

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

PETRA KOFLER

KOPER, 2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

LASTNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

Petra Kofler

Koper, 2018

Mentor: prof. dr. Doris Gomezelj Omerzel

POVZETEK

Družinska podjetja so pomembna, saj pripomorejo k razvoju gospodarstva. Prisotna so po vsem svetu. Za vsako uspešno družinsko podjetje je značilno, da imajo člani družine med seboj razvite dobre odnose in komunikacijo, kar pripomore tudi k nadaljnjemu poslovanju podjetja. Cilji družine so dolgoročni, saj se člani družine iz dneva v dan borijo za preživetje podjetja in želijo, da bi se podjetje preneslo še na naslednje generacije. V teoretičnem delu smo obravnavali, kaj sploh je družinsko podjetje in kakšne so njegove značilnosti, opisali smo tudi prednosti in slabosti, ki so prisotne pri poslovanju podjetij. Velik poudarek smo dali tudi vprašanju nasledstva, saj se nam zdi, da je to zelo pomembna tema, ki jo obravnavajo v vsakem družinskem podjetju, čeprav je to ena izmed najtežjih odločitev lastnikov. Za konec pa smo se odločili, da napišemo tudi nekaj na temo družinske ustave. V empiričnem delu smo obravnavali družinsko podjetje Instalaterstvo Krek d.o.o., Poljane nad Škofjo Loko, in z njimi opravili tudi kratek intervju na temo podjetja in prenosa na potomce.

Ključne besede: družinsko podjetje, značilnosti, prednosti in slabosti, nasledstvo, poslovanje podjetja, družinska ustava.

SUMMARY

Family-run companies, which are present all over the world, are important because they contribute to the development of the economy. Any successful family-run company is characterised by good relationships and communication among family members, which is crucial for the further functioning of the company. These families have long-term objectives, as family members struggle to survive on the market and want to pass the company to future generations. The theoretical part defines a family-run company and its characteristics, but also discusses the advantages and disadvantages that may arise in the functioning of companies. In addition, a strong emphasis was placed on the succession of the company. This is an important issue that is addressed in every single family-run company, but is one of the most difficult decisions the owners need to take. At the end, we also discussed family constitution. However, the empirical part presents a family-run company Instalaterstvo Krek, d.o.o. located in Poljane nad Škofjo Loko along with an interview with the employees regarding the company and the succession to the next generation.

Keywords: family-run company, characteristics, advantages and disadvantages, succession, functioning of a company, family constitution.

UDK: 334.722.24(043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorici, prof. dr. Doris Gomezelj Omerzel, za vso njeno pomoč, spodbudo in koristne napotke pri izdelavi zaključne projektne naloge.

Posebej se iskreno zahvaljujem Dejanu Kreku, lastniku podjetja Instalaterstvo Krek d. o. o., za pomoč in koristne informacije ter gospe Luciji Krznar za lektoriranje zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se tudi celotni družini, ki mi je v času študija stala ob strani, me motivirala in spodbujala. Prav tako se zahvaljujem partnerju za vso podporo in razumevanje pri pisanju zaključne projektne naloge.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelevitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji.....	2
1.3	Uporabljene metode raziskovanja.....	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri raziskovanju.....	3
2	Družinsko podjetje	5
2.1	Pojem družinskega podjetja	5
2.2	Značilnosti družinskega podjetja	5
2.3	Prednosti in slabosti družinskih podjetij	7
2.3.1	Prednosti družinskih podjetij	7
2.3.2	Slabosti družinskih podjetij	9
2.4	Vloge članov v družinskih podjetjih	9
2.4.1	Moški podjetnik	10
2.4.2	Ženska podjetnica	10
2.4.3	Zakonski par	10
2.4.4	Otroci – sinovi in hčere.....	10
2.4.5	Nedružinski člani	11
2.5	Konflikti v družinskih podjetjih.....	11
3	Osebe v družinskih podjetjih	13
3.1	Ustanovitelj	13
3.2	Otroci	13
3.3	Nedružinski člani	13
4	Nasledstvo	15
4.1	Opredelevitev nasledstva	15
4.2	Nasledstvene možnosti.....	15
4.3	Nasledstvo kot proces	16
4.4	Vplivni dejavniki na proces nasledstva.....	18
4.4.1	Ustanovitelj.....	18
4.4.2	Družina	19
4.5	Družinska ustava	19
5	Primer iz prakse	21
5.1	Predstavitev podjetja in družine	21
5.2	Prednosti in slabosti podjetja	21
5.3	Prenos na potomce	22
5.4	Vizija podjetja	22
6	Analiza delovanja družinskega podjetja	23
6.1	Opis metode pridobivanja podatkov	23
6.2	Analiza rezultatov	23
7	Sklep	29

Literatura.....	31
Priloge.....	35

SLIKE

Slika 1: Model treh krogov.....	7
Slika 2: Model življenjskega cikla – Churchill in Hatten	17

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Družinski in poslovni sistem.....	5
--	---

1 UVOD

Podjetja, ki so v lasti družine so najbolj razširjena oblika poslovanja v svetu in so prisotna v skoraj vseh industrijskih dejavnostih (Kostanjevec in Gomezelj Omerzel 2013, 11).

Nastanek družinskih podjetij težko lociramo po kraju in času lahko pa predpostavimo, da imajo zelo bogato preteklost. Prva družinska podjetja segajo v obdobje pred štiri tisočletja. Razvijala so se v različnih kulturah, najbolj pa so se uveljavila pri Arabcih, Judih, Egipčanih, Grkih in Rimljanih, saj so bili dobri trgovci in obrtniki (Kružič 2004, 3).

V uvodnem poglavju se bomo usmerili na opredelitev problema, teoretična izhodišča ter na namen in cilj zaključne projektne naloge. Opisali bomo tudi metode za doseganje ciljev in zapisali predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Podjetništvo se lahko definira kot proces, ki je zelo pomemben za gospodarstvo, saj omogoča razvoj, rast in inovativnost, hkrati pa povečuje konkurenco in oskrbuje trg z različnimi izdelki in storitvami. Pomemben del vsega omenjenega pa je, da prinaša nova delovna mesta in povečuje blaginjo celotnega prebivalstva (Lah 2009, 7).

Tudi v Sloveniji podjetništvo prispeva velik del k uspešnosti in rasti gospodarstva. Podjetja delimo na: mala, srednja in velika podjetja. Predvsem mala in srednje velika podjetja so za gospodarstvo pomembna, saj ponujajo nova delovna mesta in povečujejo konkurenčnost slovenskega gospodarstva. Slovensko podjetništvo se povečuje iz dneva v dan, saj je veliko podjetnih ljudi, ki imajo željo uresničiti poslovne ideje in jih nekoč tudi realizirati. Za to odločitev se ljudje odločijo predvsem zaradi neodvisnosti od drugih, večjih prihodkov, različnih priložnosti in idej, ki so izvedljive.

Družinsko podjetništvo je oblika podjetij, prisotnih v našem gospodarstvu. Z njimi se povečujeta gospodarska rast in proizvodnja, zmanjšuje se brezposelnost prebivalstva (Žunič 2011, 6). Velika večina teh podjetij je majhnih ali srednjih. Družinska podjetja je tako moč čutiti na področju zaposlovanja, saj statistika kaže, da ustvarjajo med 50 in 80 % delovnih mest (European family business b. l., po Family firm institute b. l.).

Raziskovalci družinskih podjetij menijo, da se podjetja, katerih lastnik je družina, razlikujejo od nedružinskih podjetij po velikem številu družinskih članov, ki sodelujejo v tem podjetju.

Družinsko podjetje ima tri značilne elemente, ki se med seboj povezujejo: podjetje, družino in lastništvo (Duh, Tominc in Rebernik 2005, 590).

Družinska podjetja so v večini primerov v lasti družine ali pa pod njenim nadzorom. Ta oblika poslovanja podjetja je zelo razširjena po vsem svetu. V Združenih državah Amerike je

družinskih podjetij skoraj 80–95 %, ki so v lasti družine ali pa pod njenim nadzorom (Alderson 2011, 1).

Podjetij, ki so v svojem poslu dobri, je kar nekaj, nekateri jim pravijo »hrbtenica gospodarstva«. Za ta podjetja je značilno, da so napredna v rasti podjetja, razvoju, ponujanju novih prostih delovnih mest in stabilnem razvoju. Veliko teh podjetij še vedno vodi prva generacija (Pušnik 2013). Večinoma so družinska podjetja v Sloveniji še mlada, saj jih je bilo veliko ustanovljenih po letu 1990.

Med najpomembnejše probleme pri družinskih podjetjih uvrščamo nasledstvo. Vsako podjetje bi moralo o tem razmišljati že zelo zgodaj. Seveda si vsak ustanovitelj želi, da bi podjetje še naprej ostalo v družinski lasti, vendar je včasih to lahko precej zapleteno. To je pomemben in najtežji korak vsakega ustanovitelja in vsak se vsaj enkrat sreča s tem. Statistika prenosa nasledstva kaže, da je najbolj uspešen prenos lastništva iz prve generacije v drugo skoraj tretjinski, prenos lastništva iz druge generacije v tretjo pa je žal manjši, le okrog 15 % (Pušnik 2014).

V zaključni projektni nalogi želimo raziskati družinska podjetja: kaj so in kako delujejo, kakšne so njihove značilnosti, prednosti in slabosti ter nasledstvene možnosti za prenos podjetja na potomce.

1.2 Namen in cilji

Namen zaključne projektne naloge je predstaviti lastnosti družinskih podjetij. Podrobneje se bomo osredotočili na nasledstvo, kakšne so nasledstvene možnosti in kako se podjetja na to pripravljajo.

Na podlagi intervjuja, ki ga bomo opravili z lastnikom podjetja Instalaterstvo Krek d.o.o., g. Dejanom Krekom, bi radi ugotovili, kakšne so prednosti družinskega podjetja, kako vidijo nasledstvo in ali o njem že kaj razmišljajo. Dobljene rezultate želimo primerjati z rezultati različnih raziskav iz literature.

Cilji zaključne projektne naloge:

- predstavitev lastnosti družinskih podjetij;
- preučitev nasledstva v družinskih podjetjih;
- predstavitev družinskega podjetja Instalaterstvo Krek d.o.o.;
- na primeru podjetja ugotoviti, kako imajo rešeno nasledstveno vprašanje;
- izvedba in predstavitev intervjuja z lastnikom družinskega podjetja Instalaterstvo Krek d.o.o.

1.3 Uporabljene metode raziskovanja

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz dveh delov. V prvem, teoretičnem delu diplomske naloge, bo predstavljen pregled literature na splošno o družinskem podjetništvu.

V empiričnem delu predstavljamo podjetje Instalaterstvo Krek d.o.o. Opravili smo tudi intervjuje, in sicer z ustanoviteljem, lastnikom in njegovo ženo. Intervjuje smo opravili na sedežu podjetja, trajali so približno dobro uro in pol.

1.4 Predpostavke in omejitve pri raziskovanju

Veliko družinskih podjetij se še ni srečalo s pojmom »nasledstvo«. Menimo, da se ne zavedajo, kako pomembno je načrtovanje nasledstva za podjetje. Zato predpostavljamo, da je za veliko večino ustanoviteljev nasledstvo dogodek in ga ne obravnavajo kot proces.

Omejitev pri našem delu je ta, da se bomo osredotočili le na eno podjetje, ki deluje v Sloveniji in je specializirano samo za eno dejavnost.

2 DRUŽINSKO PODJETJE

V družinskih podjetjih se srečujeta dva svetova – poslovni sistem in družinski sistem –, ki se med seboj povezujeta in vplivata en na drugega.

2.1 Pojem družinskega podjetja

V Sloveniji imamo veliko različnih družinskih podjetij, ki so zelo pomembna za slovensko gospodarstvo. Delimo jih na majhna, srednja in velika podjetja.

Ena izmed najbolj poznanih tujih podjetij, ki so v družinski lasti in imajo že zelo uveljavljeno blagovno znamko, so: Ikea, Mercedes, Bosch, Fiat, Samsung in druga (Dnevnik 2013).

Preglednica 1: Družinski in poslovni sistem

Družinski sistemi	Poslovni sistem
čustva	ni čustev (racionalen)
skrb za člane družine	temelji predvsem na nalogah
enakost družinskih članov	zahteva in nagradi rezultate
članstvo do smrti	kdor ne dosega željenega rezultata, naj odide

Vir: Benson, Crego in Drucker 1990, po Vadnjal 1999, 4.

V družinskem podjetju vsi družinski člani vplivajo na razvoj, lastništvo in obstoj podjetja. Prav tako so družinski člani udeleženi pri kapitalu podjetja. Člani družine sodelujejo pri upravljanju in poslovanju podjetja s težnjo, da podjetje ostane še najprej v lasti družine (Glas 2003, 150).

Žaler (2008) navaja tri različne opredelitve, ki veljajo za družinska podjetja:

- družinski člani so glavni pri nadziranju in kontroliranju družinskega podjetja;
- večinski delež naj bi pripadal vsem družinskim članom;
- naslednja generacija bo v družinskem podjetju morala prevzeti vodenje in lastništvo;
- za družinsko podjetje velja, da je večinski lastnik družina, v podjetje pa naj bi bila vpletena vsaj dva člana družine.

2.2 Značilnosti družinskega podjetja

Nadaljevanje definicij o družinskih podjetjih so torej njihove značilnosti. Vsem avtorjem, ki so kdaj raziskovali družinska podjetja, sta skupna dva sistema: – podjetje in družina. Ena izmed glavnih značilnosti teh dveh sistemov je njuno prepletanje, zato sta si ob delovanju velikokrat nasprotna (Kostanjevec in Gomezelj Omerzel 2013, 24).

Za družinsko podjetje sta torej značilna družinski in poslovni sistem. Medtem ko sistem družine temelji na čustvih, poudarja zvestobo in skrbi za blaginjo članov družine (Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine b. l.), poslovni sistem temelji na nalogah in zahtevah trga in ne dopušča prostora za čustva med družinskimi člani (Rajter 2008).

Poznamo pa tudi veliko različnih definicij o značilnostih družinskih podjetij. Strokovnjaki, ki se ukvarjajo z družinskimi podjetji, so mnenja, da je najbolj pomembna definicija družinskega podjetja prepletanje treh elementov: –družine, podjetja in lastništva.

Ena izmed definicij o družinskem podjetništvu prihaja s strani Evropsko družinsko podjetništvo. Opisujejo nam preplet treh elementov: posla, lastništva in družine. V manjših in srednjih podjetjih se to pogosteje dogaja kot pri večjih podjetjih. Da lahko neko podjetje štejemo za družinsko, morajo biti izpolnjeni štirje pogoji (European family businesses b. l.):

- Ustanovitelji in tisti, ki so veliko prispevali v podjetje, imajo vodilno moč za odločanje v podjetju. Mednje lahko štejemo tudi ožje sorodnike – starše, zakonce, otroke ...
- Pri zgoraj naštetih osebah se velikokrat pojavlja posredno ali neposredno odločanje.
- Vodstvo podjetja uradno zastopa vsaj en član družine.
- Podjetje naj bi bilo vsaj 25 % v ustanoviteljevi lasti.

Vadnjal (2005) ugotavlja, da je definicija družinskih podjetij v bistvu skupek treh elementov: lastništva, vpletenosti družine in pripravljenosti za nasledstvo ter upravljanja z generacijami.

Astrachan in Shanker (2003) sta družinsko podjetje definirala v treh sklopih (široko, srednje, ozko). Široka definicija naj bi pomenila, da se med družinska podjetja uvrščajo tista podjetja, ki izpolnjujejo značilnosti, kot so: družina mora biti vključena v podjetje in imeti mora pomemben vpliv na strateško usmeritev. Srednja definicija naj bi za uvrstitev med družinska podjetja zahtevala izpolnitev naslednjih značilnosti:

- Ustanovitelj ali njegov potomec (naslednik) vodita podjetje, v delovanje podjetja pa je vključena še družina.
- Podjetje mora ostati v lasti družine (ustanovitelj preda svoje podjetje nasledniku – najraje članu družine).

Ozka definicija pa naj bi zahtevala izpolnitev naslednjih značilnosti:

- Več generacij v družini ima zelo pomemben vpliv na podjetje.
- Lastniške odgovornosti ima več kot en član lastniške družine.

Kostanjevec in Gomezelj Omerzel (2013, 22) trdita, da se družinska podjetja soočajo z enakimi izzivi kot nedružinska podjetja. To velja predvsem za makroekonomske dejavnike, kot so konkurenca, okoljska vprašanja in predpisi. Poleg teh pa je potrebno pri družinskih podjetjih razmišljati tudi o nasledstvu ter hkrati upoštevati čustvene, socialne in psihološke dejavnike, ki so ključnega pomena za strateške odločitve, razvoj in obstoj podjetja.

Spodnja slika nam prikazuje model treh krogov. Slika nam na vrhu prikazuje lastništvo podjetja, ki ga vodi družina. Potrebno je poudariti, da ni nujno, da je lastništvo vedno v rokah ravno družinskih članov, saj imamo tukaj še zunanje vlagatelje in lastnike med zaposlenimi. Zato nam model treh krogov prikazuje podjetje kot nek sistem treh neodvisnih, a prekrivajočih se sistemov: sistem družine, sistem podjetja in sistem lastništva (Duh 2003, 22).



Slika 1: Model treh krogov

Vir: Gersick idr. 1997, 6.

Legenda: 1. Družinski člani, 2. Zunanji vlagatelji, 3. Nedružinski člani – uslužbenci, 4. Družinski člani – ki niso zaposleni v podjetju, ampak so upravičeni lastniki deležev, 5. Nedružinski člani – uslužbenci, ki so lastniki deležev, 6. Zaposleni družinski člani – nimajo lastništva nad podjetjem, 7. Zaposleni družinski člani – imajo lastništvo nad podjetjem

Vsak posamezen udeleženec sistema podjetja ima samo po eno lokacijo znotraj modela. Ta model se uporablja za razumevanje konfliktov, prioritet in problemov glede vlog v podjetju (Duh 2003, 23). Zelo pomembno je, da se vloge natančno opišejo, kar pomaga razbiti številna medsebojna vplivanja znotraj podjetja.

2.3 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Vsako družinsko podjetje ima lahko svoje prednosti in slabosti. Zato je za podjetja pomembno, da svoje prednosti izkoristijo za napredek, slabosti pa poskušajo odpraviti. Če slabosti ne bodo odpravili ali minimalizirali, bo to lahko vodilo v propad podjetja.

2.3.1 Prednosti družinskih podjetij

Družinski člani se bolje razumejo, če so v podjetju prisotni pozitivni medsebojni odnosi. Ker v podjetjih prevladuje hierarhija, je struktura zaradi tega toliko bolj učinkovita. Družinski člani so bolj predani delu, bolj ekonomični in produktivni. Velika prednost otrok v družinskih

podjetjih je ta, da jih starši že zelo zgodaj vključijo v podjetje, zato imajo lahko poleg osnovne izobrazbe tudi veliko delovnih izkušenj, ki jim bodo pozneje prišle še kako prav (My top business ideas b. l.).

Štiri prednosti, ki so značilne za družinsko podjetja (My top business ideas b. l.), so:

- Člani družine naj bi veliko prispevali k boljšemu medsebojnemu razumevanju, saj so dobri odnosi v družini pomembni za vodenje podjetja.
- Struktura organizacije naj bi bila učinkovita in preprosta. Sistem upravljanja podjetja je preprost, učinkovit in organiziran.
- Zelo pomembno je, da so družinski člani zavezani podjetju in predani poslu. Razlog za to je, da se zavedajo, da bodo nekoč prevzeli drugo delovno mesto, ko bo nastopila lastnikova upokojitev ali smrt.
- Trdo neformalno izobraževanje. Veliko družinskih članov je neformalno usposobljenih, saj so jih učili starši.

Žaler (2008) navaja naslednje prednosti, značilne za družinska podjetja:

- predanost družini in poslovanju (čustvena navezanost);
- posebno znanje (razlikovanje družinskega podjetja od drugih);
- fleksibilnost v času, denarju in delu (predanost delu, delo mora biti opravljeno do konca);
- razmišljanje na »dolgi rok« (smernice delovanja in poslovna pot so po navadi že izdelane);
- nasledstvo;
- stabilna kultura (v podjetju so poleg družinskih članov prisotni tudi zaposleni, ki so v podjetju že veliko časa in so mu zvesti);
- hitro sprejemanje odločitev (ni časa za dolgotrajno pridobivanje rešitev, ampak gre za hitrejšo odločitve in rešitve);
- zanesljivost in ponos (zaupanje družinskim članom);
- učinkovitejše sodelovanje, kooperacija in usklajevanje (pri odločitvah sodelujejo);
- enotni smotri in cilji.

Kos (2008) navaja še nekaj prednosti družinskih podjetij:

- predanost poslovanju in družinskim članom;
- fleksibilnost v času, denarju in delu;
- stabilna kultura je jasno oblikovana;
- znanje je večje;
- sprejemanje odločitev je večje in hitrejšo,;
- medsebojna zanesljivost je večja.

Kos (2008) je k prednostim, ki jih je navedla Žaler (2008), dodal še medsebojno zanesljivost.

2.3.2 Slabosti družinskih podjetij

Vsako družinsko podjetje ima poleg svojih prednosti tudi nekatere slabosti.

Šest slabosti, značilnih za družinsko podjetje (My top business ideas b. 1.):

- Mešani interesi (obstaja tveganje, da se interesi družine prepletajo s podjetniškim interesom. Možnost prenašanja nesporazumov od doma v podjetje).
- Slabo delovanje (nekateri člani družine so v podjetju sproščeni, kar pa lahko privede do slabe uspešnosti poslovanja, pomanjkanje formalnega načrtovanja in priprave proračuna).
- Čustveno upravljanje podjetja (v podjetju se po navadi zaposlijo družinski člani, čeprav niso primerno usposobljeni ali dovolj izkušeni za delo. Velikokrat lastnik podjetja želi svoj stolček prenesti na najljubšega otroka ali pa prvorojenca, čeprav ta ni primerno usposobljen za delo v podjetju).
- Pomanjkanje odprtosti (družinski člani so prisotni pri pomembnih odločitvah, medtem ko nedružinski člani ali tujci pri takšnih odločitvah ne sodelujejo, kar pa je velika slabost, saj se člani družine pogosto ne zavedajo, da imajo tujci veliko idej in znanja, ki bi lahko koristilo podjetju).
- Rivalstvo med člani družine (ko nastopi smrt ali upokojitev, se velikokrat člani družine med seboj sovražijo, saj se ne morejo dogovoriti, kdo bo prevzel kakšen položaj, četudi je le-ta že zapisan).
- Pomanjkanje uspešnega nasledstva (neizdelan načrt nasledstva).

Žaler (2008) navaja še nekaj slabosti za družinska podjetja:

- togost in rigidnost (zgledujem se po očetu, čustvena moč);
- poslovni izzivi (nove metode dela, vodenja, upravljanja);
- nasledstvo (izbira primerne naslednika predstavlja problem, predvsem, če je otrok veliko);
- čustveni vplivi na poslovanje (prepletanje interesov družine in poslovanja);
- vodstvo in legitimnost;
- razhajanje interesov družine.

Spletna stran My top business ideas (b. 1.) in Žaler (2008) poudarjata probleme, ki so povezani z nasledstvom, različne interese družinskih članov, čustvene vplive in različne situacije, ki privedejo do konfliktov.

2.4 Vloge članov v družinskih podjetjih

Družinska podjetja so posebna prav zaradi družinskih članov. Člani družine imajo v podjetju več vlog – od vloge očeta in matere, do bratov in sester, seveda so hkrati tudi lastniki in zaposleni v tem podjetju. Vsak posamezni član družine ima svoje vrednote, ki mu

predstavljajo nek cilj, ki ga želi doseči. Zato je poznavanje teh vlog pomembno za družinske člane in družinske odnose (Duh 2003, 90–94; Kunstič 2009, 468–469).

2.4.1 Moški podjetnik

V družinskih podjetjih so v 62 % ustanovitelji ali lastniki podjetja moški, ženskam pa pripada ostalih 38 % (Antončič, Auer in Juričič 2015). To so osebe, ki imajo jasno postavljene vrednote in cilje, ki jih želijo doseči. Moški so po večini takšni, da imajo skoraj vedno prav in se težko strinjajo z drugimi osebami. Veliko jim pomeni osebno zadovoljstvo, ki je motivacija za nadaljnje poslovanje. Takšne osebe so po navadi zelo ustvarjalne in inovativne ter vedno iščejo nove načine, ki bi jih uvedli v podjetju.

2.4.2 Ženska podjetnica

Ženske podjetnice so po večini prvorojenke v družini. Njihova izobrazba je bolj klasične smeri. Pri doseganju ciljev so bolj preračunljive in dosledne. Stvari se lotijo premišljeno in so veliko bolj odgovorne kot moški podjetniki. Njihova želja za uspeh podjetja je velika. Ženske svoje zadovoljstvo najdejo že v tem, da neka stvar deluje.

Ženske podjetnice se bolj usmerjajo v terciarni sektor (trgovina, storitve ...), njihov začetni vložek je manjši, saj imajo konzervativnejši odnos do posla v primerjavi z moškimi podjetniki. Ženska podjetja so manjša in cenejša za upravljanje (Pahor 2005).

2.4.3 Zakonski par

Zakonski pari se velikokrat pojavljajo kot lastniki v družinskih podjetjih. V večini primerov sta to mož in žena, ki jima je skupna želja vodenje podjetja.

Eno ključnih dejstev pri zakoncih je, da družino postavijo na prvo mesto, šele nato podjetje. Zakonski pari naj bi bili med seboj spoštljivi, med seboj naj bi si pomagali in komunicirali. Pomembno je, da pari med seboj ne tekmujejo, ampak se dopolnjujejo, saj bo le tako podjetje dobro poslovalo. Zakonca v podjetju določata vsak svojo vlogo in ne tekmujeta drug proti drugemu saj je pomembno, da sta združena v ekipo, ki bo tekmovala na tržišču. Najbolj pomembna pa je podpora, ki naj bi si jo med seboj nudila zakonca (Glas idr. 2000, 145).

2.4.4 Otroci – sinovi in hčere

Do konfliktov med družinskimi člani v podjetju pogosto prihaja, kadar morata sodelovati oče in sin. Med očetom in sinom je velikokrat moč zaslediti željo po tekmovalnosti, ki je v odnosu oče in hči ni, pogosti pa so tudi konflikti med sorojenci (Leach 1991, po Kunstič 2009, 468).

Od sinov se pričakuje, da se bodo počasi priključili v podjetje in ga pozneje prevzeli. Če se sin in oče razumeta in med seboj sodelujeta, lahko spleteta močne vezi in postaneta dobra partnerja.

V Sloveniji imamo dober primer sodelovanja med očetom in hčerko. Pri podjetju Medex, ki se ukvarja z naravnimi izdelki iz medu, lahko omenimo dober odnos med očetom in hčerko, ki odlično sodelujeta. Ustanovitelj in solastnik podjetja je Aleš Mižigoj, njegova hči Aleša Kandus pa je solastnica in direktorica podjetja (Emeršič 2016).

Družinsko podjetje velikokrat prevzamejo hčere, tudi v primerih, če same menijo, da njihov brat ni dovolj močan vodja. Kadar si hčerka ne ustvari družine oziroma nima partnerja ali če s strani očeta dobi povabilo, se pridruži podjetju (Bianco b. l.).

2.4.5 Nedružinski člani

Nedružinski člani imajo prav tako pomembno funkcijo v podjetju kot ostali člani.

Seveda pa niso enakopravni družinskim članom, saj imajo drugačne možnosti za napredovanje v podjetju (Syms 1992, 193, po Vadnjal 2000, 154).

2.5 Konflikti v družinskih podjetjih

Ljudje razumemo, da beseda »konflikt« pomeni nek prepir ali nasilje. S tem mislimo, da je konflikt nek nesporazum med osebami.

Možina idr. (2002, 548) opredelijo konflikt kot nesporazum, ki nastane pri nasprotovanju ene osebe drugi. Njegovo mnenje je, da je konflikt neke vrste ovira za uresničevanje ciljev ali potreb.

Vrste konfliktov lahko razdelimo po naslednjih kriterijih (Iršič 2004, 70):

- glede na stopnjo konflikta ali na odkritost konflikta,
- glede na aktivnost konflikta,
- glede na to kakšno je ozadje konflikta,
- glede na raven konflikta,
- skupinski, medosebni in notranji konflikti.

Rivalstvo med otroci je prisotno v velikih družinah, kar se nadaljuje tudi v zrele leta in škodi poslovanju podjetja.

V družinskih podjetjih je rivalstvo med otroci veliko bolj napeto kot med očeti in sinovi. Med njimi vladata velika konkurenca in ljubosumje, saj si vsak otrok po svoje želi, da bi bil bolj priljubljen pri starših. Največkrat so vzroki za rivalstvo: položaj v podjetju, moč in denar (Žaler 2011).

3 OSEBE V DRUŽINSKIH PODJETJIH

Vsa podjetja, ki jih je ustvarila družina, so nekaj posebnega in prav to vrednost so jim dali družinski člani. Te člani družine so med seboj tesno povezani in med seboj gradijo na zaupanju. Včasih pa prihaja tudi do nesoglasij in konfliktov. Podjetje ima na začetku poslovanja malo članov, morda dva ali tri, a se to število z rastjo podjetja povečuje. Da bi razumeli, kako deluje družinsko podjetje, je prav, da osebe v družinskih podjetjih opišemo.

3.1 Ustanovitelj

Najpomembnejša oseba pri družinskih podjetjih je ustanovitelj. Njegova prisotnost v podjetju je zelo pomembna za uspešnost podjetja. Vendar pa je včasih ustanovitelj tvegan dejavnik uspeha, saj se sam odloča, kako bo podjetje v prihodnje delovalo (Gruber in Müller 2002, 37).

3.2 Otroci

Otroci, ki so rasli v podjetniškem okolju, so z njim že dolgo povezani in so del njega. Sčasoma podjetju prispevajo svoja znanja in tako pripomorejo k uspešnosti podjetja. Starši svoje otroke vidijo v prihodnosti kot delovno silo v podjetju. Ko otroci odrastejo, imajo svoje želje in zamisli, ki si jih želijo prenesti na podjetje. Velikokrat starši to smatrajo kot nekakšen napad na podjetje. Starši imajo včasih občutek, da bodo z otroki dosegli še veliko več, po drugi strani pa so otroci njihovi sovražniki. V podjetju med otroci in starši prihaja do nezaupanja, kar pa občutijo tudi zaposleni. To pa vpliva na poslovanje podjetja (Kunstič 2009, 469).

3.3 Nedružinski člani

Tudi nedružinski člani v podjetju so enakovredno opredeljeni kot družinski člani. Njihova vloga v podjetju je pomembna, saj svoje delo uspešno opravljajo – kljub zavedanju, da nikoli ne bodo enakopravni ostalim družinskim članom. Zavedajo se tudi, da nimajo možnosti napredka oziroma so njihove možnosti za napredovanje zelo majhne.

V primerjavi z družinskimi člani se morajo nedružinski člani boriti za delovno mesto, da ga obdržijo. Vsak dan morajo svoje delo opravljati odlično in zanesljivo. V nekaterih primerih so lahko tudi mentorji družinskim članom, ki na novo vstopajo v podjetje.

4 NASLEDSTVO

Nasledstvo je za družinska podjetja zelo pomembno, saj je zaradi vpletenosti družinskih članov prenos vodstva in lastništva velikokrat čustveno obarvan.

4.1 Opredelitev nasledstva

Nasledstvo je pri družinskih podjetjih zelo pomembno, saj gre za proces prenašanja podjetja iz ene generacije v drugo. Ustanovitelj ali lastnik mora o tem razmišljati že zgodaj. Za nekatere je ta dogodek pretresljiv, za druge ne. Ta dogodek mora biti načrtovan že vnaprej, saj je tudi ustanoviteljem potem veliko lažje. Če podjetje ne bo imelo naslednika, lahko tudi propade, zato je prav, da lastniki o tem razmišljajo že zelo zgodaj in prav je tudi to, da podjetje ostane v družinskem krogu.

Vendar pa vsak lastnik ne želi predati svojega stolčka naprej in o tem sploh ne razmišlja ali pa o tem začne razmišljati šele takrat, ko se bliža njegova upokojitev. Menjava lastnika vpliva na vse udeležence v podjetju, s tem se spremenita tudi vodenje in razvoj podjetja.

Načrtovanje prihodnosti je pomembna rešitev za družinska podjetja, saj se lahko izognejo sporom in raznim konfliktom. Podjetje in družina morata za napredek družbe delovati usklajeno. Če uravnoteženih odnosov med družinskimi člani v podjetju ni, je nemogoče pričakovati dobre odnose istih oseb v podjetju (Huč 2006).

4.2 Nasledstvene možnosti

Načrtovanje nasledstva je najtežja odločitev ustanovitelja. Ustanovitelj si postavlja vprašanje: »Koga naj izberem za naslednika?« Če ustanovitelj izbira med družinskimi člani, naj bi bila to zanj najlažja odločitev, a se mora sam odločiti, koga točno bo izbral. Če ima ob sebi enega samega kandidata in je ta sposoben in zavzet za delo v podjetju, je izbira lahka. Če pa je kandidatov za nasledstvo več, se stvari malce zapletejo, saj je izbira za to toliko težja. Takrat si ustanovitelj pomaga z zunanjimi svetovalci, ki skupaj z lastnikom izbirajo pravega naslednika. V nekaterih podjetjih je nasledstvo avtomatsko prevzel starejši sin, a se lahko stvari zapletejo, če ta starejši sin ni tako usposobljen in zavezan podjetju kot ostali. Če pa zgoraj omenjenih možnosti ni oziroma niso izvedljive je potrebno začeti razmišljati o drugih možnostih (Duh 2003, 65).

Prenos podjetja na potomce smatramo kot prenos lastništva na drugo osebo, ki bo vodila in upravljala podjetje (Duh 2008, 113).

Za uspešen prenos nasledstva je Leach (2007, 153–159) navedel naslednje možnosti:

- *Nasledstvo je potrebno načrtovati že zelo zgodaj*: ena izmed pomembnih stvari, ki se je marsikateri ustanovitelj podjetja ne zaveda, je ta, da še ne razmišlja o nasledstvu. Na

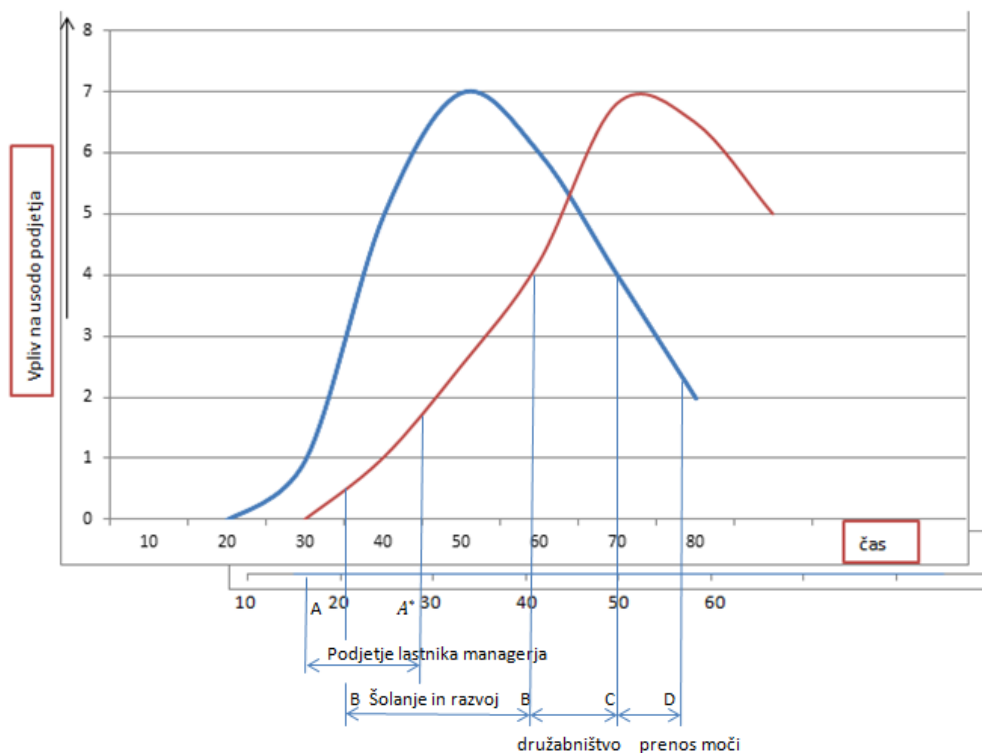
nasledstvo bi morali ustanovitelji misliti že zelo zgodaj, vendar se sami ne zavedajo, da lahko pride do bolezni ali nenadne smrti. Avtorji poudarjajo, da je nasledstvo proces in traja do takrat, ko naj bi naslednik podjetja postal samostojen v svoji novi vlogi.

- *Spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja*: prenos znanja s predhodnika na potomca. Za to je potrebno dobro sodelovanje med generacijami.
- *Narediti nasledstveni načrt*: če je načrt že napisan, obstaja možnost, da se bo uresničil. Tako je na voljo tudi ostalim članom, ki lahko prispevajo k izboljšanju le-tega.
- *Izkoristiti zunanjo moč*: pomemben del nasledstva je vključitev vseh družinskih ter nedružinskih članov. S tem si ustanovitelji lahko pomagajo in pridobijo kakšno novo informacijo, ki bi jo sicer lahko spregledali.
- *Proces usposabljanja*: naslednik naj bi pri tej točki moral skozi vse faze v podjetju, saj le na tak način lahko pozneje uspešno vodi podjetje. Takoj, ko je naslednik pripravljen na to, se mora začeti usposabljati. Kolikor dolgo se bo učil, toliko bo znal, in veliko lažje mu bo prevzeti mesto vodje.
- *Načrtovati upokožitev*: proces upokožitve lahko pri ustanoviteljih traja celo nekaj let. S tem upokožitev razumemo kot počasen umik iz podjetja. Nekateri ustanovitelji imajo še željo biti prisotni v podjetju, zato prevzamejo funkcijo svetovalca. Ko se jim zazdi, da je podjetje v pravih rokah, se umaknejo. Ne smemo pa pozabiti, da je ustanovitelj ustanovil podjetje in tam garal večino življenja, zato mu ne smemo dajati občutka, da je podjetju odveč.

4.3 Nasledstvo kot proces

Kot smo že omenili, je za uspešno nasledstvo pomembno že zgodnje planiranje nasledstva. Nasledstvo moramo videti kot daljši proces, pri katerem se načrtuje, kdo bo naslednik, ki bo prevzel posle vodenja podjetja. Člani družine se morajo med seboj dogovoriti, kdo bo odgovoren za nasledstvo in kdo bo pripravljal novega naslednika na posle vodenja podjetja. Če imajo podjetja, ki se pripravljajo na nasledstvo, družinsko ustavo, je najlažje takšne dogovore sprejeti v skladu z njo.

V vodstvu naj bi se planiranje nasledstva osredotočalo predvsem na aktivnosti, ki naj bi bile usmerjene na usposabljanje naslednika, strateških planov in vizije podjetja (Sharma, Chrisman in Chua 2003, 3).



Slika 2: Model življenjskega cikla – Churchill in Hatten

Vir: Churchill in Hatten 1997, 59.

Slika 2 prikazuje cikla življenja očeta in sina, kako prehajata skozi določena obdobja.

Slika 2 zgoraj nam prikazuje, kako dva posameznika vplivata na podjetje s svojo prisotnostjo. Osebi sta med seboj povezani na podlagi odnosov, ki se ustvarjajo v družini. V podjetju pa je cikel posameznika prikazan kot vpliv njegovega vodenja, saj ima vsak posameznik svojo moč, s katero razpolaga nad podjetjem. Razlike pa se pojavijo le v starosti oseb.

Da bi si lažje predstavljali zgornjo sliko, bomo razložili, kaj predstavlja. Prvi človek je podjetnik, ki je ustanovil podjetje pri svojih zgodnjih 36 letih. Takrat se mu je rodil sin, ki je pri svojih 24 letih že lahko vstopil v podjetje in se zaposlil. Na podlagi teh raziskav sta Churchill in Hatten (1997, 59–60) opredelila še 4 faze družinskega podjetja (Duh 2003):

- Podjetje lastnika ali managerja: je faza od ustanovitve podjetja do vstopa družinskega člana v družinsko podjetje. Dokler družinski član ne pristopi v podjetje, podjetja ne smatramo za družinsko. Torej mora družinski član vstopiti v podjetje kot aktivno vključen zaposleni. Na sliki imamo to prikazano od točke A do točke A.
- Šolanje nove generacije in razvoj: v tej fazi se družinski član nauči vseh stvari o podjetju in poslovnem procesu. Tu je sin star 24 let in se je v podjetju zaposlil za polni delovni čas. Posameznik si največ izkušenj pridobi med počitniškim delom ali pa v prostem času, to mu prinese ogromno pozitivnih stvari in izkušenj. Z aktivno vključenostjo si tako posameznik pridobi bolj specifična znanja za managerja. Prikaz na sliki iz točke B v točko B'.

- Družabništvo med generacijami: na sliki je razvidno, da prehaja iz točke B v točko C. Točka B nam prikazuje naslednika, sina, ki je star 34 let, ima okoli 10 let aktivne prisotnosti v podjetju in je pridobil že dovolj znanja in izkušenj, da mu ustanovitelj dovoli odločati in odgovarjati z vso svojo močjo. V točki C ima naslednik že dovolj moči za vodenje in odločanje. V sredini te faze je točka, ki prikazuje, da imata že oba, tako lastnik kot naslednik, enako odločevalno in vodstveno moč za poslovanje podjetja.
- Prenos moči: obdobje, ko se prenesejo odgovornosti od ustanovitelja na naslednika. V našem zgornjem primeru je to, ko je sin naslednik star 44 let. Ko bo oče dopolnil 68 let, se bo njegova aktivna udeležba zmanjšala in prenesla na sina, ustanovitelj pa je prišel do faze upokojitve. V tem primeru sta prikazani le dve generaciji, lahko pa jih je tudi več.

4.4 Vplivni dejavniki na proces nasledstva

Največkrat omenjeni dejavniki za uspešen prenos podjetja v literaturi so (Grošelj 2015):

- *želja naslednika, da bi prevzel mesto vodje podjetja*: nasledniku je želja za prevzem podjetja tako pomembna. Osebi pred njim (predhodniku) pa je pomembno, da podjetje preda v prave roke naslednje generacije;
- *odnosi med lastniki/direktorji in nasledniki*: zelo pomembna je raven zaupanja, učenja in podpore. Odnosi morajo biti dobronamerni. Skozi vse pripravljalne faze učenja za naslednika bo naslednik skozi mentorstvo dobro pripravljen na novo vlogo v podjetju in tako bo svoje znanje lahko prenašal naprej;
- *motivacija naslednika*: ustanovitelj ali lastnik morata nasledniku pokazati pozitivna čustva do podjetja. Nasledniku morata dati občutek, da bo ta odločitev prava in da bo to pozitivno vplivalo na njegovo osebno in poslovno življenje;
- *pripravljenost naslednika*: naslednika je potrebno dobro izuriti in pripraviti na pomembno vlogo v podjetju. Naslednika morata dobro pripraviti, da bo imel pozitiven odnos do naslednjega dejavnika, ki je opisan v naslednji točki;
- *nadzor in planiranje nasledstvenega procesa*: celoten nasledstveni proces naj bi bil načrtovan tako z davčnega vidika kot z vidika lastništva. Tu ne smemo pozabiti na aktivnosti, ki jih bo imel predhodnik v odhajanju iz podjetja. Prav tako lahko dobijo nove zadolžitve izven podjetja (hobiji ...).

4.4.1 Ustanovitelj

Vsak ustanovitelj se težko sprijazni, da bo nekoč moral svoje podjetje predati naprej. Ustanovitelji so v podjetje vložili veliko svojega časa, truda in denarja. To je bil njihov način življenja in pot do uspeha. Težko se sprijaznijo z dejstvom, da bodo nekoč umrli, in ravno to je problem nekaterih ustanoviteljev - da se zaradi smrti izogibajo prenosu podjetja. To je velika težava, ampak podjetje bo tako ali drugače prišlo v druge roke, čeprav se s tem ne bodo strinjali. Nekateri mislijo, da bodo ob predaji podjetja izgubili tudi vlogo glavnega v družini.

Pogosto so ustanovitelji ljubosumni na novega naslednika, saj menijo, da je boljši manager in vodja kot oni. Takrat se pojavi nezaupanje med ustanoviteljem in naslednikom.

Vsi ustanovitelji bi morali pravočasno vsem udeležencem v podjetju zaupati, kdaj nameravajo zapustiti podjetje (Tralka 2003, 25).

4.4.2 Družina

Družinsko podjetje brez družine ne obstaja, zato so člani med seboj tesno povezani. Vseeno pa, ko gre za vprašanje nasledstva, prihaja do nepripravljenosti članov o njihovem nasledstvu. Največkrat se zgodi, da do takšnih pogovorov prihaja takrat, ko se ustanovitelju približuje upokojitev. Žena naj bi svojega moža spodbujala k tej odločitvi in mu svetovala, kako naj se odloči. V bistvu je že v tradiciji določeno, da naj bi na stolček naslednika moral sesti prvorojenec.

Resne težave se lahko pojavijo, če prvorojenec nima zanimanja in znanja za nadaljnje vodenje podjetja. Ena izmed možnosti je, da ustanovitelj sam izbere naslednika in ga na ta dogodek pripravlja (Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine b. l.).

4.5 Družinska ustava

Velikokrat smo že omenili, da je družina skupek dveh sistemov, ki se med seboj prepletata. Vrednote v podjetju in družini so si zelo podobne in se med seboj dopolnjujejo. Medtem ko so za podjetja zelo značilne vrednote, kot so previdnost, prilagodljivost, razvoj, ustvarjalnost itd., so v družini pomembne vrednote predvsem varnost, spoštovanje, mir, pripadnost itd.

Družinska podjetja svoje odnose urejajo na različne načine. V nekaterih državah se je zelo uveljavila družinska ustava, ki temelji na urejenih odnosih v podjetju in družini. Vsi člani družine, ki sodelujejo v podjetju, morajo podpisati družinsko ustavo, da se zavarujejo pred poznejšimi nesporazumi in konflikti. V svojem bistvu družinska ustava lahko pomeni pogodbeni dogovor, ki ima pravne posledice. To velja takrat, če posamezne določbe niso v nasprotju s pravnimi predpisi (Kelbl 2001, 38).

Pri družinski ustavi lahko zaključimo s tem, da je za uspešno podjetje zelo pomembna dobro urejena družinska ustava, ki podjetju pomaga pri njihovem poslovanju. Velik pomen v podjetju je tudi ta, da imajo člani družine med seboj dobre in iskrene odnose.

5 PRIMER IZ PRAKSE

Za primer smo si izbrali podjetje Instalaterstvo Krek, d. o. o., s sedežem v Poljanah 88, Poljane nad Škofjo Loko. Gre za mikro družinsko podjetje, ki ga je leta 1977 ustanovil Stanislav Krek.

5.1 Predstavitev podjetja in družine

Stanislav Krek, rojen leta 1949, se je izučil za mojstra strojnih inštalacij. Leta 1977 je ustanovil podjetje Stanislav Krek s.p. Podjetje se je v začetku svojega delovanja ukvarjalo s hišnimi strojnimi instalacijami, v naslednjih letih pa se je poslovanje razširilo na vzdrževanje občinskih vodovodov in kanalizacijskih sistemov.

V letu 2004 je njegovo mesto nasledil sin Dejan, ki je diplomirani inženir strojništva. Lastniška struktura podjetja je v 99 % v rokah sina Dejana, 1 % pa pripada očetu Stanislavu.

Podjetje se ukvarja s: hišnimi inštalacijami (ogrevanje objektov, prezračevanje, vodovod, kanalizacija), javnimi vodovodi (vzdrževanje javnih vodovodov v Poljanski dolini, Selški dolini ter občini Žiri) ter z upravljanjem vaških vodovodov. Svoje storitve izvajajo predvsem na domačem trgu po vsej gorenjski regiji.

V podjetju sta bila na začetku zaposlena le ustanovitelj in njegova žena. Zaradi povečanega obsega dela je nastala potreba po novem zaposlovanju in z leti se je število zaposlenih povečalo na današnjih osem. Stanislav Krek in njegova žena sta se v tem času upokojila.

V podjetju je danes zaposlen Dejan Krek, njegova partnerka Veronika in še šest izučenih monterjev vodovodnih inštalacij.

5.2 Prednosti in slabosti podjetja

Lastnik in njegova žena sta nam naštela nekaj prednosti in slabosti, ki so prikazane spodaj:

Njihove glavne prednosti so:

- strokovno usposobljen kader za izvajanje vodovodnih del,
- za vse storitve imajo svojo opremo (bager, tovornjak, kombi, naprave za čiščenje kanalizacijskih vodov, geofon – naprava za iskanje okvar na vodovodu ...),
- kakovostno opravljena dela,
- dobro poznavanje trga,
- pogodbe s tremi občinami,
- vsa družina sodeluje in si pomaga med seboj,
- prilagodljivost za opravljanje dveh dejavnosti (pozimi večinoma opravljajo dela na stanovanjskih objektih),

- finančna stabilnost,
- dolga prisotnost na trgu,
- svoje skladišče in delavnica.

Slabosti podjetja:

- slabo dostopne poti do raznih zapuščenih objektov ali rezervoarjev,
- neplačniki (če kupec ne plača izvedenih storitev v 30 dneh),
- delo v zimskem času,
- opravljati delo, če pride do nujne situacije (izven delovnika),
- dolge čakalne vrste,
- neurejene razmere javnih naročil,
- ni dolgoročnih pogodb o vzdrževanju javnih vodovodov.

5.3 Prenos na potomce

O prenosu na potomce lastnik Dejan še ne razmišlja (zaradi starostne razlike nasledstva). Podjetje bo delovalo v smeri, da se zaposluje osebe z izobrazbo, ki bi presegala ostala konkurenčna podjetja.

Lastnik je mnenja, da ni nujno, da se v družinskih podjetjih zaposlujejo ravno družinski člani, hkrati pa poudari, da bi se moralo zaposlovati ljudi s strokovno izobrazbo in znanjem, ki sta nujno potrebna za konkurenčnost.

5.4 Vizija podjetja

Vizija podjetja je ureditev poslovnega objekta za upravljanje komunalne dejavnosti in izvajanje strojnih inštalacij ter zagotovitev dogovorjenih čakalnih rokov. Podjetje si želi v prihodnosti zgraditi nove poslovne in skladiščne prostore, s katerimi bi bili na trgu še bolj konkurenčni, in bi s tem lahko začeli uvajati nove produkte in jih tudi tržiti.

6 ANALIZA DELOVANJA DRUŽINSKEGA PODJETJA

V empiričnem delu naloge bomo analizirali družinsko podjetje. Prikazali in opisali bomo metode pridobivanja podatkov in predstavili intervjuje z družinskimi člani.

6.1 Opis metode pridobivanja podatkov

Intervjuje smo opravljali na sedežu podjetja, v Poljanah nad Škofjo Loko 88. Osebe, ki smo jih intervjuvali, so družinski člani podjetja Instalaterstvo Krek d.o.o., in sicer ustanovitelj podjetja, lastnik in njegova partnerka. Za vsakega smo pripravili 6 sklopov vprašanj. Vprašanja so bila različna, ustanovitelja smo povprašali o vrednotah podjetja, nasledstvu in trenutnem položaju v podjetju. Lastniku (sinu) smo postavili vprašanja o odnosu do zaposlenih, načinu odločanja in o prihodnjem nasledstvu. Žena pa je odgovarjala na vprašanja o poslovnem in družinskem življenju ter družinski ustavi. Intervjuji, ki smo jih opravili, so potekali vsak po štirideset minut.

V spodnjem delu naloge smo vam predstavili odgovore intervjujev ter jih primerjali z dosedanjimi rezultati raziskav.

6.2 Analiza rezultatov

A: Intervju z ustanoviteljem podjetja

Prvi sklop vprašanj se je nanašal na podjetje in s kakšnim namenom je bilo ustanovljeno. Ustanovitelj Stanislav nam je odgovoril, da si je že od majhnih nog želel imeti svoje podjetje, kjer bo sam svoj šef in delal tisto, kar ga veseli. Leta 1977 je ustanovil svoje podjetje, ki se še danes ukvarja z vodovodnimi storitvami. Na začetku ni imel toliko dela, kot ga ima zdaj, saj se je bolj malo gradilo in tudi trg se je razvijal počasi.

Slavko, kot ga kličejo domači, ima sina Dejana in hčerko Jasno. Ker je sina podjetje vseskozi zanimalo, je s časom sina povabil k njim in ga pozneje tudi nasledil, kar je bil velik korak za oba. Zelo je zadovoljen, ker se delo opravlja tako, kot ga je opravljal on, tudi med zaposlenimi vlada dobro vzdušje.

V podjetju je sproti uresničeval želje in cilje, svojim zaposlenim je bil vedno v oporo in pomoč, njegova vsakdanja stvar je bila motivacija delavcev. Ključnega pomena za dober odnos je komunikacija, saj brez nje ne gre. Zaposleni morajo med seboj komunicirati, saj je le tako možno razrešiti kakršnekoli probleme in težave.

Največji izziv mu je delo predstavljalo takrat, ko ga je bilo preprosto preveč in ni vedel, česa naj se loti najprej. Zato je na hitro zaposlil še dva delavca. Njegov moto je, da če se bojiš, da boš delo izgubil, moraš hitro odreagirati in verjeti vase. Vsak podjetnik se zaveda, da je

vodenje podjetja zelo zahtevna naloga. Njegova najbolj pomembna vrednota je poštenost. Če si pošten sam, so tudi ljudje okoli tebe poštene. Bolj kot ljudje sodelujejo, boljše je to tudi za podjetje.

S sinom sta sodelovala že veliko let in vedel je, da ga bo kmalu nasledil. Ker so se doma že prej dogovorili, kako bo z vodenjem podjetja in lastništvom niso imeli težav. Njegova velika želja je bila, da podjetje ostane v družinski lasti. Sedaj podjetje vodi druga generacija – njegov sin. S sinom je več kot zadovoljen, dela imajo veliko, včasih tudi preveč. Odlično opravlja svoje delo in tudi zaposleni so z njim zadovoljni. Pri samem nasledstvu je lahko največja težava ta, če ustanovitelji nimajo nobenega otroka (sina), ki bi prevzel vodenje. Seveda vsak lahko razmišlja o nasledstvu in si zamišlja načrt, vendar pa niso vsi načrti vedno izpeljani. Kadar so v družinskih podjetjih tudi otroci, je po njegovem mnenju potrebno o tem seznaniti otroke že zelo zgodaj, saj se le tako zavejo, kako pomembno je to za družino.

V podjetju še pomaga, kadar ga potrebujejo. Sinu pomaga tudi pri računovodstvu in ostalih stvareh. Kadar si sin vzame dopust, nasledi njegovo mesto, kot takrat, ko je bil še gospodar. Zaposleni ga zelo spoštujejo. Kadar so skupaj, se tudi smeji in imajo sproščen odnos, med seboj komunicirajo, kot bi bili družinski člani.

O nasledstvu je začel razmišljati po nekaj letih poslovanja. Pove nam, da vsak podjetnik, ki ima vsaj malo poslovne žilice, o tem razmišlja na skrivaj. Res pa je, da je potrebno o tem razmišljati že takrat, ko nam otrok sam pokaže zanimanje za vključitev v podjetje.

Najboljšega časa, ko naj bi podjetniki začeli razmišljati o nasledstvu, ni. To naj bi delali ves čas po malem, mislim, da je boljše, da o tem razmišljajo velikokrat po malo, saj le tako lahko pretehtajo možne situacije. Prepozno bo za ustanovitelja in podjetje, če bo ustanovitelj začel o tem razmišljati šele takrat, ko se bo želel upokojiti, saj bodo takrat otroci že lahko imeli druge službe ali pa ne bodo več zainteresirani za prevzem.

B: Intervju z lastnikom podjetja

Naš drugi intervju je bil z lastnikom podjetja Dejanom Krekom. Naše prvo vprašanje zanj je bilo, koliko časa povprečno preživi na delu in katere probleme rešuje najprej.

Povedal nam je, da mu delo v povprečju vzame dvanajst ur, kdaj več, kdaj manj. Vsako jutro se ob pol sedmih dobijo z ostalimi zaposlenimi v bližnji kavarni, kjer se vsak dan sproti dogovorijo, kaj bodo delali. Ob sedmih se začne njihov delovnik. Delavci odidejo opravljat terensko delo, ki ga tedensko določam sam, in to je tudi največji izziv, kako uskladiti potek dela. Včasih se zgodi, da mora oditi na delo tudi ponoči, zgodaj zjutraj ali med prazniki, če pride do okvare na vodovodu ali drugih stvari. Dežurstvo opravljajo z odzivnim časom dveh ur po javljeni okvari vse dni v tednu.

Svoj prosti čas najraje posveti družini. Ima namreč dva otroka, hčerko in sina. Vsak trenutek z družino je dragocen. Če pa se pojavi nujna situacija, so njegovi telefonski klici takrat preusmerjeni na dežurno osebo.

Vsa družina razume, če se v podjetju pojavijo težave, in jih skupaj rešujejo. Prav tako pa rešujejo tudi osebne težave. Vsi se trudijo, da do njih sploh ne bi prihajalo. Vsak opravlja svoje delo in za njim stoji. Če bi se pojavile težave v družini, bi najprej reševal te, saj je družina na prvem mestu.

V podjetje je vključen že od malih nog. Z očetom je vedno hodil na teren in mu pomagal. To je bila zanj prava dogodivščina – po šoli je takoj skočil k očetu v delavnico ali pa z njim odšel na teren. To delo se mu je zdelo tako zanimivo, da ga je z veseljem opravljal. Najprej ni vedel, kako se bo lotil takšnega podviga, in bal se je, da mu ne bo šlo. Seveda mu je na začetku pomagal oče in mu dajal nasvete, vedno mu je govoril, kako naj dela. In na koncu sta oba spoznala, da je bila to prava odločitev.

Trudi se, da med zaposlenimi ne dela nobenih razlik. Do vseh je pošten, kar pa zaposlenim in družinskim članom pomeni veliko. Vsi, ki dobro opravljajo svoje delo, dobijo tudi nagrado ali pa denarno plačilo. Trenutno je v njihovem podjetju zaposlenih osem in ena za pomoč pri delu. Odnosi med zaposlenimi so dobri, vsi si med seboj pomagajo in sodelujejo.

Na vprašanje, ali si je želel naslediti očeta in če je to pričakoval, nam je odgovoril, da je potihoma slutil, kaj namerava storiti oče, saj je tudi edini sin poleg sestre. Vsi so ga spodbujali in mu stali ob strani. Upal je, da očetu veliko pomeni, da je prevzel njegovo mesto, sploh, ker vidi, da njegovo podjetje še posluje in se iz dneva v dan povečuje. Naše podjetje se trudi, da bo postalo vodilno na področju Škofje Loke in okolice ter Selške in Poljanske doline. Ker svoje delo dobro opravimo, imamo tako vedno več povpraševanja.

Njegov stil vodenja podjetja temelji na demokratičnem slogu. Rad dela v timske duhu. Najraje se vključi v delo s skupino in se ne obnaša kot šef. V ozračju tako vlada pozitivna energija in dobro sodelujejo med seboj. Dejan meni, da bi vsak podjetnik moral vedeti vizijo podjetja, saj je to prva stvar, ki je nujna za delovanje podjetja.

O nasledstvu še ne razmišlja, otrokom bi rad dal prosto pot. Če se odločita, da bosta delala v podjetju, jima bo z veseljem pomagal. Zelo mu je pomembno, da delo opravljajo osebe, ki so za to strokovno usposobljene. V kolikor se bosta otroka odločila, da nadaljujeta z njegovim delom, bosta morala začeti delati kot vajenca z enakimi pravili kot vsi zaposleni.

Če bosta otroka imela željo po nasledstvu, jima bo to omogočil, vsekakor pa morata biti za to usposobljena, pri čemer jima bo pomagal. Če se za nasledstvo ne odločita, bo podjetje delovalo z osebami, ki bodo z veseljem opravlale to delo.

C: Intervju z lastnikovo partnerko

Partnerko Veroniko smo najprej povprašali, kaj je študirala in kakšni so bili njeni začetki v podjetju. Odgovorila nam je, da je v podjetju prisotna že skoraj deset let. Njena pot se je začela na fakulteti za arhitekturo. Po poklicu je univerzitetno diplomirana inženirka arhitekture. Ko je partner Dejan prevzel podjetje, so se odločili, da bo zaposlena kar v domačem podjetju, kjer bo opravljala dela za računalnikom in ostala lažja dela. Poleg računovodskih storitev in prejemanja ter pisanja ponudb ustvarja tudi arhitekturne slike hiš. Svojo dejavnost projektiranja lahko izvaja, ker so kot družba registrirani tudi za projektiranje. Svoja dela rada opravlja natančno. Njeno delo mora biti natančno opravljeno, saj je odvisno od poslovanja podjetja. Delo rada opravlja na domu, saj je tako vedno na voljo, če je potrebno skočiti do otrok in vmes ni nepotrebne vožnje.

Glede poslovnih in družinskih odločitev nam je povedala, da se oba z Dejanom trudita skupaj sprejemati odločitve, vendar je Dejan bolj nadarjen za poslovne, ona pa za družinske odločitve. Otroci so velikokrat prisotni poleg, saj je drugače težko uskladiti družinsko življenje s poslovnim, sploh če je dela za več ur na dan. Pravi, da je med tednom ona zadolžena, da poskrbi za otroke in jih spravi v šolo.

Trudita se, da imajo nekaj prostega časa, ki ga preživijo skupaj in se kam odpravijo. Tako se jim možgani malo sprostijo in uživajo. To se ji zdi pomembno, saj se ti drugače lahko zmeša od vseh stvari. Potrebno pa je ločiti družinsko življenje od poslovnega. Tisti podjetniki, ki so nagnjeni bolj k poslovnemu življenju, bodo čez čas dojeli, da to ni to. Družina je ena in edina, zato jo je potrebno spoštovati in ohraniti.

Zanimalo nas je, ali pozna družinsko ustavo in če jo imajo v njihovem podjetju.

Pove nam, da je že slišala nekaj o družinski ustavi. Meni, da je to nekaj v zvezi z nespornimi, vodenjem in upravljanjem v podjetju. O tem je slišala bolj malo, več bi vedela, če bi jo v njihovem podjetju imeli. Za družinsko ustavo pa so premajhni, mogoče, da jo implementirajo, če še zrastejo.

Njihovi načrti za prihodnost so, da ostanejo takšni, kot so. Trenutno imajo zaposlenih osem oseb in verjetno je, da bodo zaposlili še kakšnega. Dela je iz dneva v dan več in tudi pogodbenih strank je veliko. Delali bodo toliko, kot lahko postorijo.

Podjetje je družinsko in če bi se naenkrat širili in povečevali storitve, bodo kmalu postali industrijsko podjetje. Tako, da se raje malo držijo in ostajajo majhno podjetje in to delo opravljajo 100 %.

Imajo pa namen zgraditi novo halo, to je njihova želja v prihodnosti, ki jo želijo izpolniti že nekaj časa, vendar trenutno iščejo primeren kraj, kjer bi jo lahko postavili. Zelo naporno je,

ker imajo skladišče in ostalo robo od sedeža podjetja oddaljeno skoraj 7 km. Tako porabijo več časa, da si vse pripravijo in organizirajo.

Na zadnje vprašanje, ki je bilo v zvezi z nasledstvom oz. tretji generaciji, nam je gospa Veronika odgovorila, da je njeno mnenje o izbiri naslednika nevtrarno, podjetje bo dobila tista oseba, ki si bo to želela. Zaenkrat zanimanje kaže sin Val, ki je vsakodnevno prisoten pri delu. Seveda pa je še vse v zraku, z možem bosta sproti razmišljala o nasledstvu, saj bo le dolgotrajna odločitev prava. Nobenega od otrok ne bosta silila v podjetje, sicer pa sta za zdaj še premlada za kakšen pogovor o tem. Želja je, da si otroka sama izbereta, kaj bi v življenju rada počela, in v nič ju ne bosta silila. Še vedno je na koncu možnost, da se vrmeta v podjetje in si pridobita znanja o njem.

Izbira naslednika naj ne bi bila težka odločitev, saj je delo bolj za moške kot ženske. Tudi hčerka Ema bo seveda lahko dobila delež podjetja. Z možem jima je najbolj pomembno to, da zagotovita otrokom zaposlitev in finančno preskrbljenost. Otroci morajo sami pokazati zanimanje za podjetje, če pa se to ne bo zgodilo, je še vedno možnost prodati podjetje in denar razdeliti med otroka, vendar se tej možnosti po malem izogibata.

7 SKLEP

V zaključni projektni nalogi smo prikazali glavne značilnosti družinskih podjetij. Podjetništvo je v sodobnem svetu zelo razširjeno, zato smo se odločili, da napišemo nekaj o družinskih podjetjih, ki imajo velik pomen tako na domačem kot na tujem trgu. Prinašajo nova prosta delovna mesta ter povečujejo gospodarsko rast in razvoj. Družinska podjetja so vedno bolj popularna in razširjena oblika poslovanja.

Tako kot ostala podjetja imajo tudi družinska podjetja svoje prednosti in slabosti. Seveda je veliko več prednosti kot slabosti. Odločitve družinskih članov pogosto vplivajo na delovanje podjetja. Pri vseh družinskih članih je prisotna želja po ohranitvi podjetja in nadaljnjem poslovanju.

Napisali smo tudi nekaj o nasledstvu. Takšni procesi so po navadi dolgotrajni in na koncu velikokrat uspešni, a se ustanovitelji premalo zavedajo, da jim napačna odločitev lahko prinese velike težave. Vsak ustanovitelj bi o tem moral razmišljati že zelo zgodaj, za kar mu pozneje ne bo žal. Razmišljati in zavedati se mora, da bo nekoč moral zapustiti in oditi iz podjetja. Vsi se zavedamo, da je vodenje družinskega podjetja in družine zelo naporno in zahtevno. Za vsakim uspešnim moškim stoji še bolj uspešna ženska. Torej, če povzamemo, da je lastnik podjetja zelo predan svojemu podjetju in hkrati tudi družini, se to velikokrat prenese na naslednje generacije, ki bodo še z večjim veseljem vodile in upravljale podjetje. Veliko otrok si želi biti takšnih, kot so njihovi starši. Takšni otroci so ob prepisu podjetja zelo predani poslu.

V podjetju Instalaterstvo Krek d.o.o., ki smo ga predstavili, še ne razmišljajo veliko o nasledstvu tretje generacije, saj se je leta 2004 podjetje preneslo šele na drugo generacijo.

LITERATURA

- Alderson, Keanon J. 2011. *Understanding the family business*. New York: Business Expert Press, LLC.
- Antončič, Boštjan, Jasna Auer Antončič in Denis Juričič. 2015. *Družinsko podjetništvo – značilnosti v Sloveniji*. Ljubljana: Ernst & Young.
- Astrachan, Joseph H. in Melissa Carey Schanker. 2003. Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look. *Family business review* 16 (3): 211–219.
- Benson, Benjamin, Edwin T. Crego in Ronald H. Drucker. 1990. *Your family business – a success guide for growth and survival*. Homewood: Business One Irwin.
- Bianco, David P. B. 1. *Family-owned businesses*.
[Http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Fa-For/Family-Owned-Businesses.html](http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Fa-For/Family-Owned-Businesses.html) (15. 6. 2017).
- Churchill, Neil C. in Kenneth J. Hatten. 1997. Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for family business. *Family business review* 10 (1): 53–67.
- Dnevnik. 2013. *Gazele v družinski lasti: Špekuliranje in tek na kratke proge jih sploh ne zanima*. <https://www.dnevnik.si/1042743781> (15. 8. 2017).
- Duh, Mojca, Polona Tominc in Miroslav Rebernik. 2005. Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija* 38 (10): 590–599.
- Duh, Mojca. 2003. *Družinsko podjetje*. Maribor: Založba Mer.
- Duh, Mojca. 2008. Razvojne značilnosti slovenskih družinskih podjetij in podpora njihovim razvojnim prizadevanjem. V *Različnost kot podjetniška priložnost*, ur. Karin Širec in Miroslav Rebernik, 101–119. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Emeršič, Mojca. 2016. *Družinsko podjetništvo Slovenija 2016*. Ljubljana: Ernst & Young.
- European family businesses. B. 1. *Definition*.
[Http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition](http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition) (1. 8. 2017).
- Family firm institute. B. 1. *Global data points*. [Http://www.ffi.org/page/globaldatapoints](http://www.ffi.org/page/globaldatapoints) (10. 1. 2018).
- Gersick, Kelin E., John A. Davis, Marion McCollom Hampton in Ivan Lansberg. 1997. *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business Press.
- Glas, Miroslav, Viljem Pšeničny, Stojan Brajkovič, Zlatica Marok, Sandra Pšeničny in Vida Srdoč. 2000. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
- Glas, Miroslav. 2003. Družinska podjetja v Sloveniji: kaj vemo o njih? V *Challenges and opportunities of EU enlargement for SMEs in CEI countries: 5.–7. november 2003, Piran, Slovenia*, ur. Jaka Vadnjal, 143–162. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
- Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine. B. 1. *Družinsko podjetništvo*.
[Http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1017](http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1017) (12. 12. 2017).
- Grošelj, Urban. 2015. *7 dejavnikov uspešnega prenosa nasledstva družinskega podjetja*.
[Http://izvozniki.finance.si/8825583](http://izvozniki.finance.si/8825583) (12. 6. 2017).

- Gruber, Marc in Christoph Müller. 2002. *Passing the torch: competitive advantage, core capabilities and entrepreneur succession*. MER journal for management and development 1: 36–43.
- Huč, Stanka. 2006. *Družinsko podjetništvo – prehod v naslednjo generacijo*. Specialistično delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Iršič, Mitja. 2004. *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Ramko.
- Kelbel, Janko. 2001. Ustava za družino in podjetje. *Podjetnik* 10 (10): 38–41.
- Kos, Blaž. 2008. *Družinsko podjetje*. [Http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=551](http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=551) (15. 12. 2017).
- Kostanjevec, Bojana in Doris Gomezelj Omerzel. 2013. *Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
- Kružič, Dejan. 2004. *Obiteljski biznis*. Zagreb: RriF plus.
- Kunstič, Karmen. 2009. Družinska podjetja – prednost ali slabost? V *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper, 18.–20. november 2009*, ur. Karmen Kunstič, 465–471. Koper: Fakulteta za management. [Http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Kunstic%20Karmen.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Kunstic%20Karmen.pdf) (12. 1. 2016).
- Lah, Silvo. 2009. *Podjetništvo*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Leach, Peter. 1991. *The story hayward guide to the family business*. London: Kogan Page.
- Leach, Peter. 2007. *Family businesses – the essentials*. London: Profile Books Ltd.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- My top business ideas. B. I. *Advantages and disadvantages of a family business*. [Http://www.mytopbusinessideas.com/advantages-family-business](http://www.mytopbusinessideas.com/advantages-family-business) (20. 11. 2017).
- Pahor, Nives. 2005. *Izziv 21. stoletja – žensko podjetništvo*. [Http://www.podjetnik.si/clanek/izziv-21-stoletja-zensko-podjetnistvo-20051005](http://www.podjetnik.si/clanek/izziv-21-stoletja-zensko-podjetnistvo-20051005) (25. 8. 2017).
- Pušnik, Manja. 2013. *Družinsko podjetništvo pri nas je v tranziciji*. [Https://akademija.finance.si/8342578](https://akademija.finance.si/8342578) (10. 1. 2018).
- Pušnik, Manja. 2014. *Družinska podjetja so tudi inkubatorji novih podjetij*. [Http://akademija.finance.si/8804195/Druzinska-podjetja-so-tudi-inkubatorji-novih-podjetij](http://akademija.finance.si/8804195/Druzinska-podjetja-so-tudi-inkubatorji-novih-podjetij) (29. 9. 2017).
- Rajter, Marko. 2008. *Poslovno svetovanje in uspešnost poslovanja slovenskih družinskih podjetij*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Sharma, Pramodita, James J. Chrisman in Jess H. Chua. 2003. Succession planing as planned behavior: some empirical results. *Family business review* 16 (1): 1–15.
- Syms, Marcy. 1992. *Mind your own business and keep it in the family*. New York: Mastermedia Limited.
- Tralka, David W. 2003. *Keeping ownership in the family*. B. k.: Agency Sales.
- Vadnjal, Jaka. 1999. *Družinsko podjetništvo*. Ljubljana: Gea College.

- Vadnjal, Jaka. 2000. Družinsko podjetništvo. V *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*, ur. Miroslav Glas, 148–163. Ljubljana: Gea College.
- Vadnjal, Jaka. 2005. *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Žaler, Jasna. 2008. *Družinsko podjetništvo – prednost ali ovira?* [Http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=24](http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=24) (14. 8. 2017).
- Žaler, Jasna. 2011. *Medsebojni konflikti in tekmovalnost v družinskem podjetju*. [Http://www.saop.si/poslovne-informacije/kariera-755/motivacija-komunikacija-in-zdrava-kariera/medsebojni-konflikti-in-tekmovalnost-v-druzinskem-podjetju/](http://www.saop.si/poslovne-informacije/kariera-755/motivacija-komunikacija-in-zdrava-kariera/medsebojni-konflikti-in-tekmovalnost-v-druzinskem-podjetju/) (15. 6. 2011).
- Žunič, Katarina. 2011. Družinsko podjetništvo. *Uspeh* (12):6–7. [Http://www.gzdbk.si/media/pdf/pdf/USPEH_14.pdf](http://www.gzdbk.si/media/pdf/pdf/USPEH_14.pdf) (12. 12. 2017).

PRILOGE

- Priloga 1 Vprašalniki intervjujev
- Priloga 2 Prepis intervjujev
- Priloga 3 Osnovni podatki o podjetju

Vprašalnik

Vprašanja za ustanovitelja (Stanislav Krek)

1. S kakšnim namenom ste ustanovili podjetje in kako? Katera generacija sedaj vodi podjetje, ste z njo zadovoljni?
2. Kako ste vi vodili podjetje in kako ga vaš sin danes? Kaj je bil vaš največji izziv pri vodenju podjetja?
3. Katere so bistvene vrednote vašega podjetja?
4. Svoje podjetje ste leta 2004 prepisali na sina Dejana. Nam lahko opišete, kako je potekal prenos lastništva in vodenja podjetja na sina Dejana ter kakšne kriterije ste uporabili. Na kaj je po vašem mnenju potrebno biti pozoren, ko se prenaša podjetja na naslednike?
5. Kakšen je vaš trenutni položaj v podjetju? Zakaj želite, da se podjetje ohrani kot družinsko?
6. Kdaj ste začeli razmišljati o nasledstvu in kdaj je najbolj primeren čas, da ostali ustanovitelji podjetij začnejo razmišljati o nasledstvu?

Vprašanja za lastnika (Dejan Krek)

1. Koliko časa na dan preživite v službi? Ali tudi v prostem času opravljate službene obveznosti? Katere težave so za vas bolj pomembne, poslovne ali osebne?
2. Kako dolgo ste že prisotni v družinskem podjetju? Kakšni so bili vaši začetki v podjetju?
3. Kakšen odnos gojite do zaposlenih družinskih članov in kakšen do drugih zaposlenih? Kakšne so vaše strategije za motivacijo zaposlenih? Koliko je trenutno zaposlenih v vašem podjetju in kakšni so njihovi medsebojni odnosi?
4. Kakšni občutki so vas preplavili, ko ste nasledili očeta Stanislava? Ste to pričakovali? Ali ste imeli kdaj željo naslediti očeta?
5. Kakšen je vaš način odločanja in kakšna je vaša vloga direktorja?
6. Ste morda že kaj razmišljali o tem, koga boste v prihodnosti vi postavili na vaše mesto? Kakšne kriterije boste uporabili

Vprašanja za lastnikovo partnerko (Veronika Krek)

1. Kako dolgo ste že prisotni v podjetju? Kakšni so bili vaši začetki v tem podjetju? Nam lahko zaupate vašo izobrazbo in kakšno nalogo opravljate v podjetju?
2. Glede na to, da ste zaposleni v tem podjetju, nas zanima, kdo od vaju sprejema družinske in kdo poslovne odločitve?
3. Ali veste kaj o družinski ustavi in kaj naj bi vsebovala?
4. Ali imate v vašem podjetju družinsko ustavo?
5. Kakšni so vaši načrti za prihodnost? Širitev, več zaposlenih, večja ponudba?
6. Povejte svoje mnenje o načrtovanju izbire naslednika? Ker imate sina in hčerko, se mi zdi, da bo po vsej verjetnosti očetovo mesto nasledil sin Dejan? Drži?

Intervju z ustanoviteljem družinskega podjetja

Intervjuji so prepisani dobesedno.

Poljane nad Škofjo Loko, 19. 7. 2017

1. S kakšnim namenom ste ustanovili podjetje in kako? Katera generacija sedaj vodi podjetje, ste z njo zadovoljni?

Že od malih nog sem si želel, da bi imel svoje podjetje. Po končani strojni šoli sem se zaposlil v večjem podjetju. Poleg redne službe sem delal tudi vodovodne storitve. Moja želja iz otroštva je prerasla v realnost in tako sem si čez čas, leta 1977, ustvaril svoje podjetje, ki se še danes ukvarja z vodovodnimi storitvami. Na začetku ustanovitve sem imel bolj malo dela, saj se takrat še ni toliko razvijal trg in tudi gradilo se je bolj malo.

Sedaj podjetje vodi druga generacija in to je moj sin. S sinom sem več kot zadovoljen, dela imamo veliko, včasih tudi preveč. Odlično opravlja svoje delo in tudi zaposleni so z njim zadovoljni.

2. Kako ste vi vodili podjetje in kako ga vaš sin danes? Kaj je bil vaš največji izziv pri vodenju podjetja?

Podjetje sem vodil tako, da sem si sproti uresničeval svoje želje in cilje. Zaposlenim sem bil vedno v oporo in jih motiviral, tako je bila moja ekipa zelo aktivna. Sin pa gre po mojih stopinjah, res je bil prisoten v podjetju že od malih nog in se je sproti učil, kakšen mora biti dober gospodar. Ključnega pomena za vsako podjetje je komunikacija, brez nje ne gre. Zaposleni in lastnik/menedžer morajo med seboj komunicirati, saj se le tako da razrešiti kakšen problem.

Če dobro pomislim, je bil moj največji izziv takrat, ko je bilo dela preprosto preveč in nisem vedel, kje naj se najprej lotim dela. Takrat sem na hitro zaposlil še dva delavca, pozneje mi je odleglo, saj sem se odločil prav. Če je dela veliko, se bojiš, da ga boš izgubil, takrat je potrebna hitra reakcija in takrat moraš verjeti vase. Vsak podjetnik se zaveda, da je vodenje podjetja zelo zahtevna naloga.

3. Katere so bistvene vrednote vašega podjetja?

Lahko bi našteali kar nekaj vrednot, a bistvenega pomena je poštenost. Če si pošten sam, so tudi ljudje okoli tebe pošteni. Lahko bi omenili tudi prilagodljivost in sodelovanje. Bolj kot ljudje sodelujemo, boljše je to tudi za podjetje.

4. Svoje podjetje ste leta 2004 prepisali na sina Dejana. Nam lahko opišete, kako je potekal prenos lastništva in vodenja podjetja na sina Dejana ter kakšne kriterije ste uporabili. Na kaj je po vašem mnenju potrebno biti pozoren, ko se prenaša podjetja na naslednike?

S sinom sva sodelovala že veliko let in vedel sem, da bo kmalu nasledil tudi moje mesto. Ker smo se doma že prej zmenili, kako bo z vodenjem podjetja in lastništvom, nismo imeli težav. Moja želja je bila, da podjetje ostane v družinski lasti. Sina smo le povprašali, ali si želi prevzeti podjetje, in to je bilo vse. Sin je zelo delaven človek in se ne ustraši nobenega dela, rad sprejema nove izzive.

Če pomislim, je največja težava pri izbiri nasledstva ta, če ustanovitelji nimajo nobenega otroka (sina), ki bi prevzel vodenje. Seveda vsak lahko razmišlja o nasledstvu in si zamišlja načrt, vendar pa niso vsi načrti vedno izpeljani. Kadar so v družinskih podjetjih tudi otroci, je po mojem mnenju potrebno o tem seznaniti otroke že zelo zgodaj, saj se le tako zavejo, kako pomembno je to za družino.

5. Kakšen je vaš trenutni položaj v podjetju? Zakaj želite, da se podjetje ohrani kot družinsko?

V podjetju pomagam, kadar me potrebujejo. Sinu pomagam tudi pri papirjih in ostalih stvareh. Kadar si sin vzame dopust, nasledim njegovo mesto, kot takrat, ko sem bil še gospodar. Zaposleni me spoštujejo in jaz njih. Kadar smo skupaj, se tudi smejimo in imamo sproščene odnose, med seboj komuniciramo, kot bi bili družinski člani.

Kot vsak ustanovitelj sem si tudi sam želel, da se podjetje ohrani in prenese na sina. Družinsko podjetje je povezano z družino in na ta način se ohranita dediščina in družinska tradicija. Seveda pa je pomembna tudi prihodnost za otroke, saj je danes težko poiskati tisto zaposlitev, za katero smo se izobraževali. Tako je družinsko podjetje za otroke, ki prihajajo iz takšnih okolij, tudi nekakšna prednost, saj imajo po eni strani zaposlitev že zagotovljeno. S

tem pa se ohranijo tudi vezi med člani družine in tako družina ostane močna in trdna še naprej.

6. Kdaj ste začeli razmišljati o nasledstvu in kdaj je najbolj primeren čas, da ostali ustanovitelji podjetij začnejo razmišljati o nasledstvu?

O nasledstvu sem začel razmišljati po nekaj letih poslovanja. Vsak podjetnik, ki ima vsaj malo poslovne žilice, o tem razmišlja na skrivaj. Res pa je, da je potrebno o tem razmišljati že takrat, ko nam otrok sam pokaže zanimanje za vključitev v podjetje.

Najboljšega časa, ko naj bi podjetniki začeli razmišljati o nasledstvu, ni. To naj bi delali ves čas po malem, mislim, da je boljše, da o tem razmišljajo velikokrat po malo, saj le tako lahko pretehtajo možne situacije. Prepozno bo za ustanovitelja in podjetje, če bo ustanovitelj začel o

tem razmišljati šele takrat, ko se bo želel upokojiti, saj bodo takrat otroci že lahko imeli druge službe ali pa ne bodo več zainteresirani za prevzem.

Intervju s trenutnim lastnikom

Poljane nad Škofjo Loko, 19. 7. 2017

1. Koliko časa na dan preživite v službi? Ali tudi v prostem času opravljate službene obveznosti? Katere težave so za vas bolj pomembne, poslovne ali osebne?

Služba mi na dan vzame več kot dvanajst ur, kdaj več, kdaj manj. Vsako jutro se ob pol sedmih dobimo z ostalimi zaposlenimi v bližnji kavarni. Tam se vsak dan sproti zmenimo, kakšno delo bo kdo opravljal. Ob sedmih se začne delovnik. Delavci odidejo opravljat terensko delo, ki ga tedensko določam jaz in to je tudi največji izziv, kako uskladiti potek dela. Včasih se zgodi tudi, da ponoči, zgodaj zjutraj ali med prazniki pride do okvare na vodovodu in moramo oditi na teren. Dežurstvo opravljamo z odzivnim časom dveh ur po javljeni okvari vse dni v tednu.

Svoj prosti čas najraje posvetim družini. Imam namreč še dva otroka, hčerko ter sina. Vsak trenutek z družino je dragocen. Če pa se pojavi nujna situacija, se moji telefonski klici preusmerijo na dežurno osebo.

Družina razume, če se v podjetju pojavijo težave, in jih skupaj rešujemo. Prav tako pa rešujemo tudi osebne težave. Vsi se trudimo, da do njih sploh ne bi prišlo. Vsak opravlja svoje delo in za njim stoji. Če bi se pojavile težave v družini, bi najprej reševal te, saj je družina na prvem mestu.

2. Kako dolgo ste že prisotni v družinskem podjetju? Kakšni so bili vaši začetki v podjetju?

V podjetje sem vključen že od malih nog. Z očetom sem vedno hodil na teren in mu pomagal. To je bila zame prava dogodivščina, po šoli sem takoj skočil k očetu v delavnico ali pa z njim odšel na teren. To delo se mi je zdelo tako zanimivo, da sem ga z veseljem opravljal. Najprej nisem vedel, kako se bom lotil takšnega podviga, in bal sem se, da mi ne bo šlo. Seveda mi je na začetku oče pomagal in mi dajal nasvete, vedno mi je govoril, kako naj delam. In na koncu sva oba spoznala, da je bila to prava odločitev.

3. Kakšen odnos gojite do zaposlenih družinskih članov in kakšen do drugih zaposlenih? Kakšne so vaše strategije za motivacijo zaposlenih? Koliko je trenutno zaposlenih v vašem podjetju in kakšni so njihovi medsebojni odnosi?

Trudim se, da med zaposlenimi ne delam nobenih razlik. Do vseh sem pošten, kar pa zaposlenim in družinskim članom pomeni veliko. Vsi, ki dobro opravljajo svoje delo, dobijo tudi nagrado ali pa denarno plačilo.

Priloga 2

Trenutno je v našem podjetju osem zaposlenih in ena za pomoč pri delu. Odnosi med zaposlenimi so dobri, vsi si med seboj pomagajo in sodelujejo.

4. Kakšni občutki so vas preplavili, ko ste v podjetju nasledili očeta Stanislava? Ste to pričakovali? Ali ste imeli kdaj željo naslediti očeta?

Potihoma sem vedel, kaj oče namerava, saj sem bil tudi edini sin poleg sestre. No, saj še nisem znal voditi in upravljati s podjetjem. Vsi so me spodbujali in mi stali ob strani. Upam, da očetu veliko pomeni, da sem prevzel njegovo mesto, sploh ko vidi, da njegovo podjetje še posluje in se iz dneva v dan povečuje. Naše podjetje se trudi, da bo postalo vodilno na področju Škofje Loke in okolice ter Selške in Poljanske doline. Ker svoje delo dobro opravimo, imamo tako vedno več povpraševanja.

5. Kakšen je vaš način odločanja in kakšna je vaša vloga direktorja?

Moj stil vodenja temelji na demokratičnem slogu. Uživam v timskem delu. Najraje se vključim v delo s skupino in se obnašam kot del tima, ne pa kot šef. Vsak podjetnik bi moral vedeti vizijo podjetja, ki je prva stvar, ki je nujna za delovanje. Kakor se boš sam obnašal do drugih, takšni bodo tudi oni do tebe.

6. Ste morda že kaj razmišljali o tem, koga boste v prihodnosti vi postavili na vaše mesto? Kakšne kriterije boste uporabili?

O nasledstvu še ne razmišljam, otrokom bi rad dal prosto pot. Če se odločita, da bosta delala v podjetju, jima bom z veseljem pomagal. Zelo mi je pomembno, da delo opravljajo osebe, ki so za to strokovno usposobljene. V kolikor se bosta otroka odločila, da nadaljujeta z mojim delom, bosta morala začeti kot vajenca z enakimi pravili kot vsi zaposleni.

Če bosta otroka imela željo po nasledstvu, jima bom to omogočil, vsekakor pa morata biti za to usposobljena, pri čemer jima bom pomagal. Če se za nasledstvo ne odločita, bo podjetje delovalo z osebami, ki bodo z veseljem opravljale to delo.

Intervju z lastnikovo ženo

Poljane nad Škofjo Loko, 19. 7. 2017

1. Kako dolgo ste že prisotni v podjetju? Kakšni so bili vaši začetki v tem podjetju? Nam lahko zaupate vašo izobrazbo in kakšno nalogo opravljate v podjetju?

V podjetju sem prisotna že skoraj deset let. Moja pot se je začela na fakulteti za arhitekturo. Po poklicu sem univerzitetno diplomirana inženirka arhitekture. Ko je partner prevzel podjetje, smo se odločili, da bom zaposlena kar v domačem podjetju, kjer bom opravljala dela za računalnikom in ostala lažja dela. Poleg računovodskih storitev in prejemanja ter pisanja ponudb ustvarjam tudi arhitekturne slike hiš. Svojo dejavnost projektiranja lahko izvajam, ker

smo kot družba registrirani tudi za projektiranje. Svoja dela rada opravljam natančno. Moje delo je pomembno in mora biti natančno opravljeno, saj je odvisno od poslovanja podjetja. Delo rada opravljam na domu, saj sem tako vedno na voljo, če je potrebno skočiti do otrok in vmes ni nepotrebne vožnje.

2. Glede na to, da ste zaposlena v tem podjetju, nas zanima, kdo od vaju sprejema družinske in kdo poslovne odločitve?

Oba se trudiva skupaj sprejemati odločitve, vendar je Dejan bolj nadarjen za poslovne, jaz pa za družinske odločitve. Najini otroci so velikokrat prisotni v podjetju, saj je drugače težko uskladiti družinsko življenje s poslovnim, sploh, če je dela za več ur na dan. Seveda sem med tednom jaz glavna, da poskrbim za otroke in jih spravim v šolo.

Trudiva se, da imamo tudi nekaj prostega časa, ki ga preživimo skupaj in se kam odpravimo. Tako se nam možgani malo sprostijo in uživajo. Mislim da je to zelo nujno, drugače se ti lahko zmeša od vseh stvari. Potrebno pa je ločiti družinsko življenje od poslovnega. Tisti podjetniki, ki so nagnjeni bolj k poslovnemu življenju, bodo čez čas dojeli, da to ni to. Družina je ena in edina, zato jo je potrebno spoštovati in ohraniti.

3. Ali veste kaj o družinski ustavi in kaj naj bi vsebovala?

Nekaj sem že slišala o družinski ustavi. Mislim, da je to nekaj v zvezi z nesporazumi, vodenjem in upravljanjem v podjetju. O tem sem slišala bolj malo, več bi vedela, če bi jo v našem podjetju imeli.

4. Ali imate v vašem podjetju družinsko ustavo?

Za družinsko ustavo smo premajhni, če še zrastemo, pa jo mogoče implementiramo.

5. Kakšni so vaši načrti za prihodnost? Širitev, več zaposlenih, večja ponudba?

Naši načrti za prihodnost so, da ostanemo takšni, kot smo. Sedaj imamo zaposlenih osem oseb in verjetno je, da bomo zaposlili še kakšnega. Dela je iz dneva v dan več in tudi pogodbenih strank je veliko. Delali bomo toliko, kot lahko postorimo.

Naše podjetje je družinsko in če bi se naenkrat širili in povečevali storitve, bomo kmalu postali industrijsko podjetje. Tako da smo raje malo manjše podjetje in to delo opravljamo stoodstotno.

Imamo pa namen zgraditi novo halo. To je naša želja, ki jo želimo izpolniti že nekaj časa, vendar trenutno iščemo primeren kraj, kjer bi jo lahko postavili. Zelo naporno je, ker imamo skladišče in ostalo robo od našega sedeža podjetja oddaljeno skoraj 7 km. Tako porabimo več časa, da si vse pripravimo in organiziramo.

6. Povejte svoje mnenje o načrtovanju izbire naslednika? Ker imate sina in hčerko, bo po vsej verjetnosti v podjetju očeta nasledil sin Val? Drži?

Moje mnenje o izbiri naslednika je nevtravno, podjetje bo dobila tista oseba, ki si bo to želela. Zaenkrat zanimanje kaže sin Val, ki je vsakodnevno prisoten pri delu. Seveda pa je še vse v zraku, sprti bova razmišljala o nasledstvu, saj bo le dolgotrajna odločitev prava. Nobenega od otrok ne bova silila v podjetje, sicer pa sta sedaj še premlada za kakšen pogovor. Najina želja je, da si bosta otroka sama izbrala, kaj bi v življenju rada počela in v nič ju ne bova silila. Še vedno je na koncu možnost, da se vrmeta v podjetje in si pridobita znanja o njem.

Izbira naslednika naj ne bi bila težka odločitev, saj je delo bolj za moške kot ženske. Tudi hčerka Ema bo seveda lahko dobila delež podjetja. Z možem nama je najbolj pomembno to, da zagotoviva otrokom zaposlitev in finančno preskrbljenost. Otroci morajo sami pokazati zanimanje za podjetje, če pa se to ne bo zgodilo, je še vedno možnost prodati podjetje in denar razdeliti med otroka, vendar se tej možnosti po malem izogibamo.

Osnovni podatki podjetja

Ime družbe: Instalaterstvo Krek, d. o. o.
Sedež družbe: Poljane nad Škofjo Loko 88, Slovenija
Pravna oblika: Družba z omejeno odgovornostjo
Leto ustanovitve: 1977
Število zaposlenih: 8+ 1 (pomoč pri delu)



Logotip podjetja Instalaterstvo Krek, d. o. o.