

PROBLEM DEFINICIJE DRUŽINSKIH PODJETIJ: PRIMER SLOVENIJE

Problem of Definition of Family Enterprises: Case of Slovenia

1 Uvod

Družinska podjetja predstavljajo pomemben del gospodarstva v številnih državah. Tako naj bi po nekaterih ocenah predstavljala več kot dve tretjini vseh podjetij v razvitih tržnih gospodarstvih (Westhead in Cowling 1998, 31 in tam navedeni viri). Družinska podjetja se pogosto enačijo z malimi in srednje velikimi podjetji, kar pa ne drži. Številna znana, velika podjetja so družinska.¹ Eden od zadnjih poskusov, da bi prikazali pomen in delež družinskih podjetij v svetu, je raziskava IFERA.² Raziskava je bila izvedena s ciljem zbrati podatke o deležu družinskih podjetij v svetu. Zbrani podatki kažejo, da družinska podjetja prevladujejo v strukturi vseh podjetij v številnih evropskih državah (IFERA 2003): Belgija (70 %), Ciper (80 %), Finska (80 %), Francija (več kot 60 %), Grčija (80 %), Italija (93 %), Nemčija (60 %), Nizozemska (74 %), Portugalska (70 %), Španija (75 %), Švedska (79 %) in Velika Britanija (70 %). Tudi raziskava GEM 2002³ je nakazala, da družinska podjetja predstavljajo pomemben del svetovnega gospodarstva. Po podatkih te raziskave je 84 % novih in 88 % uveljavljenih podjetij v družinski lasti. Pri interpretaciji teh in tudi drugih podatkov moramo biti previdni, ker so uporabljene različne definicije družinskih podjetij in ker je tudi statistična verodostojnost podatkov različna. Kljub temu podatki nakazujejo, da imajo družinska podjetja pomemben vpliv na globalno gospodarstvo.

Družinska podjetja so zaradi svoje številčnosti, razvojnih, upravljalno-vodstvenih in drugih posebnosti predmet številnih raziskav, hkrati pa narašča zanimanje za to skupino podjetij tudi pri državnih, svetovalnih, izobraževalnih in drugih institucijah.⁴ Z medsebojnim povezovanjem poskušajo tudi družinska podjetja sama opozoriti okolje na specifične probleme, s katerimi se soočajo. Tako npr. GEEF (European Group of Family Enterprises) – Evropska organizacija družinskih podjetij poskuša doseči, da bi med državami članicami EU prevladalo spoznanje o družinskih podjetjih kot podjetjih, ki imajo številne prednosti, pa tudi slabosti ter

dr. Mojca Duh, doc.

dr. Polona Tominc, izr. prof.

dr. Miroslav Rebernik, red. prof.

Univerza v Mariboru
Ekonomsko-poslovna fakulteta

Izvleček

UDK: 334.722.24(497.4)

V razvitih tržnih gospodarstvih predstavljajo družinska podjetja po nekaterih ocenah več kot dve tretjini vseh podjetij. Delež podjetij, ki jih lahko opredelimo kot družinska, je zelo odvisen od uporabljenih definicij. Ker ne obstaja univerzalna in splošno sprejeta definicija družinskega podjetja, danes ne razpolagamo z natančnimi in primerljivimi podatki o deležu družinskih podjetij v svetu in tudi ne v Sloveniji. V prispevku podajamo predlog definicij in kriterijev za razmejitev malih in srednje velikih družinskih in nedružinskih podjetij ter rezultate raziskave o deležu in značilnostih družinskih podjetij v Sloveniji.

Ključne besede: družinsko podjetje, definicija družinskega podjetja, Slovenija, podjetništvo

Abstract

UDC: 334.722.24(497.4)

According to different estimates, family enterprises account for over two-thirds of all businesses in many developed market economies. The share of enterprises which are defined as family owned depends highly on the definition used. The lack of a universally agreed-upon definition of a family enterprise is the main reason for the fact that there are no statistics complete enough to map the presence of family enterprises throughout the world and also in Slovenia. In this paper criteria and definitions for distinguishing small and medium-sized family and non-family enterprises are proposed. The results of empirical research on the share and characteristics of Slovenian family enterprises are also presented in the paper.

Key words: family enterprise, definition of a family enterprise, Slovenia, entrepreneurship

JEL: M13, L25

¹ Tako npr. Morck in Yeung (2003) navajata podatke, da družina Wallenberg nadzira kar 43 % švedskega gospodarstva, družinsko podjetja Noboa pa zagotavlja prihodke kar trem od enajstih milijonov prebivalcev Ekvadorja.

² »International Family Enterprise Research Academy« (kratica: IFERA) je neprofitna organizacija za vzpodbujanje raziskav o družinskih podjetjih in ima svoj sedež v Barceloni, Španija. Med januarjem in avgustom 2002 so se z vprašalnikom obrnili na 45 držav, da bi zbrali podatke o družinskih podjetjih v teh državah. Kar 40 % jih ni moglo podati nobene ocene (IFERA 2003).

³ Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2002. Summary Report.

⁴ Tako npr. Sharma (2004, 1–2) ugotavlja, da narašča zanimanje za proučevanje družinskih podjetij in da to področje raziskovanja v zadnjem času zelo napreduje. Svoje ugotovitve utemeljuje s podatki o številu člankov, publikacij, študijskih programov za družinska podjetja, raziskavah o družinskih podjetjih in članstvu v različnih združenjih družinskih podjetij. Njena raziskava o številu objavljenih člankov v recenziranih revijah (poizvedba v ABI Inform) je pokazala izjemno naraščanje števila objav s tega področja: do leta 1989 le 33 člankov, 110 člankov v obdobju 1990–1999 (povprečno 11 člankov na leto) in 195 člankov v obdobju štirih let od 2000 do 2003 (skoraj 49 člankov na leto).

specifične probleme.⁵ Tovrstno pozornost »uživajo« družinska podjetja v ZDA šele zadnjih trideset let, v Evropi pa so predmet resnejšega proučevanja šele od devetdesetih let 20. stoletja (Neubauer in Lank 1998, 3). Zanimarjanje enkratnosti družinskih podjetij in njihovega prispevka gospodarstvu v preteklosti je po mnenju številnih raziskovalcev (npr. Chua, Chrisman in Steier 2003, Neubauer in Lank 1998, Winter idr. 1998) preprečevalo razvoj celovite teorije družinskega podjetja. Prav tako še vedno ne razpolagamo z univerzalno in splošno sprejeto definicijo družinskega podjetja, kar je tudi eden od razlogov, da ni dovolj popolnih in primerljivih podatkov o deležu družinskih podjetij v svetu. Dodatno otežuje zbiranje podatkov o številu družinskih podjetij tudi dejstvo, da je podatke, ki jih narekujejo kriteriji za opredelitev družinskega podjetja, zelo težko pridobiti.

V Sloveniji je proučevanje družinskih podjetij še relativno mlado, zato ne razpolagamo z zanesljivimi podatki o številu in strukturi družinskih podjetij in tudi ne moremo zadovoljivo odgovoriti na vprašanje o njihovem pomenu za slovensko gospodarstvo.⁶ Oblikovanje podpore ter ukrepov za razvoj družinskih podjetij v Sloveniji pa zahteva poznavanje deleža družinskih podjetij med vsemi podjetji, njihovega prispevka k razvoju gospodarstva, ustvarjanju delovnih mest in konkurenčnosti. Zaradi odsotnosti univerzalne definicije družinskega podjetja pa je jasna opredelitev, kaj razumemo s pojmom družinsko podjetje, temeljnega pomena za proučevanje in spodbujanje razvoja družinskih podjetij. Raziskavo smo tako zasnovali s ciljem, da oblikujemo predlog definicij in kriterijev za razmejitev družinskih in nedružinskih podjetij ter jih uporabimo za proučitev pomena in značilnosti družinskih podjetij v Sloveniji.⁷ V prvem delu prispevka podajamo zbirna spoznanja proučitve novejših definicij družinskih podjetij ter na osnovi teh spoznanj izoblikovan predlog definicij in kriterijev za proučitev družinskih podjetij v Sloveniji. V drugem delu navajamo rezultate raziskave o pomenu in značilnostih družinskih podjetij v Sloveniji.

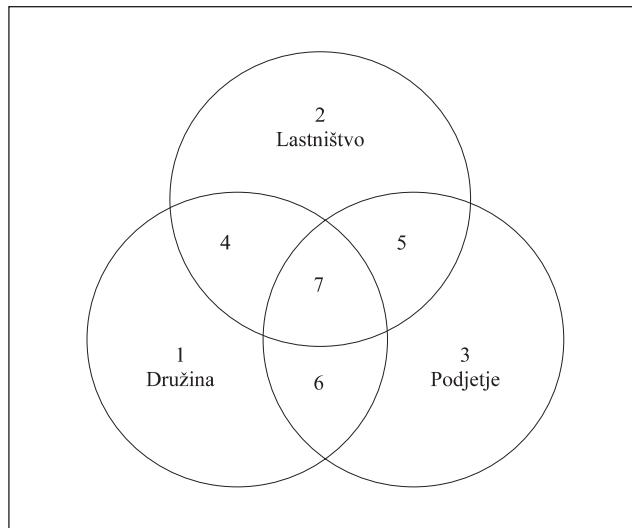
2 Družinska podjetja kot posebna vrsta podjetij

Družinska podjetja pogosto opredeljujemo kot posebno vrsto podjetij. Toda, kaj je družinsko podjetje? To je vprašanje, na katerega še vedno ne moremo podati jasnega odgovora, predvsem zaradi odsotnosti univerzalne definicije družinskega podjetja. Večina raziskovalcev se strinja, da je vključitev družine v podjetje tista značilnost, po kateri se ta

podjetja razlikujejo od drugih; hkrati pa opozarjajo, da je naše razumevanje tovrstne različenosti in njenega vpliva na uspešnost podjetja še vedno nepopolno (npr. Chua, Chrisman in Steier 2003, 331). Udeležba družine se ponavadi nanaša na udeležbo članov družine v lastništvu in menedžmentu, s tem pa družina pomembno vpliva na številne razsežnosti razvoja ter delovanja podjetja. Gersick idr. (1997) ponazarjajo družinsko podjetje kot celoto treh neodvisnih, vendar prekrivajočih se (pod)sistemov: podjetja, lastništva in družine (t. i. model treh krogov družinskega podjetja ponazorjen na *sliki 1*). Vsakega posameznika v družinskem podjetju lahko uvrstimo v eno od sedmih področij v prekrivajočih se krogih, ki predstavljajo (pod)sisteme.⁸

Gersick idr. (1997) so modelu treh krogov družinskega podjetja dodali še novo komponento, tj. čas. Nastal je razvojni model, kjer ima vsak od podsistemov (družina, podjetje, lastništvo) svojo razvojno pot, hkrati pa so njihova razvojna spreminjanja tudi soodvisna. Dosežene spremembe vseh treh podsistemov v nekem določenem časovnem trenutku opredeljujejo družinsko podjetje s posebnimi značilnostmi. Možnih kombinacij doseženih razvojnih stopenj podsistemov ter njihovih interakcij je seveda mnogo, s tem pa tudi družinskih podjetij z značilnostmi in problemi, ki jih pred njih postavljajo spremembe v družini, podjetju in lastništvu. To pa nakazuje tudi vso kompleksnost in raznolikost družinskih podjetij.

Slika 1: Model treh krogov družinskega podjetja



Vir: Gersick idr. (1997, 6)

Opisani model družinskega podjetja pa ne predstavlja uporabne, operativne definicije družinskega podjetja, zato v nadaljevanju podajamo zbirna spoznanja o izbranih

⁵ GEEF se je tudi aktivno vključila v javno obravnavo »Green Paper of Entrepreneurship« (http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/green_paper/contributions_organisations_eur.htm).

⁶ Večina dosedanjih raziskav o družinskih podjetjih v Sloveniji je bila izvedena na manjših vzorcih podjetij (npr. Duh 1999, Duh 2003), z izjemo doktorske raziskave Vadjala (2005) in raziskave, ki jo predstavljamo v tem članku.

⁷ Članek je delni rezultat raziskovalnega programa Podjetništvo za inovativno družbo P5-0023, ki ga financira Javna agencija za raziskovalno dejavnost; nekateri izsledki tega programa so bili objavljeni tudi v Slovenskem podjetniškem observatoriju.

⁸ Oseba, ki ima le eno vez s podjetjem, je v enem od zunanjih področij (1, 2 ali 3). Posamezniki, ki imajo več kot eno vez s podjetjem, so uvrščeni v enega od prekrivajočih se področij, ki pripadajo dvema ali trem krogom istočasno. Npr. lastnik, ki je tudi član družine, vendar ni zaposlen v podjetju, bo v področju 4, ki je znotraj kroga družine in kroga lastništva. Lastnik, ki je član družine in je zaposlen v podjetju, bo v osrednjem področju 7, ki je znotraj vseh treh krogov.

novejših definicijah družinskega podjetja ter predlog kriterijev in definicij, primernih za proučevanje družinskih podjetij v Sloveniji.

3 Poskusi definiranja družinskega podjetja

Poskusi definiranja družinskih podjetij izhajajo iz potrebe po razlikovanju tovrstnih podjetij od nedružinskih podjetij. Tako danes razpolagamo s številnimi definicijami družinskega podjetja (npr. Handler 1989, Westhead in Cowling 1998, Chua, Chrisman in Sharma 1999, Astrachan, Klein in Smyrnios 2002, Astrachan in Shanker 2003), vendar do danes nobena od definicij ni splošno sprejeta. Številni poskusi definiranja družinskega podjetja so odprli tudi vprašanje o *homogenosti družinskih podjetij*. Empirične raziskave so namreč pokazale, da se ta podjetja med seboj razlikujejo glede na obseg in način vključitve družine v podjetje (Westhead in Cowling 1998, 50; Sharma 2004, 4). Poskusi, da bi tovrstna spoznanja upoštevali pri oblikovanju definicij, se razvijajo (Sharma 2004, 4) v treh smereh: uporaba več operativnih definicij (npr. Westhead in Cowling 1998, Astrachan in Shanker 2003), razvoj skal (lestvic), ki naj bi zaobsegle različne vrste vključevanja družine (npr. Astrachan, Klein in Smyrnios 2002), in razvoj tipologij družinskih podjetij (npr. Sharma 2002).

Astrachan in Shanker (2003) sta oblikovala tri operativne definicije družinskih podjetij (široko, srednjo, ozko) ob upoštevanju treh načinov in obsegov vključevanja družine. Na osnovi njune široke definicije se med družinska podjetja uvrščajo tista, ki izpolnjujejo naslednje značilnosti: družina ima prevladujoč vpliv na strateško usmeritev podjetja in je vključena v podjetje. Njuna srednja definicija zahteva izpolnjevanje še naslednjih značilnosti za uvrstitev med družinska podjetja:

- Ustanovitelj ali naslednik (potomec) vodi podjetje, družina je vključena v vsakodnevno delovanje podjetja.
- Podjetje namerava ostati v družini – lastnik namerava predati podjetje nasledniku – članu družine. Ta zahteva je, kot ugotavljata avtorja, lahko zelo kočljiva z vidika možnosti kvantifikacije. Vendar pa jo utemeljujeta s tem, da bodo planske in strateške odločitve, kadar je del podjetnikove vizije izgradnja podjetja za otroke, drugačne od tistih v nedružinskih podjetjih.

Njuna ozka definicija pa zahteva izpolnitev naslednjih značilnosti:

- Več generacij družine ima pomemben vpliv na podjetje.
- Več kot en član lastniške družine ima menedžerske odgovornosti.

Na osnovi uporabe zgornjih definicij sta avtorja izdelala oceno o deležu in pomenu družinskih podjetij v ZDA (delež v BDP in zaposlenih): glede na široko definicijo je v ZDA 24,2 milijona družinskih podjetij, po srednji definiciji je takšnih podjetij 10,8 milijona ter po ozki definiciji 3 milijone družinskih podjetij. Avtorja ugotavljata, da rezultati kažejo, kako izbira definicije vpliva na število družinskih podjetij. Pri tem poudarjata, da najožja definicija ni tista, ki odraža

resnična ali najbolj družinska podjetja. Gre le za to, da so na ta način najbolj ozko definirana.

Weasthead in Cowling (1998) sta predlagala uporabo več definicij za merjenje obsega aktivnosti družinskih podjetij v Veliki Britaniji. V svoji raziskavi sta tako uporabila štiri kriterije, ki se tudi najpogosteje uporabljajo v raziskavah družinskih podjetij:

- Najvišji menedžer dojema podjetje kot družinsko podjetje.
- Več kot 50 % navadnih delnic z glasovalno pravico je v lasti članov ene širše družine.
- Družinski člani so vključeni v menedžerski tim.
- Podjetje je v lasti vsaj druge generacije članov družine.

S kombinacijo teh štirih kriterijev sta prišla do sedmih različnih definicij družinskih podjetij in jih tudi uporabila za raziskavo v Veliki Britaniji. Prišla sta do naslednjih ugotovitev: kar 78,5 % najvišjih menedžerjev dojema podjetje kot družinsko, glede na večinsko lastništvo družine (več kot 50 %) pa je družinskih podjetij 81 %. Delež družinskih podjetij se je zelo zmanjšal, ko sta uporabila dva ali več kriterijev. Družinskih podjetij, ki ustrezajo najožji definiciji (dojemanje podjetja kot družinskega, večinsko družinsko lastništvo, večinska udeležba članov družine v menedžerskem timu, vsaj druga generacija družine v podjetju), je le 15 %.

Kriterije in definicije, ki sta jih razvila Westhead in Cowling (1998), so v nekoliko spremenjeni obliki uporabili tudi za raziskavo družinskih podjetij na Nizozemskem (Hulshoff 2001). Za raziskavo so oblikovali pet definicij, ki se od predloga Westheada in Cowlinga razlikujejo po tem, da dojemanja podjetja kot družinskega podjetja niso upoštevali kot dovolj relevanten kriterij.

Astrachan, Klein in Smyrnios (2002) so razvili lestvico za ocenjevanje obsega udeležbe družine in njenega vpliva na uspešnost katerega koli podjetja. Njihova skala je sestavljena iz treh podskal: moč (angl. power), izkušnje (angl. experience) in kultura (angl. culture). Od tod izhaja tudi ime skale, tj. skala F-PEC (angl. F-PEC scale). Skala moči upošteva vpliv družine na podjetje glede na obseg njene udeležbe v lastništvu, upravljanju in vodenju. Skala je zasnovana tako, da omogoča upoštevanje pravnih, političnih in gospodarskih posebnosti v posameznih državah. Skala izkušenj se nanaša na nasledstvo in na število članov družine, ki prispevajo v podjetju. Mnogi avtorji kot družinska podjetja pojmujejo le tista, v katerih nameravajo prenesti lastništvo ali vodenje na naslednjo generacijo. Drugi avtorji postavljajo zahtevo, da se je moral izvršiti vsaj že en prenos na naslednjo generacijo. Nekateri pa obravnavajo podjetja ustanoviteljske generacije kot poseben primer družinskih podjetij. Kljub različnim pogledom pa se večina avtorjev strinja, da vsaka naslednja generacija družine doprinese znatne in dragocene izkušnje tako družini kot tudi podjetju. Kulturna skala meri, v kolikšnem obsegu se družinske vrednote in vrednote podjetja prekrivajo, kakor tudi stopnjo zavezanosti družine podjetju. Avtorji poudarjajo, da skala F-PEC v svojem bistvu

ni namenjena natančnemu definiranju družinskega podjetja ali razlikovanju družinskih podjetij od drugih vrst podjetij, temveč merjenju obsega družinskega vpliva v katerem koli podjetju. Skalo so že testirali na vzorcu podjetij v ZDA, Nemčiji, Avstraliji in Angliji.

Na osnovi proučitve novejših poskusov definiranja in raziskav družinskih podjetij (Westhead in Cowling 1998, Hulshoff 2001, Astrachan, Klein in Smyrnios 2002, Astrachan in Shanker 2003, Sharma 2004) lahko pritrdimo ugotovitvi, da splošno sprejeta definicija družinskega podjetja še vedno ne obstaja. Prepoznavanje obsega aktivnosti družinskih podjetij v narodnem gospodarstvu pa je močno odvisno ravno od tega, kako smo družinsko podjetje definirali (na to opozarjajo npr. Westhead in Cowling (1998), Astrachan, Klein in Smyrnios (2002) ter Sharma (2004)). Da pa je definicija uporabna, mora biti nedvoumna in transparentna na tak način, da jo lahko kvantificiramo. Prav tako mora njena uporaba pripeljati do zanesljivih in veljavnih rezultatov (Astrachan, Klein in Smyrnios 2002, 46).

Upošteva vse do sedaj navedena spoznanja menimo, da so za *raziskavo družinskih podjetij v Sloveniji primerni kriteriji in definicije*, ki sta jih oblikovala Westhead in Cowling (1998). Definicije, ki sta jih uporabila, so teoretično utemeljene in praktično izvedljive. Avtorja sta uporabnost definicij preverila tudi na vzorcu podjetij v Veliki Britaniji, uporabili pa so jih v nekoliko spremenjeni obliki tudi na Nizozemskem (že omenjena raziskava Hulshoffove 2001). Predlagani kriteriji, tj. dojemanje podjetja kot družinskega, vključenost družine v lastništvo in vodenje podjetja, generacija družine v podjetju, se posamezno ali v kombinaciji pojavljajo v mnogih raziskavah družinskih podjetij. Pomemben argument za izbiro teh definicij (in s tem kriterijev) je tudi ta, da nam uporaba več definicij omogoča opredelitev različnih skupin družinskih podjetij z različno izraženimi značilnostmi.

Pri proučevanju družinskih podjetij je temeljnega pomena tudi poznavanje družine, kaj je družina in kako je opredeljena. Družina je opredeljena kot najpomembnejša in najelementarnejša oblika človeške združbe. Na angleškem govornem območju (The World Book Encyclopedia 1994, 1993, 1992, 19–21) se za družino (angl. family), ki jo sestavljata zakonska partnerja – starša in njuni otroci, uporablja pojem nuklearna (jedrna) družina (angl. nuclear family). Družina s samo enim od staršev je enoroditeljska družina (angl. single-parent family). Če poročeni otroci s svojimi zakonskimi partnerji žive s starši, se za takšno družino uporablja pojem razširjena družina (angl. extended family). Razširjeno (širšo) družino sestavljajo tudi tete, strici ter bratraci in sestrice. Vsi ti sorodniki tvorijo razširjeno družino tudi, če žive v ločenih domovih. Pojem družina torej navadno pomeni skupino sorodnikov, ki žive skupaj, prav tako pa se pojem družina nanaša tudi na prednike in druge sorodnike.

Na nemškem govornem območju se za družino (nem. die Familie), ki jo sestavljajo starši in otroci, uporablja pojem ožja (jedrna) družina (nem. Kernfamilie) (Gabler Wirtschafts-Lexikon 1983, 1463–1470, 2367), ki je torej dvogeneracijska

družina (nem. Zweigenerationenfamilie). Ločimo pa v okviru tega popolno družino (nem. Vollfamilie), v kateri oba starša živita z otroki, ter nepopolno družino (nem. Halbfamilie), v kateri le eden od staršev živi z otroki. Za večgeneracijsko družino (nem. Mehrgenerationen-Familie), tj. za družino, ki je sestavljena iz več sorodstveno povezanih ožjih družin, se uporablja pojem velika družina (nem. Groß-Familie). Za dvogeneracijsko družino (starši z otroki) se uporablja tudi pojem mala družina (nem. Kleinfamilie), ki je družina v ožjem pomenu, k družini v širšem pomenu pa spada tudi sorodstvo, zlasti takrat, kadar živi v skupnem gospodinjstvu.

V Sloveniji ločimo, glede na sestavo družine, naslednje vrste družin (Enciklopedija Slovenije 1988, 381): dvogeneracijsko (nuklearno) družino, ki jo sestavljajo starši in otroci – različni dvogeneracijske družine sta dvoroditeljska družina, v kateri sta navzoča oče in mati, ter enoroditeljska družina, ki jo sestavljajo otroci in le eden od staršev (oče ali mati). Nadalje ločimo sestavljeno družino, ki sestoji iz več družinskih jeder (nuklearnih družin), ki lahko pripadajo isti ali različnim generacijam, in razširjeno družino, ki navadno obsega eno družinsko jedro in bližnje, navadno neporočene, ostarele ali ovdovele sorodnike. Pojavlja se tudi pojem rodbina (rod) (Enciklopedija Slovenije 1996, 250), ki pa se v vsakdanji uporabi meša s pojmom družina. V širšem pomenu so rodbina vsi sorodniki, v ožjem pomenu pa sorodniki, ki živijo in gospodarijo skupaj. Na angleškem govornem območju se glede na opredeljeno tudi za rodbino uporablja pojem »family« (torej družina; včasih tudi »clan«) in podobno na nemškem govornem področju pojem »die Familie« (včasih tudi »die Sippe«, »die Klan«).

V večini definicij in raziskav družinskih podjetij se družina pojmuje širše, torej ne zgolj kot nuklearna družina, ampak tudi kot sestavljena, razširjena, širša ali velika družina oziroma rodbina, čeprav se avtorji pogosto izogibajo eksplicitni definicij družine. Po mnenju nekaterih avtorjev (npr. Chua, Chrisman in Steier 2003, Stewart 2003, Winter idr. 1998) se zato premalo pozornosti usmerja proučevanju strukture in sestave družine ter vpliva le-teh na podjetje.

V nadaljevanju prispevka navajamo rezultate raziskave o pomenu in značilnostih družinskih podjetij v Sloveniji. V raziskavi smo uporabili predlagane definicije in kriterije ter preverili njihovo uporabnost za slovensko gospodarstvo. Družino pojmuje širše in ne zgolj kot nuklearno družino.

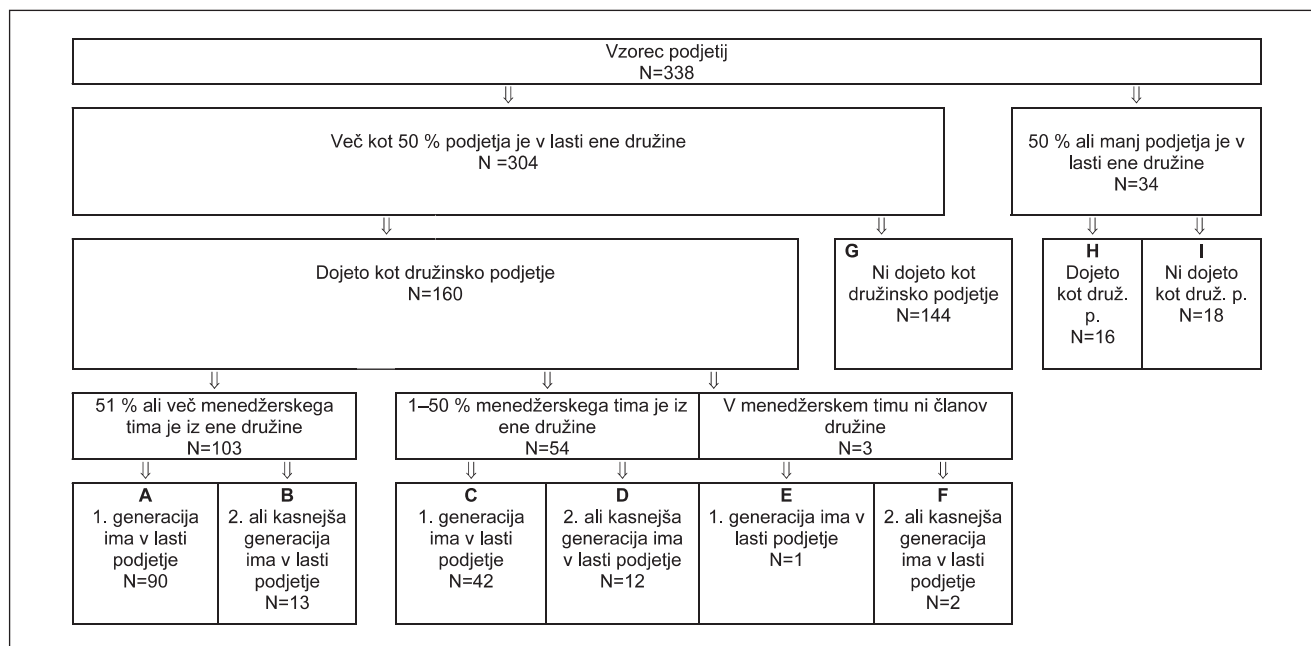
4 Empirična raziskava družinskih podjetij v Sloveniji

4.1 Vzorec in metodologija

V vzorec je bilo zajetih skupno 350 mikro, malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji. Na vprašanja so odgovarjali lastniki oziroma solastniki podjetij, ki jih pomagajo tudi voditi.

Telefonska anketa je bila opravljena v delovnih dneh v času od 21.10. 2004 do 29. 10. 2004, opravilo pa jo je podjetje RM plus, podjetje za tržne raziskave in marketing, Maribor. Vprašalnik je obsegal več sklopov vprašanj, ker je raziskava pokrivala več tematskih področij (Rebernik idr.

Slika 2: Število podjetij glede na uporabljene kriterije



2005). Vprašanja za raziskavo o pomenu in značilnostih družinskih podjetij v Sloveniji, katere rezultate prikazujemo v nadaljevanju, izhajajo iz že omenjenih raziskav o družinskih podjetjih, del vprašanj pa smo izoblikovali v okviru lastnih raziskav.

Uporabili smo slučajno vzorčenje, ki nam omogoča statistično zanesljivo analizo celotne populacije, in sicer najmanj 5–odstotno natančnost ocene pri upoštevanju 95–odstotnega intervala zaupanja za oceno statističnega parametra na populaciji, pri pričakovani vrednosti statističnega parametra. Struktura anketiranih podjetij je usklajena s strukturo mikro, malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji, in sicer glede velikosti podjetij, glede strukture slovenskih podjetij po regijah in glede na strukturo podjetij v Sloveniji po dejavnostih.

Za primerjavo razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji smo uporabili χ^2 -kvadrat in t-test. Domnevo, da med obravnavanimi skupinami ni statistično značilnih razlik, smo zavrnili, če je stopnja značilnosti preizkusa znašala 5 % ali manj.

4.2 Rezultati raziskave

4.2.1 Delež družinskih podjetij v Sloveniji

Na vsa vprašanja, ki se nanašajo na kriterije za opredelitev družinskega podjetja, je odgovorilo 338 anketiranih lastnikov ali solastnikov, ki pomagajo podjetje tudi voditi. Vseh, ki so odgovarjali na ta vprašanja, je bilo sicer 350, vendar nekaj anketiranih lastnikov ali solastnikov ni odgovorilo na vsa vprašanja oziroma so odgovorili z »ne vem«.

Uporabljene definicije in izračun deležev na osnovi podatkov iz slike 2:

Definicija (1): Najvišji menedžer (podjetnik, lastnik – menedžer) dojema podjetje kot družinsko podjetje. *Izračun:* $A+B+C+D+E+F+H$.

Definicija (2): Več kot 50 % podjetja (delnic, poslovnih deležev) je v lasti članov ene širše družine. *Izračun:* $A+B+C+D+E+F+G$.

Definicija (3): Več kot 50 % podjetja (delnic, poslovnih deležev) je v lasti članov ene širše družine in najvišji

Tabela 1: Število in delež družinskih in nedružinskih podjetij glede na uporabljeno definicijo

Definicija	Družinska podjetja		Nedružinska podjetja		Skupaj	
	Štev.	Vzorčni % in 95% int. zaup.	Štev.	Vzorčni % in 95% int. zaup.	Štev.	%
(1)	176	52,07 (s. m. 46,72; z. m. 57,72)	162	47,93 (s. m. 42,58; z. m. 53,28)	338	100,00
(2)	304	89,94 (s. m. 86,72; z. m. 93,16)	34	10,06 (s. m. 6,84; z. m. 13,28)	338	100,00
(3)	160	47,34 (s. m. 41,99; z. m. 52,69)	178	52,66 (s. m. 47,31; z. m. 58,01)	338	100,00
(4)	157	46,45 (s. m. 41,11; z. m. 51,79)	181	53,55 (s. m. 48,21; z. m. 58,89)	338	100,00
(5)	103	30,47 (s. m. 25,54; z. m. 35,41)	235	69,53 (s. m. 64,59; z. m. 74,46)	338	100,00
(6)	25	7,40 (s. m. 4,59; z. m. 10,20)	313	92,60 (s. m. 89,80; z. m. 95,41)	338	100,00
(7)	13	3,85 (s. m. 1,79; z. m. 5,91)	325	96,15 (s. m. 94,09; z. m. 98,21)	338	100,00

menedžer (podjetnik, lastnik – menedžer) dojema podjetje kot družinsko podjetje. *Izračun:* $A+B+C+D+E+F$.

Definicija (4): Več kot 50 % podjetja (delnic, poslovnih deležev) je v lasti članov ene širše družine, najvišji menedžer (podjetnik, lastnik – menedžer) dojema podjetje kot družinsko podjetje in eden ali več članov menedžerskega tima je iz družine, ki ima v lasti podjetje. *Izračun:* $A+B+C+D$.

Definicija (5): Več kot 50 % podjetja (delnic, poslovnih deležev) je v lasti članov ene širše družine, najvišji menedžer (podjetnik, lastnik – menedžer) dojema podjetje kot družinsko podjetje in 51 % ali več menedžerskega tima sestoji iz članov družine, ki ima v lasti podjetje. *Izračun:* $A+B$.

Definicija (6): Več kot 50 % podjetja (delnic, poslovnih deležev) je v lasti članov ene širše družine, najvišji menedžer (podjetnik, lastnik – menedžer) dojema podjetje kot družinsko podjetje, eden ali več članov menedžerskega tima je iz družine, ki ima v lasti podjetje, in podjetje je v lasti druge generacije družine ali kasnejših. *Izračun:* $B+D$.

Definicija (7): Več kot 50 % podjetja (delnic, poslovnih deležev) je v lasti članov ene širše družine, najvišji menedžer (podjetnik, lastnik – menedžer) dojema podjetje kot družinsko podjetje, 51 % ali več menedžerskega tima sestoji iz članov družine, ki ima v lasti podjetje, in podjetje je v lasti druge generacije družine ali kasnejših. *Izračun:* B .

Iz podatkov na *sliki 2* in v *tabeli 1* je razvidno, da je delež podjetij, ki jih lahko opredelimo kot družinska podjetja, zelo odvisen od uporabljene definicije. Glede na definicijo (1) je 176 anketiranih (52,07 %) odgovorilo, da svoje podjetje dojemajo kot družinsko podjetje.⁹ Glede na definicijo (2), po kateri se med družinska podjetja uvrščajo tista, v katerih je več kot 50 % podjetja v lasti ene širše družine, je takšnih podjetij 304 (89,94 %). Delež podjetij, ki jih lahko uvrstimo med družinska podjetja, se zmanjša, če upoštevamo še dodatne kriterije. Tako je npr. 160 podjetij (47,34 %) uvrščenih med družinska podjetja po definiciji (3), ki vključuje kriterij dojemanja podjetja kot družinskega in večinsko družinsko lastništvo podjetja. Po najožji definiciji, tj. definiciji (7), pa je družinskih podjetij le 13 (3,85 %).

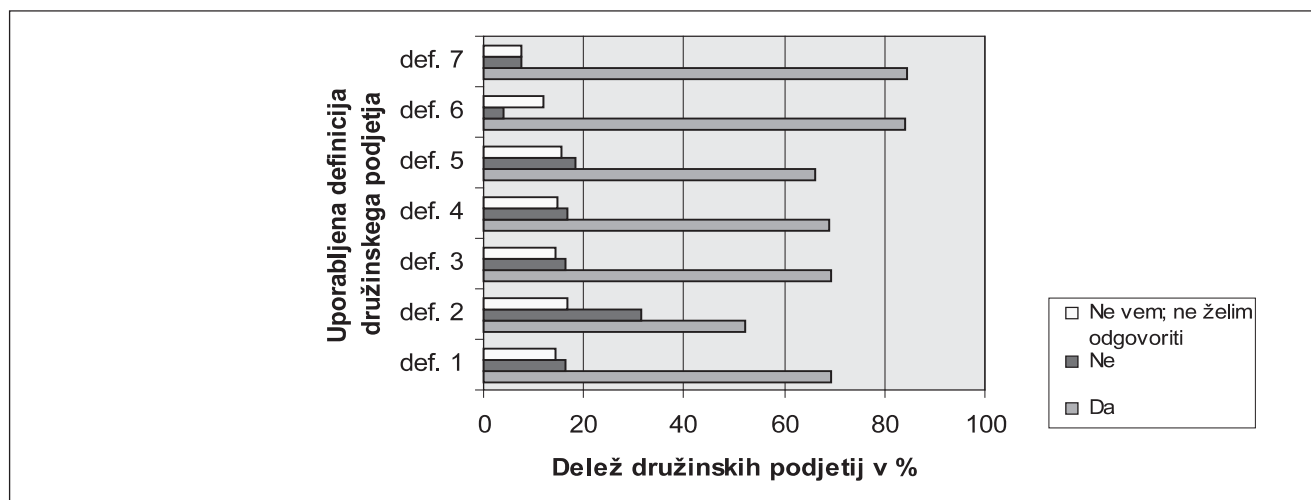
Proučitev družinskih podjetij na osnovi različnih definicij nam je dala različne informacije o deležu družinskih podjetij. Postavlja se vprašanje, ali lahko damo kakšne napotke glede večje ali manjše uporabnosti katere od definicij. Če torej podrobneje analiziramo različne definicije, ki smo jih uporabili, lahko ugotovimo naslednje: definicija (1) upošteva zgolj en kriterij, tj. dojemanje podjetja kot družinskega podjetja; na uporabi enega kriterija prav tako temelji definicija (2), ki upošteva kriterij družinskega lastništva (več kot 50 % podjetja v lasti ene širše družine). Glede na vso

kompleksnost družinskih podjetij, ki jo ponazarja model družinskega podjetja (ponazorjen na *sliki 1*), ti dve definiciji ne odražata v zadostni meri značilnosti družinskega podjetja. Definicija (3) vključuje dva kriterija, in sicer kriterij dojemanja podjetja kot družinskega podjetja in kriterij družinskega lastništva. Vendar pa v primeru uporabe te definicije ni zagotovljena vključitev članov družine v menedžment. To zajema definicija (4), ki upošteva udeležbo družine v lastništvu (več kot 50 % podjetja v lasti ene širše družine) in menedžmentu (eden ali več članov družine v menedžerskem timu) ter dojemanje podjetja kot družinskega. Ta definicija je hkrati dovolj široka, da v začetnih proučevanjih varuje pred izpustom kakšnega pomembnega segmenta družinskih podjetij. Po tej definiciji je 157 podjetij (46,45 %) opredeljenih kot družinsko podjetje. S 95–odstotno verjetnostjo tako lahko pričakujemo, da je delež družinskih podjetij med vsemi malimi in srednje velikimi podjetji v Sloveniji po definiciji (4) med 41,11 % in 51,79 %. Definicija (5) je ožja od definicije (4), ker vključuje zahtevo po ustrezni sestavi menedžerskega tima (51 % ali več izmed članov družine). Glede definicij (6) in (7) pa lahko na osnovi rezultatov raziskave ugotovimo, da sta glede na slovenske razmere zelo ozki. Obe definiciji namreč vključujeta še kriterij generacije družine v podjetju (druga ali kasnejša generacija ima v lasti podjetje) in s tem izločata podjetja v lasti generacije ustanoviteljev iz skupine družinskih podjetij. Ker je bila podjetniška tradicija v Sloveniji po drugi svetovni vojni prekinjena in je tudi prej bila skromna, možnosti za ustanavljanje podjetij v privatni lasti pa so se odprle v devetdesetih letih 20. stoletja, je delež podjetij ustanoviteljske (torej prve) generacije še zelo velik (kar je potrdila tudi naša raziskava). Ob uporabi zgolj definicije (6) ali (7) bi lahko tako pri raziskovanju izpustili zelo pomemben del družinskih podjetij.

V številnih raziskavah kot pomembno značilnost družinskih podjetij navajajo željo družine po ohranitvi podjetja v družinski lasti in vodenju (npr. Donckels in Lambrecht 1999, Bjuggren in Sund 2001, Astrachan, Klein in Smyrniotis 2002, Astrachan, Zahra in Sharma 2003). Ker to značilnost uporabljajo v nekaterih definicijah tudi kot enega od kriterijev za opredelitev družinskega podjetja, na tem mestu navajamo rezultate za družinska podjetja iz vzorca ob upoštevanju vseh sedmih definicij. Družinskim podjetjem smo postavili naslednje vprašanje: *Ali se bo podjetje ohranilo v lasti in vodenju širše družine tudi v naslednji generaciji?* Rezultati so podani na *sliki 3*.

Delež družinskih podjetij, v katerih takšna želja obstaja, je najvišji v primeru uporabe najožje definicije (7). Ob uporabi te definicije je delež lastnikov – menedžerjev družinskih podjetij, ki želijo ohraniti podjetje v lasti in vodenju širše družine tudi v naslednji generaciji, 84,6 %. Na osnovi analize podatkov iz *slike 3* lahko zaključimo, da se z večanjem števila in zahtev kriterijev (tj. z ožjenjem definicije) za opredelitev družinskega podjetja povečuje delež družinskih podjetij, v katerih obstaja želja po ohranitvi podjetja v družinski lasti in vodenju tudi v naslednji generaciji. Zato bi v naslednjih raziskavah veljalo razmisliti o vključitvi le-tega kot dodatnega kriterija.

⁹ Kriterij dojemanja podjetja kot družinskega je v raziskavi slovenskih družinskih podjetij uporabil tudi Vadnjal (2005, 115–117). Od 222 v raziskavo vključenih podjetnikov jih je 58,6 % opredelilo svoje podjetje kot družinsko, kar je zelo blizu rezultatom v članku predstavljene raziskave.

Slika 3: Ohranitev družinskega podjetja v lasti in vodenju družine

Za prepoznavanje pomena in vloge družinskih podjetij v narodnem gospodarstvu pa ne zadostujejo le podatki o deležu družinskih podjetij, ampak je treba opredeliti tudi razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji (prim. Westhead in Cowling 1998, 33). Pri proučevanju razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji v velikosti, starosti in izvozni naravnosti smo zaradi možnosti primerjave z drugimi raziskavami ter želje po pridobitvi relevantnih informacij o družinskih podjetjih upoštevali vseh sedem definicij. V nadaljevanju podajamo rezultate proučevanja.

4.2.2 Zaposleni in velikost

Rezultati številnih raziskav nakazujejo, da so družinska podjetja manjša od nedružinskih podjetij, večinoma merjeno s številom zaposlenih (npr. Donckels in Fröhlich 1991, Daily in Dollinger 1993, Westhead in Cowling 1998). Westhead in Cowling (1998, 44) sta v svoji raziskavi za Veliko Britanijo ugotovila, da so po številu zaposlenih in prihodkih družinska podjetja manjša od nedružinskih, vendar pa te razlike niso statistično značilne. Hulshoff (2001, 36–37) ugotavlja, da so družinska podjetja na Nizozemskem v povprečju manjša od nedružinskih (ob uporabi široke definicije). Ob izločitvi podjetij prve generacije in hkrati s tem ob uporabi ozke definicije pa so družinska podjetja v povprečju nekoliko večja od nedružinskih podjetij.

V raziskavi smo število zaposlenih merili z vprašanjem: *Koliko ljudi v tem trenutku dela za vaše podjetje, brez upoštevanja lastnikov?* V tabeli 2 so zbrani podatki o povprečnem številu zaposlenih v družinskih in nedružinskih podjetjih (za vseh sedem definicij), in sicer vzorčne vrednosti in intervali zaupanja. Za Slovenijo smo ugotovili, da po nobeni od sedmih definicij ni statistično značilnih razlik v povprečnem številu zaposlenih med družinskimi in nedružinskimi podjetji (vse p-vrednosti so $p > 0,05$).

4.2.3 Starost podjetja

Za družinska podjetja pogosto trdijo, da so starejša od nedružinskih podjetij. Tovrstno potrditev so iskali tudi Westhead in Cowling (1998) v vzorcu podjetij v Veliki Britaniji in Hulshoff (2001) med podjetji na Nizozemskem. Westhead in Cowling (1998, 44) sta lahko potrdila svojo hipotezo, da so družinska podjetja starejša od nedružinskih podjetij (za vseh sedem definicij). Hulshoff (2001, 39) je prav tako ugotovila, da so družinska podjetja starejša od nedružinskih (ob upoštevanju široke definicije). Ob izločitvi podjetij prve generacije (ozka definicija) pa je ta razlika še večja. To so zelo pomembne ugotovitve, kajti starost podjetja lahko vpliva na njegovo uspešnost. Starejša podjetja nakazujejo, da je večja verjetnost, da bodo preživel, vendar pa je manj verjetno, da bodo rasla in povečala število zaposlenih (Westhead in Cowling 1998, 49 in tam navedeni vir).

Tabela 2: Povprečno število zaposlenih v družinskih in nedružinskih podjetjih (vseh sedem definicij)

Definicija	Družinska podjetja	Nedružinska podjetja
	Vzorčna vrednost in 95-odstot. int. zaup.	Vzorčna vrednost in 95-odstot. int. zaup.
(1)	23,67 (s. m. 0,43; z. m. 46,91)	19,41 (s. m. 5,37; z. m. 33,45)
(2)	19,10 (s. m. 4,84; z. m. 33,37)	45,90 (s. m. -5,27; z. m. 97,08)
(3)	24,34 (s. m. -0,95; z. m. 49,63)	19,15 (s. m. 6,19; z. m. 32,11)
(4)	24,79 (s. m. 0,00; z. m. 50,57)	18,85 (s. m. 6,11; z. m. 31,60)
(5)	32,17 (s. m. 0,00; z. m. 71,90)	17,04 (s. m. 7,18; z. m. 26,90)
(6)	11,35 (s. m. 0,63; z. m. 22,06)	22,37 (s. m. 7,65; z. m. 37,11)
(7)	7,36 (s. m. 1,45; z. m. 13,28)	22,10 (s. m. 7,91; z. m. 36,30)

Tabela 3: Povprečna starost (v letih) družinskih in nedružinskih podjetjih (vseh sedem definicij)

Definicija	Družinska podjetja	Nedružinska podjetja
	Vzorčna vrednost in 95-odstot. int. zaup.	Vzorčna vrednost in 95-odstot. int. zaup.
(1)	11,33 (s. m. 9,77; z. m. 12,89)	9,46 (s. m. 8,41; z. m. 10,51)
(2)	10,65 (s. m. 9,62; z. m. 11,67)	8,00 (s. m. 6,44; z. m. 9,56)
(3)	11,70 (s. m. 10,00; z. m. 13,39)	9,31 (s. m. 8,33; z. m. 10,29)
(4)	11,75 (s. m. 10,02; z. m. 13,49)	9,31 (s. m. 8,35; z. m. 10,27)
(5)	12,51 (s. m. 10,22; z. m. 14,80)	9,50 (s. m. 8,59; z. m. 10,42)
(6)	11,00 (s. m. 4,37; z. m. 17,63)	10,35 (s. m. 9,42; z. m. 11,29)
(7)	10,50 (s. m. 1,72; z. m. 19,27)	10,39 (s. m. 9,44; z. m. 11,34)

V raziskavi smo starost podjetja merili z vprašanjem: *Katerega leta so lastniki prvič dobili plače, dohodke od dobička ali kompenzacije?* V tabeli 3 so zbrani podatki o povprečni starosti družinskih in nedružinskih podjetij (za vseh sedem definicij), in sicer vzorčne vrednosti in intervali zaupanja. Družinska podjetja so statistično značilno starejša od nedružinskih podjetij v primeru uporabe definicije (1), (2), (3), (4) ali (5) družinskega podjetja ($p < 0,05$). V primeru definicije (6) ali (7) pa med družinskimi in nedružinskimi podjetji v Sloveniji glede starosti ni statistično značilnih razlik.

4.2.4 Izvozna naravnost podjetja

Raziskave kažejo, da so družinska podjetja izvozno manj aktivna. Hulshoff (2001) ugotavlja za družinska podjetja na Nizozemskem, da so mnogo manj aktivna v drugih državah kot nedružinska podjetja (ob uporabi široke definicije). Rezultati prav tako kažejo, da so podjetja prve generacije nekoliko bolj izvozno usmerjena kot podjetja kasnejših generacij.

Izvozno naravnost podjetij smo preverjali z vprašanjem: *Kolikšen delež vaših strank živi izven Slovenije?* Možni odgovori so bili:

- 1) več kot 90 %
- 2) več kot 75 %
- 3) več kot 50 %
- 4) več kot 25 %
- 5) več kot 10 %
- 6) 10 % in manj
- 7) nihče

V tabeli 4 smo z *Deležem izvozno naravnanih podjetij* (drugi stolpec tabele) navedli delež podjetij med anketiranimi, katerih lastniki/solastniki menedžerji so kot odgovor na gornje vprašanje izbrali katerega koli od odgovorov od 1 do 4. V zadnjem stolpcu tabele 4 pa navajamo delež družinskih in nedružinskih anketiranih podjetij, ki ne izvažajo.

Proučevali smo, ali obstajajo statistično značilne razlike v izvozni naravnosti med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Ugotovili smo, da le v primeru uporabe definicije (6) obstajajo statistično značilne razlike v izvozni naravnosti, in sicer so družinska podjetja bolj izvozno naravnana kot pa nedružinska podjetja ($p < 0,05$). Ta rezultat moramo upoštevati zadržkom, ker definicija (6) zelo ozko opredeljuje družinsko podjetje in izloča številna podjetja izmed družinskih podjetij (na njeno omejeno uporabnost za slovensko gospodarstvo smo že opozorili v poglavju 4.2.1). Pri vseh drugih definicijah pa ni statistično značilnih razlik v izvozni naravnosti med družinskimi in nedružinskimi podjetji (vse p -vrednosti so $p > 0,05$).

Vprašanje internacionalizacije družinskih podjetij je predmet številnih raziskav, ki so usmerjene v proučevanje dejavnikov, ki spodbujajo internacionalizacijo družinskih podjetij, kakor tudi dejavnikov, ki le-to zavirajo (npr. Gallo in Pont, 1996; De Clercq in Bosma 2004). Gre za vprašanje, kako družinsko lastništvo in vodenje ter finančni in nefinančni motivi lastnikov – menedžerjev in njihovih družin vplivajo na odločitve za internacionalizacijo kot tudi na njeno stopnjo in geografski obseg (npr. Zahra 2003). Gre za področja, ki bi morala biti v prihodnosti predmet podrobnejšega proučevanja.

Tabela 4: Izvozna naravnost družinskih in nedružinskih anketiranih podjetij (vseh sedem definicij)

Definicija	Delež izvozno naravnanih podjetij		Delež podjetij, ki ne izvažajo	
	Družinska podjetja (vzorčni %)	Nedružinska podjetja (vzorčni %)	Družinska podjetja (vzorčni %)	Nedružinska podjetja (vzorčni %)
(1)	16,48	12,35	43,75	56,17
(2)	13,82	20,59	50,99	38,24
(3)	16,88	12,36	45,00	53,93
(4)	17,20	12,15	43,95	54,70
(5)	11,65	15,74	43,69	52,34
(6)	36,00	12,78	20,00	52,08
(7)	23,08	14,15	7,69	51,38

tudi v Sloveniji, saj je za obstoj in uspešnost podjetij v državah z majhnim domačim trgom zelo pomembna tudi njihova usmeritev na tuje trge.

5 Sklepne misli

Raziskava je pokazala, da so mala in srednje velika družinska podjetja po številu pomembna skupina podjetij tudi v Sloveniji. Rezultati raziskave pa so prav tako pokazali, da je delež družinskih podjetij v strukturi malih in srednje velikih podjetij zelo odvisen od uporabljene definicije. Definiciji (1) in (2) vključujeta samo en kriterij, s pomočjo katerega smo poskušali razmejiti mala in srednje velika družinska in nedružinska podjetja, in sta zato zelo široki. Definicija (7) je najožja, kar pa ne pomeni, da odraža resnična ali najbolj družinska podjetja. Gre le za to, da so na ta način najbolj ozko definirana. Ponazarja tudi, da uporabljeni kriteriji za definiranje družinskega podjetja zelo močno vplivajo na dojetje pomena in prispevka družinskih podjetij v narodnem gospodarstvu.

Vse, ki se bodo v prihodnosti raziskovalno ukvarjali z družinskimi podjetji, zgornje ugotovitve opozarjajo na nujnost jasne opredelitve kriterijev za razmejevanje družinskih in nedružinskih podjetij. Jasnost kriterijev in morda uporaba več definicij bosta pripeljali do zanesljivih in uporabnih rezultatov, omogočena bo primerjava rezultatov raziskave z drugimi, ob pogoju seveda, da bodo uporabljeni enaki kriteriji in definicije. Številne raziskave, tudi pričujoča, prav tako opozarjajo na veliko raznolikost družinskih podjetij, ki bi jo veljalo tudi v Sloveniji še raziskovati.¹⁰

Z vidika oblikovanja ukrepov za spodbujanje obstoja in razvoja družinskih podjetij pa to pomeni, da je treba natančno opredeliti »ciljno skupino«, ki ji je določena oblika podpore in spodbude namenjena. Ob tem so pomembne tudi informacije o razlikah med družinskimi in nedružinskimi podjetji (npr. starost, velikost, zastopanost po dejavnostih, lokacija idr.), kakor tudi o tem, ali so družinska podjetja uspešnejša od nedružinskih (z vidika preživetja, dobičkonosnosti, ustvarjanja novih delovnih mest, izvozne naravnosti itd.). Rezultati raziskave o razlikah med družinskimi in nedružinskimi podjetji v Sloveniji so naslednji:

- analiza ni pokazala statistično značilnih razlik v povprečnem številu zaposlenih med družinskimi in nedružinskimi podjetji po nobeni od sedmih definicij;
- družinska podjetja so statistično značilno starejša od nedružinskih podjetij v primeru uporabe definicije družinskega podjetja (1), (2), (3), (4) ali (5); v primeru definicije (6) ali (7) pa med družinskimi in nedružinskimi podjetji glede starosti v Sloveniji ni statistično značilnih razlik;
- družinska podjetja so statistično značilno bolj izvozno naravnana kot pa nedružinska podjetja v primeru uporabe definicije (6); pri vseh drugih definicijah pa ni statistično značilnih razlik v izvozni naravnosti med družinskimi in nedružinskimi podjetji.

Nadaljnje raziskovanje bi bilo treba usmeriti tudi v raziskovanje drugih razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji ter vseh tistih značilnosti, ki so odraz večje ali manjše stopnje vključenosti družine v podjetje ter niso bile predmet raziskave, jih pa v literaturi in raziskavah pogosto obravnavajo, kot npr.: vloga posameznih udeležencev (angl. Stakeholders), predvsem družinskih, v delovanju in razvoju podjetja, viri konfliktov in njihovo obvladovanje, nasledstveni proces, vloga predhodnikov in naslednikov v nasledstvenem procesu, vpliv družinskih vrednot in prepričanj na proces strateškega odločanja, posebnosti notranjega in zunanjega financiranja družinskih podjetij idr. (pregled nekaterih v: Sharma 2004). Proučevanje družinskih podjetij bi moralo biti usmerjeno v oblikovanje in širjenje znanja o tej posebni skupini podjetij, da bi izboljšali njihovo delovanje in razvoj.

Literatura

1. Astrachan, J. H., Klein, S. B. in Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review* 15 (1): 45–58.
2. Astrachan, J. H. in Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review* 16 (3): 211–219.
3. Astrachan, J. H., Zahra, S. A. in Sharma, P. (2003). *Family-Sponsored Ventures*. First Annual Global Entrepreneurship Symposium.
4. Chua, J. H., Chrisman, J. J. in Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (4): 19–39.
5. Chua, J. H., Chrisman, J. J. in Steier, L. P. (2003). Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27 (4): 331–338.
6. Daily, C. M. in Dollinger, M. J. (1993). Alternative Methodologies for Identifying Family- Versus Nonfamily-Managed Business. *Journal of Small Business Management* 31 (2): 79–90.
7. De Clercq, D. in Bosma, N. (2004). *Why are some firms more internationally committed than others? The role of knowledge, firm developmental stage, and optimism*. SCALES-paper. Zoetermeer: EIM. Dosegljivo: <http://www.eim.net/smartsite.dws?id=127>
8. Donckels, R. in Fröhlich, E. (1991). Sind Familienbetriebe wirklich anders? Europäische STRATOS-Erfahrungen. *Internationales Gewerbearchiv* (4): 219–235.
9. Donckels, R. in Lambrecht, J. (1999). The Re-emergence of Family-Based Enterprisers in East Central Europe: What Can Be Learned from Family Business Research in the Western World? *Family Business Review* 12 (2): 171–188.
10. Duh, M. (1999). *Razvojne posebnosti družinskega podjetja*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
11. Duh, M. (2003). Family Enterprises as an Important Factor of the Economic Development: The Case of Slovenia. *Journal of Enterprising Culture* 11 (2): 111–130.

¹⁰ Vadjnal (2005) je v svoji doktorski raziskavi podjetja ločil na podjetniška podjetja, družinska podjetja in uravnotežena podjetja ter proučeval razlike v njihovi razvojni naravnosti.

12. Enciklopedija Slovenije (1988). Ljubljana: Mladinska knjiga.
13. Enciklopedija Slovenije (1996). 10. zvezek, Ljubljana: Mladinska knjiga.
14. Gabler Wirtschafts-Lexikon (1983), 10. Aufl. u. d. T., Wiesbaden: Gabler.
15. Gallo, M. A. In Pont, C. G. (1996). Important Factors in Family Business Internationalization. *Family Business Review* 9 (1): 45–59.
16. Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. in Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
17. Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review* 2 (3): 257–276.
18. Hulshoff, H. (2001). *Family Business in the Dutch SME sector. Definitions and characteristics*. Strategic Study. Zoetermeer: EIM. Dosegljivo: <http://www.eim.net/smartsite.dws?id=43>
19. IFERA (2003). Family Business Dominate. *Family Business Review* 16 (4): 235–239.
20. Morck, R. in Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27 (4): 367–382.
21. Neubauer, F. in Lank, A. G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Macmillan Press.
22. Rebernik, M., Tominc, P., Duh, M., Krošlin, T. in Radonjič, G. (2005). *Slovenski podjetniški observatorij 2004 – 2. del*. Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
23. Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E. in Hay, M. (2002). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2002 Summary Report*. Babson College, London Business School, E. M. Fauffman Foundation.
24. Sharma, P. (2002). Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology. Paper presented at the Academy of Management meetings. Denver, CO.
25. Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review* 17 (1): 1–36.
26. Stewart, A. (2003). Help one another, use one another: Toward an anthropology of family business. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27 (4): 383–396.
27. The World Book Encyclopedia (1994, 1993, 1992). (International), USA.
28. Vadnjal, J. (2005). *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
29. Westhead, P. in Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (1): 31–56.
30. Winter, M., Fitzgerald, M. A., Heck, R. K. Z., Haynes, G. W. in Danes, S. M. (1998). Revisiting the Study of Family Businesses: Methodological Challenges, Dilemmas, and Alternative Approaches. *Family Business Review* 11 (3): 239–251.
31. Zahra, S. A. (2003). International expansion of U. S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing* 18: 495–512.