

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DOBRODELNE AKTIVNOSTI, NOTRANJE PODJETNIŠTVO IN
RAST DRUŽINSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI**

Ljubljana, maj 2021

DARJA PETRIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Darja Petrič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica Dobrodelne aktivnosti, notranje podjetništvo in rast družinskih podjetij v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Boštjanom Antončičem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO.....	3
1.1 Opre delitev družinskih podjetij	5
1.2 Družinska podjetja v svetu.....	8
1.3 Družinska podjetja v Sloveniji.....	11
2 DOBRODELNE AKTIVNOSTI.....	15
2.1 Opre delitev dobrodelnih aktivnosti	16
2.2 Razsežnosti dobrodelnih aktivnosti.....	18
2.3 Dobrodelne aktivnosti v slovenskem podjetništvu.....	19
3 NOTRANJE PODJETNIŠTVO.....	20
3.1 Opre delitev notranjega podjetništva	21
3.2 Razsežnosti notranjega podjetništva.....	23
3.3 Dejavniki notranjega podjetništva	26
3.4 Notranje podjetniško okolje in njegova uvedba v podjetju	27
4 POMEN RASTI PODJETIJ	30
4.1 Strategije in dimenzije rasti	31
4.2 Modeli rasti in razvoja podjetij	32
4.3 Dejavniki spodbujanja in zaviranja rasti	33
5 HIPOTEZE	36
6 METODOLOGIJA	37
6.1 Metodološki okvir raziskave	37
6.2 Opis vzorca	38
6.3 Deskriptivni opis spremenljivk.....	40
6.3.1 Deskriptivna analiza spremenljivke dobrodelne aktivnosti	40
6.3.2 Deskriptivna analiza spremenljivke notranje podjetništvo	42
6.3.3 Deskriptivna analiza spremenljivke rast podjetja	43
6.4 Rezultati analize.....	44
6.4.1 Hipoteza 1: Dobrodelne aktivnosti so pozitivno povezane z notranjim podjetništvom.....	44
6.4.2 Hipoteza 2: Dobrodelne aktivnosti so pozitivno povezane z rastjo podjetja.....	46

6.4.3	Hipoteza 3: Notranje podjetništvo je pozitivno povezano z rastj podjetja	47
6.5	Priporočila	48
SKLEP		49
LITERATURA IN VIRI		50

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Definicije družinskega podjetništva povzete po različnih avtorjih	6
Tabela 2:	Deset najboljših svetovnih družinskih podjetij	10
Tabela 3:	Top 12 slovenskih družinskih podjetij	14
Tabela 4:	Značilnosti med managerjem, podjetnikom in notranjim podjetnikom	25
Tabela 5:	Dejavniki spodbujanja in zaviranja rasti	34
Tabela 6:	Okvirni pogoji za podjetništvo	35
Tabela 7:	Velikost podjetja	38
Tabela 8:	Celotna prodaja v EUR v preteklem letu	39
Tabela 9:	Starost vašega podjetja v letih	39
Tabela 10:	V kateri panogi deluje vaše podjetje	39
Tabela 11:	Katera generacija trenutno vodi vaše podjetje?	40
Tabela 12:	Ali se vaše podjetje vključuje v človekoljubne ali dobrodelne aktivnosti? Podpirate družbeno odgovorne akcije znotraj in/ali zunaj podjetja?	40
Tabela 13:	Na katera področja so usmerjene vaše (človekoljubne ali dobrodelne) dejavnosti (možnih več odgovorov)?	41
Tabela 14:	Število dobrodelnih aktivnosti v podjetjih	41
Tabela 15:	Notranje podjetništvo	43
Tabela 16:	Rast podjetja	44
Tabela 17:	T-test	45
Tabela 18:	T-test	45
Tabela 19:	T-test	45
Tabela 20:	T-test	46
Tabela 21:	T-test	47
Tabela 22:	T-test	47
Tabela 23:	Korelacija	48

SEZNAM SLIK

Slika 1:	Model »3 krogov« družinskega podjetništva	5
Slika 2:	Piramida družbene odgovornosti	16
Slika 3:	Model notranjega podjetništva	27
Slika 4:	Rast podjetja	32

SEZNAM KRATIC

EUR – evro

ZDA – Združene države Amerike

UVOD

Definicij družinskega podjetja je večje število, saj so tudi najbolj razširjena oblika podjetništva na svetu (Hytti, Blackburn & Laveren, 2018, str. 7). Družinska podjetja se opredeljuje kot podjetja, ki zaposlujejo predvsem družinske člane oziroma, kjer pomembne funkcije upravljanja izvajajo družinski člani. To so podjetja, kjer družinske povezave in čustva vplivajo na poslovanje oziroma (Leach, 2007, str. 3), kjer ima večinski lastniški delež družina.

Opredelitev družinskih podjetij je lahko širša (Astrachan & Shanker, 2003) in sicer so to podjetja, kjer ima nad strateško usmeritvijo nadzor družina, medtem ko se ožja opredelitev (Astrachan & Shanker, 2003) nanaša na podjetja, ki delujejo več kot ena generacija in ima managersko odgovornost več kot en družinski član. V opredelitev družinskega podjetja Handler (1989, str. 260) vključi naslednje dimenzije, ki razlikujejo družinska podjetja; to so: delež lastništva in/ali managementa, stopnja vključenosti družinskih članov v podjetje, možnost prenosa med generacijami.

V magistrskem delu smo analizirali družinska podjetja, ki predstavljajo pomemben del gospodarstva v Sloveniji. V 83 odstotkih podjetij imajo družine nadzor nad strateškimi usmeritvami podjetij (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015). Med slovenskimi družinskimi podjetji, ki zaposlujejo manj kot 50 ljudi in imajo letne prihodke v višini do 4 milijonov evrov prevladujejo majhna podjetja (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015). Zaradi največjega deleža družinskih podjetij v dodani vrednosti in zaposlenosti (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015) ima analiziranje dejavnikov, ki so pomembni za družinska podjetja tudi praktično vrednost.

V magistrskem delu smo preučili povezavo med dobrodelnimi aktivnostmi, notranjim podjetništvom in rastjo družinskih podjetij.

Dobrodelnost (s tujko filantropija) predstavlja ljubezen do človeštva oziroma človečnost. Opredelimo jo kot osebnostno pobudo v javno dobro, pri tem gre za poudarek na kakovost življenja in zajema izvirno humanistično tradicijo povezano s socialnim znanstvenim vidikom, ki se je razvil v 20. stoletju (McCully, 2008). Dobrodelnost vključuje dobrodelne aktivnosti namenjene drugim v obliki darovanja s finančnimi sredstvi ali v blagu oziroma storitvah zaradi podpiranja družbeno koristnih ali humanitarnih namenov (Windsor, 2006).

Dobrodelnost zajema poleg denarja tudi čas, ki ga ljudje namenijo za dobrodelnost (Bryant, Jeon-Slaughter, Kang & Tax, 2003). Dobrodelne aktivnosti so med najboljšimi pokazatelji, da so podjetja odgovorna za družbo in niso namenjena le ustvarjanju dobička (Edmondson & Carroll, 1999). Dobrodelne aktivnosti so darila, ki jih podjetja namenjujejo za socialne in dobrodelne namene, kot podpora izobraževalnim, kulturnim, umetniškimi in drugim ustanovam ter nudijo sredstva za pomoč manjšinam, zdravstvenemu varstvu in žrtvam naravnih nesreč (Dou, Zhang & Su, 2014).

Notranje podjetništvo oziroma koncept notranjega podjetništva opredeljujemo kot podjetništvo znotraj organizacije (Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich, 2008, str. 95). Lahko ga strnemo v naslednje razsežnosti notranjega podjetništva (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 68):

- nove posle: vstopanje v nove posle, povezane z obstoječimi izdelki ali trgi,
- nove enote in podjetja: ustanavljanje novih organizacijskih enot,
- inovacije izdelkov in storitev: ustvarjanje novih proizvodov in storitev,
- tehnološke inovacije: uvajanje novih tehnologij ter procesov,
- samoprenova: reorganizacija, ponovna opredelitev poslanstva, vizije in strategij,
- prevzemanje tveganja: iskanje novih priložnosti in mobilizacija virov za izkoriščanje teh priložnosti,
- proaktivnost: težnja vrhnjega managementa k izboljšanju položaja, usmerjenost v prihodnost in na vodilni položaj pri uvajanju sprememb na trgu.

Štiri glavne skupine dejavnikov (Vinton, 2009), ki vplivajo na uspešnost družinskega podjetja so: razumevanje povezav med različnimi družinskimi vlogami in vlogami v podjetju, poslovno dojetje podjetja, posluževanje svetovalnih storitev, načrtovanje prihodnosti za podjetje ter družino. Tomc (2016) se je osredotočil na notranjepodjetniške dejavnike, ki so pomembni pri spreminjanju družinskih podjetij in vplivajo na uspeh in konkurenčne prednosti družinskega podjetja (dejavniki po Antončič, Auer Antončič in Juričič, 2015: usmerjeno iskanje kupcev; širitev trga; novi, drugačni pristopi k trženju; uporaba novih tehnologij; večji poudarek na inovacijah; proaktivno konkurenčno določanje cen) in ugotovil, da obstaja pozitivna povezava med notranjepodjetniškimi aktivnostmi in rastjo družinskih podjetij v Sloveniji.

Predmet raziskovanja magistrskega dela je povezanost dobrodelnih aktivnosti z notranjim podjetništvom in rastjo družinskih podjetij v Sloveniji. V teoretičnem delu smo na osnovi literature povzeli teoretične podlage s področja družinskih podjetij (Astrachan & Shanker, 2003; Vadnjal, 2008; Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015 idr.), dobrodelnosti (Bryant, Jeon-Slaughter, Kang & Tax, 2003; McCully, 2008; idr.) in notranjega podjetništva, ki vpliva na rast podjetja (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002; Antončič, 2007; Auer Antončič & Antončič, 2011; Tomc, 2016). V osrednjem delu magistrskega dela smo analizirali učinke dobrodelnih aktivnosti na notranje podjetništvo in rast družinskih podjetij s pomočjo podatkov, pridobljenih v anketi med družinskimi podjetji v Sloveniji.

Namen, cilji in hipoteze. Namen magistrskega dela je analizirati povezave dobrodelnih aktivnosti z notranjim podjetništvom in rastjo družinskih podjetij. Cilji magistrskega dela so predstaviti dobrodelne aktivnosti, notranje podjetništvo in rast v družinskem podjetništvu ter ugotoviti povezanost dobrodelnih aktivnosti z notranjim podjetništvom in rastjo podjetja.

V okviru raziskovanja postavljamo tri hipoteze:

- Hipoteza 1: Dobrodelne aktivnosti so pozitivno povezane z notranjim podjetništvom.
- Hipoteza 2: Dobrodelne aktivnosti so pozitivno povezane z rastjo podjetja.
- Hipoteza 3: Notranje podjetništvo je pozitivno povezano z rastjo podjetja.

Uporabljene metode. V teoretičnem delu magistrskega dela smo opredelili ključne pojme. V raziskovalnem delu magistrskega dela smo predstavili izvedbo in rezultate kvantitativne empirične raziskave. Analizirali smo podatke, pridobljene z anketo med družinskimi podjetji v Sloveniji, s ciljem preverjanja postavljenih hipotez glede na rezultate empirične raziskave.

Za anketo smo uporabili vprašanja iz pretekle raziskave o družinskem podjetništvu (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015). Uporabili smo podatke iz ankete, ki se nanaša na dobrodelne aktivnosti, notranje podjetniške dejavnike in rast podjetja in upoštevali približno 300 odgovorov anketiranih slovenskih družinskih podjetij.

Preverjali smo linearno povezanost med spremenljivkami. Za analizo oziroma preverjanje hipotez smo uporabili programski paket SPSS. Korelacijski koeficienti so prikazali stopnjo povezanosti med spremenljivkami.

Struktura magistrskega dela. Magistrsko delo smo razdelili na naslednja poglavja:

- družinsko podjetništvo; v tem poglavju smo predstavili posamezne opredelitve družinskih podjetij, predstavili pomen družinskih podjetij v svetovnem gospodarstvu in značilnosti družinskih podjetij v slovenskem gospodarstvu,
- dobrodelne aktivnosti; v tem poglavju smo opredelili dobrodelne aktivnosti, njihove razsežnosti na lokalne skupnosti in širše družbe, predstavili smo pomen dobrodelnih aktivnosti v slovenskem podjetništvu,
- notranje podjetništvo; v tem poglavju smo opredelili notranje podjetništvo ter ključne značilnosti, saj ima notranje podjetništvo pozitiven vpliv na rast in dobiček podjetja.
- pomen rasti podjetij; v tem poglavju smo podrobneje predstavili pomen rasti, strategije in dejavnike za dolgoročno rast in razvoj podjetij,
- hipoteze, metodologija in rezultati analize; v teh poglavjih smo predstavili rezultate raziskave na podlagi postavljenih hipotez pozitivnega učinka dobrodelnih aktivnosti z notranjim podjetništvom in rastjo podjetja ter pozitivno povezavo med notranjim podjetništvom in rastjo podjetja. Na osnovi rezultatov smo predstavili priporočila podjetnikom,
- sklep; v sklepnem poglavju smo predstavili ključne ugotovitve magistrskega dela.

1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

Družinska podjetja so obstajala pred konglomerati, pred industrijsko revolucijo, pa tudi pred Kitajskim, Rimskim in Grškim imperijem. Po povojnem času so ekonomisti predvidevali, da se bo oblika podjetij spremenila in da družinska podjetja ne bodo več tako razširjena. Spremenila naj bi se predvsem v smer strokovno vodenih podjetij z zaposlitvijo vrhunskih

kadrov. Kljub temu so se določene družinske dinastije utrdile in v zadnjih letih povečale svojo globalno prisotnost in vpliv na svetovno gospodarstvo.

Kot navajajo strokovne literature (Hytti, Blackburn & Laveren, 2018, str. 7) so družinska podjetja najbolj razširjena oblika podjetništva na svetu. Družinska podjetja se opredeljuje kot podjetja, ki zaposluje predvsem družinske člane oziroma, kjer pomembne funkcije upravljanja izvajajo družinski člani (Handler, 1989, str. 259). To so podjetja, kjer družinske povezave in čustva vplivajo na poslovanje (Leach, 2007, str. 3) oziroma, kjer ima večinski lastniški delež družina (Barry, 1989, str. 293). Družinski lastniki imajo različne vloge in interese, ko se razpršenost lastništva znotraj družine povečuje; nekateri so aktivno vpeti v poslovanje medtem, ko so nekateri morda neaktivni (Gersick, Davis, McCollom Hampton & Lansberg, 1997).

Oprelitev družinskih podjetij je lahko širša (Astrachan & Shanker, 2003) in sicer so to podjetja, kjer ima nad strateško usmeritvijo nadzor družina, medtem ko se ožja opredelitev (Astrachan & Shanker, 2003) nanaša na podjetja, ki jih vodi več kot ena generacija in ima managersko odgovornost več kot en družinski član. V opredelitev družinskega podjetja vključi Handler (1989, str. 260) dimenzije, ki razlikujejo družinska podjetja. To so: delež lastništva in/ali managementa, stopnja vključenosti družinskih članov v podjetju ter možnost prenosa med generacijami.

Štiri glavne skupine dejavnikov (Vinton, 2009), ki vplivajo na uspešnost družinskega podjetja so:

- razumevanje povezav med različnimi družinskimi vlogami in vlogami v podjetju,
- poslovno dojetje podjetja,
- vključenost v svetovne storitve,
- načrtovanje prihodnosti za podjetje ter družino.

Družinska podjetja so prisotna v vseh organizacijskih oblikah in velikostih; segajo od samostojnih podjetnikov do velikih mednarodnih podjetij ter so prisotna v različnih gospodarskih panogah (različnih vrstah industrije, trgovine, finančnih in ostalih storitvah).

Družinska podjetja po svetu pomembno narekujejo dinamiko gospodarstva. Družinski podjetniki so v prednosti, saj z vpetostjo v družinske posle znanje o poslovanju že od zgodnjih let črpajo iz izkušenj svojih prednikov. Njihov pogled na razvoj je praviloma dolgoročnejši. Pomembni vrednosti oziroma vzvoda za uspešnost in dolgoročni obstoj sta odgovorno lastništvo in vzdržna rast – družinskih podjetnikov ne zanima samo bilanca podjetja, tradicionalno gojijo tudi skrben odnos do družine, zaposlenih, poslovnih partnerjev in okolja, v katerem poslujejo.

Družinska podjetja so kombinacija dveh nezdružljivih sistemov: racionalnega poslovnega in emocionalnega družinskega (Vadnjal, 2018).

Glavnino svetovnih podjetij predstavljajo družinska podjetja. Ocenjuje se, da je le - teh v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) približno 90 odstotkov, med evropskimi podjetji pa predstavljajo več kot 60 odstotkov vseh podjetij (Beckhard & Dyer, 1983, str. 5). V svetovnem gospodarstvu je delež podoben tistemu v ZDA, saj je ocenjen na 90 odstotkov družinskih podjetij (Stadler, 2015).

Med strokovnjaki iz različnih področij (od ekonomskih do socioloških) je proučevanje družinskih podjetij zelo razširjeno prav zaradi njihovega vpliva na celotno svetovno gospodarstvo.

1.1 Opredelitev družinskih podjetij

Iz strokovne literature je razvidno, da ni enotne definicije za pojem „družinsko podjetje“. Vendar velja splošni dogovor, da so za opredelitev družinskega podjetja potrebni trije bistveni elementi: družina, posel in lastništvo, to je model »3 krogov«, ki sta ga razvila Tagiuri in Davis leta 1982 (European Commission, 2009, str. 8). Model je sestavljen iz družinskega in poslovnega sistema ter razširjen s sistemom lastništva:

- zaposleni družinski člani – lastniki,
- zaposleni družinski člani, ki nimajo lastništva,
- nedružinski zaposleni,
- nedružinski zaposleni, lastniki deležev,
- zunanji vlagatelji,
- družinski člani, ki niso zaposleni, vendar so lastniki deležev,
- družinski člani, ki niso vpleteni v posle.

Slika 1: Model »3 krogov« družinskega podjetništva



Prirejeno po European Commission (2009).

V razvitem svetu je družinsko podjetje že dolga leta ena od pomembnih oblik podjetništva, kjer se temeljne stvari pri vodenju podjetja dogajajo v družinskem krogu; vendar se kljub

temu ni izoblikovala enotna definicija tega pojma in je tako teh definicij v akademskem svetu veliko, nekaj pomembnejših je predstavljenih v tabeli 1.

Tabela 1: Definicije družinskega podjetništva povzete po različnih avtorjih

Avtor	Definicija
Lastništvo - management	
Alcorn (1982)	Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, partnerstvo ali podjetje. Če je del delnic v javni lasti, mora družina tudi operativno voditi posle.
Barry (1975)	Podjetje, ki ga v praksi kontrolirajo člani ene same družine.
Barnes in Hershon (1976)	Večinski delež je v rokah posameznika ali članov iste družine.
Dyer (1986)	Družinsko podjetje je tisto, pri katerem na odločitve glede lastništva in vodenja vplivajo družinski odnosi.
Lansberg, Perrow in Rogolsky (1988)	Podjetje, v katerem imajo člani družine večinski delež.
Stern (1986)	Podjetje, ki ga vodijo in so njegovi lastniki člani ene ali dveh družin.
Vpletenost družinskih članov	
Beckhard in Dyer (1983)	Podsistemi v družinskem podjetju: (1) podjetje kot entiteta (2) družina kot entiteta (3) ustanovitelj kot entiteta (4) povezovalni sistem, na primer svet direktorjev.
Davis (1983)	Gre za interakcijo med dvema organizacijama: družino in podjetjem, ki postavi osnovne značilnosti družinskega podjetja in definira njegovo izjemnost.
Prehod med generacijami	
Churchill in Hatten (1987)	Pri družinskem podjetju, da se zgodi (ali se predvideva), da bo mlajši družinski član prevzel kontrolo nad posli od starejšega.
Ward (1987)	Gre za podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo preneseno na naslednjo generacijo družine.
Kombinirane definicije	
Donnelley (1964)	Podjetje pojmuje kot družinsko, kadar je zelo povezano z najmanj dvema generacijama družine, ta povezava pa ima vzajemen vpliv na politiko podjetja in družinske načrte.
Rosenblatt, deMik, Anderson in Johnson (1985)	Gre za vsako podjetje, katerega večinski lastnik je ena družina, vanj pa sta (ali sta bila) vpletena najmanj dva družinska člana.

Vir: Vadnjal (2008, str. 9).

Svetovna banka v dokumentu IFC Family Business Governance iz leta 2008 (World Bank Group, 2008) opredeljuje pojem družinska podjetja kot gospodarsko družbo, v katerih je

večina glasovalnih pravic v rokah »kontrolne družine«; ustanovitelji stremijo k temu, da lastništvo družbe prenesejo na svoje naslednike.

Evropska komisija označuje kot družinsko podjetje tisto gospodarsko družbo, pri kateri obstajajo nekatere od naslednjih značilnosti (European Commission, 2009, str. 10):

- večina odločevalskih pravic je v rokah fizičnih oseb, ki so družbo ustanovile, ali v rokah fizičnih oseb, ki so delež v družbi pridobile, ali pa so glasovalne pravice v rokah zakoncev in morda že njihovih potomcev,
- večina odločevalskih pravic zgoraj navedenih oseb je posredna ali neposredna,
- vsaj en član družine (pri tem ni opredeljen pojem družina) je formalno vpet v upravljanje družbe (pri tem ni opredeljen pojem »upravljanje«, čeprav gre razumeti, da se opredelitev nanaša na sodelovanje v organih vodenja ali nadzora),
- kotirajoče družbe ustrezajo definiciji »družinskega podjetja«, če je oseba, ki je ustanovila ali pridobila delnice v družbi ali družina, imetnik 25 odstotkov odločevalskih pravic.

Družinsko podjetje je tisto, kjer družina vpliva na poslovanje, saj ima v lasti več kot 50 odstotkov glasovnih pravic ali pa večje število družinskih članov zaseda najvišje vodstvene funkcije. Med družinska podjetja spadajo vsekakor tudi tista, kjer imajo na prihodnost poslovanja velik vpliv sorodstvene vezi, kot npr. oče in sin, brat in sestra, ... (Leach, 2007, str. 2).

Antončič, Auer Antončič in Juričič (2015, str. 4) opredeljujejo družinska podjetja v širšem smislu; to so »tista, v katerih ima družina nadzor nad strateško usmeritvijo organizacije, medtem ko so ožje opredelili podjetja, ki imajo več kot eno generacijo in več kot enega družinskega člana z managersko odgovornostjo. Prva opredelitev je v skladu z opredelitvijo Ernst & Young, ki navaja, da so družinska podjetja: »bodisi delniške družbe z minimalnim lastniškim deležem ali glasovalno močjo družine v višini 32 odstotkov, ali zasebna podjetja z minimalno 50 odstotnim deležem lastništva družine«.

Neenotne definicije in zapletenosti razumevanja družinskega podjetja navajajo uporabo različnih izhodišč, ki so podlaga za zbir podatkov. Čeprav so izhodišča v posameznih raziskavah običajno navedena, jih zaradi njihove različnosti ne moremo povsem primerjati. Ne glede na to delno neprimerljivost podatkov in izhodišče, pa večina raziskav opredeljuje podjetja za družinska, če:

- so zasebna podjetja z najmanj 50 odstotnim deležem lastništva družine,
- večji del poslovnih odločitev sprejema družina,
- je najmanj en družinski član vključen v poslovne odločitve,
- je lastništvo razpršeno in ima več kot 25 odstotkov lastniškega deleža družina.

Čeprav je uvrstitev podjetij med družinska, zaradi različnih definicij, nenatančno opredeljena, je zaradi njihove pomembnosti in vplivnosti spremljanje in analiziranje

njihovega razvoja nujna in potrebna. Interes vsake države za obstoj in razvoj družinskih podjetij je velik, saj zagotavljajo dolgoročno stabilnost in konkurenčnost domačega gospodarstva.

1.2 Družinska podjetja v svetu

Zadnja tri desetletja je bilo veliko zanimanja za obseg vpliva družinskih podjetij na lokalno ter globalno gospodarstvo. Kljub temu, da ni na razpolago natančnih in primernih statističnih podatkov, se ocenjuje, da prispevajo družinska podjetja posredno ali neposredno k več kot dvema tretjinama obsega svetovnega gospodarstva. Izpostavljen je gospodarski vpliv družinskega podjetništva v ZDA saj se ocenjuje, da le-ta predstavlja 80 odstotkov vseh podjetij, prispeva pa 40–60 odstotkov bruto družbenega produkta ter zagotavlja 78 odstotkov zaposlitev. Podobne ocene o pozitivnem vplivu družinskih podjetij na gospodarstvo so v vseh razvitih državah sveta. Tako se ocenjuje tudi za Evropsko unijo, da predstavlja delež družinskih podjetij 85 odstotkov, v tem je delež npr. v Italiji 92 odstotkov in v Veliki Britaniji 75 odstotkov. Pomemben je tudi podatek, da ima TOP 500 podjetij v Evropi vse značilnosti iz klasifikacij družinskih podjetij. Tudi na vzhodu prevladujejo družinska podjetja, tako na Kitajskem kot Japonskem; na primer na Japonskem predstavljajo družinska podjetja 99 odstotkov vseh podjetij (Hougaz, 2015, str. 19).

Družinska podjetja običajno vodi prva (58 odstotkov) ali druga generacija (37 odstotkov), in le 5 odstotkov jih vodi tretja ali četrta generacija. Ker so bili ustvarjeni pogoji za razvoj podjetij v zasebni lasti predvsem po uvedbi tržnega gospodarstva v začetku 90. let 20. stoletja, so tretja ali mlajše generacije lastnikov zaenkrat še veliko manj pogoste. Tudi podatki za Zahodno Evropo in Severno Ameriko to potrjujejo, saj manj kot 10 odstotkov družinskih podjetij vodi tretja generacija (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 4).

Po mnenje nemškega inštituta za družinsko strategijo je najbolj kočljiv prenos nasledstva s prve na drugo generacijo. V ZDA se na primer 70 odstotkov družinskih podjetij ne prenese na drugo generacijo. V Nemčiji 16 odstotkov malih ali srednjih podjetij pravi, da bodo najbrž zaprla vrata, ko se direktor upokoji, ker v družini ne najdejo naslednika (Humar, 2021).

Carlock in Ward (2001, str. 3) navajata, da v podjetništvu, tudi družinskem, podjetja težko delujejo več generacij. Dejavnost v družinskih podjetjih se praviloma prenaša iz roda v rod, toda v praksi le ni vedno tako. Zaradi sprememb, ki so posledica družbenega in gospodarskega razvoja, nekatere dejavnosti zastarijo, in ne zagotavljajo več možnosti za uspešno poslovanje ali pa pride do konfliktov.

V takih primerih je potrebno domisliti ustrezno strategijo razvoja in vodenja podjetja. Znano je, da so na primer lastniki slovenskega podjetja Rota (družina Pavlinjek) za preprečitev morebitnih družinskih konfliktov, natančno zapisali načine nasledstva in vstopanja mlajših generacij v podjetje, merila zaposlovanja družinskih članov, angažiranje zunanjih managerjev, postopke ob odhodu družinskega člana iz podjetja, metode reševanja sporov in

podobno. Da se pravila igre zapišejo dokaj jasno, se zdi več kot smiselno, ker bodo prišle nove generacije in bo vpletenih čedalje več posameznikov z različnimi interesi in cilji. V takšnih podjetjih se pogosto zgodi, da ne gre samo za podjetništvo, temveč za kompleksen preplet službenega in zasebnega, čeprav, seveda, tudi napisana pravila niso jamstvo za izogib konfliktom (Humar, 2021).

Revija Fortune Magazine vsako leto, od leta 1955, objavi 500 največjih ameriških podjetij glede na kriterij višine prihodka. V 45 letih je le 77 podjetji ostalo aktivnih, medtem ko je bilo 80 odstotkov podjetij na primer prodanih ali prevzetih. Razloge lahko najdemo predvsem v spremembah trgov in tehnologij, globalni ekonomiji in spremenjeni politiki ter predpisom.

Organizacija »European Family Business« meni, da se mora regulativni okvir prenosa lastništva družinskih podjetij od generacije do generacije izvesti brez morebitnih negativnih posledic. Navajajo, da prenosi znotraj družinskih podjetij ne bi smeli biti obdavčeni (davek na dediščino, darila, ...) saj lahko ogrozijo delovanje podjetja. Najnovejša študija, ki jo je izvedla Evropska komisija ocenjuje, da vsako leto pride do prenosa lastništva pri več kot 480.000 podjetij, kar vpliva na več kot 2 milijona delovnih mest. Regulativni okvir mora zato spodbujati prenose na preprost pravni in davčni način (European Family Business, brez datuma).

Na podlagi raziskave Antončič, Auer Antončič in Juričič (2015) razberemo, da na uspeh družinskega podjetja najpomembneje vplivajo:

- uspeh in upravljanje podjetij,
- značilnosti vodstvenih kadrov v družinskih podjetjih,
- prenos na naslednjo generacijo,
- družbena odgovornost, humanitarne in trajnostno-razvojne dejavnosti ter
- finančne in davčne zadeve.

Študija ekonomistov z univerze v Bolzanu je na podlagi velikega vzorca podjetij iz 43 držav pokazala, da so imela v proučevanem desetletnem obdobju družinska podjetja v povprečju višje stopnje rasti kot podjetja, ki niso družinska (Ugovšek & Humar, 2021).

Razširjeno mišljenje, da v skupino družinskih podjetij spadajo mala podjetja, je napačno, glede na to, da so svetovno znani primeri družinskih podjetij, ko družine nadzorujejo celo velike koncerne z mednarodno uveljavljenimi blagovnimi znamkami. Nekaj znanih imen po regijah:

- ZDA: Playboy Enterprises, Harley - Davidson, Levi Strauss & Co., Ford, Procter & Gamble, DuPont, Wendy's International,
- v Evropi: BMW, Lego, Tetra Pak, Sainsbury, Bata, Guinness, Benetton, Fiat, Mercedes-Benz, Marks & Spencers,

- v Aziji: Mitsubishi,

dokazujejo, da so družinska podjetja lahko precej več kot lokalne trgovine in gostilne. Družine v nekaterih primerih torej nadzirajo tudi velike multinacionalke (Vadnjak, 2018).

Lahko rečemo, da so družinska podjetja motor za rast in ustvarjanje delovnih mest, saj družinska podjetja predstavljajo inovativnost in dolgoročno zavezanost razvoju ter stabilnosti poslovanja.

V nadaljevanju predstavljamo 10 (od 750 podjetij) najboljših družinskih podjetij na svetu glede na prihodke v letu 2019, ki jih predstavlja spletna revija Family Capital. Članek poudarja, da so pomembna sila družinskega podjetništva evropska podjetja, ki jih je 298 izmed 750, nato sledijo Severno Ameriška s 188 podjetji ter Azijsko - pacifiška podjetja prav tako s 188 podjetji na lestvici. ZDA ostajajo s 166 podjetji prevladujoča država, sledi jim Nemčija s 96 podjetji (Bain, 2021).

Da so družinska podjetja res prisotna v različnih panogah je razvidno že iz prvih desetih podjetij iz tabele 2, kjer se nahajajo podjetja iz različnih dejavnosti (trgovina na drobno, avtomobilska industrija, finančni holdingi, naftna industrija, ...). Raziskava potrjuje, da ne obstaja panoga, v kateri ne bi imelo družinsko podjetje dobrih pogojev za delovanje.

Tabela 2: Deset najboljših svetovnih družinskih podjetij

Zap. št.	Podjetje	Država	Panoga	Ustanovitev	Prihodki v mrd (2019)	Št. zaposlenih
1	Walmart Inc.	ZDA	Trgovina na drobno s hrano	1945	514,405	2,200,000
2	Volkswagen AG	Nemčija	Avtomobilska industrija	1937	283,505	671,205
3	Berkshire Hathaway Inc.	ZDA	Finančne storitve	1955	254,616	391,500
4	Exor N.V.	Nizozemska	Finančne storitve	1899	160,179	268,979
5	Ford Motor Company	ZDA	Avtomobilska industrija	1903	155,900	190,000
6	LG Group	Južna Koreja	Industrijski konglomerat	1947	147,200	226,000
7	SK Group	Južna Koreja	Industrijski konglomerat	1953	139,000	107,983

se nadaljuje

Tabela 2: Deset najboljših svetovnih družinskih podjetij (nad.)

Zap. št.	Podjetje	Država	Panoga	Ustanovitev	Prihodki v mrd (2019)	Št. zaposlenih
8	PJSC LUKOIL	Rusija	Industrija nafte in plina	1993	124,030	101,000
9	Schwarz Group (incl. Kaufland, Lidl)	Nemčija	Trgovina na drobno s hrano	1930	117,072	458,000
10	Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft	Nemčija	Avtomobilska industrija	1916	116,945	133,778

Prirejeno po Bain (2021).

1.3 Družinska podjetja v Sloveniji

Zametki družinskih podjetij v Sloveniji segajo predvsem na začetek devetdesetih let, ko je po propadu socializma zacvetelo zasebno podjetništvo. Zato pri nas vodenje družinskih podjetij prevzema šele druga generacija, izjemoma tretja.

V tujini se družinska podjetja razlikujejo od slovenskih predvsem po tem, da imajo v tujini daljšo tradicijo in s tem tudi izkušnje, sicer pa se ukvarjajo s podobnimi težavami in izzivi globalnega gospodarstva. Slovenska družinska podjetja imajo še dodatne izzive in vzpodbude; zaradi majhnosti in manjše izkušenosti morajo vložiti v delo več truda.

Za razliko od slovenskih družinskih podjetij pomagajo družinskim podjetjem v tujini pri upravljanju premoženja tako imenovane družinske svetovalne pisarne, ki svetujejo tudi pri plemenitjenju imetja in prenosa med generacijami. V Sloveniji takšnih pisarn pravzaprav še nimamo. Zato je reševanje raznih premoženjskih zagat prepuščeno družinam samim, lahko pa se obrnejo na SPIRIT Slovenija, javno agencijo, ki izvaja programe ozaveščanja podjetnika o pripravah na postavljanje nasledstva in prenos lastništva v podjetju.

Prenos lastništva podjetja je ena od faz v življenjskem ciklu podjetja. Ta faza je za večino podjetij kritična. Zato želi država preko programov SPIRIT Slovenija, javne agencije, podjetnike osveščati o pripravah na postavljanje nasledstva in prenos lastništva v podjetju ter sofinancirati nekatere aktivnosti oziroma procese, kjer podjetja in prevzemniki potrebujejo zunanjo strokovno podporo ali kompetence (Spirit, podjetniški portal, brez datuma).

V Gospodarski zbornici Slovenije med družinska podjetja uvrščajo vse samostojne podjetnike ter mala in srednja podjetja, kjer eden ali več družinskih članov (fizičnih oseb) posredno ali neposredno nadzira podjetje s 50 odstotki lastništva. Ocenjujejo, da je takšnih podjetij okoli 90 odstotkov vseh podjetij v Sloveniji. Družinskim podjetjem pripisujejo od 60 do 70 odstotkov ustvarjene dodane vrednosti v zasebnem sektorju (Ugovšek & Humar, 2021).

V Sloveniji so družinska podjetja še vedno kapitalsko zaprta, saj želijo družine ohraniti lastniško prevlado in so v odločitvah bolj konzervativna. Premalo je uspešnih primerov solastništva, ki bi dokazali, da je mogoče z zunanjo finančno podporo zagotoviti večjo rast, s čimer bi se okrepila vrednost podjetja tudi za družino. Vendar pa so dolžniški viri cenejši od lastniških, saj banke v praksi pričakujejo za dobro zavarovana posojila manjšo donosnost kot lastniki. Tudi manj donosne naložbe tako postanejo smiselne, več investicij pa pomeni več delovnih mest in druge multiplikativne učinke (Ugovšek & Humar, 2021).

Ugovšek in Humar (2021) ugotavljata, da so v glavnem uspešna družinska podjetja nezadolžena ali malo zadolžena, če pa so že podjetja z večjim dolgom je le ta posledica lastniških sprememb: bodisi neodplačanega dolga pri managerskem prevzemu bodisi izplačila kakšnega od lastnikov.

Raziskava Ernst & Young Slovenije in Ekonomske fakultete v letu 2015 je pokazala, da posojila bank pomenijo zgolj 12 odstotkov virov sredstev družinskih podjetij, medtem, ko je bil delež bančnih virov v celotnem slovenskem gospodarstvu skoraj dvakrat tolikšen (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015).

Manjša družinska podjetja se izogibajo zadolževanju, ker prinaša dodatne obveznosti in pogosto nevarnosti. Zastaviti morajo premoženje, v katerem morda bivajo. Posledično se odločajo za bolj preudarno rast in s tem kdaj zamudijo kakšno priložnost. Zaradi takšnega odnosa male in srednje družbe rastejo manj, kot bi lahko, verjetno pa imajo tudi manj slabih dolgoročnih posojil. Kot navajata Ugovšek in Humar (2021) so družinska podjetja bolj konzervativna, še posebej pri financiranju, vendar so hkrati številna bolj inovativna podjetja po vsem svetu družinska. To kaže očiten paradoks, kjer so družinska podjetja lahko hkrati konzervativna in inovativna. Navedeno konzervativnost potrjuje tudi raziskava Antončič, Auer Antončič in Juričič (2015), saj so glede virov financiranja podjetja podjetniki večinoma izbrali zadržane dobičke (51 odstotkov), bančna posojila pa na drugem mestu s 26 odstotki, kljub temu, da je 56 odstotkov vprašanih odgovorilo, da se investicije običajno povrnejo v 3–5 letih. Dodatne finančne vire bi podjetja porabila za nove tehnologije (40 odstotkov), rast na obstoječem trgu (34 odstotkov) in razvoj inovacij in novih proizvodov v (33 odstotkov).

Poudarjene značilnosti družinskega podjetništva v Sloveniji (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 4) so:

- 83 odstotkov podjetij ima nadzor družine nad strateško usmeritvijo,

- 71 odstotkov podjetij ima dva ali več članov družine z managersko odgovornostjo,
- 62 odstotkov podjetij ima udeleženi dve ali več generacij.

Iz raziskave Antončič, Auer Antončič in Juričič (2015, str. 4) o značilnosti družinskih podjetij v Sloveniji so družinska podjetja predvsem mikro in mala podjetja, z manj kot 50 zaposlenimi (95 odstotkov), skupnimi letnimi prihodki 4 mio EUR ali manj (87 odstotkov), in so stara več kot 20 let (74 odstotkov) ter delujejo v različnih panogah. Najpomembnejši med njimi so predvsem trgovina na drobno in na debelo (19 odstotkov), gradbeništvo (19 odstotkov) in proizvodnja industrijskih dobrin (17 odstotkov). V manjšem obsegu (manj kot 9 odstotkov) so družinska podjetja prisotna še v naslednjih panogah: poslovnih storitvah, potrošniških storitvah, proizvodnji potrošnih dobrin, transportnih in javnih dobrinah, turizmu, inženiringu, raziskavah in razvoju ter drugo. Družinska podjetja zaposlujejo kar 70 odstotkov delovno aktivnega prebivalstva.

»Družinska podjetja se od drugih podjetij razlikujejo po oblikovanju strategije. Oblikovanje strategije se pojavi, ko so družinski, poslovni in lastniški interesi v presečišču. Podjetništvo je organizacijsko mogoče razdeliti na naslednje enote: razvoj novih podjetij, nove posle, inovacije izdelkov/storitev in procesov, prevzemanje tveganj pri samoprenovi, proaktivnost in konkurenčno agresivnost. Te enote so lahko pomembne za rast podjetij ne glede na njihovo obliko ali velikost. Obstajajo posebni primeri podjetnikov, podjetij in družinskih podjetij v Sloveniji, ki so poudarili nekatere usmeritve, dejavnosti in poti do poslovnega uspeha« (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 4).

Kot načrte za rast družinskih podjetij so v omenjeni raziskavi podjetja navedla:

- usmerjenost k novim izdelkom in storitvam (57 odstotkov),
- povečanje tržnega deleža (47 odstotkov),
- širitev na nove države (38 odstotkov),
- povečanje zmogljivosti (36 odstotkov).

V nadaljevanju je prikazan seznam slovenskih družinskih podjetij. Upoštevana so tista podjetja, ki jih obvladujejo družinski člani in je vanje vpeta že druga generacija, bodisi prek lastniških deležev bodisi prek aktivne udeležbe pri poslovanju. Nabor iz katerega so bila črpana največja in najboljša družinska podjetja je lestvica najbogatejših Slovencev. Ker so podjetja tako po velikosti kot po dejavnosti zelo raznolika, so razvrščena po uspešnosti. Celotna lestvica obsega 30 slovenskih družinskih podjetij. V tabeli 3 je prikazanih 12 družinskih podjetij, izločena so tista podjetja za katere ni bilo vseh podatkov in/ali niso dosegala 99,5 mio EUR prihodkov.

Tabela 3: Top 12 slovenskih družinskih podjetij

Družina	Podjetje	Lastništvo	Panoga	Prihodki v mio EUR (v 2019)	Št. zaposlenih
Polanič	Intering Holding, Panvita	1998	Gradbeništvo, kmetijstvo	Skupaj 238,6	1.500
Klarič	Adventura Investments, Media Publikum	1989	Zakup oglaševalskega prostora v medijih	221,9	163
Žnidar	Janus Trade, Avtera, Ram2	1993	Zastopstvo blagovnih znamk Samsung, področja računalništva, medicinskega programa	Skupaj 171,2	205
Freljih	Plasta	1980	Proizvodnja plastičnih izdelkov, živilska industrija	166	1.100
Jager	Jagros	1989	Trgovsko podjetje	148	800
Strnad	Medis	1989	Trženje in prodaja farmacevtskih izdelkov	134 (podatek za 2020)	200
Šešok	Iskra	2006	Elektro in sistemske rešitve	116,5	1.200
Kirn	Calcit	2017	Proizvajalec kalcijevih granulotov in polnil	102	240
Doberšek	Engineering Dobersek	1983	Svetovanje, načrtovanje in gradnja tovarn v rudarstvu, metalurgiji, ...	100	250
Karoly	GMT	1992	Uvoz in distribucija avto delov	100	420

se nadaljuje

Tabela 3: Top 12 slovenskih družinskih podjetij (nad.)

Družina	Podjetje	Lastništvo	Panoga	Prihodki v mio EUR (v 2019)	Št. zaposlenih
Moškotevc	VOC Ekologija, Ahac	1991	Gradbeno podjetje, Distributer in uvoznik pijače, hrane in tehnike	Skupaj 100	530
Habič	KMAG	1994	Prodaja avtomobilov	99,5	30

Prerejeno po Ugovšek & Humar (2021).

2 DOBRODELNE AKTIVNOSTI

Kadar se podjetje odloči darovati (finančno ali v blagu) v dobrodelne namene brez pričakovanega povračila govorimo o filantropiji (dobrodelništvu). Zgodovinsko gledano je filantropija najbolj uveljavljen in prepoznaven način družbene odgovornosti (Kotler & Lee, 2005, str. 145). Dobrodelnost predstavlja ljubezen do človeštva oziroma človečnost. Opredelimo jo kot osebno pobudo v javno dobro, pri tem gre za poudarek na kakovost življenja in zajema izvirno humanistično tradicijo povezano s socialnim znanstvenim vidikom, ki se je razvil v 20. stoletju (McCully, 2008). Dobrodelnost vključuje dobrodelne aktivnosti namenjene drugim v obliki darovanja s finančnimi sredstvi ali v blagu oziroma storitvah, namen pa je podpiranje družbeno koristnih ali humanitarnih namenov (Windsor, 2006).

Dobrodelne aktivnosti so med najboljšimi pokazatelji, da so podjetja odgovorna za družbo in niso namenjena le ustvarjanju dobička (Edmondson & Carroll, 1999).

Dobrodelne aktivnosti so darila, ki jih podjetja namenjajo za socialne in dobrodelne namene, kot podpora izobraževalnim, kulturnim, umetniškim in drugim ustanovam ter nudijo sredstva za pomoč manjšinam, zdravstvenemu varstvu in žrtvam naravnih nesreč (Dou, Zang & Su, 2014).

Kot navajata Kotler in Lee (2005) so za podjetje, ki izvaja dobrodelnost, predvidene predvsem naslednje koristi: povečanje ugleda podjetja, splošna prepoznavnost in krepitev dobrega imena ter velik vpliv na reševanje družbenih problemov. Med slabosti pa so uvrščene: problem usklajevanja namena dobrodelništva ter organizacije, premalo oglaševanja in posledično manjša opaznost glede na ostale načine, kratkoročnost programov ter problem merjenja učinkovitosti projekta.

2.1 Opredelitev dobrodelnih aktivnosti

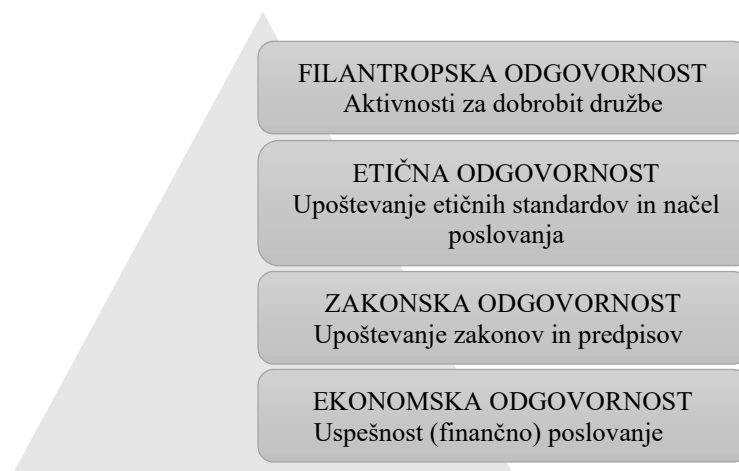
Dobrodelne aktivnosti se razlikujejo glede na dobrodelne donacije ter prostovoljno delo. Podjetniki se glede na vire, s katerimi razpolagajo, odločajo, ali bodo del časa in denarja namenili v korist drugih. Njihovi viri vključujejo poleg časa, dohodka in bogastva tudi njihov (Bryant, Jeon-Slaughter, Kang & Tax, 2003):

- kulturni kapital – ta se nanaša na posameznikove osnovne vrednote v zvezi s filantropijo. Velikost posameznikovega kulturnega kapitala se ocenjuje predvsem na podlagi posameznikovih izkušenj iz otroštva povezanih s filantropijo ter posameznikovo raso oziroma etnično pripadnostjo,
- človeški kapital – je uveljavljen pojem in se nanaša na posameznikovo starost, izobrazbo, znanje, kompetence, spretnosti in sposobnosti ter tudi nagnjenosti k dobrodelnim aktivnostim,
- socialni kapital – je relativno nov pojem, ki označuje vključenost posameznika ali skupino v družbene vezi in omrežja. Določeni cilji in projekti zahtevajo sodelovanje in podporo okolja in, če si je posameznik ali skupina sposobna pridobiti sodelovanje in podporo, govorimo o visoki stopnji socialnega kapitala. Socialni kapital zlasti omogoča dostop do informacij, ki so včasih ključnega pomena za doseg ciljev.

Darovalce dobrodelnih aktivnosti lahko uvrstimo v tri skupine: posamezniki ali družine, mednarodne ali državne humanitarne pomoči ter podjetja. V nalogi se osredotočamo na dobrodelništvo v podjetjih.

Različne nivoje družbene odgovornosti dosegajo podjetja v praksi. Vidik družbene odgovornosti sestavljajo štirih komponente odgovornosti: ekonomske, pravne, etične ter filantropske. Vidik je prikazan v sliki 2 (Močnik, Crnigoj & Bradač Hojnik, 2017).

Slika 2: Piramida družbene odgovornosti



Prيرهjeno po Carroll (1991).

Piramida družbene odgovornosti, povzeta po Carroll je osnovana na teoriji Maslowove hierarhije potreb podjetja, kjer se potrebno najprej zadovoljiti nižje ležeče potrebe, da se lahko nato zadovolji višje ležeče. Enak koncept je uporabljen pri Carrollovi piramidi družbene odgovornosti, kjer se stopnje nadgrajujejo. (Močnik, Crnigoj & Bradač Hojnik, 2017).

Kot pomembni akterji v svojih skupnostih so bila družinska podjetja vedno na čelu dobrodelnih prizadevanj in predstavljajo pomemben odstotek denarnih prispevkov. Na primer, v Združenih državah Amerike donacije korporacij in fundacij, ki so v družinski lasti, predstavljajo več kot 67 milijard USD na leto. V Združenem kraljestvu 100 najbolj aktivnih družinskih fundacij in korporacij letno prispeva 908 milijonov funtov. V Italiji družinske fundacije prispevajo približno 90 milijonov evrov, v Nemčiji pa ocenjujejo, da je njihov prispevek v višini 490 milijonov EUR na leto. Zato dobrodelna prizadevanja družinskih podjetij zagotavljajo dragocene gospodarske vire za socialne storitve, izobraževanje, zdravje, umetnost in humaniste po vsem svetu (Feliu & Botero, 2015).

V družinskih podjetjih ima dobrodelnost več vplivov:

- na poslovni del: dobrodelnost služi kot mehanizem za dokazovanje zavezanosti dolgoročnim ciljem za razvoj kapitala in družbenega ugleda, ter povečanje predanosti in vpletenosti vseh zaposlenih, tako družinskih kot nedružinskih članov podjetja (Campopiano, De Massis, & Chirico, 2014),
- na družinski del: dobrodelnost pomaga poučiti družinske člane, vključene v družinsko podjetje, glede vprašanj upravljanja, odgovornosti, družinske zapuščine, prakse ter poklicnih spretnosti, potrebnih v poslovnem svetu. Dobrodelnost lahko pomaga družinam tudi pri prenosu kapitala med generacijami, tako da omogoči različnim generacijam interakcijo in prizadevanje za skupni cilj (Schwass & Lief, 2008).

V družinskih podjetjih je možno izvajati dobrodelne aktivnosti preko družinskega podjetja (poslovnega področja) ali v okviru družine (družinskega področja). Ta dvojna narava je pripeljala do različnega razumevanja dobrodelništva in družinskega podjetništva (Michael-Tsabari, Labaki & Zachary, 2014):

- dobrodelnost si razlagajo na različne načine. Nekateri na primer trdijo, da je dobrodelnost odgovornost, ki jo imajo družinska podjetja do družbe, drugi pa trdijo, da gre za povsem altruistično vedenje,
- v raziskavah družinskih podjetij obstaja razdelitev med delom, ki se osredotoča predvsem na družinski sistem in na poslovni sistem, pri tem pa zelo malo raziskovalcev vključuje oba pristopa. To je problematično pri študiju dobrodelništva v družinskih podjetjih, ker je popolno sliko mogoče dobiti le s kombinacijo raziskav iz obeh sistemov,
- raziskave v družinskih podjetjih upoštevajo le teorijo in ne tudi prakse. To povzroča težave pri razumevanju dobrodelništva, ker se teoretično osredotoča izključno na poslovno komponento podjetja, v praksi pa se osredotočajo tudi na družinsko

komponento.

Avtorji, ki so proučevali dobrodelništvo v družinskih podjetjih so ugotovili, da, če je družinsko lastništvo visoko in koncentrirano, so lastniki ponosni na svoje podjetje in so pripravljeni povečati njegov ugled s prispevanjem k skupnosti. Navedeno so utemeljevali s tezo, da, ko je stopnja lastništva družine visoka, je večja želja lastnika po prenosu podjetja na mlajše generacije in zagotavljanju kakovosti izdelkov, povezanih z družinskim imenom, kar pomeni večjo zavezanost zagotavljanju dolgoročne sposobnosti preživetja podjetja (Bingham, Dyer, Smith & Adams, 2011). Dobrodelništvo se pogosto obravnava kot način za doseganje ciljev družinskega podjetja in podpiranje podjetja ter njegovih deležnikov. Nasprotno pa, kadar je lastništvo družine nizko, nadzor družine ni tako intenziven, prihaja do različnih stališč med družinskimi člani in so lastniki družinskih podjetij manj naklonjeni dobrodelništvu ter negovanju osebnih odnosov z zunanjimi deležniki. Dejansko drugi interesi, bolj kot družinska podoba, določajo dnevni red poslovanja, namesto da bi se v skladu s povečevanjem števila družinskih članov v podjetju povečala tudi njihova nagnjenost k dobrodelnosti (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

2.2 Razsežnosti dobrodelnih aktivnosti

Družbeno odgovornost podjetij smo nekoč poznali predvsem z vidika donacij in sponzorstev, danes pa seže mnogo dlje. Gre za iskanje načinov, kako lahko v povezavi z naravno vpetostjo v okolje podjetje postane uspešnejše, izboljša kakovost življenja zaposlenih, lokalne skupnosti in širše družbe, hkrati pa zadovoljuje interese lastnikov (Kos, 2016).

Delitev bogastva v družbene namene ustvarja pozitiven odnos do družinskih podjetij. Fundacije, ki jih ustanovijo podjetniške družine, predstavljajo velik delež dobrodelništva po vsem svetu. V Sloveniji, vsaj na prvi pogled, fundacija ni tako prepoznavna, ima pa v svetu pomembno vlogo in velik pomen. Ustanova oziroma fundacija je pravna oseba, ki je ustanovljena za splošno koristen in dobrodelni namen ter tega ne opravlja kot pridobitno dejavnost. V sodobni družbi fundacija igra veliko vlogo pri soustvarjanju splošne blaginje. Krog oseb, ki pridejo v poštev kot koristniki sredstev iz fundacije, je lahko omejen, vendar pa ne sme biti poimensko določen ali omejen le na člane družine. (Poljšak, brez datuma).

Družinske fundacije se soočajo z organizacijsko in operativno izbiro o tem, kako najbolje uporabiti svoja sredstva. Več jih je sklenilo, da lahko v današnjem zapletenem okolju partnerstva – na primer s neprofitnimi ali nevladnimi organizacijami – spodbujajo cilje družine. Nekatere družinske fundacije oblikujejo vrednost proračuna za porabo, ki družinskim članom omogoča financiranje projektov, ki jih zanimajo. Druge pa dajejo možnosti, da družinski člani delujejo v odboru, lahko pomagajo osebju fundacije ali neposredno sodelujejo pri dobrodelnih projektih. Zadnji pristop je še posebej primeren način za zgodnjo vključitev naslednjih generacij (Caspar, Dias & Elstrodt, 2010).

Med najbolj znanimi svetovnimi dobrodelnimi fundacijami je fundacija Bill & Melinda Gates, katere namen ustanovitve je odprava revščine ter ostalih neenakosti v svetu. Najbolj znana slovenska ustanoviteljica fundacije pa sta zakonca Login, poslanstvo njune fundacije je izobraževanje otrok v nerazvitih državah tretjega sveta (Javornik, 2013).

2.3 Dobrodelne aktivnosti v slovenskem podjetništvu

Antončič, Auer Antončič in Juričič (2015, str. 18) navajajo, da je »podjetništvo vedno bolj priznано kot pomemben kanal za uvedbo trajnostnih izdelkov in procesov. V družinska podjetja je lahko vgrajena želja po ohranjanju svoje javne podobe in ščitenju ugleda družine. Zato so verjetno bolj ozaveščena o državljanstvu in družbeni odgovornosti podjetij kot nedružinska podjetja. Kombinacija vidikov družbene odgovornosti podjetij (gospodarske koristi, skladnost etičnih in pravnih pričakovanj, vpetost v človekoljubne dejavnosti in skupnost) lahko pomaga razložiti obnašanje in odnose družinskih podjetij z različnimi zainteresiranimi skupinami.«.

»Družinska podjetja večinoma sodelujejo v človekoljubnih ali dobrodelnih dejavnostih in podpirajo družbeno odgovorne dejavnosti znotraj in/ali izven podjetja (83 odstotkov)« Antončič, Auer Antončič in Juričič (2015, str. 18). Izbori ciljnih področij človekoljubne ali dobrodelne dejavnosti družinskih podjetij so povzeti iz raziskave Antončič, Auer Antončič in Juričič (2015, str. 18), največ jih je usmerjenih v naslednje dejavnosti:

- odpravljanje revščine (57 odstotkov),
- izobraževanje (42 odstotkov),
- umetnost in kultura (38 odstotkov).

Kos (2016) navaja, da so podjetja pred leti koncept družbene odgovornosti sprejemala bolj kot strošek, a so sčasoma začela spoznavati tudi njegove dolgoročne prednosti. V nadaljevanju je predstavljeno, kako se pri nas vključujejo v dobrodelništvo uspešnejša podjetja:

- v podjetju Studio Moderna, ki ga je do leta 2019 vodil Sandi Češko, so za sponzorstva in donatorstva namenili 40 tisoč evrov. To predstavlja 0,22 odstotni delež njihovih celotnih prihodkov na domačem trgu. Vračanje družbi je bil del načina delovanja, saj so podpirali človekoljubne in humanitarne projekte in aktivnosti. Leta 2015 so tako denarno podprli dejavnosti 30 neprofitnih organizacij. Razdelili so tudi veliko izdelkov iz prodajnega asortimenta in tako še dodatno pomagali 40 društvom in organizacijam pri njihovem delovanju,
- večinski lastnik Interblocka Joc Pečečnik poudarja, da se z dobrodelnostjo ukvarjajo, ker to želijo, in ne zaradi reklame. So ustanovitelji dobrodelne fundacije Rdeča žoga, ki pomaga socialno ogroženim in pomoči potrebnim. So, tudi generalni pokrovitelji dobrodelnega golf turnirja Anžeta Kopitarja, podpirajo obnovo starih spomenikov ter podpirajo Lions klub Ilirija. Številne mini donacije pa raje izbirajo in financirajo na

- osebni ravni, saj so bili velikokrat zavedeni,
- solastnik logistično - nepremičninske družbe BTC, Jože Mermal pravi, da je družina, v zadnjih petih letih v projekte družbene odgovornosti vložila dobrih pet milijonov evrov. Osredotočajo se predvsem na področja ustvarjalnosti, kulture in na mlade, ki so v družbi pogosteje zapostavljeni. Tako na leto podprejo več kot 300 organizacij, posameznikov, dogodkov in projektov,
 - v podjetju MIK, katerega lastnik je Franci Pliberšek, jim družbena odgovornost pomeni način poslovanja, zato v ta namen namenijo en odstotek letnih prihodkov. Vodstvo podjetja se zaveda, da je uspeh največ vreden takrat, ko je sadove uspešnega poslovanja mogoče deliti tudi med tiste, ki sami niso neposredno vplivali na rezultat poslovanja. Biti veliko podjetje v manjšem kraju prinaša tudi veliko odgovornost, saj poslovanje vpliva tudi na socialno sliko okolice. Podjetje že enajsto leto zapored organizira in izvaja brezplačne počitnice za otroke iz socialno šibkejših družin.

3 NOTRANJE PODJETNIŠTVO

Podjetništvo je dinamičen proces ustvarjanja bogastva in njegove rasti. Podjetništvo lahko opredelimo kot proces ustvarjanja nečesa novega ter prevzemanja tveganj in nagrad. Podjetništvo je trenutno najbolj uspešna metoda za zapolnjevanje vrzeli med znanostjo in trgom ter ustvarjanjem novih podjetij. Podjetniške dejavnosti pomembno vplivajo na gospodarstvo nekega območja, saj postavljajo ekonomske temelje in zagotavljajo delovna mesta (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 22 - 51).

Podjetništvo je ključno za gospodarsko rast in inovativnost. Vpliva tudi k nastanku razlik v gospodarski uspešnosti posameznih držav. Podjetništvo namreč predstavlja pomemben vir napredka in razvoja celotnega družbenega življenja. Je gonilo gospodarskega razvoja, povečuje konkurenco, odjemalci imajo večjo izbiro proizvodov, vse skupaj pa vodi k izboljšanju kakovosti proizvodov in storitev. Odpirajo se nova delovna mesta in zvišuje se blaginja celotnega prebivalstva (Lah, 2009).

V Sloveniji se je podjetništvo razmahnilo po letu 1988, ko je bilo zakonsko omogočeno ustanoviti zasebno podjetje in se je začela privatizacija obstoječih družbenih podjetij (Vahčič, Bučar, Drnovšek & Logar 1998, 51). Do tedaj so bili nosilci gospodarstva podjetja v družbeni lasti in zasebne obrtne delavnice.

V številnih opredelitvah podjetništva se avtorji strinjajo, da je podjetništvo vrsta vedenja, ki vsebuje (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 29, 30):

- dajanje pobud,
- organizacijo in reorganizacijo družbenih ter ekonomskih mehanizmov, ki preoblikujejo vire in razmere v praktično korist ter
- sprejemanje tveganja tako uspeha kot neuspeha.

Podjetništvo se v sodobnih opredelitvah proučuje z vidika prevzema tveganja ter inoviranja. Podjetništvo se nahaja v gospodarstvu in negospodarstvu (Drucker, 1992, str. 29 - 36).

Razloge za začetek podjetništva se lahko grupira v štiri skupine: želja po ustvarjanju sprememb v svetu, želja po ustvarjanju premoženja oziroma večjega dohodka, želja po nadaljevanju družinskega podjetja oziroma tradicije ter potreba po preživetju, ker so službe redke. Ti razlogi ponazarjajo tudi splošne družbeno - ekonomske razmere, v katerih posamezniki delujejo (Rebernik in drugi, 2020).

3.1 Opredelitev notranjega podjetništva

Pojem »notranje podjetništvo« je med prvimi leta 1985 uvedel Gifford Pinchot in pomeni podjetništvo znotraj obstoječe organizacije. Gre za proces, kjer zaposleni ustvarjajo podjetniške ideje in razmišljajo o načinu njihovih izvedbe do uspešnih projektov. Podjetništvo znotraj organizacije se oblikuje v novo nastala podjetja ali enote, nove programe, inovirane proizvode ali storitve, samoprenove, in podobno. Ustvarjanje pogojev za notranje podjetništvo, nove oblike vodenja in inovativnosti je dolgotrajen proces, ki zahteva spremembo miselnosti v podjetju. Za podjetja lahko notranje podjetništvo predstavlja neučinkovito birokratsko strukturo, ki predstavlja oviro pri spremembah in inovacijah, ali pa je lahko močna vzpodbuda za tista podjetja, ki imajo dovolj kapitala. V tem primeru gre za proces, v katerem je v podjetju okolje, ki motivira, ozavešča in izobražuje svoje zaposlene. Pomembne so izkušnje in dobra praksa najboljših podjetij, ki motivacijsko delujejo (Pinchot, 1985).

Po uvedbi notranjega podjetništva so številna ameriška podjetja pričela upoštevati nasvete Pinchota. Eno redkih podjetij, ki se je ukvarjalo s konceptom podjetništva še pred Pinchotom je bil računalniški gigant International Business Machines (IBM), ki je oblikoval koncept neodvisnih poslovnih enot. Podobno je General Motors (G.M) ustanovil Saturn Corporation kot podjetniško podružnico. Številna ameriška podjetja, kot so Dupont, AT&T in Texas Instruments Data General, so prav tako na podoben način spodbujala podjetništvo.

Notranje podjetništvo lahko opredelimo kot proces prenove organizacije, za katero je značilna inovativnost, ustanavljanje podjetij in strateška prenova (Zahra, 1995, str. 225). Antončič in Hisrich (2001) notranje podjetništvo opredeljujejo širše, in sicer kot podjetništvo znotraj organizacije. Pomembno je za organizacije, saj njegovo izvajanje pospešuje organizacijsko rast, donosnost in jim tudi pomaga obstati na trgu (Zahra, 1991). Kljub različnim definicijam notranjega podjetništva, imajo vse skupni vidik, in sicer inovacije, saj so mehanizem za ponovno opredelitev ali prenavo organizacije, njen položaj na trgih, v panogah, v katerih je organizacija konkurenčna (Heinonen & Korvela, 2003). Definicija notranjega podjetništva postavlja kot cilj razvoj podjetniške kulture v podjetju, z namenom ustvarjanja treznih pogojev za razvoj inovacij (Drucker, 1992, str. 177–191). Avtorja Block in MacMillan (1993) opredeljujeta notranje podjetništvo kot politiko podjetja, katere namen

je spodbuda za nastanek idej med zaposlenimi, izbor idej ter organiziranje podjetniške skupine za uresničitev izbranih idej.

Avtorji notranje podjetništvo ne opredeljujejo enotno in sicer zaradi različnih izhodišč in pristopov pri identifikaciji aktivnosti notranjega podjetništva. Pomembnejše opredelitve notranjega podjetništva so predstavljene v nadaljevanju (Antončič & Hisrich, 2003, str. 9):

- Stevenson in Jarillo notranje podjetništvo opredeljujeta kot proces, pri katerem si posamezniki v organizacijah iščejo priložnosti, ki so neodvisne od virov, s katerimi trenutno razpolagajo v organizaciji,
- Hisrich in Peters opredeljujeta notranje podjetništvo kot podjetniški duh znotraj organizacije,
- Vesper opredeljuje notranje podjetništvo kot udejanjanje novih stvari z namenom iskanja priložnosti,
- Sharma in Chrismana definirata notranje podjetništvo kot priložnost za ustanavljanje novih organizacij s strani matičnega podjetja ali pa spodbujanje k prenovi in inovacijam znotraj organizacije.

Avtorji notranje podjetništvo opisujejo in proučujejo na različne načine. Pomembnejše opredelitve so strnjene na tri področja proučevanja (Antončič & Hisrich, 2003, str. 7–8):

- prvo področje proučevanja se nanaša na podjetnika kot posameznika; in sicer so poudarjali osebne značilnosti podjetnika ter prepoznavnost in podporo podjetnika v organizaciji. Avtorji so: Souder, Pinchot, Luchsinger, Bagby, Ross, Lessem, Knight, McKinney, Jones, Butler in Jennings,
- drugo področje proučevanje se nanaša na oblikovanje in ustanavljanje novih podjetij, poudarek je dan na raznolikosti in usklajenosti korporativnega okolja. Avtorji so: Hlavacek, Thompson, Cooper, Fast, Pratt, Hisrich, Peters, MacMillan, Szypersky, Klandt, Vesper, Burgelman, Carrier in Kruger in Brazeal.
- tretje področje proučevanja se nanaša na organizacijo in njene značilnosti. Avtorji so: Hanan, Quinn, Schollhammer, Burgelman, Kanter, Drucker, Pinchot, Duncan, Rule and Irwin, Stvenson an Jarillo, Kuratko, Merrifield, Stopford, Baden – Fuller in Muzyka.

Glas in Pšeničny (2000, str. 190) sta oblike notranjega podjetništva, ki so se pojavile v osemdesetih letih prejšnjega stoletja razdelila na:

- decentralizacija podjetij – profitni centri,
- razvoj novih zamisli kot notranjega podjetja,
- podjetje razvije nove enote znotraj podjetja – notranje podjetništvo in
- izločitev določenega programa iz podjetja in ustanovitev hčerinskega podjetja.

Danes lahko govorimo o treh glavnih področjih proučevanja notranjega podjetništva (Antončič, 2002, str. 12):

- lastnosti notranjih podjetnikov,
- ustanavljanje novih podjetij znotraj obstoječih in
- lastnosti podjetniških organizacij.

Notranje podjetništvo je torej podjetniško delovanje v velikih podjetjih. Za uspeh mora podjetniško delovati in razmišljati tudi vodstvo podjetja ter pri zaposlenih spodbujati takšno delovanje. Podjetniški način razmišljanje je treba pri sodelavcih spodbujati in nagrajevati. Tako delujoče podjetje bo inovativno, napredno ter možno hitrega razvoja na trgu ter konkurenčno (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 60 – 75). Pegg (1996, str. 15 - 47) tudi navaja, da bo podjetje sposobno preživeti v sodobnem turbulentnem okolju, le če bo delovalo v pozitivnem okolju inovativno, omogočiti mora timsko delo, samoorganizacijo, več odgovornosti, akcijske naravnosti, sodelovanja, sinergije in manj nadzora, torej mora ravnati notranjepodjetniško. Večina opredelitev ne vključuje manjše organizacije, saj se osredotoča samo na velika podjetja. Medtem, ko se drugi raziskovalci notranjega podjetništva opredeljujejo na drugo razsežnost notranjega podjetništva, ki pa so nova podjetja, ki jih ustanovijo obstoječe organizacije (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 67).

»Notranje podjetniško delovanje, dejavnosti in usmeritve so pomembne za podjetja vseh velikosti. Ko enkrat podjetje obstaja, tudi če je še majhno in relativno novo, lahko z notranjim podjetništvom bistveno pospeši svojo rast ali pa poveča možnost obstoja in kasnejšega uspeha s tem, ko najde izdelek, storitev ali način delovanja, ki se najbolje sklada s podjetnikom, podjetnico ali podjetniško ekipo kot pretekli način delovanja« (Antončič, 2008, str. 100).

3.2 Razsežnosti notranjega podjetništva

Notranje podjetništvo lahko opredelimo tudi kot iskanje kreativnih ali novih rešitev za izzive, s katerimi se sooča podjetje, vključno z razvojem ali izboljšanjem starih in novih izdelkov in storitev, trgov, administrativne tehnike in tehnologije za izvajanje organizacijskih funkcij, kot tudi spremembe v strategiji, organiziranju in ravnanju s tekmeči v najširšem smislu (Antončič, 2007).

Notranje podjetniške aktivnosti so vse bolj razširjene v korporacijah. Ugotavljajo namreč, da se z njimi uspešno prilagajajo nestabilnim tržnim razmeram. Razlogi za uvedbo notranje podjetniških aktivnosti pa lahko strnemo v naslednje ugotovitve (Glas & Pšeničny, 2000):

- izčrpavanje virov priložnosti – saj podjetje ne more uspešno poslovati le z dodajanje novih izpeljank že uveljavljenih proizvodov, temveč mora spodbujati nenehen razvoj novih,
- nenehne in hitre spremembe v poslovnem okolju - kot so na primer spremembe v tehnologiji, ravnanju potrošnikov ter družbenih vrednot, politična vloga država.

Notranje podjetništvo oziroma koncept notranjega podjetništva opredeljujemo kot podjetništvo znotraj organizacije (Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich, 2008, str. 95). Lahko ga strnemo v naslednje razsežnosti notranjega podjetništva, ki so povezana z usmeritvijo v inovativnost in novim poslovnim dejavnostim v obstoječih podjetjih, kot so (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 68; Antončič, 2002, str. 5):

- nove posle: nanaša se na nove posle, ki so povezani s sedanjimi izdelki/storitvami ali trgi. Gre za nadgradnjo že obstoječih aktivnosti v podjetju, ki imajo cilj povečanje prodaje in ustvarjanje dodatnega dobička. Ta razsežnost je osnovna dejavnost vsakega podjetja, ki strmi k povečanju prodaje,
- nove enote in podjetja: pomeni ustanavljanje novih organizacijskih enot (polavtonomnih ali avtonomnih). Notranje enote ali podjetja so ena najbolj značilnih in proučevanih razsežnosti notranjega podjetništva. Nove enote so lahko ustvarjene znotraj podjetja in so homogeno vpete v sistem ali se ustanovljajo nova ločena podjetij (še vedno vezana na osnovno podjetje). Nova podjetja se ustanovijo tudi za namene izvedbe določenih projektov (proizvodnih, prodajnih, razvojnih). Spremljanje projektnih podjetij je preglednejše, saj so učinki poslovnega procesa razvidni iz samostojnih bilančnih podatkov,
- inovacije izdelkov in storitev: najširša opredelitev zajema iskanje novih rešitev; razvoj novih ali izboljšanje obstoječih izdelkov ali storitev znotraj obstoječih produkcijskih procesov. Podjetja za to potrebujejo tehnične resurse in znanje za izvedbo razvojnih procesov. Pri navedeni usmeritvi je pomembno zagotavljanje virov, saj so raziskovalni in razvojni procesi časovno in finančno intenzivni, povratek vloženih virov je predviden v fazi uspešne prodaje. Z vidika konkurenčnosti je ključno trgu ponuditi boljše in cenejše izdelke in storitve. Namen inovacij je zadostiti pričakovanja kupcev ali v njih spodbuditi potrebo po izdelkih,
- tehnološke inovacije: uvajanje novih tehnologij ter procesov v osnovi služijo novosti za razvoj novih proizvodov ali storitev oz. njihovo izboljšanje. Sami po sebi so lahko tudi prodajnega značaja (in spadajo tako pod nov izdelek ali storitev), če se podjetje ukvarja z zagotavljanjem tehnologije za druge kupce,
- samoprenova: poudarek je na novi opredelitvi strategije in reorganizacije. Značilnost današnjih hitrih sprememb je tudi potreba po aktivnem prilagajanju organizacijske strukture in strategije v okviru opredelitve poslanstva in vizije,
- prevzemanje tveganja: navedena usmeritev zajema iskanje novih priložnosti in mobilizacijo virov za izkoriščanje teh priložnosti z izvedbo večjih projektov,
- proaktivnost: navedena usmeritev se odraža v težnji vrhnjega managementa k izboljšanju konkurenčnega položaja z usmerjenostjo v prihodnost in prevzema vodilnega položaja pri uvajanju sprememb na trgu. Iskanje novih priložnosti, uvajanje sprememb in novih proizvodov ali storitev prinaša s seboj tudi tveganja, nekaj jih lahko predvidimo in upravljamo, lahko pa nastanejo zaradi nastanka novih okoliščin in močno povečajo dejansko tveganje.

Z namenom obvladovanja tveganj je potrebno zastaviti ustrezno analitično osnovo za preverjanje vseh vplivov znotraj in zunaj podjetja kakor tudi določitev pooblastil in odgovornosti. Proaktivnost je zaradi iskanja novih priložnosti pomembna razsežnost za doseganje konkurenčne prednosti.

Navedene usmeritve razsežnosti ali dimenzije notranjega podjetništva poudarjajo novosti in odklik od obstoječih rutin v podjetjih. Ne glede na vsebinske razlike so razsežnosti med seboj soodvisne in lahko tudi povezane.

Notranje podjetništvo se ne nanaša na upravljanje obstoječih poslovnih dejavnosti, temveč je uvajanje novosti v poslovanje (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 68), vzpostavitev notranjega podjetništva ima za posledico uspešne poslovni rezultati, in sicer rast in dobiček (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 69–71). Notranje podjetništvo je pomembna sestavina procesa prenove sistemov z namenom prilagajanja nenehnim spremembam na trgu in zagotavljanja konkurenčnosti.

Razlike in določene skupne značilnosti med managerjem, podjetnikom in notranjim podjetnikom so prikazane v tabeli 4.

Tabela 4: Značilnosti med managerjem, podjetnikom in notranjim podjetnikom

Značilnost	Manager	Podjetnik	Notranji podjetnik
Osnovni motiv	Želja po napredovanju, moči in nagradah	Želja po svobodi pri ustvarjanju dobička	Želja po svobodi in napredovanju ter nagradah
Časovna usmerjenost	Kratki sestanki, pregled podatkov od tedenskih do letnih	Doseganje 5 – 10 letni rasti	Med managerjem in podjetnikom, odvisno od nujnosti
Usmerjenost k akciji	Delegira naloge in nadzoruje	Neposredno vpleten v opravljanje nalog	Neposredno vpleten, v opravljanje nalog ter zna delegirati
Odnos do tveganja	Previden	Zmerna tvega in pričakuje uspeh	Zmerno tvega, se ne boji biti odpuščen
Pogled na status	Velik poudarek na status	Status zanj nima pomena	Nepomemben mu je status, želi svobodo
Odnos do napak in poraza	Izogiba se neuspehom in odlaša s priznanjem napak	Uči se iz napak in porazov	Uči se iz napak in porazov vendar jih skuša skriti pred organizacijo
Odnos do odločitev	Z nadrejenimi soglaša	Odločitve sprejema sam	Išče potrditve za odločitve

se nadaljuje

Tabela 4: Značilnosti med managerjem, podjetnikom in notranjim podjetnikom (nad.)

Značilnost	Manager	Podjetnik	Notranji podjetnik
Komu služi	Drugim	Sebi in strankam	Sebi, strankam in pokroviteljem
Zgodovina družine	Družinski člani so delali za velike sistem	Izhajajo iz podjetniškega okolja manjših podjetij	Izhajajo iz podjetniškega okolja manjših podjetij

Vir: Hisrich (1995).

3.3 Dejavniki notranjega podjetništva

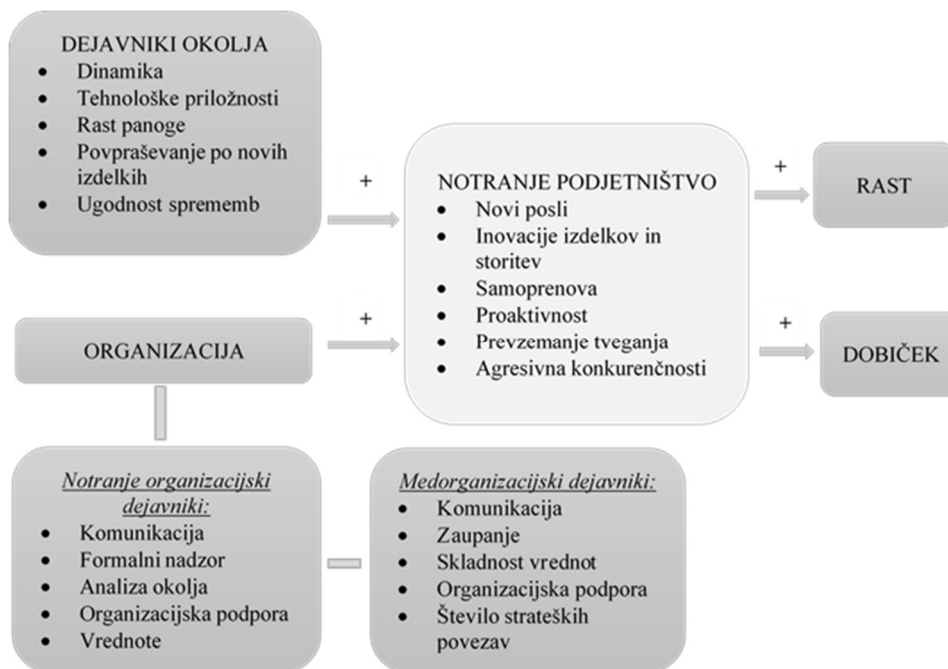
Na raven notranjega podjetništva v podjetju najbolj učinkujejo organizacijski dejavniki (notranje okolje organizacije), dejavniki okolja (zunanje okolje organizacije) in medorganizacijski dejavniki (strateške povezave z drugimi organizacijami). Vsaka skupina dejavnikov vsebuje posamezne elemente, ki imajo pozitiven vpliv na notranje podjetniško delovanje (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 69):

- notranje okolje organizacije:
 - odprta komunikacija: vertikalno in horizontalno komuniciranje med različnimi ravni v organizaciji,
 - nadzor nad projekti: opravlja se v smislu spremljanja in informiranja, nadzor se ne izvaja po birokratskih načelih,
 - analiza okolja: neprestano pridobivanje podatkov o trgih, konkurentih in kupcih,
 - organizacijska podpora: podpora vodstva, vzpodbujanje samostojnega dela, nagrajevanje ter zagotavljanje ustrezna materialna in organizacijska podpora,
 - skladnosti vrednot: med partnerskimi podjetji morajo veljati enake vrednote, norme in managerske prakse,
- strateške povezave z drugimi organizacijami:
 - število strateških povezav: večje število strateških povezav pozitivno vpliva, vendar preveliko število obremenjujoče vpliva na rast,
 - pogostost in kakovost komunikacije med podjetji,
 - stopnja zaupanja med strateškimi partnerji,
- zunanje okolje organizacije:
 - radodarnost okolja: se kaže v hitrosti sprememb, omogoča nove poslovne priložnosti (rast panoge, dinamičnost, povpraševanje po novih izdelkih in storitvah),
 - sovražnost okolja: zaradi neugodnih sprememb v okolju, kot posledica povečanja konkurence.

Slika 3 prikazuje vpliv dejavnikov okolja in organizacije na notranje podjetniške dejavnosti v podjetju, ki imajo za rezultat rast in dobiček. Za vsako podjetje (ne samo velike sisteme) je ključna dobičkonosnost in rast na vseh segmentih (rast prodaje, dobička, tržnega deleža,

zaposlenih ...). Rezultat notranjega podjetništva so uspešni poslovni rezultati podjetja, ki so posledica rasti prihodkov in dobička (Antončič, 2002, str. 6–7).

Slika 3: Model notranjega podjetništva



Prirejeno po Antončič (2002).

3.4 Notranje podjetniško okolje in njegova uvedba v podjetju

Podjetniška kultura se opredeljuje kot enostaven način, s katerim se lahko uspešno vodi procese posodabljanja v podjetju. Ključne skupine udeleženih pri graditvi kulture v podjetju so primarno podjetniki in lastniki ob aktivnem sodelovanju vseh zaposlenih. Primarni pogoj za izvedbo notranjega podjetništva v podjetjih je obstoj okolja/kulture podjetja, ki to omogoča. Ugodna notranje podjetniška kultura spodbuja naslednje aktivnosti (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 63):

- razvijanje vizije, ciljev in načrtovanje delovanja,
- nagrajevanje za izpeljana dejanja,
- predlaganje, poskušanje in eksperimentiranje,
- ustvarjanje in razvijanje ne glede na področje in
- prevzemanje odgovornost in lastništva.

Podpora vodstva je potrebna predvsem pri zagotavljanju resursov zaposlenim za izvajanje notranje podjetniških projektov. Primerna podjetja za notranje podjetništvo so tista, ki imajo sploščeno organizacijsko strukturo, saj lažje omogoča timsko delo, sponzorstvo ter mentorstvo. Navedeno omogoča sproščenost na delovnem mestu, spodbujanje in oblikovanje idej (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 63).

Vodstvo mora biti sposobno prepoznati ustrezne zaposlene, ki imajo željo za delo na projektih in se z njimi poistovetijo. To je ključ do uspeha za izvedbo idej, poleg ustrežane nagrade, kot priznanje za uspešno opravljeno delo.

Na uspešnost podjetja in neposredno motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih (kot tudi lojalnost in pripravljenost vlaganja naporov v delo) vpliva ustrezno organizacijsko vzdušje. Z načinom kako ustvariti in obdržati ustrezno vzdušje v podjetju se srečujejo vsi vodje, saj je skrb za zaposlene eden izmed slogov vodenja. Predvsem pomemben je tedaj, ko odnosi med zaposlenimi niso dobri. Raziskave iz Univerze v Michiganu potrjujejo, da tisti vodje, ki so usmerjeni k ljudem in pozitivno vplivajo na zaposlene jih lažje spodbudijo k sodelovanju in soodločanju (Možina, 2002). Zato za razvoj notranjega podjetništva v podjetju mora vodstvo vzdrževati dobre odnose s člani skupine in jih spodbujati k kreativnosti, načrtovanju in doseganju zastavljenih dosežkov.

Zdravo organizacijsko okolje, ki podpira podjetniški način delovanja, nastane s spreminjanjem miselnosti zaposlenih in stimuliranjem notranjega okolja podjetja. Pri udejanjanju podjetniških idej so pomembne pravice, ki morajo biti zagotovljene (Pinchot, 1985):

- pravica do iniciative – možnost posameznika, da se uveljavi,
- pravica do izpeljave podjetniške priložnosti - da lahko pride do uveljavitve poizkusa,
- pravica do odločanja – sprejemanje pomembnih odločitev o projektu,
- pravica do diskrecijske moči – lastno presojanje o razpolaganju s kapitalom,
- pravica do majhnih začetkov – notranji podjetnik mora pričeti s projekti postopoma, (saj brez izkušenj lahko veliki projekti privedejo do velikih napak),
- pravica do neuspeha – zaradi tveganosti projektov so dopustne napake,
- pravica do časa – na razpolago mora biti čas, da se lahko realizirajo projekti,
- pravica do zunanjih virov – omogoča dostop do zunanjih virov z namenom, da se zagotovi boljša izvedba projekta,
- pravica do izbire članov skupine – svobodno izbiranje sodelujočih zaposlenih z namenom uspešnega medsebojnega sodelovanja,
- pravica do različnih ponudnikov - prostovoljna in samostojna izbira dobaviteljev, ostalih udeležencev in finančnih virov.

V zadnjih desetletjih je notranje podjetništvo zelo razširjeno, vendar ga kljub temu veliko vodij ne razume. Ne glede na navedeno je pomembno, da se razvija v podjetju podjetniška kultura in se ustvarjajo pogoji za rast (Glas, 1993).

Podjetje mora ustvariti v organizaciji notranje podjetniško okolje. Najlažje ga je vzpostaviti z udeležbo zunanjih svetovalcev, ki so specialisti s tega področja. Najem svetovalcev se še posebej priporoča v tistih organizacijah, ki niso bile izpostavljene večjim spremembam in novostim. Predlaga se naslednje korake (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 73–75):

- potrebno je zagotoviti prizadevanje visokih, višjih in srednjih ravni vodstva,
- opredeliti je potrebno, katera področja in ideje so zadostno zanimive ter oceniti višino sredstev za razvoj idej,
- s pomočjo tehnologije mora podjetje povečati svojo fleksibilnost,
- za razvoj notranje podjetniške kulture je potrebno oblikovati vodstveno skupino,
- potrebno je razviti načine, kako vzpostaviti stike s strankam, kot je baza podatkov, povezovanje s trgovci na drobno, analiziranje konkurence,
- če organizacija želi biti podjetniška mora biti produktivnejša in učinkovitejša,
- vzpostavljena mora biti podporna struktura notranjemu podjetništvu,
- vzpostavljeno mora biti nagrajevanje uspešnih notranje podjetniških skupin in
- razvit sistem vrednotenja z namenom ukinjanja neuspešnih podjetniških enot.

Notranje podjetništvo je celovit, dolgoročni projekt, ki zahteva preobrazbo podjetja z namenom doseganja pozitivne rasti in izboljšanja dobičkonosnosti. Vodstvo mora sprejeti dejstvo, da s takšno preobrazbo spremeni način delovanja podjetja, saj so značilnosti notranje podjetniških projektov naslednje (Glas & Pšeničny, 2000, str. 191):

- vključujejo se v dejavnosti, ki so za podjetje novost,
- tveganja za neuspeha so občutno večja od tveganj osnovnega posla podjetja,
- značilna je večja negotovost projektov,
- v določenem trenutku razvoja se vodijo ločeno in samostojno,
- končni cilj je povečanje prodaje in dobička.

Posledica notranjega podjetništva je prilagodljivo, dinamično in necentralizirano podjetje.

Ključne skupine udeleženih pri graditvi kulture v podjetju so primarno podjetniki in lastniki ob aktivnem sodelovanju vseh zaposlenih. Uspešnost izvedbe notranjega podjetništva je pogojena z dolgoročno naravnostjo in postopki. Najbolj znan je pristop »ForeSight«. Pristop zajema naslednje stopnje (Glas & Pšeničny, 2000):

1. predstavitev podjetniškega koncepta - vodstvo se mora odločiti za udejanjanje določenega podjetniškega koncepta, kar ima za posledico začetek sprememb v podjetju,
2. usposabljanje vodstva podjetja - vodstvo se mora usposobiti za realizacijo podjetniškega koncepta, kot je uvajanje decentraliziranega vodenja, skupinskega dela in razvijanja podjetniške kulture,
3. identifikacija in izbira podjetniških pobud – iskanje iniciativnih in inovativnih zaposlenih ter vključevanje v notranje podjetniške programe,
4. usposabljanje podjetnikov - prične se usposabljanje potencialnih notranjih podjetnikov za izvedbo ideje, usposabljanje se izvaja vzporedno z opravljanjem rednega dela,
5. strukturna podpora podjetništvu – potrebna je ustrezna komunikacija med zaposlenimi v podjetju, predvsem pa podpora zaposlenih notranjemu podjetniku pri zagotavljanju potrebnih resursov podjetja.

Med prve in najpomembnejše postopke za uspešno uresničitev notranjega podjetništva navaja vsa literatura ustrezno pripravljenost celotnega vodstva na nove pristope pri izvajanju predvidenih sprememb. Pri tem je še zlasti pomembno, da je v to pripravljenost in sprejemanje novosti vključeno vodstvo na vseh ravneh podjetja. Glede na to, da uvajanje novosti vedno predstavlja določene težave pri sprejemanju in so časovno zahtevne je zelo pomembno, da se pri zastavljenih ciljnih vztraja in se jih izvede do zaključka.

4 POMEN RASTI PODJETIJ

Ekonomska teorija govori o maksimizaciji dobička, ki kot glavni motiv omišlja naložbe kapitala. Zato je usmeritev podjetnika k rasti svojega podjetja naraven vzorec vedenja, če seveda teži k optimalni velikosti podjetja, to je k taki velikosti, pri kateri bo dosegel maksimalni dobiček (Končina & Mirtič, 1999).

»Ključna cilja vsakega gospodarstva sta zagotavljanje delovnih mest in ustvarjanje dodane vrednosti, vendar pa številna podjetja zelo hitro prenehajo poslovati ali pa sploh ne zaposlujejo in ne rastejo. Rastoča podjetja sicer predstavljajo le manjši delež v številu subjektov v populaciji podjetij, vendar so daleč največji vir novih delovnih mest. Potencial za doseganje večjega števila delovnih mest in visoke dodane vrednosti, ki nakazujejo na kakovost podjetniške aktivnosti, je torej odvisen predvsem od podjetnika, seveda pa tudi od inovativnosti podjetja pri soočanju s podjetniškimi izzivi. Inovativna rastoča podjetja so zelo pomembna tudi zato, ker privabljajo kreativne posameznike, povečujejo stopnjo angažiranja podjetniškega talenta in prispevajo h komercializaciji novih znanj in tehnologij« (Rebernik in drugi, 2018b, str. 16-17).

Širša definicija podjetij, ki dosegajo visoko rast, so opredeljena kot podjetja:

- s povprečno letno rastjo (glede na število zaposlenih ali prihodek), ki je večja od 20 odstotkov v obdobju treh let. Na podlagi te opredelitve je Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj ugotovila, da podjetja z visoko rastjo predstavljajo med 3 odstotki in 6 odstotki vseh podjetij,
- z velikim vplivom na rast, kjer se je prodaja v štirih letih vsaj podvojila in je bil količnik rasti zaposlenosti (produkt njegove absolutne in odstotne spremembe zaposlenosti) vsaj dva.

Študija podjetništva Ernst in Young iz leta 2011, ki je potekala v 60 državah je pokazala, da so le 3 podjetja od 1.000 anketiranih dosegla visoko rast. Iz študije izhaja, da so bili podjetniki univerzitetno izobraženi in so imeli mednarodno usmerjena podjetja. Študija je temeljila na podatkih Global Entrepreneurship Monitor (Aidis, 2017).

»Pomembno vlogo pri razvoju imajo nova, inovacijsko usmerjena podjetja, ki razvijajo nove podjetniške ideje, inovacije in tehnologije in le te uvajajo v gospodarsko prakso. Področje inovacijske naravnosti podjetništva proučujemo z ugotavljanjem, ali (potencialni) kupci

že poznajo storitev oziroma izdelek, soroden tistemu, ki ga trži nastajajoče ali novo podjetje. Ob tem nas zanima tudi podjetnikova ocena, ali na tržišču obstajajo konkurenčna podjetja, ki ponujajo enake ali podobne izdelke ali storitve. Pri raziskovanju inovacijske naravnosti v zgodnji podjetniški aktivnosti je treba upoštevati tudi raziskovalne omejitve, saj gre po eni strani za subjektivne ocene podjetnikov, po drugi strani pa tudi za možnost pristranske ocene podjetnika zaradi stopnje razvitosti gospodarstva, v katerem deluje« (Rebernik in drugi, 2018b, str. 18).

4.1 Strategije in dimenzije rasti

Rastoča podjetja imajo pomembno vlogo pri pospeševanju gospodarske rasti, ustanavljanju novih delovnih mest ter dvigu ravni družbenega blagostanja.

Strategije rasti podjetij lahko ločimo na dva dela, in sicer (Grošelj, 2015):

- strategije, ki izhajajo iz notranjega okolja. Te se nanašajo na rast v organizaciji s pomočjo notranjih virov. Strategije notranje rasti imajo poudarek na razvoju novih izdelkov, povečanju učinkovitosti, najemu usposobljenih ljudi, boljšem trženju, ...
- strategije zunanjega okolja. Poudarek je na sodelovanju z drugimi podjetji.

Če notranje in zunanje strategije rasti združimo jih delimo na (Grošelj, 2015):

- generično rast – to je temeljna oblika rasti podjetij, ker je glavna značilnost povečevanje velikosti podjetja, količine proizvodnje ali storitev ter prihodka. Uspešna je v primeru rastočega trga proizvoda in ob izpolnjenih treh pogojih, to je v primeru razvitega informacijskega sistema, organizacijske strukture skladno z rastjo podjetja, ter ustreznosti kadrov. Tako dosega podjetje generično rast s pomočjo povečevanja obsega prodaje, zniževanja stroškov na enoto proizvoda in večjega izkoristka strojev in delovnih naprav; posledično se povečuje dobiček,
- rast z diverzifikacijo proizvodov oziroma storitev – to pomeni dodajanje novih vrst proizvodov, storitev in novih trgov, ki se bistveno razlikujejo od dosedanjih. Spadajo pa v druge skupine dejavnosti in pokrivajo drugačne potrebe kupcev. Rast z diverzifikacijo je hitrejša in tudi bolj tvegana od generične strategije rasti, saj večja kot je menjava proizvodov, večje je tveganje,
- rast preko franšizinga – v tem primeru podjetje ali kupi ali proda franšizo, običajno je v nakup vključen proizvod ali storitev, prodajni proces, podoba podjetja, oblikovanje, surovine, računovodski sistem itd. Franšizing predstavlja nakup ali prodajo celotnega poslovnega koncepta nekega podjetja,
- rast z nakupom licenc - podjetje kupi pravico do uporabe tehnologije in znanja, ali pa jo proda drugemu podjetju v zameno za provizijo,
- rast s skupnimi ali joint venture posli – gre za proces, kjer se dve podjetji odločita za ustanovitev novega podjetja, z namenom doseganja skupnega cilja. Skupno podjetje je v lastništvu obeh, svoje vire pa črpa iz obeh podjetij ustanoviteljic. Skupni posel pomeni

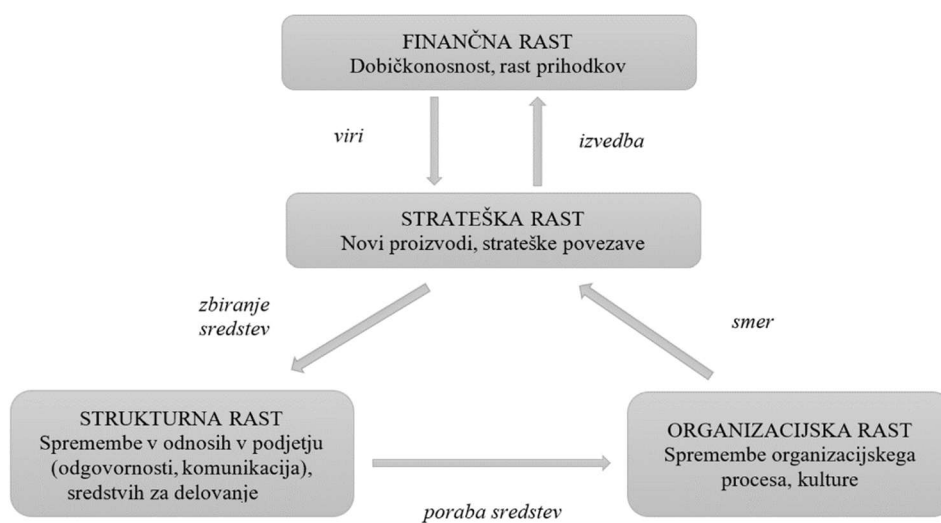
uresničevanje poslovnih priložnosti, za katere posamezno podjetje ni imelo možnosti,

- prevzemi in pripojitve kot oblika rasti - podjetje kupi drugo podjetje in ga pripoji k svojim dejavnostim; o spojitvi pa govorimo, ko se dve podjetji povežeta in tako ustanovita novo podjetje. Z medsebojnim povezovanjem nastajajo velika podjetja z večjim prispevkom k internacionalizaciji.

Rast podjetij (slika 4) je kompleksen proces, ki je soodvisen od (Wickham, 1998, str. 223):

- finančne rasti – in je posledica povečanja prihodkov, sredstev in dobičkov podjetja. Finančna rast je pomembno merilo za uspeh, saj povečuje vrednost podjetja,
- strateške rasti – in je odvisna od sposobnosti vodenja in organizacije, da izkoristi na trgu konkurenčne prednosti podjetja,
- strukturne rasti – in vpliva na vlogo in odgovornost vodstva, odnose znotraj podjetja, komunikacijo med zaposlenimi in na sistem kontrole resursov,
- organizacijske rasti – spreminja procese podjetja med rastjo in razvojem ter definira vlogo podjetnika in njegov vodstveni stil.

Slika 4: Rast podjetja



Prirejeno po Wickham (1998).

4.2 Modeli rasti in razvoja podjetij

Širec (2011, str, 23) navaja, da »od šestdesetih let 20. stoletja naprej zajema razprava o razvojnem ciklu podjetja pomembno mesto v podjetniški literaturi. Mnogi avtorji so predstavili različne modele »tipičnega« razvojnega cikla podjetja z različnimi stanji oz. fazami. Modeli rasti označujejo zaporedja razvojnih faz«. Objavljenih je veliko modelov rasti in razvoja podjetij, ki jih lahko na splošno razvrstimo v pet osnovnih tipov Širec (2011, str, 23):

- metamorfozni modeli - opisujejo bolj ali manj nujno zaporedje značilnih stanj oz. faz, preko katerih deluje podjetje. Zaradi rasti podjetja se kontekst dejavnosti sčasoma tako zelo spremeni, da so pri načinu vodenja potrebne skokovite spremembe. Podjetje s tem vsakokrat preide v novo fazo,
- krizni modeli - obravnavajo krize, ki se idealno tipsko pojavijo pri določeni starosti oz. velikosti podjetja. Ko podjetje, ki se je doslej razvijalo kontinuirano, doseže to starost oz. velikostno mejo, doživi občutno spremembo. Pri nekaterih kriznih modelih označujejo ugotovljene krizne točke prehod med posameznimi razvojnimi fazami. Krizni modeli so torej skladni z metamorfoznimi,
- modeli tržnega razvoja - razlagajo razvoj podjetja kot funkcijo razvoja prodajnih trgov, ki jih je podjetje osvojilo. Trenutno razvojno stanje podjetja se ugotavlja s seštevkom stanj življenjskega cikla posameznih izdelkov. Modeli tržnega razvoja torej razlagajo razvoj podjetja predvsem z zunanjimi dejavniki, medtem ko ostajajo taki, kot je npr. starost podjetja, podrejeni zunanjim,
- modeli strukturnih sprememb - opisujejo razvoj podjetja v glavnem na podlagi sprememb v organizacijski strukturi in sistemih vodenja v času rasti podjetja. Kaže, da so nekatere organizacijske oblike (npr. funkcijska, divizijska in matrična) uspešne le v nekaterih razvojnih fazah,
- modeli spremembe vedenja - določajo razvojno stopnjo podjetja na podlagi vedenja in naravnosti, ki sta značilna za posamezno fazo. Najpomembnejši kazalci razvojnih stanj so osnovna usmeritev vodstva, stil vodenja in inovacijsko vedenje. Bistvena posledica modelov spremembe vedenja je, da posameznim fazam razvoja podjetja pripisujejo zanje ustrezen tip vodij.

4.3 Dejavniki spodbujanja in zaviranja rasti

Rast podjetij je možno zaslediti v različnih panogah gospodarstva od storitvenih do proizvodnih. Zato je pomembno, da se za podjetja, ki so željna rasti, definirajo dejavniki, na katere lahko podjetje samo vpliva in, na katere ima vpliv okolica.

»Ključna razlikovalna značilnost k rasti usmerjenih podjetij je skladna:

- z uravnovešenostjo podjetnikovih namer,
- s sposobnostjo podjetja,
- s priložnostnimi, ki izvirajo iz okolja,

vse tri dimenzije so med seboj tesno povezane in soodvisne. Primer odsotnosti ene izmed njih ne more pripeljati do željene rasti podjetja. Če npr. ni poslovnih priložnosti, tudi namer ni moč realizirati; brez namere, ki se kaže v podjetnikovi viziji in energiji, ni moč preoblikovati obstoječih poslovnih priložnosti v zagotovljen uspeh in rast podjetja. Prav tako brez sposobnosti podjetnika ni možno pričakovati, da bodo le namere zadostovale za uspešno izrabo poslovnih priložnosti. V kolikor imajo podjetja namen realizirati večjo rast,

potrebujejo ustrezno vladno politiko in vire, ki jim bodo omogočili doseči maksimalen družbeni in ekonomski prispevek» (Širec, 2011, str. 24).

Širec (2011, str, 24) navaja, da »k rasti podjetja najprej prispeva človeški faktor – osebnostne lastnosti lastnika – podjetnika. Malo podjetje namreč ne začne rasti kar samo od sebe ali zgolj po naključju, pač pa je rast rezultat jasne, pozitivne motivacije, namena in dejanj podjetnika, ki verjame, da mu bo takšno ravnanje prineslo želeni izid. Poudarjen je pomen razlikovanja med za rast potrebnimi nameni, sposobnostmi in priložnostmi«. V tabeli 5 so prikazani dejavniki, ki spodbujajo rast, in tisti, ki zavirajo rast malih podjetij.

Tabela 5: Dejavniki spodbujanja in zaviranja rasti

	Dejavniki spodbujanja rasti	Dejavniki zaviranja rasti
Namen	<ul style="list-style-type: none"> • demografske spremenljivke • osebne značilnosti • vrednote in prepričanje 	<ul style="list-style-type: none"> • pomanjkanje ambicij in vizije • neposlovni pristop • protekcionistično naravnano odnos do kakovosti življenja • zrel položaj v življenjskem ciklusu
Sposobnosti	<ul style="list-style-type: none"> • stopnja izobrazbe • poznavanje različnih področij poslovanja • dejansko zaznavanje podjetnikove sposobnosti • posedovanje proizvodov, sredstev in premoženja, ki imajo potencial rasti • pravna oblika podjetja • proaktivno učenje s pomočjo družbenih in neformalnih mrež 	<ul style="list-style-type: none"> • omejene menedžerske sposobnosti • ozka baza znanj in veščin • fizična omejenost širjenja proizvodnje • organizacijske strukture vodijo k pomanjkanju časa in proizvodnih virov
Priložnosti	<ul style="list-style-type: none"> • tržne razmere • dostop do financ • zakonodaja • trg delovne sile 	<ul style="list-style-type: none"> • šibka pozicijska moč v panogi in na trgu • visoka stopnja odvisnosti od eksternalij • neugodne finančne in ekonomske razmere • nenaklonjenost lokalnih skupnosti za razvoj podjetništva • omejena vladna regulativa in komuniciranje

Vir: Širec (2011, str. 25).

Na podjetništvo ter posledično na rast podjetništva vplivajo različni dejavniki, kot so odnos družbe do podjetništva in individualne značilnosti posameznika, kot so dojemanje lastnih sposobnosti za podjetniško delovanje, sposobnost zaznavanja priložnosti, podjetniške namere in strah pred neuspehom (Rebernik in drugi, 2018b, str. 10).

Podjetniško okolje se ocenjuje kot kombinacijo družbenih, političnih, ekonomskih in kulturnih elementov, ki podpirajo rast in razvoj inovativnih podjetij in spodbujajo nastajajoče podjetnike ter druge akterje, da sprejmejo tveganje pri zagonu, financiranju in drugih aktivnostih visoko tveganih podjetij. Presoja se z oceno posameznih okoljskih značilnosti, ki vplivajo na podjetniško vedenje in aktivnost. Poleg splošnih ekonomskih dejavnikov vplivajo še ostali neposredni dejavniki na odločitev posameznikov za ustanovitev podjetja in razvoj podjetništva. Te je Global Entrepreneurship Monitor zajel v devet okvirnih pogojev za podjetništvo (Rebernik in drugi, 2018b, str. 89) in so prikazani v tabeli 6.

Tabela 6: Okvirni pogoji za podjetništvo

Okvirni pogoj	
Finančna podpora	razpoložljivost različnih finančnih virov – lastniški in dolžniški viri, garancije in subvencije
Vladne politike	obseg, v katerem javne politike podpirajo podjetništvo: a) podpora – podjetništvo kot pomembno gospodarsko vprašanje; b) regulativa – davki in predpisi, ki spodbujajo nova podjetja, mala in srednja podjetja
Vladni programi	ustvarjajo pogoje za razvoj podjetništva, na vseh vladnih ravneh
Izobraževanje in usposabljanje za podjetništvo	obseg, v katerem je usposabljanje pri ustanavljanju ali vodenju malih in srednjih podjetij vključeno v izobraževanje in usposabljanje za podjetništvo: a) v osnovni in srednji šoli; b) po srednji šoli (poklicno izobraževanje, fakultete, poslovne šole)
Prenos raziskav in razvoja	nacionalne raziskave in razvoj vodijo do novih poslovnih priložnosti in jih prenašajo v podjetniško prakso
Poslovna in strokovna infrastruktura	kakovost in dostopnost poslovne, pravne in strokovne infrastrukture (lastninske pravice, poslovna infrastruktura, računovodske, pravne in druge storitve)
Odprtost in konkurenčnost na notranjem trgu	okvirni pogoj ima dve komponenti: a) dinamičnost – stopnja spremembe trga iz leta v leto; b) odprtost, bremena – v kakšni meri podjetja prosto vstopijo na obstoječa tržišča
Fizična infrastruktura	enostaven dostop do infrastrukture, potrebne za poslovanje podjetij (komunikacije, komunalne storitve, ceste, zemljišče, ...)

se nadaljuje

Tabela 6: Okvirni pogoji za podjetništvo (nad.)

Okvirni pogoj	
Kulturne in družbene norme	obseg, v katerem norme spodbujajo ali zavirajo dejavnosti, ki vodijo do novih poslov, dejavnosti, ki lahko povečajo osebno premoženje in dohodek.

Vir: Rebernik in drugi (2018b, str. 112).

Vpliv različnih dejavnikov na rast podjetij je pokazala tudi študija »Supporting economic growth with innovation - oriented entrepreneurship«. Dokazala je, da je podjetniška dejavnost, zlasti v inovacije usmerjena, povezana z gospodarsko rastjo. Ugotovitve so tudi v skladu z nekaterimi predhodnimi študijami, ki navajajo, da je vpliv podjetništva močnejši v državah z visokimi dohodki kot pa v državah z nizkimi dohodki. Po podatkih Global Entrepreneurship Monitor imajo manj razvite države nizek gospodarski razvoj in višjo stopnjo podjetniške dejavnosti, saj pri njih vrsta podjetništva temelji na nujnosti preživetja. Očitno je, da število podjetij nima pomembnega prispevka k ekonomskemu in družbenemu razvoju države, vendar ga ima kakovost podjetij, predvsem tistih usmerjenih v inovacije. Zato uvajanje novih izdelkov, tehnologij in prenosa znanja v prakso ostaja ključna naloga za gospodarsko politiko. Inovacijsko podjetništvo je še posebej pomembno za nacionalno blaginjo zaradi zmožnosti zagotavljanja novih delovnih mest, zadovoljevanja potreb kupcev in doseganju konkurenčnosti, ki ga upravljajo izobraženi in visoko kompetentni posamezniki (Rebernik in drugi, 2018a, str. 159).

5 HIPOTEZE

V okviru raziskovanja postavljamo tri hipoteze:

Hipoteza 1: Dobrodelne aktivnosti so pozitivno povezane z notranjim podjetništvom.

Podjetja, ki razvijajo notranje podjetništvo, usmerjajo svoje aktivnosti v razvijanje in prilaganje novim tržnim razmeram, tako da uvajajo nove posle, nove enote ali podjetja, tehnološke inovacije, delujejo proaktivno, vse z namenom izboljšanja poslovnih rezultatov. Zaradi pozitivnih učinkov na rezultate podjetja je notranje podjetništvo pomembno za razvoj posameznega podjetja, države in regije (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002). S hipotezo želimo potrditi pozitivno povezanost na dobrodelne aktivnosti, glede na to, da se uspešna podjetja zavedajo družbene odgovornosti. Zaradi vpetosti v okolje postane podjetje prepoznavno in uspešnejše, izboljša se kakovost življenja zaposlenih, lokalne skupnosti ter širše družbe na drugi strani, hkrati pa zadovoljuje tudi interese lastnikov (McCully, 2008).

Hipoteza 2: Dobrodelne aktivnosti so pozitivno povezane z rastjo podjetja.

Pričakuje se, da bodo dobrodelne aktivnosti podjetij pozitivno vplivale na finančno uspešnost podjetja, ker podjetjem pomagajo pridobiti družbenopolitično legitimnost. To jim

omogoča pridobiti pozitivne odzive zainteresirancev. Pozitiven odnos med dobrodelnostjo in uspešnostjo je močnejše za podjetja z večjo prepoznavnostjo v javnosti in za podjetja z boljšo preteklo uspešnostjo, saj dobrodelne aktivnosti teh podjetij pridobivajo bolj pozitivne odzive deležnikov. Dobrodelništvo vključuje darila ali denarne prispevke podjetij za družbene in dobrodelne namene, kot na primer za izobraževanje, kulturo, umetnost, manjšine, zdravstvo in reševanje. Prav tako podjetju pomaga doseči družbenopolitično legitimnost, ko splošna javnost in ključni deležniki sprejmejo podjetje kot primerno glede na obstoječe norme in zakone. Dobrodelništvo lahko obravnavamo kot sredstvo, s katerim lahko podjetja vzpostavijo boljše odnose s svojimi glavnimi deležniki, in tako izzovejo pozitivne odzive, kot sta večja udeležba in podpora. Če zaposleni v podjetju dobrodelništvo dojemajo kot moralno vrednost, so se pripravljene poistovetiti s podjetjem. Podjetja, ki pomembno prispevajo v dobrodelnost, bodo najverjetneje spodbujala družbeno odgovorno javno podobo, ki bi se lahko razširila tudi na druge vidike poslovnih praks, kot so visoki standardi kakovosti izdelkov in skrb za kupce (Wang & Qian, 2011).

Hipoteza 3: Notranje podjetništvo je pozitivno povezano z rastjo podjetja.

Uspešnost podjetja je pomembna posledica notranjega podjetništva in običajno označuje uspešnost v smislu rasti in donosnosti. Podjetniške dejavnosti so lahko pomembne za rast podjetij in gospodarsko rast, ker podjetništvo prispeva h gospodarski uspešnosti s pomočjo uvajanja, ustvarjanja in izpopolnjevanja inovacij, sprememb, rivalstva in konkurence. Značilnost notranjega podjetništva so uspešna podjetja. Empirični dokazi iz preteklih raziskav kažejo, da je podjetništvo povezano z rastjo majhnih podjetij, uspešnostjo v zahtevnih okoljih, rastjo velikih podjetij in rastjo obstoječih podjetij ne glede na njihovo velikost (Auer Antončič & Antončič, 2011).

6 METODOLOGIJA

Naključno anketiranih je bilo 9.516 podjetij, da bi dosegli želeno velikost vzorca 432 anketirancev (pri 360 podjetjih imela družina nadzor nad strateško usmeritvijo podjetja). Dosežena stopnja odziva je bila 4,5 odstotna. Kljub relativno nizki stopnji odzivnosti vzorec dobro predstavlja sestavo podjetij v Sloveniji (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015).

6.1 Metodološki okvir raziskave

Raziskava o vplivu dobrodelnih aktivnosti, notranjem podjetništvu in rasti družinskih podjetij v Sloveniji temelji na rezultatih ankete, ki je bila izvedena v okviru raziskave »Značilnosti družinskih podjetij v Sloveniji« (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015). Navedena raziskava je temeljila na vprašalnikih in spletni anketi iz leta 2015, ki so jo prejeli vodilni managerji v 9.516 slovenskih podjetjih, ki imajo najmanj pet zaposlenih.

Raziskavo smo izvedli skladno z navedenimi zaporednimi postopki:

1. proučili smo teorijo iz raziskovalnega področja, ki obsega dobrodelne aktivnosti, notranje podjetništvo in rast družinskih podjetij ter oblikovanje hipotez,
2. proučili vprašalnik iz primarne raziskave »Značilnosti družinskih podjetij v Sloveniji«, ter upoštevali tista vprašanja, ki se nanašajo na raziskavo iz te naloge,
3. izvedli smo analizo zbranih podatkov (uporabljen programski paket SPSS), ki je vključevala:
 - pripravo baze podatkov za nadaljnjo obdelavo,
 - izvedbo deskriptivno analizo podatkov (opisno statistiko in frekvenčno porazdelitev),
 - uvedbo neodvisne in odvisne spremenljivke. S Cronbach alfa koeficientom zanesljivosti smo preverili interno konsistenco med spremenljivkami,
 - preverbo povezave v hipotezah s korelacijsko analizo s konstruktom spremenljivk,
4. Povzeli smo ključne ugotovitve in navedli možnosti za nadaljnjo raziskovanje.

Za namene raziskovalnega dela smo posvetili pozornost naslednjim vsebinam iz naslednjih delov:

1. del se nanaša na opis vzorca, kot so osnovne značilnosti anketiranih podjetij: panoga, starost, velikost glede na števila zaposlenih, velikost glede na realizirano prodajo, starost podjetij in generacija družinskega podjetja,
2. del se nanaša na dobrodelne aktivnosti. Anketirana podjetja so odgovarjala na vprašanja kot na primer ali se vključujejo v dobrodelne aktivnosti, katera so bila ciljna področja,
3. del notranje podjetništvo. Anketirana podjetja so odgovarjala na vprašanja glede aktivnosti uvajanju novih izdelkov ali storitev, povečanja tržnega deleža, vstopov na nove trge, uporabe novih tehnologij,
4. del se nanaša na rast podjetij. Anketirana podjetja so odgovarjala na vprašanja glede povprečne rasti prodaje, števila zaposlenih ter tržnega deleža.

6.2 Opis vzorca

Frekvenčne porazdelitve, ki prikazujejo opis podjetij iz vzorca, so prikazane v tabelah 7 do 11. Vzorcna podjetja so bila predvsem majhna z do 49 zaposlenimi (94,7 odstotkov), s celotno letno prodajo do 4 mio EUR (87,2 odstotkov), predvsem stara od 21 do 50 let (69,1 odstotkov), izhajajo iz različnih panog in večinoma iz prve in druge generacije družinskega podjetja (94,6 odstotkov).

Tabela 7: Velikost podjetja

Št. zaposlenih	Frekvenca	Delež (v %)	Kumulativni delež (v %)
5 do 9 zaposlenih	182	50,6	50,6
10 do 19 zaposlenih	115	31,9	82,5
20 do 49 zaposlenih	44	12,2	94,7

se nadaljuje

Tabela 7: Velikost podjetja (nad.)

Št. zaposlenih	Frekvenca	Delež (v %)	Kumulativni delež (v %)
50 do 99 zaposlenih	8	2,2	96,9
100 do 149 zaposlenih.	7	1,9	98,9
150 do 199 zaposlenih	2	0,6	99,4
250 do 499 zaposlenih	2	0,6	100,0
Skupaj	360	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Celotna prodaja v EUR v preteklem letu

Prodaja v EUR	Frekvenca	Delež (v %)	Kumulativni delež (v %)
400.000 ali manj	56	17,4	17,4
nad 400.000–800.000	91	28,3	45,8
nad 800.000–1.600.000	75	23,4	69,2
nad 1.600.000–4.000.000	58	18,1	87,2
nad 4.000.000–20.000.000	37	11,5	98,8
nad 20.000.000	4	1,2	100,0
Skupaj	321	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 9: Starost vašega podjetja v letih

Starost podjetja	Frekvenca	Delež (v %)	Kumulativni delež (v %)
0–1 leto	1	0,3	0,3
2–5 let	4	1,2	1,5
6–10 let	13	4,0	5,6
11–20 let	65	20,1	25,6
21–50 let	224	69,1	94,8
več kot 50 let	17	5,2	100,0
Skupaj	324	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 10: V kateri panogi deluje vaše podjetje

Panoga	Frekvenca	Delež (v %)	Kumulativni delež (v %)
Bančništvo, investicije, zavarovalništvo	2	0,6	0,6
Gradbeništvo	61	18,8	19,4

se nadaljuje

Tabela 10: V kateri panogi deluje vaše podjetje (nad.)

Panoga	Frekvenca	Delež (v %)	Kumulativni delež (v %)
Potrošniške storitve	29	9,0	28,4
Proizvodnja potrošnih dobrin	24	7,4	35,8
Proizvodnja industrijskih dobrin	56	17,3	53,1
Inženiring, raziskave in razvoj	14	4,3	57,4
Konzultantstvo in poslovne storitve	30	9,3	66,7
Trgovina na drobno in debelo	63	19,4	86,1
Transport in javne dobrine	24	7,4	93,5
Turizem	18	5,6	99,1
Drugo	3	0,9	100,0
Skupaj	324	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 11: Katera generacija trenutno vodi vaše podjetje?

Št. generacij	Frekvenca	Delež (v %)	Kumulativni delež (v %)
Prva generacija	181	57,5	57,5
Druga generacija	117	37,1	94,6
Tretja generacija	10	3,2	97,8
Četrta generacija ali mlajša	7	2,2	100,0
Skupaj	315	100,0	

Vir: lastno delo.

6.3 Deskriptivni opis spremenljivk

6.3.1 Deskriptivna analiza spremenljivke dobrodelne aktivnosti

Prvo vprašanje, ki se je nanašalo na človekoljubne ali dobrodelne aktivnosti je bilo zastavljeno kot odgovor na vprašanje »Podpirate družbeno odgovorne akcije znotraj in/ali zunaj podjetja ?« in 82 odstotkov podjetij je odgovorilo, da podpira (glej tabelo 12).

Tabela 12: Ali se vaše podjetje vključuje v človekoljubne ali dobrodelne aktivnosti?
Podpirate družbeno odgovorne akcije znotraj in/ali zunaj podjetja?

Vključenost v dobrodelne aktivnosti	Frekvenca	Delež (v %)	Kumulativni delež (v %)
Da	264	82,0	82,0

se nadaljuje

*Tabela 12: Ali se vaše podjetje vključuje v človekoljubne ali dobrodelne aktivnosti?
Podpirate družbeno odgovorne akcije znotraj in/ali zunaj podjetja? (nad.)*

Vključenost v dobrodelne aktivnosti	Frekvenca	Delež (v %)	Kumulativni delež (v %)
Ne	58	18,0	100,0
Skupaj	322	100,0	

Vir: lastno delo.

Naslednja vprašanja so obravnavala področja človekoljubnih ali dobrodelnih dejavnosti. Povzetek odgovorov po področjih je v tabeli 13. Največ podjetij podpira odpravljanje revščine, izobraževanje ter umetnost in kulturo, druga pa tudi druge dejavnosti (zdravje in medicina; drugo – predvsem donacije gasilcem in drugim društvom; pravice in vključenost žensk in biotsko raznovrstnost in naravo).

Tabela 13: Na katera področja so usmerjene vaše (človekoljubne ali dobrodelne) dejavnosti (možnih več odgovorov)?

Področja dobrodelne aktivnosti	Frekvenca	Delež (v %)	Kumulativni delež (v %)
Odpravljanje revščine	149	30,1	30,1
Izobraževanje	110	22,2	52,3
Umetnost in kultura	100	20,2	72,5
Zdravje in medicina	75	15,2	87,7
Drugo	41	8,3	96,0
Pravice in vključenost žensk	12	2,4	98,4
Biotska raznovrstnost in narava	8	1,6	100,0
Skupaj	495		

Vir: lastno delo.

Število dobrodelnih aktivnosti po posameznih podjetjih je bilo izračunano tako, da smo sešteli različna področja človekoljubnih ali dobrodelnih aktivnosti, v katere se vključuje posamezno podjetje. Število vseh odgovorov je bilo 495, saj je bilo možnih več odgovorov. Največ podjetij (32,6 odstotkov) se vključuje v eno področje dobrodelnih aktivnosti, nekaj (18,3 odstotkov) v nobeno, veliko pa v več kot eno: dve (28,6 odstotkov), tri (18 odstotkov) ali štiri (2,5 odstotkov). Izračuni so prikazani v tabeli 14.

Tabela 14: Število dobrodelnih aktivnosti v podjetjih

V koliko dobrodelnih aktivnosti so bili vključeni	Frekvenca	Delež (v %)	Kumulativni delež (v %)
0	59	18,3	18,32

se nadaljuje

Tabela 14: Število dobrodelnih aktivnosti v podjetjih (nad.)

V koliko dobrodelnih aktivnosti so bili vključeni	Frekvenca	Delež (v %)	Kumulativni delež (v %)
1	105	32,6	50,93
2	92	28,6	79,50
3	58	18,0	97,52
4	8	2,5	100,00
Skupaj	322	100,0	

Vir: lastno delo.

6.3.2 Deskriptivna analiza spremenljivke notranje podjetništvo

Spremenljivka notranje podjetništvo je bila izračunana po enakem postopku, kot je to naredil Tomc (2016). Spremenljivka notranje podjetništvo je izmerjena na podlagi naslednjih vprašanj (Tomc, 2016, str. 54):

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

Pri vsakem od teh odgovorov so anketiranci izbirali določene kategorije, ki so bile razvrščene v notranje podjetniške ali ne notranje podjetniške.

Pri prvem vprašanju o načrtih za rast podjetja, so bile notranje podjetniške aktivnosti novi izdelki ali storitve, nove države in nove industrije. Na podlagi teh odgovorov je bila izračunana prva spremenljivka, kot seštevek števila notranje podjetniških aktivnosti (Tomc, 2016, str. 55):

- 1 – notranje podjetniški dejavniki se ne pojavljajo.
- 2 – pojavljanje vsaj enega notranje podjetniškega dejavnika.
- 3 – pojavljanje vsaj dveh notranje podjetniških dejavnikov.
- 4 – pojavljanje vseh treh notranje podjetniških dejavnikov.

Pri drugem vprašanju so bile notranje podjetniške aktivnosti ocenjene glede na vpliv nove tehnologije na poslovanje in prihodke podjetij (1 - od 0 do 25 odstotkov; 2 - nad 25 do 50 odstotkov; 3 - nad 50 do 75 odstotkov; 4 - nad 75 do 100 odstotkov), in je bilo uporabljeno kot druga spremenljivka.

Pri tretjem vprašanju so bile notranje podjetniške aktivnosti ocenjene na podlagi vprašanja spreminjajočih se tržnih trendov. Kot notranje podjetniške aktivnosti so bile upoštevane (Tomc, 2016, str. 58):

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

Na podlagi teh odgovorov je bila izračunana tretja spremenljivka, kot seštevek števila notranje podjetniških aktivnosti po enakem principu kot pri prvem vprašanju.

Tri spremenljivke (usmerjenost načrtov za rast podjetja, vpliv tehnologije na poslovanje in prihodke podjetja, vpliv spreminjajočih se trendov na delovanje podjetja, Tomc, 2016, str. 60) so bile združene v eno neodvisno spremenljivko, tako, da je bila izračunana aritmetična sredina navedenih treh spremenljivk.

Frekvenčna porazdelitev je navedena v tabeli 15.

Tabela 15: Notranje podjetništvo

Vrednost	Frekvenca	Delež (v %)	Kumulativni delež (v %)
1.00	19	6,1	6,1
1.33	39	12,4	18,5
1.50	1	0,3	18,8
1.67	61	19,4	38,2
2.00	77	24,5	62,7
2.33	47	15,0	77,7
2.67	36	11,5	89,2
3.00	24	7,6	96,8
3.33	6	1,9	98,7
3.67	4	1,3	100,0
Skupaj	314	100,0	

Vir: lastno delo.

6.3.3 Deskriptivna analiza spremenljivke rast podjetja

Spremenljivka rast podjetja je bila izračunana kot aritmetična sredina na podlagi odgovorov na tri vprašanja iz preteklih raziskav (npr. Antončič & Hisrich, 2001, 2004; Tomc, 2016):

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

Frekvenčna porazdelitev je prikazana v tabeli 16.

Tabela 16: Rast podjetja

Vrednost	Frekvenca	Delež (v %)	Kumulativni delež (v %)
1.00	15	4,3	4,3
1.33	39	11,3	15,6
1.50	1	0,3	15,9
1.67	66	19,1	35,0
2.00	60	17,3	52,3
2.33	40	11,6	63,9
2.67	34	9,8	73,7
3.00	35	10,1	83,8
3.33	18	5,2	89,0
3.67	15	4,3	93,4
4.00	13	3,8	97,1
4.33	4	1,2	98,3
4.67	1	0,3	98,6
5.00	2	0,6	99,1
5.33	3	0,9	100,0
Skupaj	346	100,0	

Vir: lastno delo.

6.4 Rezultati analize

V okviru raziskovanja postavljamo tri hipoteze:

- Hipoteza 1: Dobrodelne aktivnosti so pozitivno povezane z notranjim podjetništvom.
- Hipoteza 2: Dobrodelne aktivnosti so pozitivno povezane z rastjo podjetja.
- Hipoteza 3: Notranje podjetništvo je pozitivno povezano z rastjo podjetja.

6.4.1 Hipoteza 1: Dobrodelne aktivnosti so pozitivno povezane z notranjim podjetništvom

Hipotezo smo testirali na podlagi dveh spremenljivk dobrodelnih aktivnosti in zbirne spremenljivke notranjega podjetništva; spremenljivke so predstavljene v prejšnjem poglavju.

Pri prvi spremenljivki dobrodelne aktivnosti smo porabili T-test za primerjavo med ravnmi notranjega podjetništva med dvema skupinama podjetij. V prvi skupini so podjetja, ki se vključujejo v dobrodelne aktivnosti oziroma podpirajo družbeno odgovorne aktivnosti znotraj in/ali zunaj podjetja. V drugi skupini so podjetja, ki se med omenjene dobrodelne aktivnosti ne vključujejo.

S T-testom smo primerjali aritmetične sredine med prej omenjenima skupinama podjetij (z ali brez dobrodelnih aktivnosti), kar je prikazano v tabeli (17, 18 in 19). Podjetja, ki se vključujejo v dobrodelne aktivnosti oz. podpirajo dobrodelne akcije imajo v povprečju nekoliko višjo raven notranjega podjetništva (aritmetična sredina 2,06), kot podjetja, ki se v to ne vključujejo (aritmetična sredina 1,94). Razlika v absolutnem smislu obstaja (0,12), vendar se je v analizi pokazalo, da ni statistično značilna. Torej ta rezultat ni v skladu s hipotezo 1.

Tabela 17: T-test

Ali se vaše podjetje vključuje v človekoljubne ali dobrodelne aktivnosti? Podpirate družbeno odgovorne akcije znotraj in/ali zunaj podjetja?	n	Aritmetična sredina notranje podjetništvo	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
Da	257	2,0629	0,59040	0,03683
Ne	57	1,9357	0,59575	0,07891

Vir: lastno delo.

Tabela 18: T-test

Notranje podjetništvo	Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti aritmetičnih sredin		
	F	sig.	t	sp	sig. (2-stransko)
Predpostavka enakih varianc	0,000	0,988	1,470	312	0,143
Predpostavka neenakih varianc			1,461	82,200	0,148

Vir: lastno delo.

Tabela 19: T-test

t-test enakosti aritmetičnih sredin				
Notranje podjetništvo	Razlika med aritmetičnima sredinama	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlike	
Predpostavka enakih varianc	0,12723	0,08658	-0,04312	0,29759
Predpostavka neenakih varianc	0,12723	0,08708	-0,04599	0,30046

Vir: lastno delo.

Pri drugi spremenljivki dobrodelne aktivnosti smo uporabili korelacijsko analizo. Korelacijska analiza je predstavljena v tabeli 23. Iz korelacijske matrike je razvidno, da je povezava med spremenljivkama pozitivna, ampak dokaj šibka. Pearsonov koeficient znaša 0,10 (sig. znaša 0,07). Ta rezultat ni v skladu s hipotezo 1.

Oba rezultata testov (T-test in korelacijska analiza) kažeta na manjšo pozitivno povezanost med dobrodelnimi aktivnostmi in notranjim podjetništvom, vendar s prenizko stopnjo statistične verjetnosti. Rezultata nista skladna s hipotezo 1, torej ne moremo trditi, da obstaja pozitivna povezava med dobrodelnimi aktivnostmi in notranjim podjetništvom.

6.4.2 Hipoteza 2: Dobrodelne aktivnosti so pozitivno povezane z rastjo podjetja

Hipotezo smo testirali na podlagi dveh spremenljivk dobrodelnih aktivnosti in zbirne spremenljivke rasti podjetja; spremenljivke so predstavljene v prejšnjem poglavju.

Pri prvi spremenljivki dobrodelne aktivnosti smo porabili T-test za primerjavo med ravnmi rasti podjetja med dvema skupinama podjetij. V prvi skupini so podjetja, ki se vključujejo v dobrodelne aktivnosti oziroma podpirajo družbeno odgovorne aktivnosti znotraj in/ali zunaj podjetja.

S T-testom smo primerjali aritmetične sredine med prej omenjenima skupinama podjetij (z ali brez dobrodelnih aktivnosti), kar je prikazano v tabelah (20, 21, 22). Podjetja, ki se vključujejo v dobrodelne aktivnosti oz. podpirajo dobrodelne akcije imajo v povprečju višjo raven rasti (aritmetična sredina 2,41), kot podjetja, ki se v to ne vključujejo (aritmetična sredina 1,92). Razlika v absolutnem smislu obstaja (0,49) in se je v analizi pokazalo, da je statistično značilna (sig 0,00). Torej ta rezultat je v skladu s hipotezo 2, saj razlika med aritmetičnima sredinama obstaja in je statistično dovolj velika.

Tabela 20: T-test

Ali se vaše podjetje vključuje v človekoljubne ali dobrodelne aktivnosti? Podpirate družbeno odgovorne akcije znotraj in/ali zunaj podjetja?	n	Aritmetična sredina za rast podjetja	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
Da	264	2,4116	0,88202	0,05428
Ne	58	1,9195	0,71821	0,09431

Vir: lastno delo.

Tabela 21: T-test

Rast podjetja	Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti aritmetičnih sredin		
	F	sig.	t	sp	sig. (2-stransko)
Predpostavka enakih varianc	7,776	0,006	3,968	320	0,000
Predpostavka neenakih varianc			4,522	98,683	0,000

Vir: lastno delo.

Tabela 22: T-test

t-test enakosti aritmetičnih sredin				
Rast podjetja	Razlika med aritmetičnima sredinama	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlike	
Predpostavka enakih varianc	0,49208	0,12401	0,24810	0,73605
Predpostavka neenakih varianc	0,49208	0,10881	0,27616	0,70799

Vir: lastno delo.

Pri drugi spremenljivki dobrodelnih aktivnosti smo uporabili korelacijsko analizo. Korelacijska analiza je predstavljena v tabeli 23. Iz korelacijske matrike je razvidno, da je povezava med spremenljivkama pozitivna in srednje močna. Pearsonov koeficient znaša 0,15 (sig. znaša 0,005). Ta rezultat je v skladu s hipotezo 2, saj je povezava med spremenljivkama dobrodelne aktivnosti in rast podjetja pozitivna in statistično dovolj velika.

Oba rezultata testov (T-test in korelacijska analiza) kažeta na pozitivno povezanost med dobrodelnimi aktivnostmi in rastjo podjetja, tudi z dovolj visoko stopnjo statistične verjetnosti. Rezultata sta skladna s hipotezo 2, torej lahko trdimo, da obstaja pozitivna povezava med dobrodelnimi aktivnostmi in rastjo podjetja.

6.4.3 Hipoteza 3: Notranje podjetništvo je pozitivno povezano z rastjo podjetja

Hipotezo smo testirali na podlagi zbirne spremenljivke notranjega podjetništva in zbirne spremenljivke rasti podjetja; spremenljivke so predstavljene v prejšnjem poglavju.

Uporabili smo korelacijsko analizo, ki je predstavljena v tabeli 23. Iz korelacijske matrike je razvidno, da je povezava med spremenljivkama pozitivna in srednje močna. Pearsonov koeficient znaša 0,34 (sig. znaša 0,000). Ta rezultat je v skladu s hipotezo 3, saj je povezava

med spremenljivkama notranje podjetništvo in rast podjetja pozitivna in statistično dovolj velika. Torej lahko trdimo, da obstaja pozitivna povezava med notranjim podjetništvom in rastjo podjetja.

Tabela 23: Korelacija

		Število dobrodelnih dejavnosti	Notranje podjetništvo	Rast podjetja
Število dobrodelnih dejavnosti	Pearson Correlation	1	0,102	0,150**
	Sig. (2-tailed)		0,071	0,005
	N	360	314	346
Notranje podjetništvo	Pearson Correlation	0,102	1	0,337**
	Sig. (2-tailed)	0,071		0,000
	N	314	314	314
Rast podjetja	Pearson Correlation	0,150**	0,337**	1
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,000	
	N	346	314	346

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

Vir: lastno delo.

6.5 Priporočila

Priporočila lahko damo podjetjem glede dobrodelnih aktivnosti in notranjega podjetništva in sicer v smislu njihovega učinka na rast podjetja. Da bi družinska podjetja lahko povečala rast podjetja naj se vključujejo v dobrodelne aktivnosti na sploh, torej v katerekoli človekoljubno ali dobrodelno aktivnost, ter naj podpirajo družbeno odgovorne akcije znotraj ali zunaj podjetja. Glavna področja človekoljubne ali dobrodelne aktivnosti naj bodo: odpravljanje revščine, izobraževanje, umetnost in kultura, zdravje in medicina, drugo (športna društva, gasilska društva, ...), pravice in vključenost žensk, biotska raznovrstnost in narava. Možno je tudi, da bodo družinska podjetja na podlagi rasti podjetja več sredstev namenila dobrodelnim aktivnostim.

Pri notranjem podjetništvu naj družinska podjetja vlagajo v notranje podjetniške aktivnosti, predvsem naj razvijajo nove izdelke in storitve, usmerjajo naj se na nove trge v novih državah ter v nove industrije. Poleg tega naj dajo družinska podjetja večji poudarek novim tehnologijam, proaktivnemu konkurenčnemu določanju cen, novim in drugačnim pristopom k trženju, inovacijam in širitvi trga. S tem bodo podjetja prispevala k rasti podjetja in sicer rasti števila zaposlenih, rasti prodaje oz. prihodkov ter rasti tržnega deleža.

SKLEP

Družinska podjetja predstavljajo večino gospodarstva in so bila v tem magistrskem delu obravnavana z vidika dobrodelnih aktivnosti, notranjega podjetništva in rasti podjetja. Namen magistrskega dela je bil analizirati povezave dobrodelnih aktivnosti z notranjim podjetništvom in rastjo družinskih podjetij. V magistrskem delu so predstavljene dobrodelne aktivnosti, notranje podjetništvo in rast v družinskem podjetništvu in ugotovljena povezanost dobrodelnih aktivnosti z notranjim podjetništvom in rastjo podjetja. Glavni prispevek raziskave v magistrskem delu je znanstveni in predstavlja preverbo treh hipotez na vzorcu družinskih podjetij v Sloveniji.

Pri hipotezi 1 (Dobrodelne aktivnosti so pozitivno povezane z notranjim podjetništvom) s t-testom in korelacijsko analizo ni bila ugotovljena povezanost med dobrodelnimi aktivnostmi in notranjim podjetništvom, zato ne moremo trditi, da obstaja pozitivna povezava med dobrodelnimi aktivnostmi in notranjim podjetništvom v družinskih podjetjih.

Pri hipotezi 2 (Dobrodelne aktivnosti so pozitivno povezane z rastjo podjetja) rezultata testov kažeta na pozitivno povezanost med dobrodelnimi aktivnostmi in rastjo podjetja, kar kaže, da obstaja pozitivna povezava med dobrodelnimi aktivnostmi in rastjo podjetja v družinskih podjetjih.

Pri hipotezi 3 (Notranje podjetništvo je pozitivno povezano z rastjo podjetja) je rezultat korelacijske analize pokazal pozitivno povezavo, zato lahko trdimo, da obstaja pozitivna povezava med notranjim podjetništvom in rastjo podjetja v družinskih podjetjih.

Ena omejitev raziskave se nanaša na podatke, ki so bili pridobljeni pred epidemijo COVID-19, vendar menimo, da bodo lahko ugotovitve raziskave enako relevantne za družinska podjetja, ko se bo stanje v gospodarstvu normaliziralo, to je po končani epidemiji. Podatki so bili zbrani na podlagi vprašanj zaprtega tipa iz preteklih raziskav. Podatki so bili zbrani v istem časovnem obdobju, zato v raziskavi ni bila ugotavljana vzročnost med spremenljivkami.

Družinska podjetja, ki želijo spodbujati rast podjetja, naj se vključujejo v dobrodelne aktivnosti, kot so odpravljanje revščine, izobraževanje, umetnost in kultura, zdravje in medicina, podpora društvom, zagotavljanje pravic in vključenost žensk ter biotska raznovrstnost in narava. Možen je tudi alternativni predlog, da lahko družinska podjetja na podlagi rasti podjetja več sredstev namenjajo dobrodelnim aktivnostim. Vlagajo naj tudi v notranje podjetniške aktivnosti, torej razvijajo nove izdelke in storitve, usmerjajo naj se na nove trge v novih državah ter v nove industrije, prav tako naj dajo večji poudarek novim tehnologijam, proaktivnemu konkurenčnemu določanju cen, novim in drugačnim pristopom k trženju, inovacijam in širitvi trga.

LITERATURA IN VIRI

1. Aidis, R. (2017). *Defining high growth/ high impact entrepreneurship*. Pridobljeno 21. februarja 2021 iz <https://rutaaidis.wordpress.com/2017/10/26/defining-high-growth-high-impact-entrepreneurship/>
2. Antončič, B. (2002). *Notranje podjetništvo: prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela. Intrapreneurship: Construct Refinement and an integrative Model Development*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave
3. Antončič, B. (2007). Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study. *Industrial Management and Data Systems*, 107(3), 309–325.
4. Antončič, B. (2008). Podjetništvo v športu. V D. Gerlovič (ur.), *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, šport v lokalni skupnosti, kadri v športu, zavarovanje v športu* (str. 44–79). Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
5. Antončič, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527.
6. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
7. Antončič, B. & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.
8. Antončič, B. & Hisrich, R. D. (2004). Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518–550.
9. Antončič, B., Auer Antončič, J. & Juričič, D. (2015). *Družinsko podjetništvo: značilnosti v Sloveniji*. Ljubljana: Ernst & Young.
10. Astrachan, J. H. & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
11. Auer Antončič, J. & Antončič, B. (2011). Employee Satisfaction, Intrapreneurship and Firm Growth: A Model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589–607.
12. Bain, D. (2021, 24. marec). The World's Top 750 Family Businesses Ranking *Family Capital*. Pridobljeno 28. marca 2021 iz <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>
13. Beckhard, R. & Dyer, G. W. (1983). Managing continuity in family – owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.
14. Bingham, J. B., Dyer Jr, W. G., Smith, I. & Adams, G. L. (2011). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 565–585.
15. Block, Z. & MacMillan, C. I. (1993). *Corporate Venturing*. Boston: Harvard Business School Press.
16. Bryant, W. K., Jeon-Slaughter, H., Kang, H. & Tax, A. (2003). Participation in Philanthropic Activities: Donating Money and Time. *Journal of Consumer Policy*, 26(1), 43–73.

17. Campopiano, G., De Massis, A. & Chirico, F. (2014). Firm philanthropy in small- and medium-sized family firms: The effects of family involvement in ownership and management. *Family Business Review*, 27(3), 244–258.
18. Carlock, S. R. & Ward, L. J. (2001). *Strategic Planning for the Family Business*. London: Palgrave Macmillan.
19. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39–48.
20. Caspar, C., Dias, A. K. & Elstrodt, H. P. (2010). *The five attributes of enduring family businesses*. Pridobljeno 5. oktobra 2020 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-attributes-of-enduring-family-businesses>
21. Dou, J., Zhang, Z. & Su, E. (2014). Does Family Involvement Make Firms Donate More? Empirical Evidence From Chinese Private Firms. *Family Business Review*, 27(3), 259–274.
22. Drucker, P. F. (1992). *Inovacije i poduzetništvo, praksa i načela*. Zagreb: Globus.
23. Edmondson, V. C. & Carroll, A. B. (1999). Giving Back: An Examination of the Philanthropic Motivations, Orientations and Activities of Large Black-Owned Businesses. *Journal of Business Ethics*, 19(2), 171–179.
24. European Commission. (2009, november). *Final Report Overview of Family Business Relevant Issues: research, networks, policy measures and existing studies*. Pridobljeno 26. decembra 2020 iz <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/native>
25. European Family Businesses. (brez datuma). *Families in business for the long term*. Pridobljeno 6. februarja 2021 iz <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2014/03/efb-brochure.pdf>
26. Feliu, N. & Botero, I. C. (2016). Philanthropy in family enterprises: A review of literature. *Family Business Review*, 29(1), 121–141.
27. Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
28. Glas, M. (1993). *Notranje podjetništvo*. Ljubljana: Gea College.
29. Glas, M., Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
30. Grošelj, U. (2015, 12. avgust). 6 strategij rasti malih in srednje velikih podjetij (MSP). *Finance*. Pridobljeno 5. oktobra 2020 iz <https://izvozniki.finance.si/8834340/6-strategij-rasti-malih-in-srednje-velikih-podjetij-%28MSP%29>
31. Heinonen, J. & Korvela, K. (2003). *How about measuring intrapreneurship*. Pridobljeno 26. decembra 2020 iz <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.8406&rep=rep1&type=pdf>
32. Hisrich, P. (1995). *Entrepreneurship* (3. izd.). Chicago: Irwin.
33. Hougaz, L. (2015). *Entrepreneurs in Family Business Dynasties: Stories of Italian-Australian Family Businesses Over 100 Years*. New York: Springer International Publishing.

34. Humar, B. (2021, 25. marec). Bo mlada kri poživila družinska podjetja. *Finance*. Pridobljeno 26. marca 2021 iz <https://manager.finance.si/8973173/Bo-mlada-kri-pozivila-druzinska-podjetja>
35. Hytti, U., Blackburn, R. & Laveren, E. (2018). *Entrepreneurship, Innovation and Education*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
36. Javornik, C. V. (2013, 14. november). Iza in Samo Login kot Bill & Melinda Gates. *Finance*. Pridobljeno 6. decembra 2020 iz <https://posel2030.finance.si/8700763/Iza-in-Samo-Login-kot-Bill-%26-Melinda-Gates>
37. Končina, M. & Mirtič, K. (1999). *Izvajanje poslovnega preobrata v podjetjih v rasti*. Ljubljana: Visoka šola za podjetništvo.
38. Kos, D. (2016, 17. junij). Kako dobrodelni so bogati poslovneži v regiji. *Times*. Pridobljeno 16. februarja 2021 iz <http://www.times.si/gospodarstvo/kako-dobrodelni-so-bogati-poslovnezi-v-regiji--e05be52bee148e6197fb115f12617172b23c98f0.html>
39. Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
40. Lah, S. (2009). *Podjetništvo*. Ljubljana: Zavod IRC.
41. Leach, P. (2007). *Family Business. The Essentials*. London: Profile Books.
42. McCully, G. (2008). *Philanthropy Reconsidered: Private Initiatives—Public Good—Quality of Life*. Bloomington, IN: AuthorHouse.
43. Michael-Tsabari, N., Labaki, R. & Zachary, R. K. (2014). Toward a cluster model: The family firm's entrepreneurial behavior over generations. *Family Business Review*, 27(2), 161–185.
44. Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
45. Močnik, D., Crnogaj, K., Bradač Hojnik, B. (2017). Slovenska podjetja in družbena odgovornost. *Slovenski podjetniški observatorij*. Pridobljeno 16. december 2020 iz https://www.spiritslovenia.si/resources/files/doc/publikacije/Slovenski_podjetniski_observatorij_2016.pdf
46. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Pegg, M. (1996). *Pozitivno vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
48. Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row Publishers.
49. Poljšak, A. (brez datuma). *Kako ustanoviti fundacijo – v naši odvetniški družbi to znamo*. Pridobljeno 21. februarja 2021 iz <https://pirc-musar.si/sl/ustanovitev-fundacije/>
50. Rebernik, M., Hojnik, B. B., Crnogaj, K., Knez-Riedl, J., Krošlin, T., Močnik, D., Mulej, M., Pušnik, K., Rus, M., Širec, K., Tominc, P. (2018a). Supporting economic Growth with innovation - oriented entrepreneurship. *Building an Entrepreneurial Society*. Pridobljeno 18. decembra 2020 iz <http://ipmmp.um.si/wp-content/uploads/2018/04/25-let-Podjetnistva-MONOGRAFIJA.pdf>

51. Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Hojnik, B. B., Rus, M. & Širec, K. (2018b). *Rast podjetniških priložnosti*. Pridobljeno 18. decembra 2020 iz <http://ipmmp.um.si/globalni-podjetniski-monitor/gem-slovenija-monografije/?r=960>
52. Rebernik, M., Širec, K., Tominc, P., Hojnik, B. B., Rus, M. & Crnogaj, K. (2020). *Raznolikost podjetniških motivov*. Pridobljeno 18. decembra 2020 iz <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/473>
53. Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, T. & Hisrich, D. B. (2008). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
54. Schwass, J. & Lief, C. (2008). *About family, business, and philanthropy*. Pridobljeno 16. decembra 2020 iz <https://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/MicroSites/family-business/pdfs/articles/About-Family-Business-and-Philanthropy.pdf>
55. SPIRIT Podjetniški portal. (brez datuma). *Podpora podjetjem pri prenosu lastništva*. Pridobljeno 25. marec 2021 iz <https://www.podjetniski-portal.si/programi/druzinsko-podjetnistvo>
56. Stadler, C. (2015, 30. april). Four Lessons Firms Can Learn From Family Businesses. *Forbes*. Pridobljeno 15. januarja 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/christianstadler/2015/04/30/four-lessons-firms-can-learn-from-family-businesses/?sh=483e0d076d63>
57. Širec, K. (2011). Izzivi in predlog multidimenzionalnega modela proučevanja rasti malih in srednje velikih podjetij. *Naše gospodarstvo*, 57(5–6), 20–29.
58. Tomc, J. (2016). *Analiza učinkov notranjega podjetništva na rast družinskih podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Ugovšek, J. & Humar, B. (2021, 24. marec). Družinska podjetja: Kako trden model so? *Finance*. Pridobljeno 27. marca 2021 iz <https://manager.finance.si/8973073/Druzinska-podjetja-kako-trden-model-so>
60. Vadnjal, J. (2008). *Družinsko podjetništvo* (študijsko gradivo). Portorož: Gea College, Visoka strokovna šola za podjetništvo.
61. Vadnjal, J. (2018). Družinska podjetja. *Revija podjetnik*. Pridobljeno 2. januarja 2021 iz <https://www.druzinskopodjetnistvo.si/clanki/druzinska-podjetja-5a995fccbebe220a0cafa522>
62. Vahčič, A., Bučar, B., Drnovšek, M. & Logar, N. (1998). *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Vinton, K. (2009). *Keeping the Family Business Healthy: Four Keys to Success*. Pridobljeno 20. decembra 2020 iz <http://fambiz.com/2009/08/08/keeping-the-family-business-healthy-four-keys-to-success/>
64. Wang, H. & Qian, C. (2011). Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1159–1181.
65. Wickham, A. P. (1998). *Strategic Entrepreneurship*. London: Pitman publishing.
66. Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: three key approaches. *Journal of Management Studies*, 43(1), 93–114.

67. World Bank Group. (2008). *IFC Family Business Governance Handbook*. Pridobljeno 27. decembra 2020 iz <http://documents1.worldbank.org/curated/en/461311468313533527/pdf/450770WP0ENGLI1siness1200801PUBLIC1.pdf>
68. Zahra, S. A. (1991), Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study, *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285.
69. Zahra, S. A. (1995). Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: the case of management leveraged buy-outs. *Journal of Business Venturing*, 10(4), 225–247.