabljajo družinska podjetja, strategija branjenja. Drugi zaključek je, da je opazen vpliv družinskih članov, ki niso dejavni v podjetju, lahko vir oviranja proaktivnih gibanj v podjetniški usmerjenosti družinskih podjetij (Zellweger in Sieger 2010). Kljub dejstvu da je proaktivnost lahko tesno povezana z dimenzijo ofenzivno konkurenčno delovanje, obstaja pomembna razlika med tema dvema konceptoma. Proaktivnost pomeni ustreči povpraševanju, medtem ko ima ofenzivno konkurenčno delovanje bolj opraviti s konkurenčnostjo povpraševanja (Lumpkin in Dess 1996). Lumpkin in Dess (1996) ugotavljata, da je pojmovno nasprotje proaktivnosti pasivnost prej kot reaktivnost, ki je povezana z odgovorom, danim konkurenci, zlasti ofenzivno konkurenčnim delovanjem.

4.2.3 Sprejemanje tveganj in družinska podjetja

Glede družinskih podjetij obstaja širše sprejeta ideja, da tovrstna podjetja na različne načine obravnavajo tveganje. Verjetno zaradi tega, ker vodenje in lastništvo nista ločena in zaradi družinske narave lastništva in vodenja (Carney 2005; Schulze, Lubatkin in Dino 2003; Schulze et al. 2001; Zahra 2005, Naldi et al. 2007). Tako so Naldi et al. (2007) prišli do zaključka, da se družinska podjetja lažje izognejo tveganju, ker v teh specifičnih podjetjih vodstvo običajno večino svojega premoženja investira v podjetje in pri tem nosi vse hipotetične finančne izgube zgrešenih investicij. Tako Nordqvist,

Habbershon in Melin (2008) sklepajo, da je v družinskih podjetjih stopnja tveganja in ofenzivnega konkurenčnega delovanja nižja v primerjavi s stopnjo proaktivnosti, inovativnosti in avtonomnosti.

Raziskovalci družinskih podjetij nadaljujejo z razmišljanjem o vprašanju, ali so družinska podjetja bolj nagnjena k podjetniški usmerjenosti kakor druge oblike podjetij. To vprašanje se nanaša predvsem na tveganje, ki je najljubša dimenzija podjetniške usmerjenosti, ki je predmet raziskav na področju družinskih podjetij. Nekateri raziskovalci menijo, da je tveganje značilno za družinska podjetja. Aronoff in Ward (2001) menita, da je tveganje ena od vrednot uspešnega družinskega podjetja. Zahra, Hayton, in Salvato (2004) menijo, da se družinska podjetja zaradi njihove dolge dobe trajanja nagibajo k namenjanju virov za inovativnost in tveganje. Gomez-Mejia et al. (2007) menijo, da se družinska podjetja bolj nagibajo k tveganju z namenom obdržati družinski nadzor in družinsko premoženje. V nasprotju z njihovimi ugotovitvami nekateri drugimi raziskovalci menijo, da družinska podjetja manj tvegajo. Naldi et al. (2007) so mnenja, da so družinska podjetja manj nagnjena k tveganju v primerjavi z nedružinskimi podjetji in da je v družinskih podjetjih tveganje negativno povezano z uspešnostjo. Carney (2005) je mnenja, da družinska podjetja niso naklonjena tveganju in da jih to odvrča od vključevanja v pomembne posle. McConaughy, Matthews in Fialko (2001) menijo, da družinsko vodena podjetja uporabljajo kapitalske strukture, ki so manj tvegane. Nekatero druge študije kot npr. Lumpkin in Sloat (2001) niso ugotovile nobenih signifikantnih razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji glede prevzemanja tveganj (Irava 2009, 36).

4.3 Merske lestvice za podjetniško usmerjenost

Prav tako kot prevladujejo študije, v katerih nastopa podjetniška usmerjenost kot neodvisna spremenljivka, so številčnejše tiste, ki uporabljajo mersko lestvico, ki meri tri dimenzije: inovativnost, proaktivnost in sprejemanje tveganj. Raziskave, ki uporabljajo tri-dimenzijsko mersko lestvico običajno temeljijo na merilih, ki so jih zasnovali in razvili Miller (1983) ter Covin in Slevin (1989). Ta merila so v glavnem sestavljena iz sedmih do devetih trditev (dimenzij), pri čemer se tri od njih uporabljajo za merjenje inovativnosti, dve ali tri za merjenje proaktivnosti in ostale za merjenje sprejemanja tveganja.

Raziskave, ki pri svojem empiričnem preverjanju uporabljajo mersko lestvico, ki meri pet dimenzij podjetniške usmerjenosti, običajno temeljijo na delu Lumpkina in Dessa (1996). Dejstvo, da uporaba pet dimenzionalne merske lestvice ni tako razširjena, je lahko posledica pomanjkanja urejenih meril za dimenziji avtonomija in tržna agresivnost.

5 Uspešnost podjetja

V nadaljevanju pojasnjujemo, kateri so najbolj znani pristopi k izbiri nefinančnih informacij in kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja ter zakaj se krepi spoznanje o pomenu nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja.

5.1 Pojem uspešnosti poslovanja

Ker se koncept uspešnosti poslovanja tesno povezuje s konceptom učinkovitosti in se oba pojma neredko celo zamenjujeta, ocenjujemo, da je vsebinska analiza obeh pojmov pomembna in nam bo tudi v oporo pri razumevanju uspešnosti pri oblikovanju modela empirične raziskave. *Učinkovitost* poslovanja Turk (2000, 761–762) opredeljuje kot lastnost poslovanja, da se cilji uresničujejo hitro in z utemeljenimi stroški. Podobno je pojem razložen v anglosaksonskih virih in v določenem pogledu vse govorijo o racionalnem poslovanju podjetja. Ponuja se misel, da bi učinkovitost nadomestili s pojmom racionalnost, saj ta predstavlja takšno delovanje, da dani rezultat dosežemo s čim manjšimi vlaganji oziroma da pri danih vlaganjih realiziramo čim večji rezultat (Rejc 2002, 65).

Turk (2000, 791) opredeljuje *uspešnost* kot »... lastnost, značilnost, izvirajoča iz izložkov iz poslovanja; razmerje med doseženimi cilji, izraženimi z izložki iz poslovanja, in postavljenimi cilji, izraženimi z izložki iz poslovanja.« Uspešnost poslovanja podjetja je merjena s stopnjo uresničitve ciljev in nalog, ki jih postavljajo lastniki podjetja. Rejčeva (2002, 46) navaja, da je uspešnost poslovanja podjetja z določenim merilom izmerjeni poslovni uspeh podjetja ter da se sodobno razumevanje uspešnosti poslovanja podjetja vsebinsko navezuje tako na namen kot na cilje (Ibid., 66). V zadnjih letih se v anglosaksonski literaturi s področja sodobnega spremljanja uspešnosti poslovanja vse pogosteje uporablja izraz »performance« in z njim povezani pojmi, kot so »performance measurement«, »financial and non-financial performance measures« in drugi. V slovenskem jeziku se »performance« najpogosteje prevaja kot (tradicionalno pojmovana) uspešnost.

5.2 Merjenje uspešnosti poslovanja

Z merjenjem poslovne uspešnosti se je ukvarjalo kar nekaj avtorjev. Gre za sodobno tematiko v domeni managementa in pomemben koncept strateškega managementa, saj je uspešnost podjetja v resnici preizkus uspešnosti poslovne strategije podjetja (Schendler in Hofer 1979 v Gomezelj Omerzel 2008, 24). Informacije o uspešnosti poslovanja so temelj za sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev. Pri tem pa morajo biti te informacije kakovostne, saj se na njihovi podlagi oblikuje podoba o organizaciji in njenem vodstvu v javnosti (Tekavčič 2002, 665). V literaturi s področja poslovnih ved se zlasti od konca osemdesetih let dalje pojavljajo številni prispevki, ki poudarjajo vlogo sodobnih informacij v okviru celovitega spremljanja uspešnosti poslovanja podjetij. Prispevki si v pogledih niso povsem enotni, povsod pa zasledimo ugotovitve, da tradicionalna računovodska poročila in izkazi, v katerih prevladujejo finančni podatki in informacije, niso zadostna podlaga za presojo tega, ali podjetje posluje uspešno ali ne (Rejc 2002, 1).

Lumpkin in Dess (1996 v Irava 2009, 47) priporočata, da bi se morali pokazatelji, kot so splošno zadovoljstvo in nefinančni cilji lastnikov, celo bolj upoštevati pri ocenjevanju uspešnosti, še posebej med podjetji v zasebni lasti. V nadaljevanju bomo predstavili tako finančne kot nefinančne kazalce merjenja poslovne uspešnosti.

Finančni kazalci so tiste informacije, ki se nanašajo na finančne kategorije oziroma so izraženi v denarni enoti mere. V vsakem primeru so finančni kazalci tisti, ki so izračunani iz temeljnih računovodskih izkazov: izkaza stanja, izkaza poslovnega izida, izkaza finančnega izida in izkaza sprememb kapitala ter so predmet finančnega računovodstva (Rejc 2002, 19).

Sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja se od tradicionalnega razlikuje kot posledica drugačnega, sodobnega razumevanja koncepta uspešnosti. Medtem ko se finančni kazalci nanašajo na finančne kategorije oziroma so izraženi v denarni enoti mere, so nefinančni kazalci informacije, izražene v fizični enoti mere oziroma opisno (Rejc 2002, 19). Mnogi avtorji (Škerlavaj et al. 2007; Drucker 2012) ugotavljajo, da je uspešnost podjetja več kot le dobiček ali kakšen drugačen pokazatelj finančne uspešnosti. V ozir je po njihovem potrebno vzeti vidike večine udeležencev podjetja – zaposlene, kupce, pa tudi dobavitelje. So mnenja, da se profit kot edino merilo poslovne uspešnosti, počasi, a zagotovo odpravlja v zgodovino ter ugo-

tavljajo, da se tudi investitorji in poslovni analitiki vse bolj odločajo za dodatna, praviloma nefinančna merila poslovne uspešnosti.

Robert S. Kaplan, profesor računovodstva na Harvard Business School, in David P. Northon, predsednik mednarodnega svetovalnega podjetja Renaissance Solutions, Inc, sta v odmevni knjigi z naslovom *The Balanced Scorecard* (v slovenskem prevodu je izšla pod naslovom *Sistem uravnoteženih kazalcev in kazalnikov*) predstavila možnost povezovanja finančnih in nefinančnih kazalnikov za merjenje uspešnosti podjetja. Uravnoteženi sistem kazalnikov presoja uspešnost poslovanja skozi prizmo štirih vidikov: finančnega, poslovanja s strankami, notranjih procesov ter učenja in rasti. Avtorja sta potrebo po njihovi uporabi v podjetjih ponazorila z dogajanjem v pilotski kabini (Tekavčič 2002, 682–683). Opozoriti pa velja, da ima merjenje uspešnosti z nefinančnimi kazalniki tako svoje prednosti kot slabosti. Zbrano jih prikazujemo v preglednici 5, kakor sta jih v svojem članku predstavila Ittner in Larcker (2000).

Preglednica 5: Prednosti in slabosti merjenja uspešnosti z nefinančnimi kazalniki

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • tesnejša povezava z dolgoročno strategijo podjetja • nefinančni podatki zagotavljajo posredne podatke o vrednosti neopredmetenih sredstev podjetja • nefinančni kazalniki so boljši pokazatelji prihodnje finančne uspešnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • čas in stroški – včasih so lahko stroški spremljanja velikega števila finančnih in nefinančnih kazalnikov višji od njihove koristi • merjenje nefinančnih kazalnikov lahko poteka na veliko različnih načinov; ni nekega skupnega imenovalca (težko je oceniti uspešnost, ko so nekatere vrednosti izražene v časovnih enotah, druge v odstotkih ipd.) • pomanjkanje vzročne povezave – mnoga podjetja uvedejo nefinančne kazalnike brez predhodnega preverjanja, ali so spremenljivke vzročno povezane z uspešnostjo; nepreverjene vzročne zveze imajo lahko za posledico osredotočanje podjetja na napačne cilje • pomanjkanje statistične zanesljivosti – pojavlja se vprašanje, ali kazalniki dejansko merijo to, kar naj bi merili; veliko nefinančnih podatkov, kot je npr. zadovoljstvo, temelji na anketah z le nekaj vprašanih in nekaj vprašanj

Vir: Ittner in Larcker 2000.

Ob zaključku poglavja lahko uporabimo prisposodbo, kot je to storila Tekavčič (2002, 676), da so tradicionalna poročila s finančnimi kazalniki, izračunanimi na osnovi računovodskih izkazov, kot zaslona na tekmi z žogo. Z njega je sicer mogoče razbrati, ali moštvo zmaguje ali izgublja, ni pa mogoče razbrati, *zakaj* zmaguje ali izgublja in kaj bi moralo moštvo storiti, da bi izboljšalo rezultat sebi v prid. Če želi zadetek, se mora osredotočiti na žogo in ne na zaslona.

Ittner in Larcker (2000) opozarjata, da kljub naraščajočemu pomenu nefinančnih kazalnikov jih podjetja vendarle ne bi smela preprosto povzemati po drugih podjetij. Izbira kazalnikov mora biti v skladu s strategijo podjetja, organizacijskimi cilji in podjetniškim okoljem. Pri tem pa velja poudariti, da je merjenje in izbira kazalnikov dinamičen proces – tako so lahko nekateri kazalniki danes primerni, že jutri pa popolnoma neprimerni, zato je treba sistem merjenja nenehno ocenjevati in prilagajati.

6 Empirična raziskava

Podjetniška usmerjenost kot podjetniški pojav je uporaben okvir za raziskavo podjetniških procesov nekega podjetja. Podjetja s podjetniškim obnašanjem se angažirajo pri aktivnostih podjetja, ki so bodisi prevzem tveganja, inovativnost ali proaktivnost (Covin in Slevin 1991) in podjetniška dejavnost je pogosta značilnost številnih družinskih podjetij (Zahra 2007). Zahra (2003 v Irava 2009, 34) omenja, da se raziskave v podjetništvu lahko obogatijo, če se smiselno, glede na situacijo raziskave, posveti večja pozornost razumevanju njihove narave, dinamike, originalnosti in omejitev. V nadaljevanju je naveden poskus takšne raziskave, usmerjene na podjetniško usmerjenost v kontekstu družinskega podjetja. Proučevanje družinskih podjetij namreč ni podobno proučevanju nobenih drugih vrst podjetij. Razlogi za to so med drugim v dejstvu, da je proučevanje družinskih podjetij neločljivo povezano s proučevanjem družine (Handler 1989, 264), kakor tudi v želji družinskih podjetij, da obdržijo informacije o strategijah, finančnem stanju in družinskih odnosih kot zaupne in privatne (Ward 1987, 253).

6.1 Konceptualna opredelitev problema in hipoteze

Cilj raziskave je proučevanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Zanimajo nas značilnosti podjetniške usmerjenosti družinskih podjetij v primerjavi z nedružinskimi. Podjetniško usmerjenost opredelimo s tremi spremenljivkami, in sicer z/s:

- inovativnostjo,
- proaktivnostjo,
- sprejemanjem tveganja.

Pri tem smo vzpostavili model neodvisne in odvisne spremenljivke. Podjetniška usmerjenost je predstavljal neodvisno spremenljivko, medtem ko je bila uspešnost odvisna spremenljivka.

Večina raziskovalcev se strinja, da je podjetniško usmerjenost mogoče pojasniti z inovativnostjo, proaktivnostjo in sprejemanjem tveganja podjetja (Wiklund 1999). Naša raziskava je tako kot veči-

na študij sledila Millerjevi (1983) opredelitvi podjetniške usmerjenosti na podlagi treh dimenzij. Na osnovi teoretičnih izhodišč smo na podlagi vzorca preverili naslednje hipoteze.

Hipoteza 1: Med družinskimi in nedružinskimi podjetji obstaja statistično značilna razlika v stopnji inovativnosti.

Hipoteza 2: Med družinskimi in nedružinskimi podjetji obstaja statistično značilna razlika v stopnji sprejemanja tveganja.

Hipoteza 3: Med družinskimi in nedružinskimi podjetji obstaja statistično značilna razlika v stopnji proaktivnosti.

Hipoteza 4: Vse tri dimenzije podjetniške usmerjenosti pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja.

6.2 Metodologija raziskave

Raziskave smo se lotili po korakih (Slika 2), najprej smo proučili objavljeno strokovno in znanstveno literaturo ter vire, jih analizirali ter opredelili hipoteze.



Slika 2: Potek raziskave

V naslednjem koraku smo začeli izdelovati vprašalnik, pri čemer smo zbirali in primerjali različne merske lestvice s področja podjetniške usmerjenosti in uspešnosti podjetij. Sledilo je dokončno oblikovanje vprašalnika, ki smo ga poslali na spletne naslove izbranih organizacij. Zadnji korak je bila statistična obdelava in interpretacija zbranih podatkov.

6.2.1 Raziskovalni instrument

Izbira primerne lestvice je prvi korak pri pripravi dobrega merskega instrumenta. Pri tem je zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti merjenja v procesu večkratnega testiranja tista glavna prioriteta, ki jo moramo upoštevati, ko izbiramo lestvico. Dobra merska lestvica mora imeti naslednje značilnosti (Devlin, Dong in Brown 2003): daje minimalno pristranskost odgovorov, anketiranci jo razumejo in znajo interpretirati, omogoča razlikovanje med odgovori, uporaba za anketirance je enostavna, enostavna je za analiziranje ter daje verodostojnost in uporabnost rezultatov.

Vprašalnik, ki smo ga uporabili v kvantitativni raziskavi, smo osnovali na vprašalnikih predhodnih empiričnih raziskav različnih avtorjev (Covin in Slevin 1989; Miller in Friesen 1982; Lumpkin in Dess 1997; Zahra 1993; Drnovšek 2002; Škerlavaj et al. 2007; Dermol 2010). Vprašalnik sestavljajo poleg spremenljivk iz konceptualnega modela tudi demografska vprašanja. Vse stavčne trditve v vprašalniku, ki se nanašajo na konceptualni model, so merjene s petstopenjsko lestvico (ne)strinjanja, in sicer na način, da so vsi odgovori istosmerni (višja ocena večje strinjanje). Vprašanja uporabljajo *semantični diferencial*, ko respondent označi svoj položaj med dveh nasprotnima trditvama. Managerji oziroma podjetniki so po sistemu samoocenjevanja določali, kako intenzivno se posamezna podjetniška lastnost kaže pri njihovem podjetju. Slabost takšnega ocenjevanja je seveda velika subjektivnost.

S pomočjo zgledov smo sestavili sklop trditev za merjenje stališč glede podjetniške usmerjenosti in uspešnosti podjetij. Največ dimenzij ima spremenljivka uspešnost podjetja, in sicer deset, sledi spremenljivka inovativnost v podjetju s šestimi dimenzijami, spremenljivki sprejemanje tveganj in proaktivno vedenje imata po tri dimenzije. Skupaj smo za štiri spremenljivke predvideli 22 dimenzij.

6.2.2 Raziskovalna metoda

Pri načrtovanju postopka zbiranja podatkov smo se odločili za spletno anketiranje. Najpomembnejša prednost spletnega anketiranja s pomočjo elektronske pošte je nizka cena tega načina zbiranja podatkov. Anketiranci to tehniko dojemajo kot anonimen način zbiranja podatkov v primerjavi z drugimi.

Vzorec z 800 statističnimi enotami je bil izbran naključno, kar pomeni, da je vsak element imel enako možnost izbora v vzorec. K sodelovanju v raziskavi smo vabili lastnike/managerje slovenskih mikro, malih in srednje velikih podjetij z vsaj enim zaposlenim. Povabila smo poslali po elektronski pošti na info elektronske naslove podjetij in podjetnikov oziroma neposredno na direktorja/lastnika, kjer smo s tem podatkom razpolagali.

6.2.3 Značilnosti vzorca

Vzorčenje smo izvedli na osnovi podatkov iz baze poslovnega imenika Bizi, ki ponuja možnosti hitrega in naprednega iskanja. Poleg splošnih podatkov o podjetju razpolaga tudi s podatki o zastopnikih podjetja, dejavnostih, prihodkih, številu zaposlenih ter za nas najpomembnejše s kontaktnimi in poslovnimi informacijami o pravni osebi. Izbirali smo med enotami, ki ustrezajo naslednjim zahtevam:

- po velikosti se uvrščajo med mikro, majhna ali srednje velika podjetja;
- imajo vsaj enega zaposlenega;
- omejili smo se na pravne osebe, katerih pravnoorganizacijska oblika je družba z omejeno odgovornostjo, družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba, delniška družba ter samostojne podjetnike posameznike.

Skupaj je bilo v uporabljeni podatkovni zbirki 116.671 takih enot, ki so primerne za načrtovano raziskavo. Vzorčenje je potekalo po metodi slučajnostne izbire v programskem paketu Microsoft Excel z uporabo funkcije »RAND«. Ker smo želeli pridobiti vsaj 100 izpolnjenih vprašalnikov ob pričakovani stopnji odzivnosti med 10 in 13 %, je bilo naše ciljno število 800 enot.

6.2.4 Metode obdelave podatkov

Kot trdita Kogovšek in Ferligoj (2003, 143) se zagotavljanje kakovostnih podatkov in s tem izsledkov začne že vsaj pri konceptualizaciji

raziskovalnega problema, nadaljuje se z opredelitvijo pojava, njegovo operacionalizacijo in v končni fazi z dejanskim merjenjem in interpretacijo.

Značilnosti merjenja spremenljivk so predstavljene z opisnimi statistikami in statističnimi analizami. Uporabljen je programski paket SPSS 19.

Analiza je potekala v naslednjih korakih:

- priprava baze podatkov za delo;
- izvedba deskriptivne univariatne analize (frekvenčne tabele, opisne statistike);
- metoda glavnih komponent (multivariatna statistična metoda);
- izvedba bivariatnih statističnih metod (t-test za neodvisna vzorca, korelacijski koeficienti).

Uporabljen je tudi multipli regresijski model, v katerega kot odvisna spremenljivka vstopa uspešnost podjetij, kot neodvisne inovativnost, nagnjenost k tveganju in proaktivnost. Ugotovitve empirične raziskave so predstavljene v nadaljevanju.

6.2.5 Merski instrument

Pri načrtovanju postopka zbiranja podatkov smo se odločili za spletno anketiranje. Za objavo vprašalnika na spletu smo uporabili orodje – 1KA.¹ Omenjeno orodje ponuja več posebnosti, med drugim izdelan vprašalnik avtomatsko preveri, diagnosticira morebitne napake ter pripravi priporočila. Prav tako ponuja več možnosti upravljanja s pridobljenimi podatki – pregled posameznih skupin respondentov, analize podatkov itd. Za spletni vprašalnik smo se odločili predvsem zaradi njegovih prednosti: nižji stroški izvedbe anketiranja, hitrost zbiranja podatkov, presežene so časovne in geografske omejitve, elektronska oblika podatkov, enostavnost izvajanja anket, natančnejši vpogled v vzorce respondentov (npr. koliko časa so izpolnjevali celoten vprašalnik).

V sami zasnovi vprašalnika smo upoštevali priporočilo Salanci-ka in Pfefferja (1977 v Drnovšek 2002, 124), ki pravi, da naj mere odvisnih spremenljivk sledijo meram neodvisnih spremenljivk. Vprašanja, ki merijo uspešnost, so tako sledila vprašanjem, ki se na-

1 1KA je programska oprema za izdelovanje anket in deluje v okviru družboslovne informatike Fakultete za družbene vede v Ljubljani skupaj z osrednjim globalnim portalom metodologije spletnih anket (WebSM).

vezujejo na posamezne dimenzije podjetniške usmerjenosti.

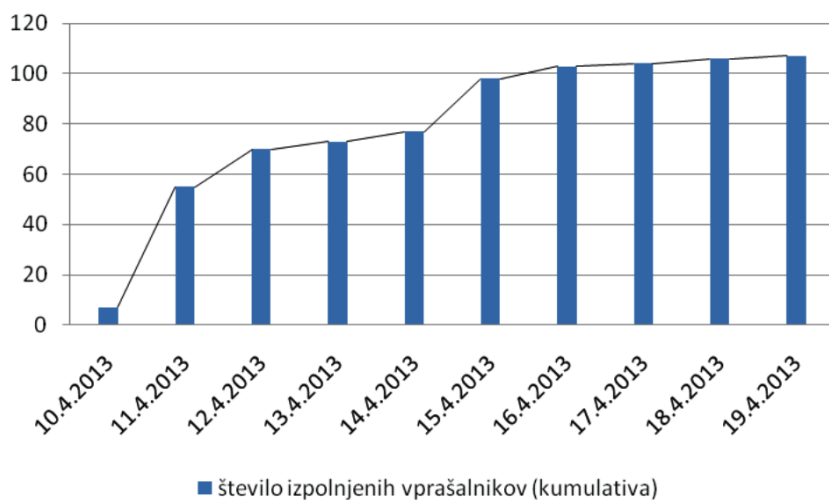
V raziskavi uporabljen merski instrument, ki je osnova empirični analizi, vključuje štiri vsebinska področja:

- *značilnosti podjetja* so zajete v sedmih vprašanjih o pravno-organizacijski obliki podjetja, statistični regiji, klasifikaciji dejavnosti, letu ustanovitve, številu zaposlenih ter opredelitvi družinskega podjetja;
- *podjetniška usmerjenost podjetja* vključuje vprašanja, ki merijo podjetniško usmerjenost na podlagi treh dimenzij: inovativnosti, nagnjenosti k tveganju in proaktivnosti. Ta skupina združuje skupno 12 trditev, razdeljenih v tri ločene sklope;
- *uspešnost podjetja* vključuje neekonomske mere za oceno poslovnega uspeha. V sklopu je deset trditev;
- *demografske značilnosti anketiranca* so zajete v štirih vprašanjih, in sicer o spolu, starosti, dokončani izobrazbi ter delovnem mestu.

6.3 Potek in odzivnost

V začetku aprila 2013 smo poslali povabilo k sodelovanju v raziskavi na 800 elektronskih naslovov. V povabilu je bila navedena tudi neposredna povezava do vprašalnika (<https://www.1ka.si/a/25389>). Po pošiljanju povabila je bilo ugotovljeno, da je bilo 18 elektronskih naslovov vsebinsko napačnih in nedostavljivih. Povabila k sodelovanju so bila dejansko poslana na 782 elektronskih naslovov.

V prvem krogu je vprašalnik izpolnilo 77 respondentov. Po preteku petih dni smo ponovno poslali elektronsko sporočilo vsem, tako respondentom kot nerespondentom, v katerem smo se zahvalili za sodelovanje tistim, ki so se že odzvali ter hkrati vse preostale ponovno povabili k sodelovanju. Nadaljnjih aktivnosti nismo izvajali, saj menimo, da bi z naslednjimi vabili le minimalno povečali stopnjo sodelovanja, hkrati pa podaljšali fazo zbiranja podatkov. Skupno smo tako pridobili 107 veljavnih vprašalnikov, od tega je bilo deset vprašalnikov delno izpolnjenih. Nepopolno izpolnjene vprašalnike smo izločili iz nadaljnje obdelave ter nadaljevali analizo s 97, ki so bili v celoti izpolnjeni. Dinamiko izpolnjevanja vprašalnikov prikazuje Slika 3.



Slika 3: Dinamika izpolnjevanja vprašalnikov

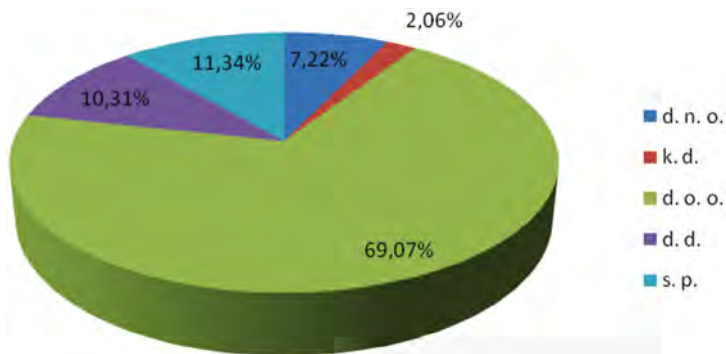
Stopnja odzivnosti med poslanimi povabili in izpolnjenimi vprašalniki je 13,68-odstotna. Odziv respondentov je bil na stopnji pričakovanega.

7 Rezultati empiričnega preverjanja

V tem poglavju bodo predstavljeni rezultati kvantitativne raziskave. Najprej bodo opisane spremenljivke in njihove dimenzije s pomočjo metode glavnih komponent, t-statistike in linearnega regresijskega modela pa nameravamo preveriti štiri hipoteze, ki smo jih predstavili v podpoglavju 6.1. Preden začnemo z analizo povezanosti podjetniške usmerjenosti in uspešnosti podjetij v nadaljevanju navajamo nekaj osnovnih demografskih značilnosti o organizacijah, ki so izpolnile vprašalnik ter o anketirancih.

7.1 Značilnosti podjetij anketiranih oseb

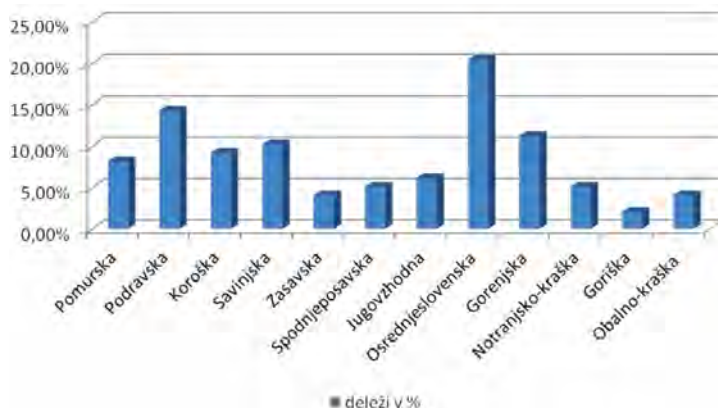
Značilnosti podjetij anketiranih oseb so bile zajete v sedmih vprašanjih. Prvo med njimi je bila organizacijska oblika podjetja. Kar 69,07 % vseh anketiranih podjetij je organiziranih kot družba z omejeno odgovornostjo, sledijo samostojni podjetniki (11,34 %) ter delniške družbe z 10,31 %. Med proučevanimi podjetji sta le dve komanditni družbi. Rezultate podrobneje prikazuje Slika 4.



Slika 4: Organizacijska struktura anketiranih podjetij

Drugo vprašanje se je nanašalo na statistično regijo, kjer ima posamezna organizacija sedež. Z raziskavo smo zajeli vse statistične regije v RS.

Največ proučevanih organizacij v vzorcu spada v osrednjeslovensko regijo (20,62 %), sledijo podravska (13,40 %), gorenjska (11,34 %) in savinjska (10,31 %). Delež proučevanih organizacij iz zasavske (4,12 %), obalno-kraške (4,12 %), spodnjeposavske (5,15 %) in notranjsko-kraške (5,15 %) regije je bil relativno majhen. Najmanj organizacij v vzorcu je iz goriške regije (2,06 %). Podrobnejšo regijsko porazdelitev prikazuje Slika 5.



Slika 5: Regionalna porazdelitev anketiranih podjetij

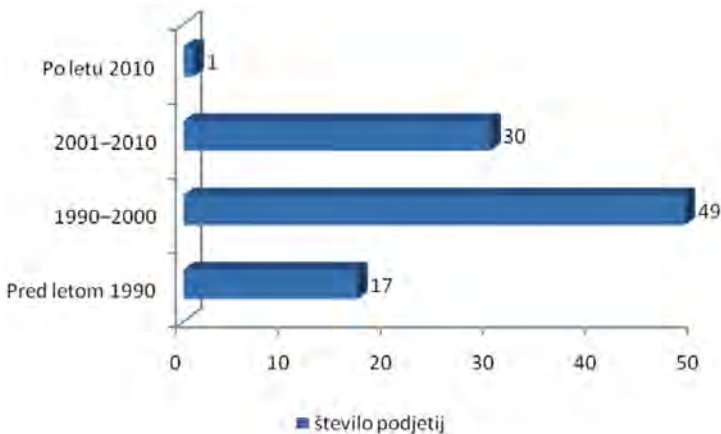
Tretje vprašanje se je nanašalo na dejavnost podjetja. Izpoljenih je bilo 97 vprašalnikov, ki pripadajo organizacijam, ki delujejo v različnih panogah (Preglednica 6).

Preglednica 6 Porazdelitev anketiranih podjetij po panogah dejavnosti

Panoga	Frekvenca	Relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	2	2,06	2,06
Rudarstvo	3	3,09	5,15
Predelovalne dejavnosti	15	14,43	19,59
Oskrba z električno energijo, plinom in paro	2	2,06	21,65
Gradbeništvo	1	1,03	22,68
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	11	11,34	34,02
Promet in skladiščenje	18	18,56	52,58
Gostinstvo	11	11,34	63,92
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	3	3,09	67,01
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	9	9,28	76,29
Poslovanje z nepremičninami	5	5,15	81,44
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	6	6,19	87,63
Drugo	12	12,37	100,00
Skupaj	97	100,00	

Med njimi prevladujejo organizacije, ki so svojo dejavnost opredelile kot promet in skladiščenje (18,56 %), sledijo jim predelovalne dejavnosti (14,43 %). 12,37 % jih je izbralo odgovor drugo ter posebej navedlo glavno dejavnost organizacije. Z enakim odstotkom (11,34 %) sledijo podjetja, katerih glavna dejavnost je gostinstvo ali trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil.

Četrto vprašanje se je nanašalo na leto ustanovitve podjetja. Organizacije, ki so bile zajete v vzorec, so bile ustanovljene v različnih obdobjih. Med 97 proučevanimi organizacijami v vzorcu se najpogosteje pojavlja letnica ustanovitve 1992, kar je posledica takratnih sprememb v Sloveniji iz ekonomskega sistema na političnega. Zaradi osamosvojitve in prehoda na tržno gospodarstvo se je takrat povečalo število novoustanovljenih podjetij. Povprečna starost podjetij v vzorcu je 19,9 let in kar 68,04 % podjetij je bilo ustanovljenih pred letom 2001. Najstarejše podjetje je bilo ustanovljeno leta 1910, najmlajše pa je bilo registrirano v lanskem letu. Podrobnejši pregled glede leta ustanovitve prikazuje Slika 6.



Slika 6: Leto ustanovitve anketiranih podjetij

Za družinska podjetja pogosto najdemo trditve, da so starejša od nedružinskih (Klein 2000, Hulshoff 2001, Westehead in Cowling 1998). Ugotovitve o starosti so lahko zelo pomembne, kajti starost podjetja lahko vpliva na njegovo uspešnost. Kot navajata Duh in Tominc (2006, 64) starejša podjetja nakazujejo, da je večja verjetnost, da bodo preživela, vendar pa je manj verjetno, da bodo rastle in povečala število zaposlenih. Za proučevana podjetja smo ugotovili, da je povprečna starost družinskih podjetij 21,13 let, nedružinskih pa

18,12 let. Lahko potrdimo, da trditev, da so družinska podjetja starejša, velja tudi za podjetja v našem vzorcu (Preglednica 7).

Preglednica 7: Povprečna starost anketiranih podjetij

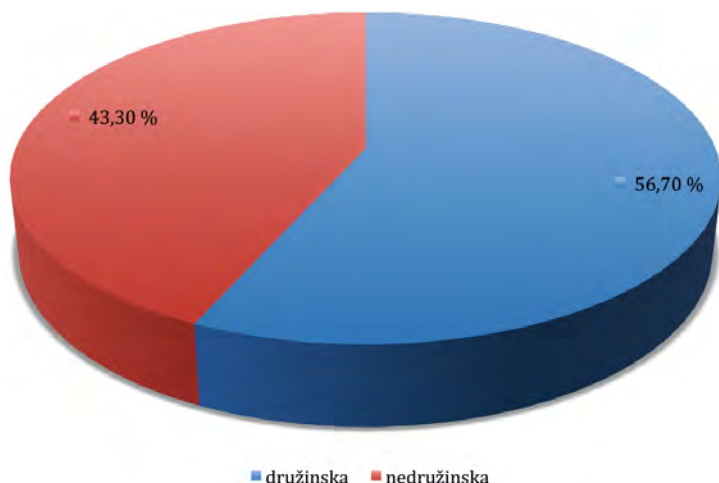
Povprečna starost podjetij	Frekvenca	Povprečna starost v letih
Družinska podjetja	55	21,13
Nedružinska podjetja	42	18,12
Skupaj	97	

Sledilo je vprašanje, v katerem smo anketirance vprašali, ali svoje podjetje smatrajo kot družinsko. Fry in Stoner (2000 v Vadnjal 2005, 99) sta na testnem vzorcu ugotovila, da je možnost napake, da ne bo odgovora, lahko zelo visoka, če že takoj na začetku podjetniške vprašamo, ali svoje podjetje dojemajo kot družinsko, saj napoljuje nedružinska podjetja, da vprašalnika enostavno ne izpolnijo. Vprašanje smo zaradi navedenega pomešali med ostala demografska vprašanja in ni bilo vodilno. Opredelitev družinskega podjetja je bila skrbno predstavljena anketirancem na vprašalniku, zato predpostavljamo, da so se anketiranci pravilno opredelili glede navedbe družinskega podjetja.

Ker v Sloveniji ni zakonsko določene definicije za družinska podjetja, smo uporabili definicijo, ki jo številni avtorji najpogosteje navajajo in je v raziskavi že bila uporabljena (Duh, Tominc in Rebernik 2006), glasi se:

»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.«

Izmed 97 organizacij v vzorcu se jih je kot družinsko podjetje opredelilo 55 ali 56,70 % (Slika 7). V kolikor bi v raziskavo zajeli tudi vprašalnike, ki niso bili izpolnjeni v celoti, bi bil delež družinskih podjetij le nekoliko nižji, in sicer 56,07 % (pri N = 107).



Slika 7: Opredelitev družinskosti v anketiranih podjetjih

Do podobne ocene deleža družinskih podjetij (58,6 %) sta prišla tudi Glas (2003) in Vadnjal (2005) v raziskavi 222 malih in srednje velikih podjetij, ki je bila izvedena s ciljem primerjalne proučitve družinskih in nedružinskih podjetij.

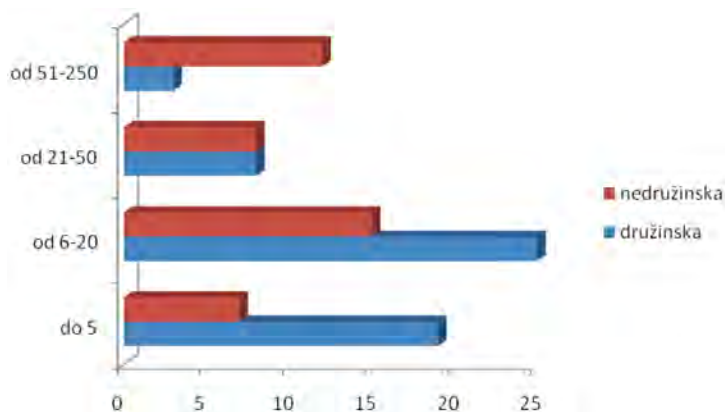
Šesto vprašanje se je nanašalo na skupno število zaposlenih v podjetju. Na osnovi števila zaposlenih smo organizacije razdelili v štiri skupine. Iz Preglednice 8 je razvidno, da lahko kar 41,24 % proučevanih organizacij opredelimo kot organizacije, v katerih je med 6 in 20 zaposlenih. Drugo največjo skupino predstavljajo najmanjše organizacije (26,80 %) z do 5 zaposlenimi, s 16,49 % sledijo organizacije, v katerih se število zaposlenih giblje med 21 in 50.

Preglednica 8: Število zaposlenih v anketiranih podjetjih

Število zaposlenih	Frekvenca	Relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
Do 5	26	26,80	26,80
Od 6 do 20	40	41,24	68,04
Od 21 do 50	16	16,50	84,54
Od 51 do 250	15	15,46	100,00
Skupaj	97	100,00	

Najmanjši delež predstavljajo organizacije, ki zaposlujejo med 51 in 250 ljudi, teh je v proučevanem vzorcu 15,46 %. Skupno število zaposlenih v vseh 97 proučevanih podjetjih je 2.954, povprečno število zaposlenih pa je 30. Največje število zaposlenih je 240, najmanjše pa 1.

Zanimiva je tudi struktura družinskih podjetij glede na velikost (merjena glede na število zaposlenih). Ne glede na velikost podjetja predstavljajo družinska podjetja 56,70 % vseh podjetij v vzorcu. Največji delež družinskih podjetij je med podjetji, ki imajo do 5 zaposlenih, najmanj pa med podjetji, kjer se število zaposlenih giblje med 51 in 250.



Slika 8: Podjetja glede na družinskost in število zaposlenih

Prikaz sedmega vprašanja v vprašalniku je bil pogojen z opredelitvijo v petem vprašanju, in sicer je bilo vprašanje prikazano le tistim, ki so se opredelili kot družinsko podjetje (N = 55). Zanimalo nas je število družinskih članov, ki so v podjetju zaposleni (Preglednica 9). Največ, kar 25 proučevanih družinskih podjetij, zaposluje dva družinska člana. Povprečno število zaposlenih družinskih članov je 2,51 in v povprečju predstavljajo družinski člani 35 % vseh zaposlenih v posameznem podjetju.

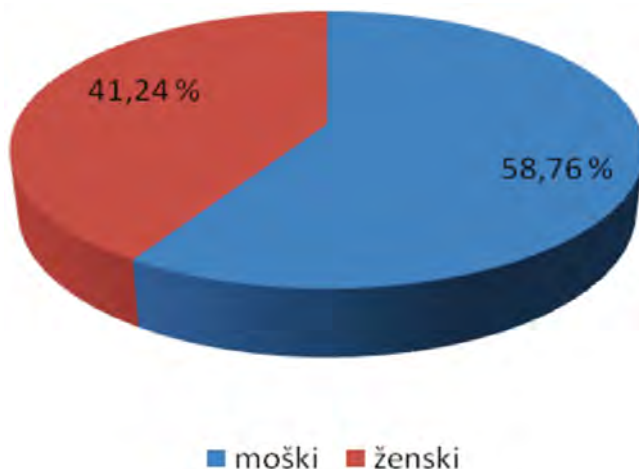
Preglednica 9 Število družinskih članov, zaposlenih v podjetjih, ki so se opredelila kot družinska

Število družinskih članov v podjetju	Frekvenca	Relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
1	10	18,18	18,18
2	25	45,45	63,64
3	8	14,55	78,18
4	7	12,73	90,91
5	4	7,27	98,18
6	1	1,82	100,00
Skupaj	55		

*Aritmetična sredina je 2,51.

7.2 Značilnosti anketiranih oseb

Osebe, ki so izpolnjevale anketne vprašalnike, so pomembne za namen te raziskave in jih zato v nadaljevanju tudi podrobneje analiziramo. Tipičen podjetnik v vzorcu je moški (58,76 %), star med 36 in 45 let (37,10 %) in ima univerzitetno izobrazbo (34,02 %).



Slika 9: Struktura anketirancev po spolu

V proučevanem vzorcu imamo 41,24 % ženskih in 58,76 % moških anketirancev, kar prikazuje Slika 9. V Sloveniji v povprečju prevladujejo moški podjetniki. Eden od vzrokov za to je tradicionalna miselnost ter tudi narava ženske osebnosti. Manj žensk kot moških namreč verjame, da imajo znanje, veščine in izkušnje za podjetništvo (Rebernik et al. 2013, 14). Predvidevamo, da se bo delež žensk podjetnic v prihodnje povečeval, saj družbene spremembe vodijo do vse večjega števila žensk, ki se ukvarjajo s podjetništvom.

Izobrazba, tako neformalna kot formalna, je za podjetništvo izjemnega pomena, saj vpliva na veščine posameznika, ki so pomembne za zaznavanje in izrabo poslovnih priložnosti. Obenem je izobrazbena struktura podjetnikov eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na kakovost podjetništva in njegovo zmožnost za rast in razvoj (Rebernik et al. 2013, 15). Frekvenčna porazdelitev izobrazbene strukture (preglednica) nam pokaže, da vzorec vključuje 33 oseb (34,02 %) z univerzitetno izobrazbo, 19 (19,59 %) oseb s srednješolsko izobrazbo, 18 (18,56 %) oseb z višješolsko izobrazbo, 17 (17,53 %) visokošolskih diplomantov, 6 (6,19 %) magistrstov in doktorjev ter 4 (4,12 %) osebe s poklicno srednješolsko izobrazbo.

Preglednica 10: Izobrazbena struktura anketirancev

Število zaposlenih	Frekvenca	Relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
Osnovna šola ali manj	0	0,00	0,00
Poklicna šola	4	4,08	4,08
Štiriletna srednja šola	20	20,41	24,49
Višja šola	18	18,37	42,86
Visoka šola	17	17,35	60,21
Univerzitetna izobrazba	33	33,67	93,88
Znanstveni magisterij ali doktorat	6	6,12	100,00
Skupaj	97	100,00	

Starostna struktura kaže, da prevladuje srednja generacija, saj je kar 37,10 % anketiranih starih med 36 in 45 let. Podrobnejšo starostno strukturo prikazuje Preglednica 11. V združeni starostni skupini od 36 do 55 let je kar 62,90 % vseh anketiranih, kar opozarja na to, da se bodo slej ko prej morali oblikovati primerni mehanizmi za prenos tako lastništva kot tudi managementa. Ne samo zato, ker bodo v prihodnjih letih podjetja starajočih se podjetnikov brez ustreznega pomlajevanja vse manj učinkovita in prodorna, ampak morda še bolj pomembno zato, ker so starejši, prekaljeni podjetniki izjemno dragocen vir izkušenj, znanja in mrežnega povezovanja (Rebernik et al. 2013, 14).

Preglednica 11: Starostna struktura anketirancev

Starostna skupina	Frekvenca	Relativna frekvenca v %	Kumulativa v %
Od 26 do 35	25	25,80	25,80
Od 36 do 45	36	37,10	62,90
Od 46 do 55	25	25,80	88,70
Nad 56 let	11	11,30	100,00
Skupaj	97	100,00	

7.3 Deskriptivna statistična analiza

V nadaljevanju najprej analiziramo posamezne spremenljivke, in sicer: inovativnost, sprejemanje tveganj, proaktivnost in uspešnost. Za vsako dimenzijo navedenih spremenljivk preverjamo opisne statistike, kot so aritmetična sredina, standardni odklon, standardna napaka ocene, korelacijske koeficiente in koeficient asimetričnosti za ugotavljanje, ali so vrednosti približno normalno porazdeljene. Odgovori se nanašajo na stališča vodstva anketiranih organizacij.

Ferligoj (1995) navaja, da Pearsonov korelacijski koeficient označuje povezanost ene spremenljivke z drugo. Vrednost Pearsonovega koeficienta je lahko med vrednostma -1 in 1 , in sicer z oznako minus pomeni negativno povezanost spremenljivk oziroma postavk, z oznako plus pa pozitivno odvisnost. Pearsonov koeficient korelacije tako predstavlja velikost linearne povezanosti dveh spremenljivk oziroma postavk, ki so merjene na istem predmetu proučevanja. Pfajfar in Arh (1998) navajata naslednjo subjektivno določeno lestvico za stopnjo linearne korelacije: do $0,30$ ni korelacije, nad $0,30$ do $0,50$ je nizka korelacija, nad $0,50$ do $0,70$ je srednja korelacija, nad $0,70$ do $0,90$ je visoka korelacija in nad $0,90$ je zelo visoka korelacija. Treba je še poudariti, da Pearsonov koeficient korelacije govori o povezanosti dveh spremenljivk, ne pa tudi o vplivu ene spremenljivke na drugo.

Ena izmed osnovnih predpostavk za vrsto statističnih analiz je normalna porazdelitev vrednosti, ki jo preverjamo s koeficientom asimetričnosti. Asimetričnost (angl. *skewness*) je mera, ki primerja dejansko porazdelitev podatkov z normalno porazdelitvijo. Vrednosti, ki so zunaj območja $+/-1$, kažejo na asimetrično porazdelitev.

Podjetniško usmerjenost smo preverjali s stališči respondentov na trditve s področja inovativnosti, sprejemanja tveganj in proaktivnosti. Opisne statistike prikazujemo tudi ločeno za strukturo družinskih in ostalih podjetij. Vse postavke v vprašalniku so bile merjene v smislu, višja ocena je višja pozitivna vrednost, zato izvedba dekodiranja ni bila potrebna.

7.3.1 Inovativnost

S pregledom vsebinskih teorij smo opredelili inovativnost kot eno od dimenzij podjetniške usmerjenosti podjetij. Odraža se v kreativnosti in odprtosti podjetja do novih idej tako na področju novih izdelkov ali storitev kot na področju izboljšav obstoječih. Z vprašalnikom smo merili šest dimenzij inovativnosti s trditvami na petstopenjskem semantičnem diferencialu. Ugotavljali smo, kakšna so stališča anketirancev do raziskav in razvoja, novih izdelkov in storitev ter drugih novosti in sprememb.

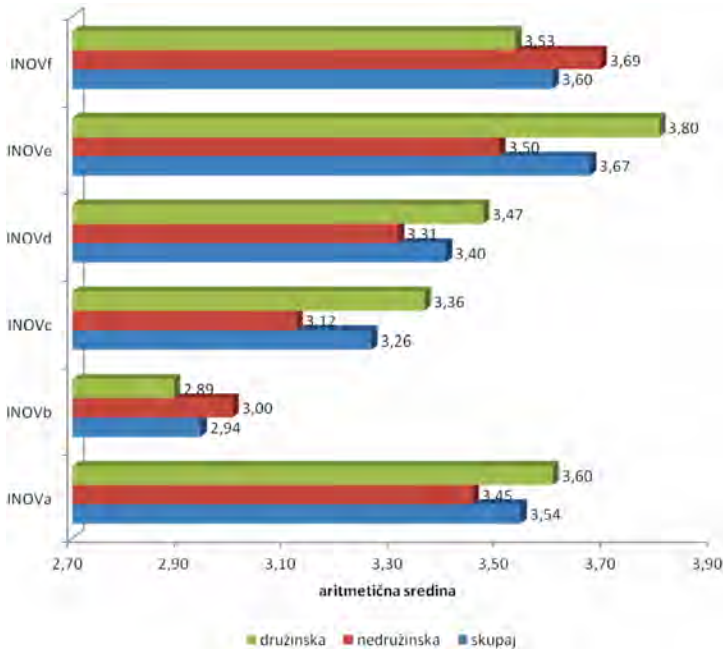
Vseh šest dimenzij, s katerimi smo merili spremenljivko inovativnost, navajamo v nadaljevanju:

- od ustanovitve podjetja pa do danes nismo vpeljali na trg veliko novih proizvodov in storitev/od ustanovitve podjetja pa

do danes smo na trg vpeljali veliko proizvodov in storitev (INOVa);

- spremembe v naših proizvodih in storitvah so običajno malenkostne/spremembe v naših proizvodih in storitvah so običajno zelo velike (INOVb);
- v podjetju ni močnega poudarka na razvoju novih proizvodov in storitev/v podjetju je močan poudarek na razvoju novih proizvodov in storitev (INOVc);
- v podjetju ni močnega poudarka na vpeljevanju novih tehnologij, ki se pojavijo na trgu/v podjetju je močan poudarek na vpeljevanju novih tehnologij, ki se pojavijo na trgu (INOVD);
- od časa ustanovitve podjetja pa do danes proizvodi in storitve niso prešli mnogo izboljšav/od časa ustanovitve podjetja pa do danes so proizvodi in storitve prešli že mnogo izboljšav (INOVe);
- v podjetju ni poudarka na razvoju lastnih rešitev; tako tehnoloških kot administrativnih/v podjetju je močan poudarek na razvoju lastnih rešitev; tako tehnoloških kot administrativnih (INOVf).

Anketiranci so se v povprečju najbolj strinjali z izjavo »od časa ustanovitve podjetja pa do danes so proizvodi in storitve prešli mnogo izboljšav«, kar nakazuje aritmetična sredina 3,67 (Slika 10). Ta dimenzija ima tudi najnižjo variabilnost, saj je standardni odklon najnižji, in sicer 1,143. Zanimiv je tudi podatek, da je tako mnenje bolj izrazito med družinskimi podjetji (aritmetična sredina je 3,80) kot pri ostalih podjetjih, kjer je aritmetična sredina 3,50. Nedružinska podjetja so se najbolj strinjala s trditvijo »v podjetju je močan poudarek na razvoju lastnih rešitev; tako tehnoloških kot administrativnih«, kar nakazuje aritmetična sredina 3,69. Najmanj so se anketiranci strinjali z izjavo »spremembe v naših proizvodih in storitvah so običajno zelo velike«, saj ima ta dimenzija aritmetično sredino 2,94. Tako mnenje je bolj izrazito med družinskimi, kjer je aritmetična sredina 2,89. Asimetričnost ne presega kritične vrednosti +/- 1, kar kaže na normalno porazdelitev vrednosti.



Slika 10: Aritmetične sredine za spremenljivko inovativnost

7.3.2 Sprejemanje tveganj

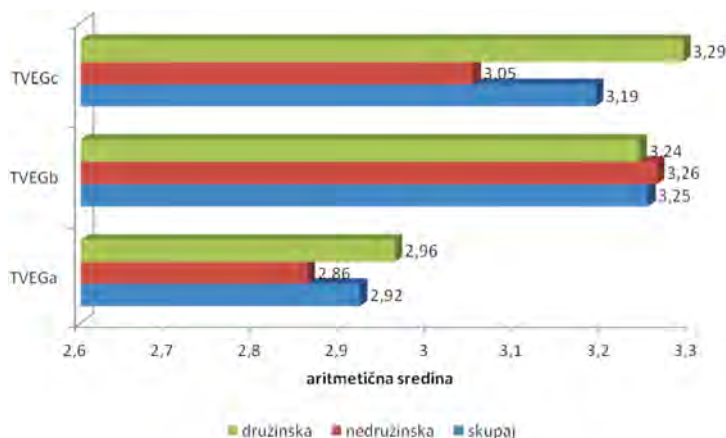
Sprejemanje tveganj predstavlja prevzemanje pobud za vstop na neznane nove trge z negotovim izidom. Sprejemanje tveganj v podjetjih smo preverjali s stališčem anketirancev do tveganih poslovnih odločitev z negotovimi izidi. Spremenljivko smo merili s tremi dimenzijami na petstopenjskem semantičnem diferencialu, kar ravnado zadošča minimalnemu pogoju (treh vprašanj) pri merjenju latentnega pojava v skladu s predpostavkami klasične teorije t-testa (Tabachinck in Fidell 2001).

Dimenzije, s katerimi smo merili spremenljivko tveganje, navajamo v nadaljevanju:

- v podjetju dajemo prednost proizvodom in storitvam, ki niso tvegani in imajo povprečen donos/v podjetju dajemo prednost proizvodom in storitvam, ki so tvegani, vendar obljublajo nadpovprečen donos (TVEGa);
- v našem konkurenčnem okolju je bolj pametno sprejemati konzervativne in postopne odločitve/v našem konkurenčnem okolju je treba reagirati hitro in drzno (TVEGb);

- v podjetju raje najprej temeljito raziščemo priložnost in se nato odločamo/v podjetju izrabimo priložnost, za katere mislimo, da se bodo dobro obrestovale (TVEGc).

Anketiranci so se najbolj strinjali s trditvijo »v našem konkurenčnem okolju je treba reagirati hitro in drzno«, kar nakazuje aritmetična sredina 3,25 (Slika 11).



Slika 11: Aritmetične sredine za spremenljivko sprejemanje tveganj

Najmanj so se anketiranci strinjali s trditvijo »v podjetju dajemo prednost proizvodom in storitvam, ki so tvegani, vendar obljublja-jo nadpovprečen donos«. Aritmetična sredina za družinska podjetja je 2,96 in za ostala 2,86. Ta dimenzija ima tudi najnižjo variabilnost, saj je standardni odklon najnižji, in sicer 1,201 pri družinskih podjetjih in 1,002 pri nedružinskih. To pomeni, da so se vrednosti, ki so jih anketiranci dali tej postavki, razlikovale manj kot pri drugih postavkah. Podatki za asimetričnost so znotraj kritičnih meja, kar kaže na približno normalno porazdelitev.

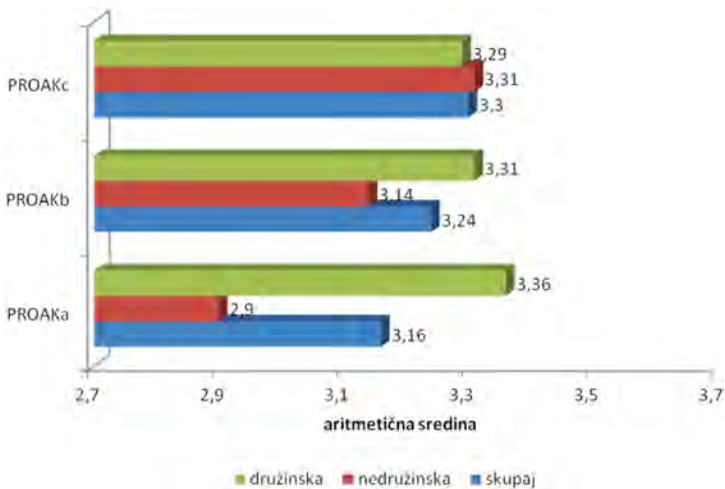
7.3.3 Proaktivnost

Proaktivnost se odraža v odnosu organizacije do priložnosti na trgu in prevzemanju iniciative. Proaktivno poslovanje je poslovanje, ki poleg hitrih reakcij na aktivnosti konkurentov zajema predvsem aktivno iskanje prednosti pred njimi (Jurše, Tominc in Prosenak 2007, 8). Spremenljivko proaktivnost smo merili s tremi dimenzijami tako, da so respondenti izrazili stopnjo strinjanja s trditvami na petstopenjskem semantičnem diferencialu. Med podjetji v vzorcu

smo ugotavljali, kakšna so njihova stališča do uvajanja novosti pred konkurenti in želje biti korak pred konkurenco.

Dimenzije, s katerimi smo merili spremenljivko proaktivnost, navajamo v nadaljevanju:

- naše podjetje se običajno zgolj odziva na dejanja, ki jih na trgu sprožijo drugi konkurenti/naše podjetje običajno sproži dejanja na trgu, na katera morajo drugi konkurenti reagirati (PROAKa);
- v primerjavi s konkurenti na trg zelo redko prvi uvedemo nove proizvode in storitve, procesne tehnologije in druge poslovne prakse/v primerjavi s konkurenti na trg zelo pogosto prvi uvedemo nove proizvode in storitve, procesne tehnologije in druge poslovne prakse (PROAKb);
- v podjetju navadno počakamo, da vodilni konkurent prvi vstopi na trg z novimi proizvodi in storitvami, šele nato mu sledimo/v podjetju želimo biti vedno prvi, ki na trgu uvedemo nove proizvode in storitve (PROAKc).



Slika 12: Aritmetične sredine za spremenljivko proaktivnost

V sklopu vprašanj, vezanih na proaktivnost podjetja (Slika 12), so se anketiranci v povprečju najbolj strinjali z izjavo »v podjetju želimo biti vedno prvi, ki na trgu uvedemo nove proizvode in storitve«. Medtem ko so se družinska podjetja najbolj strinjala z izjavo »naše podjetje običajno sproži dejanja na trgu, na katera morajo drugi konkurenti reagirati«, so se nedružinska s to trditvijo najmanj strinjala.

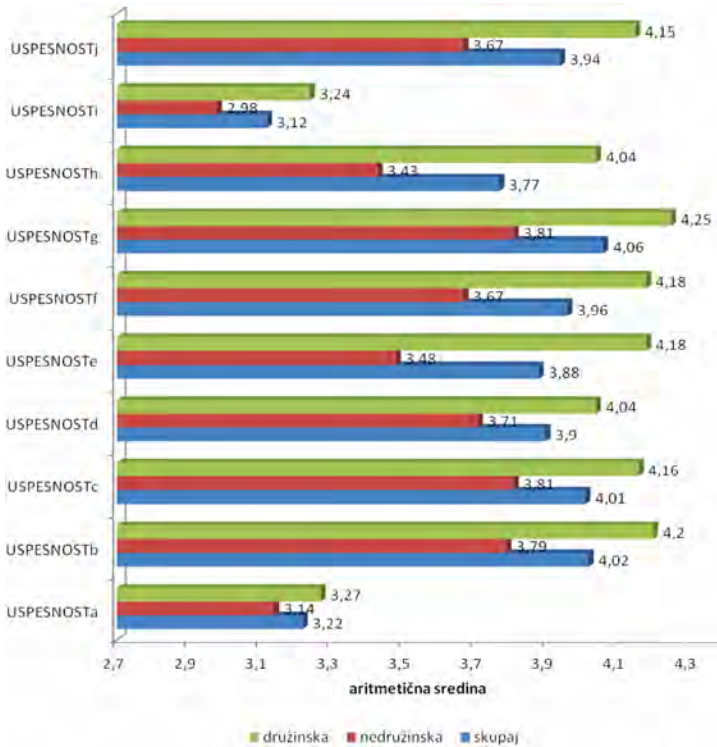
Dimenzija PROAKa ima tudi najnižjo stopnjo variabilnosti. Najvišjo stopnjo variabilnosti je zaznati pri dimenziji PROAKb (1,153), kar kaže, da odgovori niso zelo zgoščeni okoli ene vrednosti. Podatki za asimetričnost kažejo na približno normalno porazdelitev.

7.3.4 Uspešnost

Turk (2000, 791) opredeljuje uspešnost kot: »lastnost, značilnost, izvirajoča iz izložkov iz poslovanja; razmerje med doseženimi cilji, izraženimi z izložki iz poslovanja, in postavljenimi cilji, izraženimi z izložki iz poslovanja«. Trditve, ki smo jih uporabili v sklopu o uspešnosti, so osnovane na vprašalnikih predhodnih empiričnih raziskav avtorjev Škerlavaj et al. (2007) in Dermol (2010). Merili smo jo z desetimi dimenzijami, in sicer smo posamezne dimenzije preverili tako, da so respondenti izrazili stopnjo strinjanja s trditvami na petstopenjskem semantičnem diferencialu, kar pomeni, da so izbrali vrednost med dvema skrajnima pomenoma. Podjetja so v proučevanem vzorcu podala subjektivne ocene o dodani vrednosti na zaposlenega, o odnosih z dobavitelji, izostankih, fluktuaciji, produktivnosti ter tudi o pripadnosti zaposlenih v podjetju.

Anketiranci so se v povprečju najbolj strinjali z izjavo, »menimo, da so naši odnosi z dobavitelji odlični, saj z njimi vzdržujemo prava partnerska razmerja«. Družinska podjetja so se najbolj poistovetila s trditvijo »zaposleni so zelo pripadni podjetju«. Ta dimenzija ima tudi najnižjo variabilnost, in sicer 0,799. Takšen rezultat je bil pričakovan in je v skladu z ugotovitvijo, da so podjetniki čustveno navezani na svoje podjetje, čutijo se v celoti odgovorne za uspeh podjetja in so pripravljene v posel vložiti veliko časa in energije. (Leach 1991, 6).

Najvišji standardni odklon ima dimenzija USPESNOSTc (1,046), ki se navezuje na izostanke z dela v primerjavi s konkurenco, kar kaže na precejšnjo mero razpršenosti odgovorov. Dimenzije spremenljivke uspešnost kažejo na približno normalno porazdelitev, saj se mere asimetričnosti (koeficient skewness) gibljejo na intervalu $+/-1$.



Slika 13: Aritmetične sredine za spremenljivko uspešnost

7.4 Metoda glavnih komponent

Metoda glavnih komponent (angl. *Principal Component Analysis* – PCA) je statistična tehnika in ena najpogosteje uporabljenih multivariantnih metod, ki analizira medsebojno soodvisnost spremenljivk z namenom, da se število spremenljivk zmanjša. Pri tem osnovni nabor spremenljivk preslikamo v množico novih, ki jih imenujemo glavne komponente (Košmelj 2007, 159). V literaturi obstaja za določanje števila najpomembnejših komponent več pravil (Kovačič 2012):

- izbrano število komponent naj pojasni vsaj 80 % skupne variance;
- izbrano število komponent naj pojasni vsaj 50 % skupne variance (velja v družboslovju);
- lastne vrednosti komponent naj bodo večje kot povprečna vrednost lastnih vrednosti;

- odstotek pojasnjene variance zadnje še izbrane komponente naj bo vsaj 5 %;
- število komponent določimo na osnovi grafične predstavitve lastnih vrednosti s pomočjo scree diagrama.

Metodo glavnih komponent bomo uporabili z namenom, da zmanjšamo dimenzijo spremenljivk. To bomo storili tako, da bomo za vsako od štirih skupin spremenljivk oblikovali novo sintetično spremenljivko (imenujemo jo tudi faktor ali glavna komponenta), ki bo linearna kombinacija prvotnih postavk. Če na nekaj prvih glavnih komponent odpade dovolj velik delež skupne variance, lahko te komponente uspešno zamenjajo prvotno množico spremenljivk pri nadaljnjih izračunih. S tem nam metoda glavnih komponent omogoča zmanjšati bazo podatkov ob minimalni izgubi informacij.

S pomočjo metode glavnih komponent bomo skušali izluščiti takšno število komponent, ki bo pojasnilo kar največ variabilnosti spremenljivk sklopa INOV, TVEG, PROAK in USPESNOST. Komponente bodo nove spremenljivke, ki med seboj ne bodo korelirane, bodo pa zmanjšale razsežnost podatkov tako, da bomo izgubili čim manj informacij »originalnih« spremenljivk.

7.4.1 Preverjanje ustreznosti podatkov za uporabo metode glavnih komponent

Pred izvedbo analize s pomočjo metode glavnih komponent smo preverili primernost podatkov za uporabo te metode, in sicer mora med spremenljivkami obstajati določena stopnja povezanosti. Prvi korak za ugotavljanje primernosti podatkov za analizo je pregled korelacijske matrike. Visoke vrednosti korelacijskih koeficientov kažejo na to, da odvisnost med spremenljivkami obstaja in je združevanje možno. V veliko primerih imamo opraviti z velikimi korelacijskimi matrikami, kjer pregled teh matrik enostavno ni mogoč. Zato si dodatno si pomagamo še s KMO testom (angl. *Keiser-Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy*) in Bartletovim testom sferičnosti (angl. *Bartlett's test of Sphericity*).

Statistika KMO meri moč celotne povezanosti med spremenljivkami tako, da primerja korelacijske koeficiente. Zavzame vrednosti od 0 do 1, priporočljiva je čim višja. Vrednost nad 0,5 povedo, da so podatki primerni za uporabo izbrane metode, vrednosti pod 0,5 pa, da podatki niso primerni za nadaljnjo analizo z uporabo izbrane metode. Pomembnost posamezne spremenljivke je sicer do neke mere

stvar subjektivne presoje, vendar se tradicionalno jemlje vrednost 0,5 kot tista mejna vrednost korelacijskega koeficienta, pod katero spremenljivke ne razlagamo kot pomembne za komponento.

Barlettov test preverja, ali obstaja korelacija med postavkami. Pokaže, če obstajajo značilne razlike pri stopnji tveganja, ki je manjša od 0,05. V tem primeru lahko govorimo, da so spremenljivke povezane, torej da korelacija med spremenljivkami obstaja. Če test ne pokaže značilnih razlik, to pomeni, da so spremenljivke neodvisne med seboj, zato analiza z metodo glavnih komponent ni smiselna.

Izhodiščna baza podatkov obsega 97 enot opazovanja za 22 spremenljivk, ki smo jih po vsebinskih kriterijih razvrstili v štiri skupine. Spremenljivke v posameznih skupinah so vsebinsko med seboj neodvisne, zato želimo v sklopu empirične analize vsako skupino obravnavati kot celoto.

Korelacije med posameznimi dimenzijami spremenljivke inovativnost so srednje močne med 0,5 in 0,7 in vse tudi statistično značilne. Najnižja povezava 0,397 (sig. je 0,01) je med dimenzijo »spremembe v naših proizvodih in storitvah so običajno malenkostne (INOVb)« in »od časa ustanovitve podjetja pa do danes proizvodi in storitve niso prešli mnogo izboljšav (INOVe)«. Korelacijski koeficienti med posameznimi dimenzijami spremenljivke tveganje so srednje močni, razporejeni na intervalu med 0,406 in 0,619 in statistično značilni. Korelacijski koeficienti med dimenzijami spremenljivke proaktivnost kažejo na statistično značilnost in nizko do srednje visoko stopnjo korelacij med posameznimi postavkami (korelacijski koeficienti se gibljejo med 0,481 in 0,588). Korelacijski koeficienti med dimenzijami spremenljivke uspešnost so nizki do srednje močni. Najnižji je korelacijski koeficient (0,253) med dimenzijo, ki meri dodano vrednost na zaposlenega v primerjavi s panogo (USPESNOSTa) in dimenzijo, ki meri hitrost obravnavanja reklamacij v primerjavi s konkurenco (USPESNOSTj).

Čim večja je mera KMO preizkusa, tem bolj so podatki primereni za analizo. Če je mera KMO večja od 0,8, govorimo o optimalni primernosti podatkov, spodnja meja pa je 0,5 (Hutcheson in Sofroniou 1999). V našem primeru ima KMO mera vzorčenja vrednost 0,873, kar kaže na primernost matrike za analizo. Tudi Bartlettov test kaže statistično značilne razlike pri sig. 0,000 (Preglednica 12).

Na osnovi pregleda korelacijskih matrik, izračunov KMO mere in Bartlettovega testa smo sprejeli odločitev, da izvedbo analize z metodo glavnih komponent nadaljujemo.

Preglednica 12: Ugotavljanje KMO mere primernosti vzorčenja in Bartlettov test

KMO		0,873
Bartlettov test	Približek hi-kvadrat	1283,024
	Df – stopnje prostosti	231,000
	Sig. – stopnja značilnosti	0,000

Glede določanja števila glavnih komponent (faktorja) izhajamo iz kompromisa, koliko postavk želimo izključiti iz analize in koliko variabilnosti želimo obdržati. Na področju družboslovja velja pravilo, da naj bi bilo pojasnjeno vsaj 50 % variabilnosti (Košmelj 2007) in v našem primeru se bomo odločili za eno glavno komponento, če bo ta izpolnjevala pogoj 50 % pojasnjene variabilnosti.

Potem ko bomo izbrali eno glavno komponento, bomo z analizo komunalitet in z matriko faktorskih uteži (korelacijski koeficienti med glavno komponento in posamezno postavko) ugotavljali, koliko variabilnosti posameznih postavk nam je uspelo zadržati z izbrano glavno komponento. Večja faktorska utež v matriki kaže na večji vpliv spremenljivke na glavno komponento. Uteži, manjše od 0,5, niso pomembne za faktor.

V naslednjem koraku bomo za vsako skupino spremenljivk določili glavno komponento. Posamezno glavno komponento vsebinsko poimenujemo in poimenovanje komponent prikazujemo ob zaključku vsakega podpoglavja za posamezno spremenljivko.

7.4.2 Glavna komponenta za spremenljivko inovativnost

S programom SPSS smo izvedli analizo po metodi glavnih komponent, ki je možnost znotraj postopka za faktorsko analizo. Postopek je namenjen analizi glavnih komponent, po kateri smo izračunali delež variance, ki jo pojasni vsaka komponenta, in komunalitet, ki povedo, kolikšen delež variabilnosti posamezne spremenljivke je pojasnjen z vsemi zadržanimi komponentami.

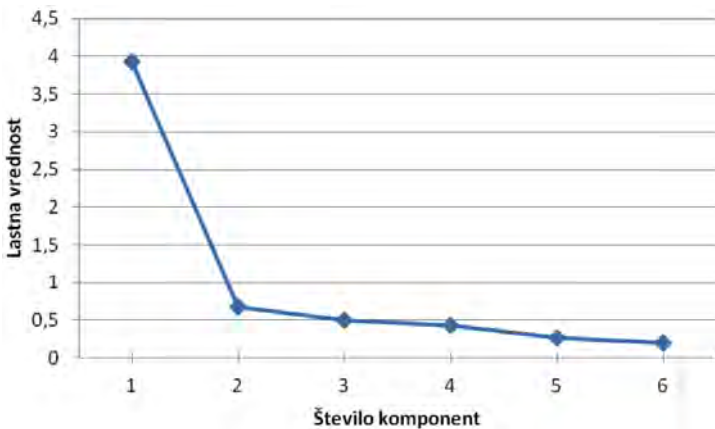
V drugem stolpcu preglednice 13 so podane lastne vrednosti za posamezne komponente. Največja lastna vrednost pripada prvi komponenti (3,930), ki je tudi edina z lastno vrednostjo, večjo od ena. Z njo je pojasnjene 65,49 % variance, z drugo komponento 11,23 % in 8,34 % s tretjo. Če bi pri določitvi števila komponent uporabili pravilo lastne vrednosti, bi se v obravnavanem primeru odločili za eno glavno komponento (lastna vrednost > 1). Tudi po pravilu celotne pojasnjene variance bi izbrali eno komponento, saj je z njo pojasnjene 65,49 % celotne variance, kar je več od minimalno zahtevanega odstotka (50 %).

Kot smo že omenili, lahko število komponent (k) določimo tudi na osnovi grafične predstavitve lastnih vrednosti, in sicer tako da v koordinatni sistem na abscisno os nanašamo število komponent, na ordinatno os pa ustrezne lastne vrednosti. Tam, kjer se graf lomi, je sugestija za število komponent. V našem primeru kaže na eno glavno komponento tudi diagram lastnih vrednosti (Slika 14), saj je prelom linije pri $k = 2$. Po tem pravilu zadržimo namreč tiste faktorje, ki imajo večjo lastno vrednost kot faktor, ki leži na prelomu. Na osnovi dobljenih rezultatov lahko sklepamo, da je smiselno zadržati prvo komponento.

Preglednica 13: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca za spremenljivko inovativnost

Komponenta	Lastne vrednosti			Pojasnjena varianca izločenih faktorjev		
	Skupaj	% variance	Kumulativa v %	Skupaj	% variance	Kumulativa v %
1	3,930	65,492	65,492	3,930	65,492	65,492
2	0,674	11,234	76,726			
3	0,500	8,337	85,063			
4	0,429	7,154	92,217			
5	0,264	4,398	96,614			
6	0,203	3,386	100,000			

Izločevalna metoda: Metoda glavnih komponent



Slika 14: Grafična predstavitev lastnih vrednosti komponent za spremenljivko inovativnost

Komunalitete povedo, koliko variabilnosti posamezne dimenzije nam je uspelo zadržati. Iz podatkov o komunaliteti lahko razberemo, da je glavna komponenta z vsemi dimenzijami pozitivno po-

vezana. Glavna komponenta najboljše predstavlja dimenzijo INOVc, ki ima vrednost 0,83 in najmanj dimenzijo INOVb, ki ima vrednost 0,50.

Preglednica 14: Komunalitete za spremenljivko inovativnost

Spremenljivka	Izhodišče	Ekstrakcija
INOVa	1,000	0,645
INOVb	1,000	0,495
INOVc	1,000	0,831
INOVd	1,000	0,690
INOVe	1,000	0,697
INOVf	1,000	0,572

Izločevalna metoda: Metoda glavnih komponent

V nadaljevanju prikazujemo vrednosti faktorskih uteži posameznih dimenzij. Matrika faktorskih uteži predstavlja korelacijske koeficiente med komponento in posamezno dimenzijo. Večja kot je faktorska utež po absolutni vrednosti, večji je vpliv dimenzije na posamezno komponento, pri čemer velja, da uteži, manjših od 0,5 (po absolutni vrednosti) ne razlagamo kot pomembnih. V našem primeru vse dimenzije pomembno vplivajo na prvo glavno komponento, saj so faktorske uteži za vse dimenzije večje od 0,7 (Preglednica 15). Največji vpliv na komponento ima dimenzija INOVc (0,912), najmanjšega pa INOVb (0,703).

Preglednica 15: Matrika faktorskih uteži za spremenljivko inovativnost

Spremenljivka	Komponenta 1
INOVa	0,803
INOVb	0,703
INOVc	0,912
INOVd	0,831
INOVe	0,835
INOVf	0,756

Izločevalna metoda: Metoda glavnih komponent (a. 1 components extracted)

Glavno komponento, ki pojasnjuje 65,5 % celotne variabilnosti obravnavanih dimenzij za spremenljivko inovativnost, bomo za nadaljnjo analizo označili z imenom INOVAT.

7.4.3 Glavna komponenta za spremenljivko sprejemanje tveganj

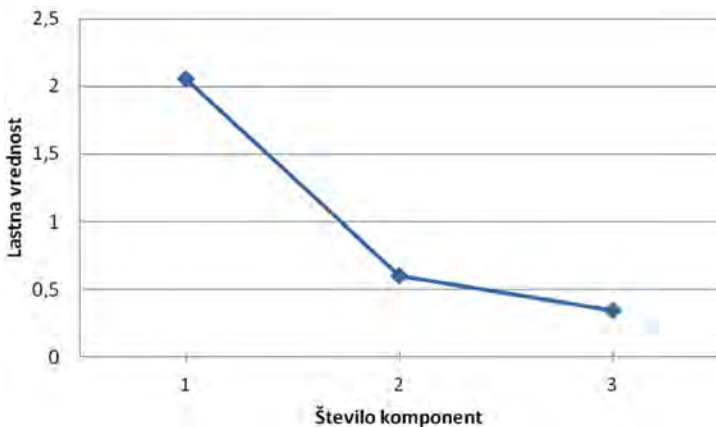
V preglednici 16 so podane lastne vrednosti za posamezne komponente ter odstotek pojasnjene variance za spremenljivko sprejemanje tveganj. Največja lastna vrednost pripada prvi komponenti (2,055), ki je tudi edina z lastno vrednostjo, večjo od ena. Lastna vrednost druge komponente znaša 0,599 in tretje komponente le 0,345. S prvo komponento je pojasnjene 68,51 % skupne variance, z drugo komponento 19,98 % in s tretjo 11,51 %.

Preglednica 16: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca za spremenljivko sprejemanje tveganj

Komponenta	Lastne vrednosti			Pojasnjena varianca izločenih faktorjev		
	Skupaj	% variance	Kumulat. v %	Skupaj	% variance	Kumulat. v %
1	2,055	68,511	68,511	2,055	68,511	68,511
2	0,599	19,982	88,494			
3	0,345	11,506	100,000			

Izločevalna metoda: Metoda glavnih komponent

Glede števila koliko glavnih komponent obdržati, se lahko odločimo tudi na osnovi točke preloma. Diagram lastnih vrednosti prikazuje prelom linije pri $k = 2$ (Slika 15), kar nakazuje, da gre za eno izrazito komponento. Druga komponenta dosega 19,98 % celotne variance in je s tem njena vrednost prenizka, da bi jo lahko upoštevali.



Slika 15: Grafična predstavitev lastnih vrednosti komponent za spremenljivko sprejemanje tveganj

Iz podatkov o komunaliteti (Preglednica 17) lahko razberemo, da glavna komponenta najboljše predstavlja dimenzijo TVEGb, in

sicer ima vrednost 0,78, prav tako dimenzijo TVEGc, ki ima vrednost 0,60 in presega kritično mejo 0,50. Z vsemi tremi dimenzijami je glavna komponenta pozitivno povezana. Tudi matrika komponent pokaže, da ima dimenzija TVEGb najvišji delež pojasnjene variance, in sicer je dimenzija TVEGa pojasnjena 69,9-odstotno, dimenzija TVEGb 78,3-odstotno in dimenzija TVEGc 60,3-odstotno.

Preglednica 17: Komunalitete za spremenljivko sprejemanje tveganj

Spremenljivka	Izhodišče	Ekstrakcija
TVEGa	1,000	0,669
TVEGb	1,000	0,783
TVEGc	1,000	0,603

Izločevalna metoda: Metoda glavnih komponent

V nadaljevanju prikazujemo vrednosti faktorskih uteži posameznih dimenzij. Ugotavljamo, da v našem primeru vse tri dimenzije pomembno vplivajo na prvo komponento, saj so faktorske uteži za vse dimenzije večje od 0,7 (Preglednica 18). Največji vpliv na komponento ima dimenzija TVEGb (0,885), najmanjšega pa TVEGc (0,776).

Preglednica 18: Matrika faktorskih uteži za spremenljivko sprejemanje tveganj

Spremenljivka	Komponenta 1
TVEGa	0,818
TVEGb	0,885
TVEGc	0,776

Izločevalna metoda: Metoda glavnih komponent (a. 1 components extracted)

Glavno komponento, ki pojasnjuje 68,5 % celotne variabilnosti obravnavanih dimenzij za spremenljivko sprejemanje tveganj, bomo za nadaljnjo analizo označili z imenom TVEGAN.

7.4.4 Glavna komponenta za spremenljivko proaktivnost

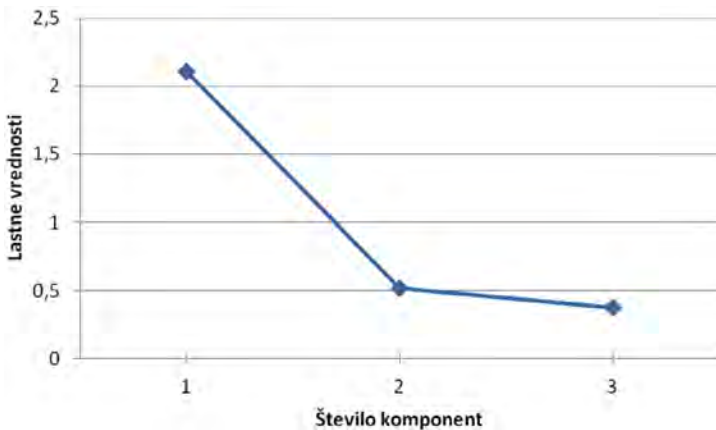
V preglednici 19 so podane lastne vrednosti za posamezne komponente ter odstotek pojasnjene variance za spremenljivko proaktivnost. Največja lastna vrednost pripada prvi komponenti (2,104), ki je tudi edina z lastno vrednostjo, večjo od ena. Lastna vrednost druge komponente znaša 0,519 in tretje komponente le 0,377. S prvo komponento je pojasnjene 70,12 % skupne variance, z drugo komponento 17,31 % in s tretjo 12,57 %.

Preglednica 19: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca za spremenljivko proaktivnost

Komponenta	Lastne vrednosti			Pojasnjena varianca izločenih faktorjev		
	Skupaj	% variance	Kumulativa v %	Skupaj	% variance	Kumulativa v %
1	2,104	70,117	70,117	2,104	70,117	70,117
2	0,519	17,308	87,425			
3	0,377	12,575	100,000			

Izločevalna metoda: Metoda glavnih komponent

Lastne vrednosti glavnih komponent prikazujemo še s točkami v diagramu (Slika 16). Na osnovi diagrama lahko vidimo, da gre za eno izrazito komponento. Druga komponenta dosega 17,31 % celotne variance in je s tem njena vrednost prenizka, da bi jo lahko upoštevali.



Slika 16: Grafična predstavitev lastnih vrednosti komponent za spremenljivko proaktivnost

V preglednici komunalitet (Preglednica 20) razberemo, koliko variabilnosti posamezne spremenljivke nam je uspelo obdržati s prvo glavno komponento. V našem primeru je najboljše pojasnjena dimenzija PROAKb, saj je pojasnjene 75,9 % variabilnosti te dimenzije. Sledi ji dimenzija PROAKa s 67,4 % variabilnosti, le nekoliko manj pa je pojasnjena dimenzija PROAKc s 67,0 % variabilnosti. Z vsemi postavkami je glavna komponenta pozitivno povezana. Tudi matrika komponent kaže, da ima postavka PROAKb najvišji delež pojasnjene variance.

Preglednica 20: Komunalitete za spremenljivko proaktivnost

Spremenljivka	Izhodišče	Ekstrakcija
PROAKa	1,000	0,674
PROAKb	1,000	0,759
PROAKc	1,000	0,670

Izločevalna metoda: Metoda glavnih komponent

Iz matrike faktorskih uteži (Preglednica 21) je razvidno, da imajo vse tri dimenzije faktorsko utež večjo od 0,80, kar kaže na to, da visoko korelirajo z novo spremenljivko. K pojasnitvi nove spremenljivke največ prispeva dimenzija PROAKb (0,871), najmanj pa dimenzija PROAKc (0,819).

Preglednica 21: Matrika faktorskih uteži za spremenljivko proaktivnost

Spremenljivka	Komponenta 1
PROAKa	0,821
PROAKb	0,871
PROAKc	0,819

Izločevalna metoda: Metoda glavnih komponent (a. 1 components extracted)

S prvo glavno komponento obdržimo 70,12 % celotne variabilnosti obravnavanih dimenzij za spremenljivko proaktivnost in jo bomo za nadaljnjo analizo označili z izrazom PROAKT.

7.4.5 Glavna komponenta za spremenljivko uspešnost

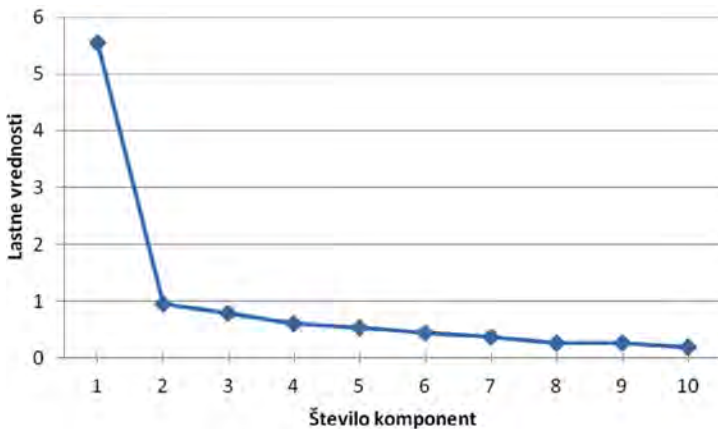
V preglednici 22 so podane lastne vrednosti za posamezne komponente ter odstotek pojasnjene variance za spremenljivko uspešnost. Največja lastna vrednost pripada prvi komponenti (5,549), ki je tudi edina z lastno vrednostjo, večjo od ena. Prva glavna komponenta tako pojasnjuje 55,5 % celotne variabilnosti obravnavanih dimenzij spremenljivke uspešnost in je z vsemi dimenzijami pozitivno povezana.

Lastne vrednosti glavnih komponent prikazujemo s točkami v diagramu (Slika 17). V našem primeru je prelom linije pri drugi spremenljivki, kar nakazuje, da je izbira ene glavne komponente dovolj.

Preglednica 22: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca za spremenljivko uspešnost

Komponenta	Lastne vrednosti			Pojasnjena varianca izločenih faktorjev		
	Skupaj	% variance	Kumulat. v %	Skupaj	% variance	Kumulat. v %
1	5,549	55,494	55,491	5,549	55,494	55,491
2	0,961	9,612	65,102			
3	0,792	7,923	73,025			
4	0,611	6,113	79,138			
5	0,531	5,313	84,452			
6	0,454	4,536	88,987			
7	0,366	3,665	92,652			
8	0,271	2,714	95,366			
9	0,261	2,614	97,980			
10	0,202	2,020	100,00			

Izločevalna metoda: Metoda glavnih komponent



Slika 17: Grafična predstavitev lastnih vrednosti komponent za spremenljivko uspešnost

Iz preglednice 23 lahko razberemo, da je najboljše predstavljena dimenzija USPESNOST_f, saj nam je z izbrano glavno komponento uspelo zadržati 72,7 % variabilnosti te dimenzije. Sledijo ji dimenzije USPESNOST_e s 67,5 % in USPESNOST_h s 67,0 %. Najslabše je pojasnjena dimenzija USPESNOST_a, saj nam je z izbrano glavno komponento uspelo zadržati le 32,9 % variabilnosti te dimenzije.

Preglednica 23: Komunalitete za spremenljivko uspešnost

Spremenljivka	Izhodišče	Ekstrakcija
USPESNOSTa	1,000	0,329
USPESNOSTb	1,000	0,594
USPESNOSTc	1,000	0,587
USPESNOSTd	1,000	0,617
USPESNOSTe	1,000	0,675
USPESNOSTf	1,000	0,727
USPESNOSTg	1,000	0,559
USPESNOSTh	1,000	0,670
USPESNOSTi	1,000	0,375
USPESNOSTj	1,000	0,416

Izločevalna metoda: Metoda glavnih komponent

V Preglednici 24 prikazujemo vrednosti faktorskih uteži posameznih dimenzij. Ugotavljamo, da v našem primeru vse dimenzije pomembno vplivajo na prvo komponento (utež nad 0,5). Večja faktorska utež v matriki kaže na večji vpliv spremenljivke na glavno komponento. Največji vpliv na komponento ima dimenzija USPESNOSTf (0,853), najmanjšega pa USPESNOSTa (0,574).

Preglednica 24: Matrika faktorskih uteži za spremenljivko uspešnost

Spremenljivka	Komponenta 1
USPESNOSTa	0,574
USPESNOSTb	0,771
USPESNOSTc	0,766
USPESNOSTd	0,785
USPESNOSTe	0,822
USPESNOSTf	0,853
USPESNOSTg	0,747
USPESNOSTh	0,818
USPESNOSTi	0,613
USPESNOSTj	0,645

Izločevalna metoda: Metoda glavnih komponent (a. 1 components extracted)

Na osnovi zapisanega lahko zaključimo, da so dimenzije dovolj dobro predstavljene s prvo glavno komponento, ki pojasnjuje 55,49

% celotne variabilnosti obravnavanih dimenzij za spremenljivko uspešnost in jo upravičeno lahko imenujemo USPEŠNOST. Za potrebe nadaljnje analize jo bomo označili z izrazom USPESN.

Z uporabo metode glavnih komponent v programu SPSS smo izračunali vrednosti glavnih komponent za štiri skupine spremenljivk, ki smo jih poimenovali INOVAT, TVEGAN, PROAKT in USPESN in jih bomo uporabili v nadaljnji analizi.

7.5 T-test

V nadaljevanju bomo preverjali podjetniško usmerjenost, ki je izražena z glavnimi komponentami INOVAT, TVEGAN in PROAKT ter USPESN v družinskih in nedružinskih podjetjih. Izračunali bomo Levenov test in t-test statistiko. Levenov test preizkuša domnevo, da med skupinami ni razlike v varianci. T-test za dva neodvisna vzorca se uporablja v primeru, ko ugotavljamo, če med neodvisnimi vzorci (v našem primeru med družinskimi in nedružinskimi podjetji) obstaja statistično značilna razlika glede posamezne spremenljivke.

Statistika t-testa za dva neodvisna vzorca pogojuje, da proučujemo vrednosti, ki so intervalne in da obstaja vsaj približno normalna porazdelitev vrednosti. Oba predpogoja sta izpolnjena, kot je razvidno iz opisov statistike v podpoglavjih od 7.3.1 do 7.3.4. Vprašalnik je bil oblikovan tako, da so anketiranci odgovarjali na intervalu od 1 do 5, prav tako smo s koeficientom asimetrije preverili, da gre za približno normalne porazdelitve posameznih postavk.

S H_1 , H_2 in H_3 predpostavljamo, da med skupinama, torej med podjetniško usmerjenostjo družinskih in nedružinskih podjetij obstajajo statistično značilne razlike. Z ničelno domnevo predpostavljamo, da med aritmetično sredino ene skupine in aritmetično sredino druge skupine ni razlike. Če je stopnja statistične značilnosti večja od 0,05, pomeni, da obstaja možnost, da obstaja razlika med obema skupinama (v našem primeru med družinskimi in nedružinskimi podjetji) zaradi drugih razlik in ne zaradi proučevanih spremenljivk. V primeru, da je stopnja značilnosti manjša od 0,05 (sig. je manjši od 0,05), ničelne domneve ne moremo zavrni. Ferligoj (1995) navaja, da se izraz statistična značilnost v vseh proučevanih primerih nanaša na petodstotno tveganje zavračanja ničelnih hipotez, ki so podlaga statistične analize. To pomeni, da nismo popolnoma prepričani, da je to, kar proučujemo, tudi to, kar preverjamo. Pravimo, da je stopnja značilnosti (sig) 0,05, kar pomeni, da obstajajo

ja petodstotna možnost, da razlike, ki smo jih odkrili, niso posledica domnevnega vzroka, pač pa nekih drugih neznanih vzrokov.

V našem primeru želimo s pomočjo t-testa ugotoviti razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Ugotovimo jih tako, da primerjamo izračunano t-statistiko s kritično vrednostjo t-statistike, ki je običajno pri 0,05 verjetnosti. Če je t-vrednost večja, kot je kritična vrednost, torej če je t večji od 0,05 sig., ne moremo trditi, da se razlike med družinskim in nedružinskimi podjetji nanašajo na spremenljivko, ki jo proučujemo.

Kot faktorsko spremenljivko opredelimo družinska in nedružinska podjetja. Podatek pod oznako 1 se nanaša na družinska podjetja, podatek pod oznako 2 na nedružinska. Analizirane neodvisne spremenljivke so inovativnost (INOVAT), proaktivnost (PROAKT) in sprejemanje tveganj (TVEGAN), ki skupaj opredeljujejo odvisno spremenljivko uspešnost (USPESN).

7.5.1 T-test razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji glede inovativnosti (INOVAT)

V tem podpoglavju preverjamo prvo hipotezo (H_1), in sicer nas zanima, ali obstaja statistično značilna razlika med družinskimi in nedružinskimi podjetji na področju inovativnosti. Domnevo o enakosti dveh povprečij preverjamo s pomočjo t-testa. Opisne statistike so prikazane v Preglednici 25.

Preglednica 25: Opisne statistike za spremenljivko INOVAT

Inovat	Družinsko	N	AS	SD	Stand. nap. ocene
	Da	55	0,458765	0,946763	0,127661
	Ne	42	-0,060076	1,074416	0,165786

Izvedli smo Levenov test (imenovan tudi Levenov test homogenosti varianc), s katerim preizkušamo domnevo, da med skupinami ni razlike v varianci ($H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2 = \dots \sigma_k^2$). Izračun F statistike kaže (Preglednica 26), da je stopnja značilnosti 0,123, kar pomeni, da razlike med variancami niso statistično značilne, zato ničelne domneve, ki predpostavlja enakost varianc, ne moremo zavrnila. S tem je potrjena predpostavka o enakosti varianc, ki je predpogoj za uporabo t-testa.

Preglednica 26: T-preizkus za spremenljivko INOVAT

	Levenov preizkus enakosti varianc		t-preizkus enakosti povprečij		
	F	sig.	t	df	sig.
Inovat	2,420	0,123	0,515	95	0,608

S pomočjo t-testa želimo ugotoviti razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji. To storimo tako, da primerjamo izračunano t-statistiko s kritično vrednostjo t-statistike, ki je običajno pri 0,05 verjetnosti. V našem primeru znaša izračunana stopnja značilnosti 0,608, zaradi česar ne moremo trditi, da se razlike med družinskim in nedružinskimi podjetji nanašajo na spremenljivko, ki jo proučujemo. Ostaja namreč možnost, da obstaja razlika med obema skupinama zaradi drugih razlik in ne zaradi proučevanih spremenljivk.

Zaradi navedene hipoteze H1: *Med družinskimi in nedružinskimi podjetji obstaja statistično značilna razlika v stopnji inovativnosti*, ne moremo potrditi.

7.5.2 T-test razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji glede sprejemanja tveganj (TVEGAN)

V tem podpoglavju preverjamo drugo hipotezo (H2), in sicer nas zanima, ali obstaja statistično značilna razlika med družinskimi in nedružinskimi podjetji glede sprejemanja tveganj. Opisne statistike so prikazane v Preglednici 27.

Preglednica 27: Opisne statistike za spremenljivko TVEGAN

Tvegan	Družinsko	N	AS	SD	Stand. nap. ocene
	Da	55	0,438487	1,057601	0,142607
	Ne	42	-0,574209	0,928617	0,143288

Z Levenovim testom smo preverili enakost oziroma homogenost varianc med skupinama. Izračun F statistike (Preglednica 28) kaže, da je stopnja značilnosti 0,135, kar pomeni, da razlike med variancami niso statistično značilne, torej lahko sprejmemo predpostavko o enakosti varianc.

Preglednica 28: T-preizkus za spremenljivko TVEGAN

	Levenov preizkus enakosti varianc		T-preizkus enakosti povprečij		
	F	sig.	T	df	sig.
Tvegan	2,277	0,135	0,492	95	0,624

Izračunana stopnja značilnosti t-testa znaša 0,624, zaradi česar ne moremo trditi, da se razlike med družinskim in nedružinskimi podjetji nanašajo na spremenljivko, ki jo proučujemo.

Zahra (2005) je potrdil, da je višja stopnja vključenosti lastnikov pozitivno povezana s prejemanjem tveganj v družinskih podjetjih. Prav tako so Naldi et al. (2007) potrdili domneve, da družinska podjetja prevzemanjo manj tveganj kakor nedružinska ter da je prevzemanje tveganj negativno povezano z uspešnostjo, medtem ko Lumpkin in Sloat (2001 v Irava 2009, 36) nista ugotovila nobenih signifikantnih razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji glede sprejemana tveganj. Naša raziskava se na podlagi dobljenih rezultatov pridružuje spoznanjem slednje, torej hipoteze H2: *Med družinskimi in nedružinskimi podjetji obstaja statistično značilna razlika v stopnji sprejemanja tveganj, ne moremo potrditi.*

7.5.3 T-test razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji glede proaktivnega vedenja (PROAKT)

V nadaljevanju preverjamo tretjo hipotezo (H3) in sicer nas zanima, ali obstaja statistično značilna razlika med družinskimi in nedružinskimi podjetji glede proaktivnega vedenja. Opisne statistike so prikazane v preglednici 29.

Preglednica 29: Opisne statistike za spremenljivko PROAKT

Proakt	Družinsko	N	AS	SD	Stand. nap. ocene
	Da	55	0,101778	0,923709	0,124553
	Ne	42	-0,133281	1,088848	0,168012

Z Levenovim testom smo najprej preverili enakost oziroma homogenost varianc med skupinama. Izračun F statistike (Preglednica 30) kaže, da je stopnja značilnosti 0,320, kar pomeni, da razlike med variancami niso statistično značilne, torej lahko sprejmemo predpostavko o enakosti varianc.

Preglednica 30: T-preizkus za spremenljivko PROAKT

	Levenov preizkus enakosti varianc		T-preizkus enakosti povprečij		
	F	sig.	T	df	sig.
Proakt	0,999	0,320	1,149	95	0,253

Izračunana stopnja značilnosti t-testa znaša 0,253, zaradi česar ne moremo trditi, da se razlike med družinskim in nedružinskimi podjetji nanašajo na spremenljivko, ki jo proučujemo. Zaradi navedenega hipoteze H3: *Med družinskimi in nedružinskimi podjetji obstaja statistično značilna razlika v stopnji proaktivnosti, ne moremo potrditi.*

7.5.4 Dodatni t-test za spremenljivko uspešnost (USPESN)

Ker rezultati t-testa pri spremenljivkah INOVAT, TVEGAN in PROAKT niso potrdili statistično značilnih razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji glede proučevanih spremenljivk, smo dodatno izdelali t-test še za spremenljivko USPESN, čeprav te domneve prvotno nismo predpostavili.

Preglednica 31: Opisne statistike za spremenljivko USPESN

Uspesn	Družinsko	N	AS	SD	Stand. nap. ocene
	Da	55	0,256580	0,876263	0,118155
	Ne	42	-0,335998	1,061226	0,163750

Iz izračuna t-testa (Preglednica 32) lahko razberemo statistično značilnost, saj je t-test signifikanten pri manj kot 0,05, in sicer ima vrednosti 0,003. To pomeni, da lahko potrdimo, da obstaja med družinskimi in nedružinskimi podjetji statistično značilna razlika v uspešnosti podjetja, vendar te hipoteze nismo predvideli.

Preglednica 32: T-preizkus za spremenljivko USPESN

	Levenov preizkus enakosti varianc		T-preizkus enakosti povprečij		
	F	sig.	T	df	sig.
Uspesn	1,650	0,202	3,011	95	0,003

7.6 Regresijski model vpliva spremenljivk podjetniške usmerjenosti na uspešnost podjetja.

Odvisnost med intervalnimi spremenljivkami običajno preverjamo s korelacijo, če nas zanima le smer in jakost te zveze. Če pa želimo izvedeti, kakšna je točno oblika te zveze ter kakšni so odnosi med več spremenljivkami, potem si pomagamo z regresijo (Pahor 2008, 1). Regresijska analiza je statistična metoda, ki nam pomaga analizirati odnos med odvisno številsko spremenljivko in eno ali več neodvisnimi številskimi spremenljivkami. Poleg tega nam omogoča določiti delež sprememb pri odvisni spremenljivki, ki jih je možno pojasniti z neodvisno spremenljivko ali spremenljivkami, zapisati v matematični obliki zvezo med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami ter napovedati vrednost odvisne spremenljivke glede na pričakovane vrednosti neodvisnih spremenljivk (Bastič 2006, 27). V primeru, ko na vrednost ene odvisne spremenljivke vpliva več dejavnikov – spremenljivk, govorimo o multipli linearni regresiji.

V nadaljevanju nameravamo postaviti regresijski model o odnosih med spremenljivkami podjetniške umerjenosti in dejavnikov us-

pešnosti podjetja. Ocenili bomo parametre modela in njihovo moč povezave. Regresijska funkcija je ocena, ki jo postavimo na osnovi vzorca enot.

Predpostavke multiple regresije so:

- neodvisne in odvisne spremenljivke so približno normalno porazdeljene
- vsaka od neodvisnih spremenljivk lahko linearno vpliva na odvisno spremenljivko (izdelali bomo korelacijsko matriko spremenljivk, v prvem poglavju pa smo že izdelali korelacijsko matriko vseh postavk);
- med neodvisnimi spremenljivkami ni multikolinearnosti (izračunali bomo statistiko tolerance);
- med neodvisnimi spremenljivkami ni avtokorelacije (izračunali bomo Durbin-Watsonov koeficient).

S H₄ domnevamo, da na uspešnost podjetja vpliva podjetniška usmerjenost, izražena z dimenzijami inovativnost, sprejemanje tveganj in proaktivnost. Osnovna funkcija linearnega regresijskega modela je zato podjetniška usmerjenost in njen vpliv na uspešnost podjetja. Kot neodvisne spremenljivke vstopajo dimenzije inovativnost, sprejemanje tveganj in proaktivnost, kot odvisna spremenljivka pa uspešnost. Predvidena je bila naslednja multipla regresijska enačba:

$$USPESN = f(\text{INOVAT}, \text{TVEGAN}, \text{PROAKT}) + E$$

kjer je:

USPESN – uspešnost podjetja,

f – linearna funkcija,

E – napaka ocene.

Za zagotavljanje pogojev, ki jih je treba izpolniti pred izračunom linearne regresijske premice, bomo izračunali Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivkami v regresijskem modelu. Pearsonov koeficient kot matematična in statistična številsko mera predstavlja velikost linearne povezanosti spremenljivk X in Y. Njegova vrednost se lahko nahaja med vrednostma -1 in 1, pri čemer vrednost -1 predstavlja popolno negativno povezanost spremenljivk, obratno pa vrednost 1 pomeni popolno pozitivno povezanost. Pearsonov koeficient o označuje ničelni vpliv ene spremenljivke na drugo (Ferligoj 1995).

Iz korelacijske matrike (Preglednica 33) je razvidno, da so povezave med spremenljivkami šibke do srednje močne. Najšibkejša je

povezava med prevzemanjem tveganja in uspešnostjo podjetja; Pearsonov koeficient znaša 0,240 (sig < 0,05). Med povezavo proaktivnega vedenja in uspešnostjo podjetja pa opazamo najmočnejšo povezanost (P = 0,360; sig < 0,05). Vse povezave so statistično značilne, vendar to še ne pomeni, da bo tudi regresijski model potrjen. Zato bomo v nadaljevanju izvedli multiplo regresijsko analizo za napovedovanje uspešnosti podjetij.

Preglednica 33: Matrika koeficientov korelacije spremenljivk regresijskega modela

		Inovat	Tvegan	Proakt	Uspesn
Pearsonov koeficient	Inovat	1,000	0,467**	0,614**	0,354**
	Tvegan	0,467**	1,000	0,580**	0,240*
	Proakt	0,614**	0,580**	1,000	0,360**
	Uspesn	0,354**	0,240*	0,360**	1,000
sig	Inovat	.	0,000	0,000	0,000
	Tvegan	0,000	.	0,000	0,018
	Proakt	0,000	0,000	.	0,000
	Uspesn	0,000	0,018	0,000	.
n	Inovat	97	97	97	97
	Tvegan	97	97	97	97
	Proakt	97	97	97	97
	Uspesn	97	97	97	97

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

* korelacija je statistično značilna pri stopnji tveganja 0,05 (dvostranska)

Regresijski modeli

S programom SPSS smo s pomočjo metode glavnih komponent izračunali vrednosti glavnih komponent za štiri skupine spremenljivk (INOVAT, TVEGAN, PROAKT in USPESN), ki jih bomo uporabili v nadaljnji analizi. Z analizo odvisnosti želimo pokazati, kakšen je vpliv preučevanih dimenzij podjetniške usmerjenosti (inovativnosti, proaktivnosti in nagnjenosti k tveganju) na uspešnost. Za potrebe preučevanja bomo uporabili multipli linearni regresijski model, kjer kot odvisna spremenljivka vstopa uspešnost, kot neodvisne spremenljivke pa *inovativnost*, *proaktivnost* in *nagnjenost k tveganju*.

Predpostavljamo, da gre v preučevanem primeru za linearno odvisnost po formuli:

$$\text{uspešnost} = \beta_0 + \beta_1 * \text{inovativnost} + \beta_2 * \text{proaktivnost} + \beta_3 * \text{prevzemanje tveganj} + \varepsilon,$$

kjer so:

β_0 – konstanta linearne funkcije,

$\beta_{1,2,3}$ – parametri linearne funkcije, ki hkrati odražajo intenziteto vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno,

ε – drugi dejavniki vpliva na odvisno spremenljivko.

Durbin-Watsonov koeficient smo izračunali z namenom, da preverimo stopnjo avtokorelacije, kot jo zahtevajo pravila linearne regresije. Ferligoj (1995) navaja, da lahko domnevamo, da koeficient, ki se sicer giblje v intervalu od 0 do 4, prikazuje stanje brez avtokorelacije v intervalu od 1,8 do 2,2. Naš izračun kaže vrednost 2,06, zato lahko sklepamo, da je s tem izpolnjen pogoj o neobstoju avtokorelacije.

Preglednica 34: Opisne statistike regresijskega modela

Model	R	R ²	Popr. R ₂	Stand. napaka ocene	Durbin-Watson
1	0,360a	0,129	0,120	0,93794079	
2	0,362b	0,131	0,112	0,94210871	
3	0,398c	0,158	0,131	0,93218814	2,057

a. konstanta: PROAKT

b. konstanta: PROAKT, TVEGAN

c. konstanta: PROAKT, TVEGAN, INOVAT

d. odvisna spremenljivka: USPESN

Multipli korelacijski koeficient R kaže jakost odvisnosti med odvisno in k neodvisnimi spremenljivkami, vrednost je vedno pozitivna. Multipli determinacijski koeficient R^2 pa predstavlja delež variance v odvisni spremenljivki, ki je pojasnjena z variabilnostjo v neodvisnih spremenljivkah (Bastič 2006). Kot kaže Preglednica 34, znaša multipli korelacijski koeficient (R) 0,360. To pomeni, da so preučevane spremenljivke v srednje močni medsebojni povezanosti. Kvadrat multiplega korelacijskega koeficienta (R^2) predstavlja t. i. determinacijski koeficient in nam pove, koliko odstotkov variance odvisne spremenljivke lahko pojasnimo z linearnim vplivom neodvisnih spremenljivk. Na osnovi ocenjenega determinacijskega koeficienta ugotavljamo, da je 12,9 % variance uspešnosti pojasnjene z linearnim vplivom proaktivnosti. Preostalih 87,1 % variance povzročajo neznani, med njimi vsaj slučajni dejavniki.

Pri pregledu popravljenih determinacijskih koeficientov, ki naredijo korekcijo glede na število neodvisnih spremenljivk, ugotovimo, da so njihove vrednosti nizke (vrednosti se gibljejo med 0,112 in 0,131) ter da velik nepojasneni del odpade na druge znane ali neznane dejavnike in slučajne vplive, ki niso vključeni v regresijsko analizo.

Za naš primer smo naredili izpise parametrov regresijskega modela. Najprej smo pregledovali stopnjo značilnosti oz. signifikantnosti. V izpisu regresije smo poiskali spremenljivke, ki imajo stopnjo značilnosti manjšo od 0,05. Stopnja značilnosti je tveganje, ki je povezano s tem, da nismo stoodstotno prepričani, da je to, kar preučujemo v raziskavi, to, kar preverjamo. Če je stopnja značilnosti večja od 0,05, potem ničelne domneve ne zavrnamo in s tem ne potrdimo vpliva. Naši izpisi regresijske analize so dali negotove rezultate z vidika signifikantnosti.

Uporabili smo metodo Enter,¹ s katero smo želeli preveriti statistično značilnost vpliva vseh pojasnjevalnih spremenljivk. Z omenjeno metodo smo ocenjevali parametre, kjer smo kot rezultat dobili ocenjeno regresijsko funkcijo, ki ima vključeno eno, dve ali vse neodvisne spremenljivke ne glede na možnost, da so nekateri ocenjeni regresijski koeficienti lahko statistično neznačilni.

Na podlagi rezultatov regresijske analize, prikazanih v preglednici 35, lahko zapišemo:

Model 1: *Uspešnost podjetja* $USPESN = -6,512E-18 + 0,36 * PROAKT$

Model 2: *Uspešnost podjetja* $USPESN = -1,143E-17 + 0,332 * PROAKT + 0,047 * TVEGAN$

Model 3: *Uspešnost podjetja* $USPESN = -1,418E-18 + 0,222 * PROAKT + 0,012 * TVEGAN + 0,212 * INOVAT$

Kot izhaja iz vrednosti f-testa, je model 1 statistično značilen na ravni tveganja 0,000 in pojasnjuje 12,9 % variance uspešnosti podjetja s spremenljivko proaktivno vedenje.

Kot izhaja iz t-statistike, so vrednosti koeficientov v modelu 1 statistično značilne, medtem ko za model 2 in 3 tega ne moremo trditi, saj presegajo signifikantnost 0,05. Koeficient Beta (standardizirani regresijski koeficient) z vrednostjo 0,36 v modelu 1 potrjuje našo domnevo, da proaktivno vedenje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja in je tudi ključna spremenljivka našega modela. Spremenljivki TVEGAN in INOVAT sta sicer pozitivno povezani z uspešnostjo, vendar statistično neznačilni.

Kvaliteto modela oz. delež variance, ki jo model uspe pojasniti, ugotavljamo z determinacijskim koeficientom. Pri multipli regresiji bolj običajno uporabljamo popravljeni determinacijski koeficient, ki je popravljen za stopinje prostosti. Vsaka dodatna spremenljivka v

1 Z metodo Enter sami določamo, katere spremenljivke bodo vstopile v model.

modelu nam lahko determinacijski koeficient le poveča, čeprav se je model zaradi vstopa te spremenljivke dejansko poslabšal. Model se z dodajanjem spremenljivk izboljšuje, vse dokler se povečuje popravljeni R^2 (Pahor 2008, 5).

Na osnovi parametrov regresijskega modela po metodi Enter ugotovimo, da proaktivnost statistično značilno vpliva na uspešnost podjetij, medtem ko za spremenljivki inovativnost in sprejemanje tveganj tega ne moremo trditi. Tako vrednost koeficienta Beta (standardizirani regresijski koeficient) z vrednostjo 0,36 v modelu 1 potrjuje našo domnevo, da proaktivno vedenje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

Preglednica 35: Parametri regresijskega modela (metoda Enter)

Model		nestandardizirani koeficienti		stand. koeficienti	t	Sig.	kolinearnost	
		B	stan. nap.	Beta			toleranca	VIF
1	Konstanta	-6,512E-18	0,095		0,000	1,000		
	Proakt	0,360	0,096	0,360	3,758	0,000	1,000	1,000
2	Konstanta	-1,143E-17			0,000	1,000		
	Proakt	0,332	0,118	0,332	2,815	0,006	0,663	1,507
	Tvegan	0,047	0,118	0,047	0,402	0,689	0,663	1,507
3	Konstanta	-1,143E-18	0,095		0,000	1,000		
	Proakt	0,222	0,133	0,222	1,675	0,097	0,513	1,950
	Tvegan	0,012	0,119	0,012	0,102	0,919	0,644	1,553
	Inovat	0,212	0,122	0,212	1,735	0,086	0,605	1,653

Odvisna spremenljivka: USPESN

Postopek izračuna regresije smo ponovili še z metodo Stepwise (metoda postopne izbire), ki v model vključuje spremenljivke, s katerimi je odvisna spremenljivka najbolj povezana in to preko celotnega niza. Stepwise regresija najprej začne z modelom brez vseh spremenljivk in nato v vsakem koraku v linearni regresijski model vključi najbolj statistično značilno spremenljivko (najvišjo vrednost F statistike).

Največji delež pri oblikovanju regresijske funkcije imajo spremenljivke, pri katerih je po absolutni vrednosti najvišji standardizirani Beta koeficient (v našem primeru tako v prvem koraku vstopi v model spremenljivka PROAKT). V drugem koraku vstopi spremenljivka z najvišjim parcialnim koeficientom. Korake ponavljamo, dokler so parcialni koeficienti statistično značilni. Poleg tega glavnega kriterija preverjamo še toleranco. Želimo, da je toleranca čim večja, kar pomeni, da je spremenljivka, ki vstopa v model, kar najbolj različna od spremenljivk, ki so že v modelu (Pahor 2008, 5).

Preglednica 36: Parametri regresijskega modela (metoda stepwise)²

Model		nestandardizirani koeficienti		stand. koeficienti	t	Sig.	kolinearnost	
		B	stan. nap.	Beta			toleranca	VIF
1	Konstanta	-6,512E-18	0,095		0,000	1,000		
	Proakt	0,360	0,096	0,360	3,758	0,000	1,000	1,000

Po metodi stepwise je kriteriju vključitve zadostila le spremenljivka PROAKT, ki pojasni slabih 13 % variabilnosti ($R^2 = 0,129$) uspešnosti podjetij. Vpliv je statistično značilno pozitiven: bolj kot so podjetja proaktivno usmerjena, bolj uspešno je podjetje, kar je smiselno, saj so podjetja s proaktivnim vedenjem korak pred konkurenco.

Analizo multikolinearnosti prikazujeta zadnja dva stolpca v preglednici 36. Toleranca predstavlja delež variance znotraj neodvisne spremenljivke, ki je ne moremo pojasniti z ostalimi spremenljivkami (ena minus R kvadrat). Večja kot je toleranca, manjša je multikolinearnost neodvisnih spremenljivk. Če je torej toleranca blizu 0, to pomeni, da je prisotna visoka multikolinearnost, kar povečuje standardno napako regresijskega modela. Ker je ta vrednost v našem modelu 1, smo s tem izpolnili tudi pogoj multikolinearnosti, ki je predpogoj linearne regresije. Nadalje: kadar je VIF (variance inflation factor) večji od 2, pomeni, da obstaja resen problem prisotnosti multikolinearnosti in s tem nedoseganja temeljnih predpostavk regresijskega modela. Naš koeficient VIF, ki je pod vrednostjo 2, torej ne predstavlja problema multikolinearnosti.

Ocenjena funkcija vpliva proaktivnosti na uspešnost

$$\text{Uspešnost podjetja} = -6,512E - 18 + 0,36 * \text{proaktivnost}$$

Potrдили smo, da obstaja pozitivna povezava med proaktivnim načinom poslovanja ter uspešnostjo podjetja. To pomeni, če se proaktivnost ob nespremenjenih ostalih pogojih poveča za eno enoto, se bo uspešnost podjetja povečala za 0,36. Ker so povprečne vrednosti dimenzij (prikazane so v poglavju 7.3.3), ki jih zajema spremenljivka proaktivnost, nizke, bi za dvig uspešnosti veljalo te vrednosti dvigniti. To pomeni, da bi podjetja morala zastaviti poslovanje pogumno in proaktivno.

V predhodnih študijah so povezanost podjetniške usmerjenosti in uspešnosti proučevali številni tuji raziskovalci. Povezanost podje-

2 Statistično neznačilne koeficiente smo izločali z metodo Stepwise, ki je v model vključila le spremenljivke, ki so imele stopnjo tveganja $\alpha \leq 0,05$.

tniške naravnosti z uspešnostjo so proučevali na primer Lumpkin in Dess (1996), Miller in Friesen (1982), Wiklund in Sheperd (2005). Medtem ko številne študije potrjujejo pomen podjetniške usmerjenosti pri uspešnosti poslovanja, pa kažejo nekatere študije nižjo stopnjo korelacije med podjetniško usmerjenostjo in uspešnostjo (Rauch et al. 2009, Lumpkin in Dess 2001, Zahra 1991). V nekaterih raziskavah pa statistično značilne povezanosti med podjetniško usmerjenostjo in uspešnostjo podjetij niso ugotovili (De Clercq, Dimov in Thongpapan 2009, Smart in Conant 1994). V skladu z ugotovitvami nekaterih avtorjev, ki so ugotovili delno povezanosti med podjetniško usmerjenostjo in uspešnostjo, so tudi rezultati naše raziskave. Teoretična izhodišča raziskovalcev lahko primerjamo z rezultati naše analize in na osnovi tega potrdimo ali ovržemo hipotezo 4. Na osnovi rezultatov statistične analize lahko tako hipotezo H4: *Vse tri dimenzije podjetniške usmerjenosti pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja*, delno potrdimo.

8 Zaključek

Namen naše raziskave je ugotoviti, ali se posamezne dimenzije podjetniške usmerjenosti med družinskimi in nedružinskimi podjetji statistično razlikujejo ter ugotoviti vpliv podjetniške usmerjenosti na uspešnost podjetij. Z metodološkega vidika smo delo razdelili na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu smo obravnavali štiri aktualne konstrukte: *podjetništvo*, *družinsko podjetništvo*, kot specifično pojavno obliko podjetništva, *podjetniško usmerjenost*, ki je relativno nov pogled na podjetništvo in *uspešnost podjetij*.

Številni ekonomski teoretiki poudarjajo spoznanje, da so podjetništvo in podjetniki pomembno gonilo gospodarske rasti, zaposlovanj, inovativnosti in produktivnosti. Podjetniški proces je kompleksen pojav, na katerega vpliva veliko dejavnikov ter okoliščin: od naklonjenosti podjetništvu v družbi do nagnjenosti posameznika k podjetništvu, od demografskih značilnosti narodnega gospodarstva do razvitosti gospodarskega sistema in vrsta drugih (Rebernik et al. 2013, 45). Večplastnosti podjetništva tako ni mogoče enostavno opisati. Pri koncipiranju raziskave smo v središče postavili podjetje, izpostavili smo pomen družinskih podjetij, pri tem pa nas je zanimala njihova podjetniška usmerjenost in uspešnost.

Mala in srednje velika družinska podjetja so po številu pomembna skupina podjetij v Sloveniji in tvorijo pomemben del gospodarske združbe. Pri tem velja opozoriti, da so podatki o deležu in številu družinskih podjetij odvisni od uporabljene definicije. V slovenskem prostoru je bilo do sedaj opravljenih relativno malo raziskav na področju družinskega podjetništva. K izbiri raziskovalnega problema nas je spodbudila tudi ugotovitev, da slovenskih družinskih podjetij ne moremo obravnavati kot specifično pojavno obliko, temveč kot enakovrednega partnerja ter kot pomemben dejavnik v gospodarstvu (Rajter 2011). Skozi obdobje raziskovanja družinskega podjetništva je veliko avtorjev poskušalo odgovoriti na temeljno vprašanje, kaj je družinsko podjetje. V Sloveniji ni zakonsko določene definicije za družinska podjetja, zato smo uporabili definicijo, ki jo številni avtorji najpogosteje navajajo in je že bila uporabljena v raz-

iskavi (Duh, Tominc in Rebernik 2006). Družinsko podjetje definiramo na naslednji način: »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 dojema podjetje kot družinsko podjetje.« Večina raziskovalcev družinskih podjetij je mnenja, da se družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih po značilni udeležbi družine v podjetju. Na temelju podatkov o družinskih podjetjih v posameznih državah ocenjujejo, da je v Evropi od 70 do 80 % vseh podjetij družinskih. V družinskih podjetjih dela med 40 in 50 % vseh zaposlenih v evropskih državah, ocenjuje pa se, da je v nekaterih državah delež zaposlenih v družinskih podjetjih še višji, tudi do 70 % (Mandl 2008, 39).

Konstrukt podjetniške usmerjenosti smo opredelili z dimenzijami inovativnost, sprejemanje tveganj in proaktivnost. Čeprav so nekatere študije uporabile pet dimenzionalni konstrukt, smo sledili večini študij, ki so uporabile le omenjene tri dimenzije. Inovativnost se odraža v kreativnosti in odprtosti za nove ideje na področju novih izdelkov ali storitev oziroma izboljšavah obstoječih. Proaktivnost se odraža v odnosu do tržnih priložnosti, predvsem na področju doseganja prednosti pred konkurenti. Prevzemanje tveganj razumemo kot vstopanje v področje neznanega v negotovem okolju. Odkar je Miller (1983) opredelil konstrukt podjetniške usmerjenosti, so se raziskave osredotočile predvsem na proučevanje odnosa med podjetniško usmerjenostjo podjetja in njegovo uspešnost (Covin in Slevin 1989; Rauch et al. 2009). Medtem ko je konstrukt podjetniške usmerjenosti predmet raziskav že več kot dve desetletji, pa so še raziskave podjetniške usmerjenosti v okviru družinskih podjetij razmeroma nove. Zanimalo nas je predvsem, ali se ravni posameznih dimenzij podjetniške usmerjenosti statistično razlikujejo med družinskimi podjetji in podjetji, ki niso družinska ter kako vpliva raven podjetniške usmerjenosti podjetja na njegovo uspešnost. Pri tem smo uspešnost merili na osnovi nefinančnih kazalnikov.

Za ugotavljanje uspešnosti uporabljajo gospodarske družbe finančne in nefinančne kazalnike. V poglavju o uspešnosti smo predstavili tradicionalne poglede na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja ter najpogosteje uporabljene finančne kazalnike, s katerimi merimo in presojamo uspešnost poslovanja. Spoznamo tudi, kateri so najbolj znani pristopi k izbiri nefinančnih informacij in kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja ter zakaj se kre-

pi spoznanje o pomenu nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja.

V empiričnem delu je bila uporabljena kvantitativna metoda statistične analize, katero smo izvedli s pomočjo programske opreme za analiziranje družboslovnih podatkov SPSS. S pomočjo zgle-
dov smo sestavili sklop trditev za merjenje stališč glede podjetniške usmerjenosti in uspešnosti podjetij. Podjetniško usmerjenost in uspešnost smo proučevali s pomočjo 22 izbranih dejavnikov. Na vprašalnik so odgovarjali menedžerji oziroma podjetniki. Spremenljivke podjetniške usmerjenosti in uspešnosti smo preverili na vzorcu mikro, majhnih in srednje velikih slovenskih gospodarskih družb. Najprej smo za vse spremenljivke izvedli deskriptivno analizo. Tipičen podjetnik v vzorcu je moški (58,76 %), star med 36 in 45 let (37,10 %) in ima univerzitetno izobrazbo (34,02 %). Zanimiva je tudi struktura družinskih podjetij glede na velikost. Ne glede na velikost podjetja družinska podjetja predstavljajo 56,70 % vseh podjetij v vzorcu. Največji delež družinskih podjetij je med podjetji, ki imajo do pet zaposlenih, najmanj pa med podjetji, kjer se število zaposlenih giblje med 51 in 250. Za proučevana podjetja smo ugotovili, da je povprečna starost družinskih podjetij 21,13 let, nedružinskih pa 18,12 let ter tako potrdili trditev, da so družinska podjetja starejša.

V nadaljevanju smo ugotavljali primernost podatkov za statistično obdelavo z metodo glavnih komponent, s katero smo želeli zmanjšati dimenzijo podatkov. Po pregledu korelacijskih koeficientov in izračunov KMO mere in Bartlettovega testa smo ugotovili, da je metoda primerna. Za vsako od štirih skupin spremenljivk smo oblikovali novo sintetično spremenljivko, ki je linearna kombinacija prvotnih postavk. V nadaljevanju smo za preverjanje postavljenih hipotez uporabili t-test in regresijsko analizo.

Pričakovali smo, da bomo hipoteze H₁, H₂ in H₃ potrdili, vendar so se rezultati nekoliko razlikovali od pričakovanj. Na osnovi analize namreč nismo ugotovili nobenih signifikantnih razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji glede inovativnosti, sprejemanja tveganj in proaktivnosti. Ker rezultati t-testa pri treh spremenljivkah niso potrdili statistično značilnih razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji, smo dodatno izdelali t-test še za spremenljivko uspešnost, čeprav te domneve prvotno nismo predpostavili. Glede uporabljenih nefinančnih kazalnikov uspešnosti so rezultati raziskave pokazali, da se družinska podjetja statistično značilno razlikujejo od podjetij, ki niso družinska.

Dejstvo, da v raziskavi nismo ugotovili bistvenih razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji, morda niti ni tako presenetljiv. Nekateri avtorji namreč opozarjajo (Westehead in Cowling 1997; Jorissen et al. 2005 v Duh in Tominc 2006, 68), da v raziskavah ugotovljene razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji niso vedno odraz dejanskih razlik, ampak so odraz značilnosti podjetij, vključenih v vzorec, kar nakazuje na številne metodološke probleme v proučevanju razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Rezultati raziskave kažejo, da je treba z raziskovanjem razlik nadaljevati ter pri tem upoštevati različna teoretična in metodološka izhodišča.

Za preverjanje hipoteze H4 smo uporabili regresijsko analizo, in sicer metodo Enter, s katero smo želeli preveriti statistično značilnost vpliva vseh pojasnjevalnih spremenljivk. Ugotovili smo, da proaktivno vedenje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja in je tudi ključna spremenljivka našega modela. Postopek izračuna regresije smo ponovili še z metodo Stepwise (metoda postopne izbire), ki v model vključuje spremenljivke, ki so imele stopnjo tveganja $\alpha \leq 0,05$.

Hipotezo H4 smo delno potrdili, in sicer je regresijski model pokazal, da lahko napovedujemo uspešnost podjetja s proaktivnim vedenjem, medtem ko za inovativnost in tveganje nismo dobili statistično značilne potrditve. Pri tem proaktivno vedenje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. Iz tega lahko sklepamo, da je proaktivnost, ki se odraža v odnosu do tržnih priložnosti, predvsem na področju doseganja konkurenčne prednosti, pomemben dejavnik uspešnosti podjetja.

V predhodnih študijah so povezanost podjetniške usmerjenosti in uspešnosti proučevali številni tuji raziskovalci, zato je bilo na osnovi teoretičnih izhodišč možno pričakovati tako potrditev kot tudi zavrnitev hipoteze H4.

Ugotovitve na preizkus postavljenih hipotez empirično raziskovalnega dela so prikazane v Preglednici 37. Glede na velikost vzorca je treba pri razlagi rezultatov raziskave upoštevati, da je bil obravnavani vzorec relativno majhen, kar omejuje posploševanje na celotno populacijo slovenskih podjetij. Zato predlagamo, da se za prihodnje raziskave zajame nekoliko večji vzorec, ki bo zagotovil natančnejši vpogled v model z vidika proučevanih konstruktov ter preverjanje modela s kontrolnimi spremenljivkami. Prav tako se zavedamo, da je še veliko možnosti za izboljšanje raziskave. Upoštevajoč dejstvo, da je izračunani determinacijski koeficient (R^2) zelo nizek in se gi-

blje med 0,129 v modelu 1 in 0,158 v modelu 3, bi veljajo razmisliti o vključitvi kontrolnih spremenljivk (npr. regija, panoga itd.) v analizo, s čimer bi morda povečali pojasnjen del variance uspešnosti proučevanih podjetij ter tako povečali kvaliteto modela in zanesljivost rezultatov.

Preglednica 37: Pregled potrjenih, deloma potrjenih in nepotrjenih hipotez

	Hipoteze raziskave	Potrjena	Deloma potrjena	Ni potrjena
H1	Med družinskimi in nedružinskimi podjetji obstaja statistično značilna razlika v stopnji inovativnosti.			X
H2	Med družinskimi in nedružinskimi podjetji obstaja statistično značilna razlika v stopnji sprejemanja tveganja.			X
H3	Med družinskimi in nedružinskimi podjetji obstaja statistično značilna razlika v stopnji proaktivnosti.			X
H4	Vse tri dimenzije podjetniške usmerjenosti pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja.		X	

Na osnovi rezultatov opravljene raziskave lahko izdelamo skupen zaključek, kjer ugotovimo, da hipotez ne moremo v celoti potrditi, smo pa prišli do nekaterih novih ugotovitev. Rezultati t-testa pri treh spremenljivkah niso potrdili statistično značilnih razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji, vendar smo na osnovi dodatnih t-testov ugotovili, da obstaja statistično značilna razlika v uspešnosti med družinskimi in nedružinskimi podjetji, čeprav te hipoteze nismo predpostavili. Rezultati raziskave kažejo, da je treba z raziskovanjem razlik nadaljevati ter pri tem upoštevati različna teoretična in metodološka izhodišča. V nadaljevanju raziskave je regresijski model pokazal, da lahko napovedujemo uspešnost podjetja s proaktivnim vedenjem, pri čemer sta proaktivno vedenje in uspešnost podjetja pozitivno povezana. Zato predlagamo, da druge raziskave na osnovi ugotovitve te raziskave poglobijo proučevanje tega zanimivega področja aktivnega vključevanja podjetij v dogajanje na trgu in ne le pasivnega odzivanja na delovanje drugih. Če podjetje želi biti uspešno, mora biti boljše od konkurentov in korak pred njimi. Prevzemati mora aktivno vlogo pri predstavljanju novih izdelkov ali storitev z namenom ustvariti prednost pred konkurenti. Prav tako smo ugotovili, da obstaja pozitivna, vendar statistično neznačilna povezava med uspešnostjo in inovativnostjo. Rezultat je bil dokaj presenetljiv, saj smo pričakovali, da bo glede na poudarjanje pomena inovativnosti v družbi povezava močnejša in s tem sta-

tistično značilna. Čeprav nam ni uspelo dokazati povezave med uspešnostjo in inovativnostjo, smo prepričani, da je inovativnost kljub temu temelj uspešnega poslovanja, tako v družinskih kot nedružinskih podjetjih.

8.1 Prispevek k znanosti

Znanstveni prispevek raziskave je večplasten. S teoretičnega stališča je pomemben prispevek poglobljen pregled strokovne literature. Proučili smo strokovno in znanstveno literaturo s področja podjetništva, družinskega podjetništva, podjetniške usmerjenosti in uspešnosti podjetij. Prispevek k znanosti predstavlja lastna raziskava v obliki vprašalnika in analize zbranih podatkov. Na osnovi pridobljenih podatkov smo z ustrezno statistično obdelavo predstavili nove ugotovitve o raziskovanem področju. Ugotovili smo, da podjetniško usmerjenost lahko merimo, spremljamo in izboljšamo. Iz rezultatov raziskave je razvidna povezanost med proaktivnostjo in uspešnostjo med slovenskimi malimi in srednje velikimi podjetji. Rezultati omogočajo boljše razumevanje dinamičnih notranjih procesov v podjetju v dinamičnem in konkurenčnem okolju.

8.2 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Konceptualni model, ki smo ga razvili in testirali, daje nov pogled na podjetniško usmerjenost in uspešnost, tako v družinskih podjetjih kot tudi ostalih, ki niso družinska. Odpira nove ideje za raziskovanje področij, tesno povezanih s podjetniško usmerjenostjo podjetij in še pomembneje opozarja na področja, ki v podjetniški teoriji še niso dovolj vsebinsko in metodološko raziskana. Nadaljnjim raziskovalcem s tega področja predlagamo:

- izboljšave merskih lestvic. V raziskavi smo za merjenje spremenljivk uporabili že oblikovane in uporabljene merske lestvice, vendar je tudi naša raziskava pokazala, da v obstoječi obliki še zdaleč niso idealne in jih je treba izpopolniti. Morda sta s tega vidika najbolj problematični lestvici za merjenje proaktivnosti in sprejemanje tveganj, ki bi ju bilo dobro razširiti, saj vsak koncept trenutno merijo samo po tri trditve. Pri ugotavljanju uspešnosti bi obstoječo mersko lestvico, lahko dopolnili s kvantitativnimi podatki in tako dobili dodaten, objektivni vpogled na uspešnost podjetja. Nekatera vprašanja bi bilo smiselno zastaviti inverzno (angl. *reversed score*);

- predvsem zaradi dinamičnega poslovnega okolja in sprememb v podjetjih bi bila zanimiva tudi longitudinalna študija, s katero bi spremljali spreminjanje posameznih dimenzij podjetniške usmerjenosti podjetij in posredno njihove uspešnosti;
- same spremenljivke, kot so uspešnost, inovativnost, tvegane in proaktivnost, so s teoretičnega vidika zelo kompleksni konstrukti; zanje obstajajo različne definicije, ki jih v teoriji širše in ožje opredeljujejo. Pristop naše raziskave so bili široko opredeljeni konstrukti. Če bi spremenljivke ožje in bolj poglobljeno opredelili, bi bili odgovori verjetno tudi bolj enoznačni.

Z raziskavo smo poskusili odgovoriti na nekaj vprašanj, povezanih s podjetniško usmerjenostjo podjetij v kontekstu družinskih podjetij. Upamo, da nam je teoretično in empirično tudi uspelo.

Krajšave

AS	aritmetična sredina
EO	Entrepreneurial orientation (v prevodu: podjetniška usmerjenost)
F	Levenova statistika homogenosti varianc
GEM	Globalni podjetniški monitor
KMO	Keiser-Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy
n	število enot
P	Pearsonov koeficient korelacije
R	multipli regresijski koeficient
R ²	determinacijski koeficient; delež pojasnjene variance
R ² popr.	popravljena vrednost determinacijskega koeficienta
SD	standardni odklon
Sig.	signifikanca, statistična značilnost
VIF	(angl. variance inflation factor); inflacijski faktor variance

Literatura

- Alcorn, Pat B. 1982. *Success and Survival in the Family-Owned Firm*. New York: McGraw-Hill.
- Alderson, Keanon J. 2011. *Understanding the Family Business*. New York: Business Expert Press, LLC.
- Anderson, Ronald C., in David M. Reeb. 2003. »Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500.« *The Journal of Finance* 58 (3): 1301–1328.
- Anderson, Ronald C., in David M. Reeb. 2004. »Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms.« *Administrative Science Quarterly* 49 (2): 209–237.
- Antonicic, Bostjan, in Robert D. Hisrich. 2001. »Intrapreneurship: Construct Refinement and Crosscultural Validation.« *Journal of Business Venturing* 16 (5): 495–527.
- Antončič, Bostjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Aragón-Correa, Juan Alberto. 1998. »Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment.« *Academy of Management Journal* 41 (5): 558–567.
- Arzubiaga, Unai, Txomin. Iturralde in Amaia Maseda. 2012. »The Entrepreneurial Orientation Construct, Dimensions and Measurement Scales in the Case of Family Firm: A Literature Review and Some Considerations.« *European Journal of Social Sciences* 33 (3): 437–454.
- Aronoff, Craig E., in John L. Ward. 2001. *Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success*. Mariette, GA: Family Enterprise.
- Astrachan, Joseph H., in Melissa Carey Shanker. 2003. »Family Businesses' Contribution to the U. S. Economy: A Closer Look.« *Family Business Review* 16 (3): 211–219.
- Bastič, Majda. 2006. *Metode raziskovanja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

- Belak, Janko. 1998. *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. 3. izd. Grubno: MER Evrocenter.
- Benson, Benjamin, Edwin T. Crego in Ronald H. Drucker. 1990. *Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Business One Irwin.
- Boling, James Ruben 2012. »An Examination of the Influence of Top Executives on Entrepreneurial Orientation. Dissertations Theses and Capstone Projects.« <http://digitalcommons.kennesaw.edu/etd/497>
- Bosma, Niels, Sander Wennekers in Jose Ernesto Amoros. 2012. »Global Entrepreneurship Monitor 2011: Extended Report: Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees across the Globe.« <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2200>
- Bourgeois, L. J. 1980. »Performance and Consensus.« *Strategic Management Journal* 1 (3): 227–248.
- Burgelman, Robert A. 1984. »Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms.« *California Management Review* 26 (3): 154–166.
- Bygrave, William D., in Charles V. Hofer. 1991. »Theorizing about Entrepreneurship.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (2): 13–22.
- Cantillon, Richard. 1755. *Essai sur la nature du commerce en general*. Paris: chez Fletcher Gyles.
- Carney, Michael. 2005. »Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (3): 249–265.
- Carsrud, Alan L., in Malin E. Brannback. 2012. *Understanding the Family Business – Undiscovered Approaches, Unique Perspectives and Neglected Topics*. New York: Springer.
- Casson, Mark. 2003. *The Entrepreneur: An Economic Theory*. 2. izd. Cheltenham: Edward Elgar.
- Chrisman, James J., Jess H. Chua in Pramodita Sharma. 2005. »Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (5): 555–575.
- Covin, Jeffrey G., in Dennis P. Slevin. 1989. »Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments.« *Strategic Management Journal* 10 (1): 75–87.

- Covin, Jeffrey G., in Dennis P. Slevin. 1991. »A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (1): 7–25.
- Covin, Jeffrey G., in Teresa Joyce Covin. 1990. »Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 14 (4): 35–50.
- Cruz, Cristina, in Mattias Nordqvist. 2012. »Entrepreneurial Orientation in Family Firms: A Generational Perspective.« *Small Business Economics* 38 (1): 33–49.
- Davis, P. in D. Stern. 1988. »Adaptation, Survival and Growth of the Family Business: An Integrated System Perspective.« *Family Business Review* 1 (1): 69–84.
- De Clercq, Dirk, Dimo Dimov in Narongsak Tek Thongpapan. 2009. »The Moderating Impact of Internal Social Exchange Processes on the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship.« *Journal of Business Venturing* 25 (1): 87–103.
- Dermol, Valerij. 2010. *Usposabljanja zaposlenih ter njihov vpliv na organizacijsko učenje in uspešnost v slovenskih storitvenih podjetjih*. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Dess, Gregory G., in G. Thomas Lumpkin. 2005. »The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship.« *Academy of Management Executive* 19(1): 147–156.
- Devlin, Susan J., H. K. Dong in Marbue Brown. 2003. »Selecting a Scale for Measuring Quality.« *Marketing Research* 5 (3): 13–18.
- Donckels, Rik, in Erwin. Fröhlich. 1991. »Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS.« *Family Business Review* 4 (2): 149–160.
- Drnovšek, Mateja. 2002. *Merjenje prispevka podjetniških inovacij k rasti mladih tehnoloških podjetij*. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani..
- Drucker, Peter 2012. »Nefinančna merila poslovne uspešnosti.« <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/>
- Duh, Mojca. 1995. *Posebnosti politike malih in srednje velikih podjetij s primerom družinskega podjetja*. Magistrsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.

- Duh, Mojca. 1996. »Politika malih in srednje velikih družinskih podjetij.« *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 29 (7): 393–399.
- Duh, Mojca. 1999. *Razvojne posebnosti družinskega podjetja*. Doktorska disertacija, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
- Duh, Mojca. 2003. *Družinsko podjetje*. Maribor: Založba MER.
- Duh, Mojca. 2008. »Razvojne značilnosti slovenskih družinskih podjetij in podpora njihovim razvojnim prizadevanjem.« *V Različnost kot podjetniška priložnost: Slovenski podjetniški observatorij 2007/08*, ur. K. Širec in M. Rebernik, 101–119. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Duh, Mojca, in Jernej Belak. 2010. »Ustvarjanje pogojev za nastanek, razvoj in nasledstvo družinskih podjetij.« *V Vrzeli slovenskega podjetniškega okolja: Slovenski podjetniški observatorij 2009/10*, ur. K. Širec in M. Rebernik, 61–79. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Duh, Mojca, in Polona Tominc. 2005. »Pomen, značilnosti in prihodnost družinskih podjetij (Importance, characteristics and future of family enterprises).« *V Slovenski podjetniški observatorij 2004*, 2. del, 19–31. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
- Duh, Mojca, in Polona Tominc. 2006. »Primerjalna analiza družinskih in nedružinskih podjetij v Sloveniji.« *V Slovenski podjetniški observatorij 2005*, ur. M. Rebernik, 59–68. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
- Duh, Mojca, Polona Tominc in Miroslav Rebernik. 2005. »Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji.« *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 38 (5): 590–599.
- Duh, Mojca, P. Tominc in Miroslav Rebernik. 2006. »Problem definicije družinskih podjetij: primer Slovenije.« *Naše gospodarstvo* 52 (3/4): 29–38.
- Dunn, Barbara. 1994. »Business and Management Development in Family Enterprises: Starting from a Zero Base.« Paper presented at IntEnt 1994, University of Stirling, Scotland, 4.–6. julij 1994.

- Dyer, W. Gibb, in Wendy Handler. 1994. »Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 19 (1): 71–84.
- Eddy, P. 1996. »Lessons, Legends and Legacies: Serving the Family Business.« *Journal of Financial Planning* 9 (6): 76–79.
- Eddleston, Kimberly A., Franz W. Kellermanns in R. Sarathy. 2008. »Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance.« *Journal of Management Studies* 45(1): 26–50.
- European Commission. 2009. »Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. Final Report of the Expert Group.« http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf
- Ferligoj, Anuška. 1995. *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Fry, Fred L., in Charles R. Stoner. 2000. »Family-Owned vs. Non-Family Business: Estimating Their Numbers and Salient Problems.« Članek predstavljen na 2000 USASBE International Conference, San Antonio, 16.–19. februar 2000.
- Glas, Miroslav. 2000. »Uvod v poglavje.« V *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*, ur. M. Glas in V. Pšeničny, 1–5. Ljubljana: Gea College.
- Glas, Miroslav. 2002. »Podjetništvo: izziv za spremembe.« V *Management – nova znanja za uspeh*, ur. S. Možina, 96–150. Radovljica: Didakta.
- Glas, Miroslav. 2003. »Družinska podjetja v Sloveniji: kaj vemo o njih?« V *Challenges and opportunities of EU enlargement for SMEs in CEI countries: proceedings*, ur. J. Vadnjal et al., 143–162. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
- Gomez-Mejia, Luiz R., Katalin Takacs Haynes, Manuel Nunez-Nickel, Kathryn J. L. Jacobson in Jose Moyano-Fuentes. 2007. »Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills.« *Administrative Science Quarterly* 52 (1): 106–137.
- Gomezelj Omerzel, Doris 2008. *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Fakulteta za management.

- Hall, Annika. 2012. *Family Business Dynamics – A Role and Identity Based Perspective*. Northampton, MASS: Edward Elgar.
- Handler, Wendy C. 1989. »Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business.« *Family Business Review* 2 (3): 257–276.
- Hutcheson, Graeme, in Nick Sofroniou. 1999. *The Multivariate Social Scientist: Introductory Statistics Using Generalized Linear Models*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Hughes, Mathew, in Robert E. Morgan. 2007. »Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth.« *Industrial Marketing Management* 36 (5): 651–661.
- Hulshoff, Henriëtte 2001. »Family Business in the Dutch SME Sector: Definitions and Characteristics: Strategic Study.« <http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/B200004.pdf>
- Irava, Wayne Jeremy. 2009. »Familianness Qualities, Entrepreneurial Orientation and Long-Term Performance Advantage.« <http://epublications.bond.edu.au/theses/17/>
- Ittner, Christopher, in David Larcker. 2000. »Non-Financial Performance Measures: What Works and What Doesn't.« <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=279>
- Jorissen, Ann, Eddy Laveren, Rudy Martens in Anne-Mie Reheul. 2005. »Real Versus Sample-Based Differences in Comparative Family Business Research.« *Family Business Review* 18 (3): 229–245.
- Jurček, Jakob. 2010. *Vpliv sredstev Evropske unije na podjetništvo v Sloveniji*. Magistrsko delo, Fakulteta za management Koper Univerze na Primorskem.
- Jurše, Milan, Polona Tominc in Damijan Prosenak. 2007. »Globalna tržna usmerjenost in inovativnost kot dejavnika uspešnosti slovenskih podjetij.« *Naše gospodarstvo* 53(1/2): 3–17.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1983. *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kao, John J., in Howard H. Stevenson. 1985. *Entrepreneurship: What It Is and How to Teach It*. Cambridge: Harvard Business School Press.

- Kellermanns, Franz W., in Kimberly A. Eddleston. 2006. »Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 30 (6): 809–830.
- Kellermanns, Franz W., Kimberly A. Eddleston, Tim Barnett in Allison. Pearson. 2008. »An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm.« *Family Business Review* 21 (1): 1–14.
- Kets de Vries, M. 1993. »The Dynamics of Family Controlled firms: The Good and the Bad News.« *Organizational Dynamics* 21 (3): 59–71.
- Klein, Sabine B. 2000. »Family Businesses in Germany: Significance and Structure.« *Family Business Review* 13 (3): 157–181.
- Knight, Gary A. 1997. »Cross-cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation.« *Journal of Business Venturing* 12 (3): 213–225.
- Kogovšek, Tina, in Anuška Ferligoj. 2003. »Merjenje egocentričnih omrežij socialne opore.« *Družboslovne razprave* 19 (43): 127–148.
- Kos, Blaž. 2008. *Družinsko podjetništvo*. [Http://www.blazkos.com/druzinsko-podjetnistvo.php](http://www.blazkos.com/druzinsko-podjetnistvo.php) (22. 11. 2012).
- Kovačič, Matej. 2012. »On-line slovarček statističnih pojmov.« <http://www.ljudmila.org/matej/statistika/mva.html>
- Košmelj, Katarina. 2007. »Metoda glavnih komponent: osnove in primer.« *Acta Agriculturae Slovenica* 89 (1): 159–172.
- Kuratko, Donald F. 2005. »The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(5): 577–598.
- Lank, Alden G. 1991. »Challenging Times for European Family Enterprises.« *Family Business Review* 4 (2): 121–126.
- Lank, Aalden 1994. *Key Challenges Facing Family Enterprises*. Lausanne: IMD International.
- Leach, Peter. 1991. *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.
- Le Breton-Miller, Isabelle, in Danny Miller. 2006. »Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 30 (6): 731–746.

- Lee, Sang M., in S. J. Peterson. 2000. »Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness.« *Journal of World Business* 35 (4): 401–416.
- Lovšin Kozina, Francka. 2006. *Kritične točke uspešnega medgeneracijskega prehoda v slovenskih družinskih podjetjih*. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Lumpkin, G. Thomas, in Gregory G. Dess. 1996. »Clarifying Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance.« *Academy of Management Review* 21 (1): 135–172.
- Lumpkin, G. Thomas, in Gregory G. Dess. 1997. »Proactiveness Versus Competitive Aggressiveness: Teasing Apart Key Dimensions of an Entrepreneurial Orientation.« *Journal of Management* 26 (5): 1055–1085.
- Lumpkin, G. Thomas, in Gregory G. Dess. 2001. »Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle.« *Journal of Business Venturing* 16 (5): 429–451.
- Lumpkin, G. Thomas, in C. B. Sloat. 2001. »Do Family Firms Have an Entrepreneurial Orientation?« V *Frontiers of Rntrepreneurship Research 2001*, ur. W. D. Bygrave, E. Autio, C. G. Brush, P. Davidsson, P. G. Greene, P. D. Reynolds, H. J. Sapienza, 347. Babson Park, MASS: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College.
- Mandl, Irene. 2008. »Overview of Family Business Relevant Issues: Final Report.« Vienna: Austrian Institute for SME Research. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf
- Marchisio, Gaia, Pietro Mazzola, Salvatore Sciascia, Morgan Miles in Joseph Astrachan. 2010. »Corporate Venturing in Family Business: The Effects on the Family and Its Members.« *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal* 22 (3/4): 349–377.
- Martin, Wendy, in G. Thomas Lumpkin. 2003. »From Entrepreneurial Orientation to Family Orientation: Generational Differences in the Management of Family Businesses.« Paper presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference, Babson College. <http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/Babson2003/XII/XII-P2/XII-P2.html>

- McCann, Joseph E., Anna Y. Leon-Guerrero, in Jonathan D. Haley, Jr. 2001. »Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses.« *Journal of Small Business Management* 39 (1): 50–59.
- McConaughy, Daniel L., Charles H. Matthews in Anne S. Fialko. 2001. »Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value.« *Journal of Small Business Management* 39 (1): 31–49.
- Miles, Raymond H., in Charles C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw Hill.
- Miller, Danny. 1983. »The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms.« *Management Science* 29 (7): 770–791.
- Miller, Danny, in Peter Friesen. 1978. »Archetypes of Strategy Formulation.« *Management Science* 24 (9): 921–933.
- Miller, Danny, in Peter Friesen. 1982. »Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum.« *Strategic Management Journal* 3 (1): 1–25.
- Morck, Randall, in Bernard Yeung. 2004. »Family Control and the Rent-Seeking Society.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 28 (4): 391–409.
- Naldi, Lucia, Mattias Nordqvist, Karin Sjöberg in Johan Wiklund. 2007. »Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms.« *Family Business Review* 20 (1): 33–47.
- Nordqvist, Mattias, Timothy G. Habbershon in Leif Melin. 2008. »Transgenerational Entrepreneurship: Exploring EO in Family Firms.« V *Entrepreneurship, sustainable growth and performance: frontiers in European entrepreneurship research*, ur. H. Landstrom, 93–116. Cheltenham; Northampton, MASS: Edward Elgar.
- Pahor, Marko 2008. »Multivariantna analiza. Vaje: Odvisnost, glavne komponente in faktorska analiza.« http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/192138/vaje2_2008_odvisnost_in_faktorska_nov.pdf
- Pearson, Allison W., Jon C. Carr in John C. Shaw. 2008. »Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 32 (6): 949–969.
- Pfajfar, Lovrenc, in Franc Arh. 1998. *Statistika 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rajter, Marko. 2011. *Družinska podjetja in njihov pomen v slovenskem gospodarstvu*. Doktorska disertacija, Fakulteta za management Koper Univerze na Primorskem.

- Rajter, Marko, in Štefan Bojnec. 2009. »Svetovalne storitve in uspešnost poslovanja slovenskih družinskih podjetij.« *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 42 (6): 241–251.
- Rauch, Andreas, Johan Wiklund, G. Thomas Lumpkin in Michael Frese. 2009. »Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future.« *Entrepreneurship: Theory & Practice* 33(3): 761–787.
- Rebernik, Miroslav. 2008. *Ekonomika podjetja*. 4. dop. izd. Ljubljana, GV Založba.
- Rebernik, Miroslav, Polona Tominc in Ksenja Pušnik. 2005. *Podjetništvo na prehodu: Global Entrepreneurship Monitor Slovenija 2004*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
- Rebernik, Miroslav, Polona Tominc in Ksenja Pušnik. 2006. *Podjetništvo med željami in stvarnostjo: Global Entrepreneurship Monitor Slovenija 2005*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
- Rebernik, Miroslav, Polona Tominc in Ksenja Pušnik. 2007. *Počasne spremembe podjetniške stvarnosti: GEM Slovenija 2006*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rebernik, Miroslav, Polona Tominc in Ksenja Pušnik. 2008. *Premalo razvojno usmerjenih podjetij: GEM Slovenija 2007*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rebernik, Miroslav, Polona Tominc in Ksenja Pušnik. 2009. *Rast podjetniške aktivnosti v Sloveniji: GEM Slovenija 2008*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rebernik, Miroslav, Polona Tominc in Ksenja Pušnik. 2010. *Slovensko podjetništvo v letu krize: GEM Slovenija 2009*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rebernik, Miroslav, Polona Tominc in Katja Crnogaj. 2011. *Podjetniška aktivnost, aspiracije in odnos do podjetništva: GEM Slovenija 2010*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rebernik, Miroslav, Polona Tominc in Katja Crnogaj. 2012. *Usihanje podjetništva v Sloveniji: GEM Slovenija 2011*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rebernik, Miroslav, Polona Tominc, Katja Crnogaj., Karin Širec in Barbara Bradač Hojnik. 2013. *Nezaznane priložnosti: GEM Slovenija 2012*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

- Rejc, Adriana. 2002. *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba*. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Rosenblatt, P. C., L. deMik, R. M. Anderson in P. A. Johnson. 1985. *The Family in Business: Understanding and Dealing with Challenges Entrepreneurial Family Face*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ruzzier, Mitja, in Maja. Konečnik. 2007. »Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model.« *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 40 (1): 42–53.
- Salancik, Gerald R., in Jeffrey Pfeffer. 1977. »An Examination of Need Satisfaction Models of Job Attitudes.« *Administrative Science Quarterly* 22 (3): 427–456.
- Salvato, Carlo. 2004. »Predictors of Entrepreneurship in Family Firms.« *The Journal of Private Equity* 7 (3): 68–76.
- Samuelson, Paul A., in William D. Nordhaus. 2002. *Ekonomija*. 16. izd. Ljubljana: GV Založba.
- Schendler, Dan E., in Charles W. Hofer. 1979. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston, MA: Little Brown.
- Schollhamer, Hans. 1982. »Internal Corporate Entrepreneurship.« V *Encyclopedia of Entrepreneurship*, ur. C. A. Kent, D. L. Sexton in K. H. Vesper, 209–223. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schulze, William S., Michael H. Lubatkin, Richard N. Dino in Ann K. Buchholtz. 2001. »Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence.« *Organization Science* 12 (2): 99–116.
- Schulze, William S., Michael H. Lubatkin in Richard N. Dino. 2003. »Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms.« *Journal of Business Venturing* 18 (4), 473–490.
- Schumpeter, Joseph A. 1934. *The Theory of Economic Development*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- Schumpeter, Joseph A. 1951. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. 4. izd. Cambridge: Harvard University Press.
- Sharma, Pramodita 2004. »An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future.« *Family Business Review* 17 (1): 1–36.

- Short, Jeremy C., J. Christian Broberg, Claudia C. Cogliser in Keith H. Brigham. 2010. »Construct Validation Using Computer-Aided Text Analysis (CATA): An Illustration Using Entrepreneurial Orientation.« *Organizational Research Methods* 13 (2): 320–347.
- Slovenski računovodski standardi 2006*. 2011. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Smart, Dennise T., in Jeffrey S. Conant. 1994. »Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance.« *Journal of Applied Business Research* 10 (3): 28–38.
- SSKJ – *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2008. Ljubljana: DZS.
- Stern, Milton H. 1986. *Inside the Family-Held Business*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Stevenson, Howard, in J. Carlos Jarillo. 1990. »A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management.« *Strategic Management Journal* 11 (Special Issue: Corporate Entrepreneurship): 17–27.
- Škerlavaj, Miha, Mojca Indihar Štemberger, Rok Škrinjar in Vlado Dimovski. 2007. »Organizational Learning Culture – The Missing Link between Business Process Change and Organizational Performance.« *International Journal of Production Economics* 106 (2): 346–367.
- Tabachnick, Barbara G., in Linda S. Fidell. 2001. *Using Multivariate Analysis*. 4. izd. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Tang, Jintong, Zhi Tang, Louis D. Marino, Yuli Zhang in Qianwen Li. 2008. »Exploring an Inverted U-Shape Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 32 (1): 219–239.
- Tekavčič, Metka. 2002. »Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja.« V *Management – nova znanja za uspeh*, ur. S. Možina, 664–692. Radovljica: Didakta.
- Timmons, Jeffrey A. 1999. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston, MA: Irwin.
- Tomašič, Mladen. 2008. »Družinska mikro podjetja v Sloveniji.« *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 41 (6): 279–284.
- Turk, Ivan. 2000. *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.

- Vadnjal, Jaka. 1996. *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Vadnjal, Jaka. 1997. »Družinsko podjetje – iz generacije v generacijo.« *Podjetnik* 13 (2): 25–30.
- Vadnjal, Jaka. 1999. »Družinsko podjetništvo.« http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/194012/Druzinsko_podjetnistvo_Skrip-ta.pdf
- Vadnjal, Jaka. 2005. *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji*. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Vahčič, Aleš. 1994. »Podjetništvo in mala podjetja.« V *Management*, ur. S. Možina, 886–937. Radovljica: Didakta.
- Veliki splošni leksikon: v osmih knjigah. Šesta knjiga: P-Rž.* 1998. Ljubljana: DZS.
- Ventakraman, N. 1989. »Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement.« *Management Science* 35 (8): 942–962.
- Vidic, Franc. 2012. *Vpliv podjetniške in tržne naravnosti ter kreiranja znanja na uspešnost podjetij*. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Ward, John L., in Craig E. Aronoff. 1991. »Trust Gives you the Advantage.« *Nation's Business* 79 (8): 42–44.
- Westhead, P., in M. Cowling. 1997. »Performance Contrasts between Family and Nonfamily Unquoted Companies in the UK.« *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 3 (1): 30–52.
- Westhead, P., in M. Cowling. 1998. »Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (1): 31–56.
- Wiklund, Johan, in Dean Shepherd. 2005. »Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach.« *Journal of Business Venturing* 20 (1): 71–91.
- Zahra, Shaker A. 2003. »International Expansion of U.S. Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement.« *Journal of Business Venturing* 18 (4): 495–512.
- Zahra, Shaker A. 2005. »Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms.« *Family Business Review* 18(1): 23–40.

- Zahra, Shaker A. 2007. »Contextualizing Theory Building in Entrepreneurship Research.« *Journal of Business Venturing* 22(3): 443–452.
- Zahra, Shaker A., in Jeffrey G. Covin. 1995. »Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis.« *Journal of Business Venturing* 10(1): 43–58.
- Zahra, S. A., James Hayton in Carlo Salvato. 2004. »Entrepreneurship in Family Vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(4): 363–381.
- Zahra, S. A., in Dennis M. Garvis. 2000. »International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility.« *Journal of Business Venturing* 15(5/6): 469–492.
- »Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1).« 2006. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 42/2006.
- »Zakon o podjetjih (ZPod).« 1988. *Uradni list SFRJ*, št. 77/1988.
- Zellweger, Thomas W., in Philipp Sieger. 2010. *Entrepreneurial Orientation in Long-Lived Family Firms*. <http://www.alexandria.unisg.ch/publications/55192/L-en>
- Zellweger, T. M., Franz W. Kellermanns, Kimberly A. Eddleston in Esra Memili. 2012. »Building a Family Firm Image: How Family Firms Capitalize on Their Family Ties.« *Journal of Family Business Strategy* 3(4): 239–250.
- Žunič, Katarina. 2011. »Družinsko podjetništvo.« *Uspeh – časopis Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine*, december: 6–7.

Imensko kazalo

A

Alcorn 11
Alderson 11
Amoros 16
Andersen 33
Anderson 36
Antonic 31
Antončič 16
Aragón-Correa 35
Arh 63
Aronoff 26, 40
Arzubiaga 30, 32, 33, 34, 39
Astrachan 12, 20, 37

B

Barbero 33, 34
Barlett 71
Bartlett 70, 71, 72, 95
Bastič 85, 88
Belak 18, 21
Benson 24, 26
Bojnec 28
Boling 13, 34, 38
Bosma 16
Bourgeois 32
Brannback 11, 22
Brown 49
Burgelman 30
Bygrave 15

C

Cantillon 16
Carney 39, 40
Carr 37
Carsrud 11, 22

Casillas 33, 34
Casson 17
Chrisman 20
Conant 92
Covin 13, 15, 29, 31, 33, 34, 36, 40, 47,
49, 94
Cowling 12, 57, 96
Crego 24, 26
Cruz 34, 37

D

De Clercq 33, 92
Dermol 49, 68
Dess 13, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36,
39, 44, 49, 92
Devlin 49
Dickson 34
Dimov 33, 92
Dino 39
Donckels 22
Dong 49
Drnovšek 30, 32, 35, 36, 49, 51
Drucker 13, 24, 26, 44
Duh 12, 14, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26,
27, 28, 57, 58, 94, 96
Dunn 12, 23
Durbin-Watson 86, 88
Dyer 11

E

Eddleston 34, 36, 38
Eddy 12

F

Ferligoj 50, 63, 81, 86, 88

Fialko 40

Fidell 65

Fin 33

Frank 33

Friesen 12, 29, 49, 92

Fröhlich 22

Fry 58

G

Garvis 31

Glas 16, 17, 21, 24, 59

Gomezelj Omerzel 44

Gomez-Mejia 37, 40

Green 33

H

Habbershon 38, 39, 40

Haley 38

Hall 11, 19, 22

Handler 11, 47

Hayton 37, 40

Heidrick 28

Hisrich 31

Hofer 15, 44

Hughes 30, 33, 36

Hui-Li 33

Hulshoff 57

Hutcheson 71

I

Irava 29, 31, 36, 40, 44, 47, 84

Ittner 45, 46

Iturralde 30, 32, 33, 34, 39

J

Jarillo 32

Jorissen 12, 96

Jurček 17

Jurše 66

K

Kanter 30

Kao 16

Kaplan 45

Keh 33

Kellermanns 34, 36, 38

Kessler 33

Kets de Vries 12, 25, 27

Klein 12, 57

Knight 31

Kogovšek 50

Konečnik 17

Kos 28

Košmelj 69, 72

Kovačič 69

Kuratko 16

L

Lank 19, 25, 26

Larcker 45, 46

Leach 25, 26, 27, 68

Lee 31, 34

Leon-Guerrero 38

Leven 81, 82, 83, 84, 85

Lovšin 20, 24, 28

Lovšin Kozina 20

Lubatkin 39

Lumpkin 13, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35,

36, 39, 40, 44, 49, 84, 92

M

Mandl 94

Marchisio 37

Martin 39

Maseda 30, 32, 33, 34, 39

Matthews 40

McCann 38

McConaughy 40

Melin 38, 39, 40

Miles 35

Miller 12, 13, 29, 31, 33, 34, 36, 40, 48,

49, 92, 94

Morck 12

Moreno 33, 34

Morgan 30, 33, 36

N

Naldi 33, 37, 39, 40, 84
 Ng 33
 Nguyen 33
 Nordhaus 16
 Nordqvist 34, 37, 38, 39
 Northon 45

P

Pahor 85, 90
 Pearson 37, 63, 86, 87
 Peterson 31, 34
 Pfajfar 63
 Pfeffer 51
 Prosenak 66

R

Rajter 12, 26, 28, 93
 Rauch 13, 31, 36, 92, 94
 Rebernik 14, 15, 17, 19, 58, 61, 62, 93,
 94
 Reeb 36
 Rejc 43, 44
 Rosenblatt 20, 27
 Ruzzier 17

S

Salancik 51
 Salvato 37, 40
 Samuelson 16
 Sarathy 36, 38
 Schendler 44
 Schollhamer 15
 Schulze 39
 Schumpeter 16, 31, 34
 Shanker 12, 20, 37
 Sharma 12, 20
 Shaw 37
 Sheperd 33, 36, 92
 Shepherd 13, 29
 Short 30, 39
 Sieger 38, 39

Slevin 13, 15, 31, 33, 34, 36, 40, 47,
 49, 94
 Sloat 40, 84
 Smart 92
 Snow 35
 Sofroniou 71
 Stern 11, 24
 Stevenson 16, 32
 Stoner 58

Š

Škerlavaj 13, 44, 49, 68

T

Tabachinck 65
 Tang 33, 36, 38
 Tekavčič 44, 45
 Thongpapan 33, 92
 Tien-Tsai 33
 Timmons 15
 Tomašič 21
 Tominc 12, 14, 19, 28, 57, 58, 66, 94,
 96
 Turk 43, 68

V

Vadnjal 11, 12, 15, 19, 26, 27, 28, 58,
 59
 Vahčič 15
 Venkataraman 35
 Vidic 29, 30, 32, 35, 36

W

Wang 33
 Ward 26, 40, 47
 Wen-Huang 33
 Wennekers 16
 Westehead 12, 57, 96
 Wiklund 13, 29, 33, 36, 47, 92

Y

Yeung 12

Z

Zahra 13, 29, 31, 33, 36, 37, 39, 40, 47,
49, 84, 92

Zellweger 38, 39

Ž

Žunič 27

an



ISBN 978-961-266-157-1

Univerza na Primorskem
Fakulteta za management
www.fm-kp.si

