

2021

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

INGRID PONGRAC VUKOVIĆ

INGRID PONGRAC VUKOVIĆ

KOPER, 2021

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

IZZIVI NASLEDSTVA PRVE IN DRUGE GENERACIJE
V IZBRANEM DRUŽINSKEM PODJETJU

Ingrid Pongrac Vuković

Koper, 2021

Mentorica:izr. prof. dr. Tina Bratkovič Kregar

POVZETEK

Družinska podjetja so opredeljena kot ena izmed pomembnih oblik podjetništva, ki temeljijo predvsem na vključenosti družine v delovanje podjetja. Sodobna družinska podjetja se vedno bolj zavedajo pomena nasledstva in pomembnosti njegovega načrtovanja, vendar se tega kljub temu ne lotijo pravočasno. V magistrski nalogi smo v teoretičnem delu povzeli različna mnenja avtorjev glede družinskega podjetja in nasledstva. Pri tem smo izpostavili pomen družinskega podjetja, pomen nasledstva, nasledstvenega načrta, vlogo naslednika, izzive nasledstva itd. V drugem delu naloge smo prikazali raziskavo, ki smo jo izvedli s pomočjo intervjujev v podjetju *Zigante tartufi*, in sicer z ustanoviteljem podjetja in njegovimi nasledniki. S pomočjo raziskave smo ugotovili, kakšen nasledstveni načrt je imelo izbrano podjetje, kako to deluje sedaj z nasledniki ter kakšna je njihova podjetniška usmerjenost.

Ključne besede: družina, družinsko podjetje, nasledstvo, nasledstveni načrt, podjetniška usmerjenost.

SUMMARY

Family businesses are defined as one of the important forms of entrepreneurship. They are based primarily on family involvement in the operation of the business. Modern family businesses are aware of the importance of succession for the future operation. They are aware of the importance of its planning, but still they do not approach the issue in time. In the theoretical part of the master's thesis, we summarized the different views of the authors regarding the family business and succession. We highlighted the importance of the family business, the importance of succession, of the succession plan, the role of the successor and the challenges of succession, etc. In the second part of the thesis, we presented the results of our research. We conducted several interviews with the members of the *Zigante truffles* company, namely with the founder of the company and with his successors. Based on our research, we could make our conclusions on the succession plan the selected company chose, how it is now functioning with the successors, and what is their future orientation.

Key words: family, family business, succession, succession plan, entrepreneurial orientation.

UDK: 334.722.24(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji raziskave	3
1.3	Metoda raziskovanja za doseganje ciljev naloge	4
1.4	Omejitve in predpostavke pri obravnavanju problema	5
2	Družinsko podjetništvo	6
2.1	Oprelitev družinskega podjetja	6
2.2	Značilnosti družinskega podjetja	9
2.2.1	Prednosti družinskega podjetja	11
2.2.2	Slabosti družinskega podjetja	13
2.2.3	Življenjski cikel družinskega podjetja	16
2.2.4	Družina in poslovni sistem	17
3	Nasledstvo v družinskem podjetju	20
3.1	Oprelitev nasledstva	20
3.2	Nasledstvene možnosti	21
3.3	Načrtovanje nasledstva	24
3.4	Prenos nasledstva	28
3.5	Modeli prenosa nasledstva družinskega podjetja	31
3.6	Problemi in ovire nasledstva	34
4	Podjetniška usmerjenost	39
4.1	Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih	39
4.2	Inovativnost v družinskem podjetju	39
4.3	Proaktivnost v družinskem podjetju	42
4.4	Sprejemanje tveganj v družinskem podjetju	43
4.5	Ofenzivno konkurenčno delovanje v družinskem podjetju	44
4.6	Avtonomija v družinskem podjetju	44
5	Analiza nasledstva v družinskem podjetju Zigante tartufi, d. o. o.	46
5.1	Predstavitev podjetja	46
5.2	Podjetje danes	47
5.2.1	Razvoj, poslanstvo in vizija podjetja	48
5.2.2	Nasledstvene možnosti	49
5.2.3	Podjetniška usmerjenost	50
5.3	Izvedba raziskave	51
5.4	Analiza in interpretacija rezultatov	53

5.4.1	Intervju z ustanoviteljem, Giancarlom Zigantejem	53
5.4.2	Intervju z naslednikom, Adrianom Zigantejem	55
5.4.3	Intervju z naslednikom, Marinom Zigantejem	57
5.4.4	Intervju z naslednikom – Antonella Zigante	59
5.5	Povzetek ugotovitev	60
5.6	Predlogi in priporočila	63
6	Sklep.....	65
	Literatura.....	67
	Pravni viri	74
	Priloge.....	75

SLIKE

Slika 1: Odnosi v družinskem podjetju	8
Slika 2: Prepletanje družinskega in poslovnega sistema	19
Slika 3: Stopnja vpliva nove tehnologije na poslovanje in pozitivnega vpliva nove tehnologije na prihodke (v smislu večje učinkovitosti in inovativnosti)	41
Slika 4: Organigram nasledstva podjetja Zigante tartufi, d. o. o.	51

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Razlike med družinskim in poslovnim sistemom	18
Preglednica 2: Različne možnosti nasledstva v družinskih podjetjih	23
Preglednica 3: Vzroki za ohranitev družinskega podjetja	23
Preglednica 4: Ovire za planiranje nasledstva v družinskem podjetju	36
Preglednica 5: Pritiski in ovire nasledstva družinskega podjetja	37

KRAJŠAVE

- EO podjetniška usmerjenost
- IFS International Featured Standard (standard za ocenjevanje dobaviteljev, proizvodov trgovskih blagovnih znamk)
- HACCP Hazard Analysis Critical Control Point (analiza tveganja na kritičnih točkah)

1 UVOD

Živimo v sodobnem, modernem času, v katerem je vedno več govora o posebni obliki podjetništva – družinskem podjetništvu – in posledično ta oblika pridobiva vse večji pomen v gospodarstvu.

Kaj je družinsko podjetništvo? Kaj je nasledstvo? Kdo so nasledniki oziroma kakšna je njihova vloga v družinskem podjetju? Kako se nasledniki soočajo z nasledstvom? To so nekatera izmed vprašanj naše raziskovalne naloge.

Da bi odgovorili na postavljena vprašanja, bomo v naši magistrski nalogi opredelili družinsko podjetništvo s procesom nasledstva ter primerjali prvo generacijo podjetnikov z drugo generacijo podjetnikov – naslednikov.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Družinsko podjetje je podjetje, ki je v lasti družine, vendar pa enotne opredelitve za družinsko podjetje ni. Družinsko podjetje je bolj sociološki pojem, ki označuje povezanost podjetja in družine z ekonomskega, narodnogospodarskega in sociološkega vidika, vendar pa upošteva širše družbene odnose znotraj družine (Duh 2003, 13). Družinsko podjetje je podjetje, v katerem se prepletata družina in poslovanje. Vpliv družine in njena vpletenost sta v vsakem podjetju drugačna, zato je vsako družinsko podjetje edinstveno (unikatno). Da bi podjetje opredelili kot družinsko, obstajajo različna mnenja glede dejavnikov, ki jih je treba upoštevati. Vendar so si vsi raziskovalci med seboj enotni, da je podjetje družinsko, če ima večinski nadzor nad njegovim poslovanjem družina sama. To se lahko izraža na različne načine, vendar običajno vključuje elemente lastništva in vodenja (Cleary in Alderighi 2018).

European Family Businesses (2018) izpostavlja družinska podjetja kot preplet podjetja, družine in lastništva. Družinska podjetja opisuje kot majhna, srednje velika in velika podjetja.

Pomemben del svetovne ekonomije so prav družinska podjetja, saj predstavljajo pomemben ekonomski člen gospodarstva. Družinska podjetja sestavljajo več kot 60 % evropskega gospodarstva in omogočajo več kot 50 % zaposlitve vseh zaposlenih (Ernst & Young 2012). Prav tako so tudi pomemben del slovenskega gospodarstva, saj 80 % takih podjetij, glede na velikost, malih in srednje velikih podjetij, lahko umestimo med družinska podjetja (Vadnjal 1997, 25–26).

Običajno si družinska podjetja prizadevajo podjetje ohraniti v lasti družine oz. da preide na naslednjo generacijo. Družinska podjetja so najbolj ranljiva prav ob prehodu z ene generacije na drugo, zato je treba natančno oblikovati nasledstveni načrt in se izogniti morebitnim kasnejšim težavam. Te prehode s prve generacije na drugo preživi malo podjetij, in sicer zgolj ena tretjina vseh družinskih podjetij, iz druge generacije v tretjo pa le ena sedmina vseh

družinskih podjetij (Vadnjal 2003). Povprečna življenjska doba družinskega podjetja je približno 24 let (Duh 2003, 63). Ward (1987, 1) v knjigi o vodenju družinskih podjetij poudarja pomembnost uspešnega prenosa na naslednjo generacijo z naslednjimi besedami: »Obdržanje družinskega podjetja pri življenju je najbrž najtežja managerska služba na svetu.«

Poleg ustanovitve in rasti podjetja je ena od najpomembnejših faz življenjskega cikla podjetja tudi prenos podjetja oz. njegovo nasledstvo. Priporočljivo je, da družinska podjetja začnejo s fazo načrtovanja nasledstva pravočasno in da si pripravijo nasledstveni načrt, saj si tako prihranijo veliko nevšečnosti. Veliko malih in srednje velikih družinskih podjetij nima izdelanega nasledstvenega načrta, kar se kaže v tem, da prihaja do težav in konfliktov med nasledniki. Predaja podjetja enemu od družinskih članov privede do hudih družinskih sporov, kar menijo tudi Ruzzier idr. (2008). Zato je treba nasledstvo premišljeno načrtovati predvsem v dobro družine in tudi podjetja.

Brez načrta in sistematičnega procesa njegove implementacije le malo družinskih podjetij preživi prenos na naslednjo generacijo. O tem zasledimo veliko literature različnih avtorjev. Na primer, Helin in Melin (2006) pravita, da je proces nasledstva ena izmed najbolj kritičnih vprašanj družinskih podjetij, kljub temu pa se večina družinskih podjetij v ta proces poda nepripravljenih.

Velikokrat se v praksi zgodi, da lastniki družinskih podjetij delujejo v nasprotju s poslovno logiko in se odločajo na podlagi čustev ter brez ustreznih načrtov o nasledstvu. Prav zaradi tega, ker podjetja (lastniki) postopka nimajo ustrezno dodelanega na papirju, pride do sporov med nasledniki. Zato lahko trdimo, da so odnosi v družini eden od pomembnejših dejavnikov problema nasledstva.

Zasledili smo raziskavo družbe Ernst & Young (2012, 16), ki so jo izvedli med študenti, ki izhajajo iz podjetniških družin. Ugotovili so, da samo 22,7 % študentov namerava nadaljevati in prevzeti družinska podjetja. Rezultat je zaskrbljujoč, saj je bila manj kot tretjina študentov odločenih prevzeti družinska podjetja.

Družinska podjetja so lahko uspešna le, ko znajo ločevati družinske in poslovne zadeve ter imajo ob tem natančno opredeljene cilje in strategije za nadaljnji razvoj (Jagodič in Dermol 2012, 48).

Za družinska podjetja je poglobitnega pomena tudi podjetniška usmerjenost, za katero lahko rečemo, da je to nov pogled na podjetništvo z vidika teoretičnega razglabljanja in empiričnih raziskav. Podjetniška usmerjenost se odraža v podjetniškem načinu odločanja in dejavnostih ter v specifični strateški naravnosti (Lumpkin in Dess 1996, po Vidic 2012, 2; Kostanjevec in Gomezelj Omerzel 2013, 29). Največkrat so v raziskavah podjetniške usmerjenosti uporabljene tri dimenzije, in sicer, kot jih opredeljuje Miller (1983, po Kostanjevec in Gomezelj Omerzel 2013, 29), inovativnost, proaktivnost in prevzemanje tveganja. Z njimi

proučujemo vpliv na podjetniško uspešnost. Lumpkin in Dess (1996, po Kostanjevec in Gomezelj Omerzel 2013, 29) pa dodajata še dve dimenziji, in sicer avtonomijo in ofenzivo konkurenčnosti. Kot pravita Kostanjevec in Gomezelj Omerzel (2013), se je večina avtorjev osredotočila na raziskavo vpliva podjetniške usmerjenosti na uspešnost podjetja.

V magistrski nalogi se ukvarjamo z izzivi nasledstva v družinskih podjetjih in podrobneje proučujemo proces nasledstva v izbranem družinskem podjetju. Proučili smo, kako je v izbranem podjetju potekal proces nasledstva, ali je bil predhodno načrtovan, ali je bil v ta namen pripravljen nasledstveni načrt in kakšen je pogled prve in druge generacije na nasledstvo. Nato smo primerjali obe generaciji glede na njuno podjetniško usmerjenost in prikazali morebitne razlike.

Raziskovalno smo obravnavali področje nasledstva oz. prenosa podjetja na naslednjo generacijo s poudarkom na ugotavljanju podjetniške usmerjenosti, ki vpliva na uspešnost podjetja oziroma k temu odločilo pripomore.

1.2 Namen in cilji raziskave

Glavni namen magistrske naloge je proučiti proces nasledstva v izbranem družinskem podjetju ter ugotoviti, kakšne so razlike v delovanju med obema generacijama.

Osredotočili smo se na proces nasledstva, in sicer, kako je to potekalo v izbranem podjetju, kdaj so pričeli razmišljati o nasledstvu, kako so se nanj pripravili ter kakšen je bil prehod s prve generacije na drugo.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, ali prihaja do razlik v delovanju prve in druge generacije družine ter kako se te razlike odražajo v podjetniški usmerjenosti družinskega podjetja. Na podlagi analize zbranih podatkov smo pridobili vpogled v nasledstveni proces v izbranem družinskem podjetju ter na podlagi tega podali predloge izboljšav.

Cilji naloge so:

- proučiti področje družinskega podjetništva, njegove značilnosti, prednosti in slabosti,
- proučiti nasledstveni proces v družinskih podjetjih,
- podrobno proučiti nasledstvo v izbranem družinskem podjetju,
- ugotoviti, kako so se v izbranem podjetju lotili prenosa lastništva oz. vodenja,
- oceniti nasledstveni načrt izbranega podjetja,
- predstaviti nasledstvene možnosti za izbrano podjetje,
- proučiti podjetniško usmerjenost v izbranem podjetju,
- ugotoviti, ali prihaja do razlik med prvo in drugo generacijo družine glede podjetniške usmerjenosti družinskega podjetja,
- analizirati morebitne razlike v delovanju obeh generacij ter

- podati predloge izboljšav.

Na podlagi pregleda literature s področja nasledstva v družinskih podjetjih in zastavljenih ciljev naloge smo oblikovali naslednja raziskovalna vprašanja:

- Raziskovalno vprašanje 1: Kako sta se prva in druga generacija v izbranem družinskem podjetju soočali s procesom nasledstva?
- Raziskovalno vprašanje 2: Kako je potekal proces nasledstva v izbranem družinskem podjetju in kakšen pomen obe generaciji pripisujeta nasledstvenemu načrtu?
- Raziskovalno vprašanje 3: Kakšen je pogled obeh generacij na podjetniško usmerjenost družinskega podjetja in katera generacija je podjetniško bolj usmerjena v inovativnost, proaktivnost in sprejemanje tveganj?

1.3 Metoda raziskovanja za doseganje ciljev naloge

Magistrska naloga je razdeljena na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del.

V prvem delu smo zajeli teorijo s področja družinskega podjetništva z uporabo deskriptivne metode, s katero smo proučili domačo in tujo literaturo, ki je dostopna v strokovnih in znanstvenih člankih, monografijah in na spletu. Z deskriptivno metodo smo predstavili najpomembnejše ugotovitve in trditve raznih avtorjev. Pri tem smo uporabili metodo kompilacije, kar pomeni, da smo povzemali stališča, ugotovitve, sklepe in trditve raznih avtorjev, ter metodo klasifikacije, s pomočjo katere smo opredelili pojme.

Empirični del naloge temelji na študiji primera. Za analizo smo si izbrali podjetje Zigante tartufi, d. o. o., s katerim smo se pred izvedbo raziskave dogovorili za sodelovanje. Družinsko podjetje Zigante tartufi je ustanovil Giancarlo Zigante in deluje na trgu od leta 1992. Ob upokojitvi je prenesel vodstvo in lastništvo podjetja na drugo generacijo, na svoje otroke. Danes podjetje vodijo sinova Adriano in Marino ter hči Antonella (Zigantetartufi.com 2017). Za izbrano podjetje smo se odločili zaradi več dejavnikov. Najprej zaradi njegove posebnosti, saj je edino podjetje v Sloveniji in na Hrvaškem, ki se ukvarja s proizvodnjo tartufov. Kot drugo, podjetje predstavlja tudi dober primer uspešnega družinskega podjetja, ki je iz majhnega postalo svetovno znano podjetje. Kot tretje, gre za primer družinskega podjetja, ki je že prestalo proces prenosa lastništva in vodenja na drugo generacijo.

V izbranem družinskem podjetju smo s pomočjo polstrukturiranih intervjujev z obema generacijama družinskega podjetja analizirali proces nasledstva v izbranem podjetju ter proučili razlike v delovanju obeh generacij. S slednjim smo pridobili vpogled v razumevanje nasledstva obeh generacij ter primerjali delovanje in podjetniško usmerjenost obeh generacij. Pridobljene podatke smo ustrezno analizirali in interpretirali.

1.4 Omejitve in predpostavke pri obravnavanju problema

Z izbranim podjetjem Zigante tartufi, d. o. o., smo se pred izvedbo raziskave dogovorili za sodelovanje v raziskavi. Družinski člani so privolili v sodelovanje in so bili pripravljene z nami deliti njihov čas in potrebne informacije, s čimer smo si zagotovili dostop do vseh potrebnih podatkov za izvedbo raziskave.

Predpostavljamo, da so dobri medsebojni odnosi med družinskimi člani oz. nasledniki družinskega podjetja ključni v procesu načrtovanja nasledstva podjetja ter pomembno vplivajo na uspešnost delovanja družinskega podjetja.

Pri proučevanju obravnavanega problema smo se omejili na študijo primera. Podatke smo zbirali s pomočjo intervjujev. Zaradi občutljivosti teme (odnosi znotraj družine in podjetja, različnost vlog ipd.) lahko kot eno od omejitev izpostavimo tudi verodostojnost zbranih podatkov, saj obstaja možnost, da družinski člani pri odgovarjanju na vprašanja niso bili popolnoma iskreni, kar lahko vpliva na izid naše raziskave.

2 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

Družinska podjetja so oblika podjetništva, ki gospodarstvu prispevajo največ. Glede na velikost jih delimo na velika, srednje velika in mala podjetja. V njih ima pomembno vlogo prav družina in njeni morebitni nasledniki ter s tem posledično prehajanje lastništva v naslednjo generacijo (Duh 2003, 26). V nadaljevanju bomo izpostavili nekaj opredelitev družinskega podjetja in poiskali nam najbolj primerno opredelitev družinskega podjetja (.

2.1 Opredelitev družinskega podjetja

Družinska podjetja so posebna oz. svojevrstna podjetja prav zaradi pomembnega dejavnika, ki odločilno vpliva na podjetje, in to je družina. Družina je temelj družinskega podjetja, vendar pa je zaradi njenega vpliva na podjetje to lahko prednost ali slabost. Velikokrat se v praksi izkaže, da niso vsa družinska podjetja uspešna oz. niso vsa neuspešna.

Za družinska podjetja je značilno, da podjetje vodijo in so zaposleni v njem predvsem člani družine. Družina predstavlja najpomembnejšo in najelementarnejšo obliko človeške združbe, kot pravijo Duh, Tominc in Rebernik (2006, 32). Družina je torej sistem oz. temelj, v katerem se s pomočjo komuniciranja oblikujejo posamezniki in njihove vrednote, pravice, dolžnosti, medsebojni odnosi in čustva. Podjetje je organizacija, v kateri ljudje oz. podjetniki opravljajo pridobitno dejavnost, sprejemajo tveganja, zagotavljajo kapital, organizirajo in nadzirajo proizvodnjo ter s tem posledično ustvarjajo dobiček ali izgubo.

V dosedANJI literaturi lahko zasledimo nešteto opredelitev družinskega podjetništva, ker trenutno ni nobene standardne opredelitve za družinsko podjetje. Enotne definicije za družinsko podjetje, kaj to predstavlja, ni mogoče zaslediti v strokovni literaturi. Avtorji glede na njihova mnenja, merila, značilnosti ... navajajo različne opredelitve družinskega podjetja.

Astrachan in Carey Shanker (2003) govorita o ožji, srednji in široki opredelitvi družinskih podjetij. Avtorja v ožjo opredelitev vključujeta podjetja z več kot eno generacijo z velikim vplivom in vsaj enega člana družine zaposlenega ter z managersko odgovornostjo. Široka opredelitev pa vključuje tista družinska podjetja, v katerih ima družina nadzor nad strateško usmeritvijo podjetja. Srednja opredelitev zahteva, da ustanovitelj podjetja oziroma njegov naslednik vodi podjetje. Skratka, pomembno je, da podjetje ostane v lasti družine in da ima ta tudi potencialnega naslednika, hkrati lastnika in vodjo podjetja (Antončič, Auer Antončič in Juričič 2015, 4).

Cano-Rubio, Fuentes-Lombardo in Vallejo-Martos (2017) v svojem prispevku govorijo o standardni opredelitvi družinskega podjetja in o internacionalizaciji družinskih podjetij. Omenjajo strategijo internacionalizacije družinskih podjetij, ki izhaja iz potrebe po sprejetju enotnega splošnega merila oz. enotno opredelitev o družinskih podjetjih. Menijo, da prav zaradi pretirane uporabe raznolikih konceptov in definicij pogosto pride do različnih

rezultatov. Iz tega naslova bomo v nadaljevanju izpostavili nekaj definicij, in sicer (Cano-Rubio, Fuentes-Lombardo in Vallejo-Martos 2017):

- družinsko podjetje je tisto, ki ga lastnik prepozna oziroma označi kot družinsko podjetje (Fuentes-Lombardo, Fernández-Ortiz in Cano-Rubio 2011);
- družinsko podjetje je tisto, ki je vsaj v 50,1 % v lasti družine (Calabrò idr. 2016);
- družinsko podjetje je vrsta podjetja, ki pripada družini, pri tem pa ima enega ali več članov družine na vodstvenih položajih (Segaro, Larimo in Jones 2014).

Ruzzier idr. (2008, 69–70) za družinsko podjetništvo pravijo, da gre za podjetja, ki so v lasti in upravljanju ene ali več družin. Omenjajo tudi možnost vključevanja zunanjih članov v družinsko podjetje, ob tem, da vodilni ostajajo družinski člani oz. njihovi nasledniki. Menijo, da se v družinskem podjetništvu prepletajo poslovni sistem in družina. Poslovni sistem temelji na strogem poslovnem odnosu, ki je časovno omejen, družina pa temelji na čustvih in medsebojnih odnosih oziroma povezanosti članov družine.

Špende (2018) pravi, da so družinska podjetja ključna oblika podjetništva na svetovni in evropski ravni. Poleg tega izpostavlja še en podatek, in sicer, da je kar 85 % vseh podjetij v Evropi v lasti družine ter ta ista podjetja ustvarjajo kar 70 % bruto družbenega proizvoda. Omenja tudi nekaj slovenskih družinskih podjetij, ki jih je družinska vez vodila do uspeh; ta podjetja so: Afit (blagovna znamka Ciciban), Oblak Group, Pivovarna Pelicon, Marmor Hotavlje itd.

Duh (2003, 13) pravi, da je družinsko podjetje sociološki pojem, ki predstavlja povezanost podjetja in družine z ekonomskega, narodnogospodarskega in sociološkega vidika, vendar pa upošteva širše družbene odnose znotraj družine.

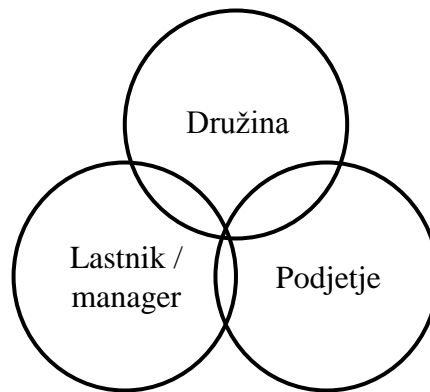
European Family Businesses (2018) izpostavlja družinska podjetja kot preplet podjetja, družine in lastništva. Družinska podjetja opisuje kot majhna, srednje velika in velika podjetja. Pri tem izpostavlja štiri pogoje, ki jih mora podjetje izpolnjevati, da bi bilo družinsko podjetje, in sicer so to :

- največjo moč odločanja v podjetju imajo ustanovitelji podjetja oziroma tiste osebe, ki so pridobile osnovni kapital podjetja oziroma so lahko to tudi zakonci, starši, otroci in njihovi potomci;
- pravice odločanja so običajno posredne ali neposredne;
- običajno je vsaj en član družine formalno vključen v upravljanje podjetja;
- ter vsaj 25 % osnovnega kapitala podjetja morajo imeti ustanovitelji ali oseba, ki je pridobila podjetje (družina, otroci, potomci), saj jim to zagotavlja moč neposrednega odločanja.

Grgić, Bilas in Franc (2010, 159) menijo, da je družinsko podjetje usmerjeno v tradicijo, pri čemer je značilna visoka stopnja nadzora na strani družinskih članov. S kreativnimi in

inovativnimi dejavnostmi družinski člani vlagajo v proizvodne dejavnike ter posledično z njimi dosegajo želene cilje in ekonomske učinke družinskega podjetja.

Slika 1 prikazuje, da je pomembno definirati dimenzije družinskega podjetja, povezanost med družino, lastnikom / managerjem in podjetjem. Pomembna je vključenost družine v delovanje, nadzor in usmerjanje podjetja.



Slika 1: Odnosi v družinskem podjetju

Vir: Grgić, Bilas in Franc 2010, 159.

Avtorja Churchill in Hatten (1997, po Duh 2003, 17) sta izbrala nekoliko drugačen pristop in poudarjata naslednje: »Družinsko podjetje običajno razumemo kot dejstvo ali zaznavo, da mlajši družinski član že prevzema oziroma želi prevzeti nadzor podjetja od starejšega člana.« Skratka, avtorja menita, da je pomembno definirati bistvene razlike med družinskimi podjetji in podjetji, ki jih vodi in upravlja lastnik.

Filion (1991, po Duh 2003, 16) opredeljuje družinska podjetja kot mala ter srednje velika podjetja, ki morajo biti v večjem delu v lasti družine. Člani družine delajo v podjetju, podjetje pa je v lasti družine več kot eno generacijo.

Težko je opredeliti družinsko podjetje zgolj z eno značilnostjo in da bi to ustrezalo vsem raziskovalcem, zato lahko rečemo, da je opredelitev družinskega podjetja večdimenzionalna. Pomembno vlogo pri definiciji družinskega podjetja ima element samopodobe, ki je vključen v mnoge raziskave in narekuje, da je podjetje družinsko samo, če se to kot tako tudi vidi in prepozna (identificira). To merilo se je pojavilo v kar 15 % obravnavanih raziskav (Cleary in Alderighi 2018).

Najstarejša družinska podjetja so iz Japonske, in sicer so stara več kot 1000 let. Na primer, hotel Houshi je bil ustanovljen leta 718 in je trenutno v lasti 46. generacije (Silva in Silva 2014). Nam najbolj poznana in znana družinska podjetja so: Lego, Benetton, Fiat, BMW, Bosch, ki poslujejo že četrto in peto generacijo. V Sloveniji žal govorimo šele o drugi generaciji oziroma o prenosu nasledstva na drugo generacijo. Imamo pa tudi izjeme, saj se v nekaterih slovenskih podjetjih že pojavlja tudi tretja generacija naslednikov. Vendar pa se za

ta slovenska družinska podjetja govori, da zelo majhen delež naslednikov te tretje generacije v podjetju zaseda vodstvene položaje (Veselica in Zupan 2014).

Kislik (2020) pravi, da v družinskem podjetju šele tretja generacija postane »profesionalna«. Meni, da mora družinsko podjetje, da bi to doseglo, sprejeti naslednje pristope: delo naj bo smiselno; treba je vložiti čas in znanje v prednostne naloge, formaliziranje delovnih procesov in pravil ter pravila vedenja; zmanjšati favoriziranje družinskih članov ter ustanoviti upravni odbor. Pri tem je pomembno, da se zaposleni, tako družinski kot nedružinski, počutijo dobro, da se zavedajo svojih delovnih nalog, da jih dobro opravljajo, predvsem pa, da ti omogočajo podjetju boljšo rast.

V Sloveniji je večina podjetij družinskih (kar do 83 %) in skupaj prispevajo 69 % celotne prodaje, 70 % delovnih mest in 67 % dodane vrednosti. Največ družinskih podjetij v Sloveniji deluje v panogah, kot so trgovina na debelo in drobno, proizvodnja industrijskih dobrin in v gradbeništvu. Večina teh družinskih podjetij (51 %) ima od pet do devet zaposlenih, 3 % družinskih podjetij pa več kot 100 zaposlenih (Antončič, Auer Antončič in Jurčič 2015, 4).

V ZDA je med 80 % in 90 % vseh podjetij v družinski lasti in ta podjetja so v Ameriki označena kot hrbtenica gospodarstva (Conway Center for Family Business 2016,¹ po Metelko 2017, 138).

Sodja (2018) izpostavlja še en zanimiv podatek za družinska podjetja, in sicer, da okoli 40 % visokih managerskih položajev v družinskih podjetjih zasedajo ženske.

Od vseh obravnavanih definicij menimo, da definicija avtorja Filiona (1991) še najbolj povzema bistvo družinskih podjetij; kot pravi avtor, je za družinsko podjetje pomembno, da je to v večjem delu v lasti družine, da člani družine delajo v njem in da je to tudi v lasti več kot ene generacije oz. naslednje generacije (Filion 1991, po Duh 2003, 16). Na ta način opredeljujemo družinska podjetja tudi mi v naši magistrski nalogi.

2.2 Značilnosti družinskega podjetja

Družinska podjetja karakterizira prevladujoča oblika poslovanja, njihova dolgoletna tradicija in svojevrstnost. Prav zaradi teh lastnosti imajo pomembno vlogo v gospodarstvu, se razlikujejo od ostalih, nedružinskih podjetij v velikosti in obliki ter so posledično pomemben dejavnik pri ustvarjanju delovnih mest. Lahko rečemo, da so prevladujoča oblika v gospodarstvu, saj je njihov cilj čim dlje preživeti na trgu ter na ta način prinašajo veliko pozitivnih lastnosti. Njihova posebnost so ljudje, ki delujejo v podjetju in ki konstantno menjujejo svoje vloge oziroma dodajajo nove. V takih podjetjih se pojavljata dva sistema, ki

¹ Primarni vir ni naveden.

se med seboj prepletata, in to sta družinski in poslovni sistem (Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine 2011).

Duh (2003, 15) navaja izsledke raziskave o značilnostih malih in srednje velikih družinskih podjetij, ki je bila izvedena v okviru projekta Stratos. Raziskava je zajemala primerjavo med malimi in srednje velikimi družinskimi podjetji, poleg tega pa je zajela še nedružinska podjetja. Sodelovalo je 1132 malih in srednje velikih podjetij iz osmih evropskih držav. Kot merilo za opredelitev družinskega podjetja so določili, da mora biti najmanj 60 % celotnega kapitala v lasti članov družine. Na ta način so raziskovalci opredelili družinsko podjetje, pri tem pa so si zastavili vprašanje, ali so družinska podjetja v resnici drugačna.

Avtorja raziskave Donckels in Fröhlich (1991, po Duh 2003, 25) menita, da so družinska podjetja drugačna. Na ta način lahko iz rezultatov raziskave, ki je bila izvedena v okviru projekta Stratos, ločimo mala in srednje velika družinska podjetja od drugih podjetij po naslednjih tipičnih značilnostih (Duh 2003, 25–26):

- družinska podjetja so predvsem zaprti sistemi, ki so usmerjeni v družino in dogajanje v njej;
- podjetnikom v družinskem podjetju lahko rečemo »pionirji in organizatorji« prav zaradi njihove vsestranskosti, splošne aktivnosti in prilagodljivosti;
- družinska podjetja ne potrebujejo veliko gospodarskega sodelovanja in ne rabijo velike socialne varnosti;
- z vidika analiz funkcijskih strategij družinska podjetja stremijo k boljšemu plačilu, kot to določajo kolektivne pogodbe, pri tem pa skrbijo za zadovoljstvo sodelavcev. Po drugi strani pa so manj pozorni na druge kadrovske-politične in progresivne vidike (npr. ne vlagajo v njihovo izobraževanje);
- družinska podjetja imajo svojo rutino in so organizirana, slonijo k popolnosti, vendar so bolj konzervativna;
- družinska podjetja niso pripravljena za strategije internacionalizacije in posledično prav tako niso pripravljena na izvoz;
- družinska podjetja so stabilizirana, saj niso usmerjena samo k dobičku in rasti, poleg tega pa so manj razvita in razgibana od nedružinskih podjetij.

Kružić idr. (2016, 115–116) pravijo, da sta za družinska podjetja značilna dva sistema, in sicer družinski sistem in poslovni sistem. Oba sistema imata pomembno vlogo pri doseganju uspešnosti in nadaljnjem razvoju podjetja. Za družinski sistem pravi, da temelji na čustvih, na krvnem sorodstvu, na medsebojnih odnosih članov družine, in sicer z veliko mero stabilnosti ter brez velikih morebitnih sprememb. Poslovni sistem pa opisuje kot nečustven, objektiven, kot sistem, katerega pozornost je usmerjena predvsem v uspešnost podjetja, opravljanje nalog, uvajanje sprememb, ki so pomembne za uspešno podjetje.

Kružić in Bulog (2012, 36) izpostavljata tri vrste družinskih podjetij, in sicer:

- *Aktivna družinska podjetja.* Zanje je značilno, da je lastništvo podjetja v rokah družine oziroma družinskih članov, ki so zaposleni in delujejo v podjetju. Za to vrsto družinskega podjetja je značilno, da zaposlujejo delavce, ki niso člani družine.
- *Družinska podjetja z odsotnim lastnikom.* Tukaj gre predvsem za to, da je podjetje pod nadzorom družinskih članov, ki ne vodijo podjetja in v njem niso zaposleni. Dejansko nedružinski člani vodijo podjetje v imenu in za račun družine.
- *Latentna (skrita) družinska podjetja,* ki jih najpogosteje predstavlja lastnik oziroma zakoniti naslednik, ki je vključen v proces poslovanja ali vodenja podjetja kot predsednik uprave, vsi ostali člani družine pa se bodo v prihodnosti vključili v družinski posel.

2.2.1 Prednosti družinskega podjetja

Za uspešen razvoj in ohranitev dolgoletne tradicije družinskega podjetja je pomembno, da družina utrjuje prednosti in odpravlja slabosti družinskega podjetja, saj bo le tako podjetje močno, trajno in uspešno.

Družinska podjetja imajo že svoje prednosti in slabosti, zato je pomembno, da jih izkoristijo in posledično sledijo aktualnim trendom ter si na ta način postavijo nove izzive na njihovi poslovni poti.

Vadnjal (1996, 71) navaja naslednje prednosti družinskega podjetja: visoka stopnja navezanost na podjetje, posel in družino; učinkovitost pri delu; prilagodljivost v času in denarju; sprejemanje inovativnih in hitrih odločitev; dolgoročno razmišljanje; prenos znanja in izkušenj iz roda v rod; sigurnost in zanesljivost družine; konkurenčnost in stabilna blagovna znamka.

Vistage International (2020, po Athwal 2017) izpostavlja pet ključnih prednosti za družinska podjetja, in sicer:

- *Stabilnost.* Družina določi vodjo podjetja oziroma osebo, ki naj bi to funkcijo opravljala dolgo časovno obdobje in s tem posledično zagotavljala stabilnost v podjetju. Ta oseba naj bi to funkcijo opravljala dolga leta oziroma dokler sam ne povzroči kake spremembe, kot npr. upokojitev ali kaka višja sila, kot npr. bolezen, smrt.
- *Zavezanost.* Izhaja iz tega, da so osebe, ki so podjetje ustanovile, zelo navezane na družinsko podjetje, zato ta njihova navezanost vpliva na predanost, odgovornost in zavezanost do podjetja, družine in družinskih članov. Posledično so zaposleni bolj zvesti, ustanovitelji so bolj integrirani v podjetje, v odnose s strankami, kar doprinese boljše in učinkovito prodajo.
- *Prilagodljivost.* Za družinska podjetja je znano, da so družinski člani pripravljene in opravljajo več funkcij hkrati, poleg tega pa ne poznajo besede »ne« ali »to ni moje delo«. Skratka, pripravljene so narediti vse za uspeh podjetja.

- *Dolgoročne perspektive.* Družinska podjetja razmišljajo dolgoročno glede doseganja ciljev, in sicer leta, desetletja. Na ta način so bolj pripravljena, imajo boljšo strategijo, so odločnejša in samozavestna. Pri nedružinskih podjetjih pa to ne drži, saj ta želijo doseči cilje v čim krajšem možnem času, običajno že v tekočem četrtletju.
- *Zmanjšani stroški.* Gre za to, da so družinski člani v primeru gospodarske krize pripravljene prispevati svoja lastna sredstva, »stisniti zobe« in iti dalje. To pomeni, da bodo storili vse, kar je v njihovi moči, da družinsko podjetje preživi hude čase. Trenutno je taka situacija po vsem svetu zaradi epidemije oziroma Covid bolezni in se podjetja dejansko borijo za obstanek.

Prednost majhnega družinskega podjetja je v sami praksi, saj se manjša družinska podjetja hitreje odzovejo na morebitne spremembe na trgu. Prav zaradi velikosti podjetja je to bolj *prilagodljivo*, lastnik je stalno v stiku z zaposlenimi in posledično je v toku dogajanja (Šubelj 2011, 48).

Vadnjal (2008, 13) kot prednost družinskega podjetja omenja *zanesljivost in ponos*, kot stabilni sistemi, ki jih običajno poznajo tudi dobavitelji, poslovni partnerji, kupci. Ti vedo, da gre za stabilno družinsko podjetje z dolgoletno tradicijo, zato tudi s takimi podjetji najraje sodelujejo in ustvarijo poznanstva, saj se zavedajo, da ljudje oziroma družinski člani zasedajo vodilna mesta za daljše časovno obdobje oziroma trajno. Zato Syms (1992, po Vadnjal 2008, 13) meni, da na ta način družinsko podjetje daje poslovnim partnerjem občutek profesionalnosti in zanesljivosti.

Machek in Votavová (2015) izpostavljata naslednje prednosti družinskega podjetja, in sicer: dolgoročno usmerjenost, skrb za prihodnost, večja stabilnost. Pri stabilnosti izpostavljata dva vidika, in sicer kot prvi vidik morebitne večje stabilnosti opisujeta dejstvo, da v hudih časih prav družina oziroma družinske vezi ohranjajo delovanje družinskega podjetja, kar označujejo kot »blazino«, ki je nedružinska podjetja nimajo. Pri tem pa Lambrecht in Donkels (2006) pravita, da so spremembe in stabilnost podjetja upoštevane in da so te v kompromisnem razmerju. Drugi vidik stabilnosti pa je manjša fluktuacija (nihanje) zaposlenih. Poleg tega sta navedla še druge prednosti, kot so: zaupanje; prijateljstvo; družinske vezi zmanjšujejo prestopništvo in kriminal; lastniki družin so pripravljene deliti znanje z drugimi in z zaposlenimi; pozitiven ugled v smislu kakovosti in tradicije.

Martins (b. l.) navaja pet pglavitnih prednosti družinskega podjetja; te so:

- *Družinski člani se bolje razumejo.* Pomembna prednost je prav dejstvo, da se družinski člani bolje razumejo med seboj, bolje sodelujejo in posledično je tudi podjetje uspešnejše. Kot npr. družinsko podjetje Barilla, kjer sta dva brata – Paolo in Luca – s sodelovanjem izboljšala očetovo podjetje na ta način, da sta poslovanje razširila na mednarodni trg.
- *Organizacijska struktura je enostavna in učinkovita,* prav zaradi tega je veliko enostavneje podjetje ustvariti in voditi, saj je poslovna hierarhija zelo preprosta. To kaže

- tudi dejstvo že iz preteklosti, ko so kriminalne organizacije uspevale prav zaradi enostavnega sistema upravljanja, ki je zelo preprost, učinkovit in dobro organiziran.
- *Predanost družinskih članov.* Običajno je tako, da je družina lastnica podjetja in tista, ki podjetje vodi ter je posledično veliko bolj predana podjetju. V resnici pa je tako, da so družinski člani veliko bolj predani družini kot poslu. Avtor kot razlog te trditve navaja, da ta zavzetost upade, ko ustanovitelj ali glava družine umre.
 - *Večina družinskih članov je opravila soliden neformalni »treening«*, kar pomeni, da večino družinskih članov izobražujejo starši in stari starši. Kot npr. Gareth Ackerman, preden je postal predsednik podjetja Pick n Pay in zamenjal svojega očeta, je deloval v različnih oddelkih podjetja. Na ta način je podjetje bolje spoznal odznotraj ter se seznanil z njegovim delovanjem in poslovanjem. Rezultat tega je velika verjetnost, da bo podjetje podobno vodenje, vendar s kančkom aktualnih novosti.
 - *Večina družinskih podjetij upošteva tudi starejši in mlajši trg,*: kar pomeni, da se zaradi prenosa podjetja s staršev na otroke potrebe teh upoštevajo v primeru, ko so upravičene in prinašajo pozitiven učinek za podjetje. Pri tem pa ne smemo pozabiti tudi na pomembnost raznolikosti izdelkov in storitev.

2.2.2 Slabosti družinskega podjetja

Isaac Newton² (po Martins b. l.) pravi: »Za vsako dejanje obstaja pozitivna in negativna reakcija.« To je značilno tudi v poslovnem svetu, saj lahko ima vsaka dobra ali slaba poteza, dejanje pozitiven ali negativen učinek oziroma je lahko prednost ali pa slabost.

Leach in Bogod (1999, 10) omenjata naslednje slabosti družinskega podjetja: neprilagodljivost oziroma rigidnost, izzivi v poslovanju (preoblikovanje starih metod, upravljanje tranzicije, zbiranje kapitala); nasledstveni problem; pomembno vlogo imajo čustva; drugačen način vodenja ter pojavijo se konflikti.

Machek in Votavová (2015) pravita, da so ena največjih slabosti družinskih podjetij konflikti. Pojavijo se lahko konflikti med družinskimi člani, med možem in ženo, med otroci in starši, med brati in sestrami in konec koncev tudi med družinskimi in nedružinskimi zaposlenimi. Običajno je tako, da imajo starši in otroci različna mnenja o poslovanju, o nalogah. Glede na intervjuje, ki sta jih izvedla avtorja, pravita, da bi se starši morali zavedati in si priznati, da njihovi otroci bolje delujejo in opravljajo naloge, poleg tega bolj poznajo trenutne trende v tehnologiji, družbi itd. Skratka, na podlagi izvedenih intervjujev sta prišla tudi do pomembnega spoznanja, da imajo starši včasih prevelika pričakovanja glede svojih otrok. Bennedsen idr. (2007) pojasnjujejo, da je bil v pretekli literaturi nadzor dedičev pogosto povezan z nižjo rastjo in donosnostjo. Lahko pa pride do konfliktov med brati in sestrami, in

² Primarni vir ni naveden.

sicer v neenaki čustveni in materialni obravnavi, kar posledično privede do morebitne konkurence med njimi, med družinskimi in nedružinskimi člani. Nedružinski zaposleni lahko to vidijo v favoriziranju družinskih članov, saj imajo ti prednost (nepotizem). Prav tako izpostavljata konflikt med zakoncema, med generacijami, ki se lahko pojavijo prav zaradi nedoslednega ločevanja delovnih nalog in družine. Da bi se izognili takim konfliktom, je pomembno, da si postavijo meje med delom in družino, da ne prinašajo z delom povezanih težav domov in obratno ter da imajo določen urnik dela. Družinska podjetja in njihove vodje si ne morejo privoščiti prestroge politike pri poslovanju z družinskimi člani oziroma ko se je treba z njimi soočiti in jih seznaniti z neprijetnimi temami. Po mnenju avtorjev Gustaffson in Norgren (2014) prestroga politika slabo vpliva na družinske vezi znotraj podjetja, na dolgi rok pa škodi podjetju na poti do uspeha. Med druge slabosti spadajo še stiska družinskega podjetja, ki negativno vpliva na celotno družino, kar lahko skupaj s strahom pred izgubo nadzora nad družinskim podjetjem predstavlja eno od virov visoke stopnje tveganja družinskega podjetja, ki jo spremlja zmanjšan dolg in večja likvidnost. Po mnenju nekaterih avtorjev je lahko taka nenaklonjenost k tveganju tvegana, saj lahko pomeni visoko izgubo nadzora nad družinskim podjetjem (Gómez-Mejía idr. 2007).

Martins (b. l.) izpostavlja šest slabosti družinskega podjetja, in sicer:

- *Mešani interesi.* Pojavi se možnost tveganja, da se družinski interesi pomešajo z interesi podjetja ter da se težave oziroma nesporazumi doma prenašajo v podjetje, pa tudi, da se družinski stroški poravnajo iz financ podjetja.
- *Nizka zmogljivost.* Dejstvo je, da nekateri družinski člani postanejo preveč sproščeni, ko so v poslu z najbližjimi; žal je rezultat tega nizka uspešnost, slabo formalno načrtovanje, pa tudi slab proračun.
- *Upravljanje podjetja s čustvi.* Običajno družinska podjetja oziroma ustanovitelji podjetja izberejo za naslednika podjetja člane svoje družinske kljub temu, da ti mogoče nimajo potrebne izobrazbe in delovnih izkušenj. Velikokrat pride do tega, da glava družine želi podjetje predati najstarejšemu sinu/hčerki oziroma najljubšemu otroku, ta pa nima potrebnih znanj in sposobnosti.
- *Pomanjkanje odprtosti.* Gre za to, da družinsko podjetje ostane v lasti družine in da vse pomembne funkcije zasedejo družinski člani. Pri tem skrbno pazijo, da pri vodenju in odločanju sodeluje le družina in zelo malo nečlanov družine, saj bodo na ta način imeli nadzor nad odločanjem. Kljub upoštevanju možnosti, da morda prav nečlani družine imajo ideje in veščine, ki bi pripomogle k boljšemu poslovanju podjetja, žal ne bodo vključene, ker ti niso del družine.
- *Rivalstvo med družinskimi člani.* Kadar podjetje doživi nek padec oz. ko obstaja neko tveganje, takrat se družinski člani pričnejo med seboj obtoževati, sovražiti in iskati krivca za nastalo situacijo. Primeru: ko glava družine umre ali se poslovno upokoji, se otroci običajno borijo za premoženje oziroma za položaj v podjetju. Kljub temu, da glava

družine napiše oporoko in ustrezno premoženje razdeli med družinske člane, naslednike, se pojavijo primeri sovraštva in rivalstva.

- *Pomanjkanje neprekinjenosti poslovanja ali uspešnega nasledstva.* Pojavi se v primeru nasledstva družinskega podjetja oziroma kadar velika večina teh podjetij nima izdelanega načrta za neprekinjeno poslovanje. Podjetje običajno vodi družina, ki je po mnenju vodje podjetja sposobna nemoteno nadaljevati s poslovanjem podjetja tudi po njegovi smrti. Razlog, zaradi katerega družinska podjetja običajno ne preživijo po smrti vodje, je ta, da nimajo izdelanega nasledstvenega načrta. Poleg tega preživeli ustanovitelji podjetja nimajo podedovanih sposobnosti in strasti za nadaljevanje uspešnega vodenja družinskega podjetja.

Athwal (2017, po Vistage Internacional 2020) navaja naslednje slabosti družinskega podjetja:

- *Nezanimanje družinskih članov.* Velikokrat pride do tega, da družinski člani niso zainteresirani biti del družinskega podjetja, vendar se kljub temu priključijo k družinskemu podjetju, saj se ne nazadnje to od njih tudi pričakuje. Žal pa to, da so te osebe nezainteresirane, apatične ..., na dolgi rok ne prinaša podjetju nič dobrega.
- *Družinski konflikti.* Prisotni so lahko v katerem koli podjetju, vendar v družinskem podjetju gre predvsem za družinske odnose, za zakoreninjene, dolgoletne prepire, ki vplivajo na družinske člane. Posledično je take konflikte veliko težje rešiti, saj so vanje vključeni vsi družinski člani in posledice teh so lahko negativne.
- *Nestrukturirano upravljanje.* Pojavijo se vprašanja upravljanja, kot so npr. notranja hierarhija, pravila, sposobnost upoštevanja in spoštovanja zunanjih zakonov podjetja. Običajno so v družinskih podjetjih zaradi stopnje zaupanja ta vprašanja nekoliko manj pozorni in jih ne jemljejo dovolj resno, kar je značilno za družinska podjetja. Posledice za tak način razmišljanja oz. dojemanja so lahko za podjetje zelo škodljive.
- *Nepotizem.* V družinskih podjetjih se velikokrat zgodi, da družinski člani zasedejo delovna mesta, za katera niso usposobljeni oziroma nimajo ustreznega znanja in izkušenj. Razlog za to je, da družinska podjetja nerada postavijo zunanje sodelavce na višje ravni, zato take odločitve v primeru, da se izkažejo za resnične, močno vplivajo na uspeh podjetja. Poleg tega je zelo težko sposobne sodelavce ohraniti na nižji ravni, če na njihovo uspešnost in sposobnost vpliva nesposobnost na višji ravni, kar posledično predstavlja veliko omejitev za uspeh na dolgi rok. Prej ko družinsko podjetje to težavo prepozna in strateško postavi zunanje sodelavce na potrebna delovna mesta, prej se izogne morebitnim izgubam oziroma škodi.
- *Načrtovanje nasledstva.* Zelo pomembno je, da ima družinsko podjetje izdelan dober nasledstveni načrt. To v praksi ni tako, saj številna družinska podjetja nimajo izdelanega nasledstvenega načrta, to pa zato, ker si vodje ne želijo priznati, da bodo nekoč morali odstopiti iz takšnih ali drugačnih razlogov, in ker menijo, da ni potrebe po pretirani zaupnosti. Kljub temu pa je poglobitnega pomena, da prav zaradi tesnih odnosov, dolge zgodovine in tradicije v družinskih podjetjih obstaja dober nasledstveni načrt.

- *Tveganja, ki niso povezana z nasledstvenim načrtom:* sem predvsem sodijo družinski prepiri, slabo vodstvo, finančne in pravne težave podjetja. Velikokrat se zgodi, da ustanoviteljevo mesto zasede »neprava oseba«, ki dejansko družinsko podjetje slabo vodi dalje. Kot npr. ustanovitelj podjetja Hyundai, ki je na svoje mesto postavil sina, kar se ni izkazalo kot dobra odločitev in je od sina zahteval da odstopi, vendar je ta kljuboval očetovemu ukazu. Zato je toliko bolj pomembno skrbno in premišljeno izbrati primerne naslednika družinskega podjetja.

Ugotavljamo, da so prednosti in slabosti družinskih podjetij raznih avtorjev med seboj zelo podobne, razlika med njimi je, da so nekatere prednosti in slabosti dodelane in nadgrajene. Za družinsko podjetje je zelo pomembno, da slabosti pravočasno zazna in jih te sproti odpravi ter jih posledično spremeni v prednosti. Poleg tega mora družinsko podjetje tudi vlagati v nova znanja, trende, uvajati inovacije, nove tehnologije, racionalizirati stroške in proizvodnjo, da bi odpravilo morebitne slabosti. Na podlagi ugotovitev glede prednosti in slabosti družinskih podjetij lahko rečemo, da so družinska podjetja posebna prav zaradi družinske vpletenosti, zvestobe, dolgoletne tradicije in prilagodljivosti družinskih članov, kar predstavlja za družinske člane velik izziv, saj morajo neprestano slediti celotnemu dogajanju v podjetju in izven njega.

2.2.3 *Življenjski cikel družinskega podjetja*

Številni avtorji so življenjski cikel organizmov prenesli tudi na podjetja. Torej predstava o življenjskem ciklu podjetja izvira iz biologije in definira proces nastajanja, rasti in spreminjanja sistemov med začetnim in končnim dogodkom (Duh 2003, 51). Življenjski cikel podjetja se začne z njegovo ustanovitvijo in konča s prenehanjem (Belak 2000, 66).

Pümpin in Prange (1995, po Štrukelj 2012, 193–198) sta razvila življenjski cikel rasti, in sicer s pomočjo štirih faz podjetja, opisanih nadaljevanju.

- *Prva faza – pionirsko podjetje:* podjetje pričanja s poslovanjem, pri tem pa mora imeti dobro poslovno idejo in potreben kapital. To fazo imenujemo tudi mlado podjetje, saj gre za manjša podjetja, ki se šele razvijajo, zato so podjetniki odločeni čim bolje izkoristiti svojo poslovno priložnost, saj so naravnani k ustvarjalnosti, zagnanosti, prilagodljivosti in inovativnosti. Poleg tega so za to fazo značilni: visoka finančna tveganja, pomanjkanje kapitala, potrebnega za zadovoljitev želja, potreb in ciljev, slab konkurenčni položaj ter slaba organiziranost. Ker je podjetje v začetni fazi, podjetnik v njem sam opravlja več funkcij, kot so: vodstvena funkcija, funkcija odločanja in funkcija načrtovanja. Podjetje se v tej fazi ukvarja predvsem s preživljanjem, z vstopanjem na trg, s stabiliziranjem poslovanja in s preživljanjem podjetja.
- *Druga faza – rastoče podjetje:* tukaj dejansko vidimo, ali je podjetju uspelo priti v naslednjo fazo. Za to fazo je značilna krepitev strateškega in finančnega poslovnega načrtovanja, iskanje razvojnih idej, zaznavanje morebitnih težav. Poleg tega prinaša tudi

dobre odnose s kupci, dobavitelji, poslovnim okoljem ter nadzorovanjem finančnega tveganja. V tej fazi se poveča tudi korist za udeležence v podjetju, širjenje programov, tehnologij, širjenje na trge, specializacija zaposlenih in podobno. Lahko rečemo, da so zaposleni v podjetju v tej fazi zelo motivirani, zadovoljni. Posledično pa se pojavijo čedalje bolj zapletene in obsežne vodstvene naloge glede novih poslov, širitve obremenijo finance.

- *Tretja faza – zrelo podjetje:* v tej fazi rast podjetja upada in prihaja do upada prodaje. Izdelek ali storitev izgublja svojo prepoznavnost, zmanjša se dobičkonosnost ter konkurenčnost narašča. Podjetje ima v tej fazi tudi že neka znanja in izkušenj ter razpolaga z obsežnimi viri. Tako je lastnik družinskega podjetja pred velikim izzivom, in sicer, ali bi upravljanje podjetja prepustil profesionalnim managerjem, ki so usposobljeni za soočanja s težavami, ki nastanejo v tej fazi življenjskega cikla podjetja.
- *Četrta faza – podjetje v preobratu:* v tej zadnji fazi se lastnik podjetja vpraša, ali se boriti in preživeti ali pa propasti. Značilnosti te faze so: kontinuiran upad poslovnega uspeha, hitro slabšanje konkurenčnega položaja ter zmanjšanje možnosti za obvladovanje nepričakovanih situacij v poslovanju. Vodstvo ni sposobno najti novih priložnosti in rešiti podjetja, zato ustvarja neko korist samo za zaposlene oziroma njihove plače. Posledično je v takem podjetju moč čutiti slabo vzdušje, nezadovoljstvo, ni motivacije za delo in novih poslovnih idej. V ta namen so tu profesionalni managerji, ki prevzamejo upravljanje s podjetjem, težavami, spremembami, pri tem pa ustvarjajo načrt tako imenovane »ozdravitve« ter oblikujejo novo vizijo za prihodnost družinskega podjetja. Vendar je ključnega pomena, da se ustanovitelji odločijo, ali bodo zgodbico o svojem družinskem podjetju zaključili oziroma jo skušali izboljšati.

Življenjski cikel podjetja je pomemben zato, da spoznamo, v kateri razvojni fazi se družinsko podjetje nahaja. Na podlagi tega lahko sprejemamo in uvajamo vse potrebne ukrepe, s katerimi bomo omogočili njegov nadaljnji razvoj. Ta pomembnost se odraža predvsem v pravočasnem spoznanju lastnika podjetja o pomembnosti načrtovanja nasledstva. Tako se bo lastnik družinskega podjetja ob zavedanju in spoznanju razvojne stopnje podjetja lažje odločil za načrtovanje nasledstva, kot če tega ne bi vedel. Na tak način bodo konflikti med družinskimi člani omejeni, kar pomeni tudi ukrep obvladovanja krize nasledstva (Kets de Vries 1993, po Duh 2003, 69).

2.2.4 Družina in poslovni sistem

Družina in poslovni sistem sta del družinskega podjetja in imata pomembno vlogo v podjetju. Njuna prepletenost pomembno vpliva na vodenje podjetja, kar se posledično kaže v uspešnosti podjetja. Družinski sistem opredeljujejo predvsem čustva, predanost in zvestoba, poslovni sistem pa uspešni rezultati, doseženi cilji ter izpopolnjene naloge. Skratka, lahko

rečemo, da dobri družinski odnosi in jasno zastavljeni cilji oz. dobro poslovanje posledično družinsko podjetje privedejo do uspešnega poslovnega rezultata.

Pri tem pa za čustva ni prostora. Zaradi tega v interakciji teh dveh sistemov prihaja do konfliktov, kar pogosto vodi v propad družinskega podjetja (Vadnjal 2002, 4). Da bi bilo podjetje uspešno, moramo pozitivno reševati nastale konflikte. To pa vodi k uspešnemu prenosu družinskega podjetja na naslednjo generacijo.

Ker so spremembe stalnica vsakdanjika, je pomembno, da se podjetje zaveda, v kateri fazi življenjskega cikla se trenutno nahaja, saj se bo le tako ustrezno odzvalo v trenutnem stanju na podlagi pridobljenih informacij in ugotovitev. S tem problemom se srečujejo vsa družinska podjetja ne glede na njihovo velikost in strukturo lastništva (Štrukelj 2010, 81).

Hilburt-Davis in Dyer (2003, 8) sta navedla bistvene razlike med družinskim in poslovnim sistemom. V nadaljevanju bomo te razlike tudi prikazali (preglednica 1).

Preglednica 1: Razlike med družinskim in poslovnim sistemom

Razlike	Družinski sistem	Poslovni sistem
Cilji	Visoka pripadnost in podpora družinskim članom, razvoj podjetja.	Pridobiti čim boljše rezultate, prihodke, rast podjetja.
Odnosi	Osebni, čustva imajo pomembno vlogo.	Pol-osebni, večinoma neosebni, čustva niso pomembna.
Pravila	Neformalna, med družinskimi člani ni razlik.	Formalna, če ne dosegajo zadanih rezultatov, sledi odstranitev tistih, ki obveznosti niso izpolnili. Pravila so zapisana.
Nasledstvo	Posledica smrti, bolezni, ločitve ali osebne odločitve.	Posledica odhoda, napredovanja ali upokojitve.
Avtoriteta	Ključno vlogo imajo družinski člani, vendar ta temelji na položaju v družini ali delovni dobi.	Določena s pomočjo hierarhije, vendar temelji na izpolnjevanju zadanih nalog.
Predanost	Doživljenjska pridružitve.	Kratkoročna, pričakuje rezultate in posledično nagrajuje zaposlene.

Vir: Hilburt-Davis in Dyer 2003, 8.

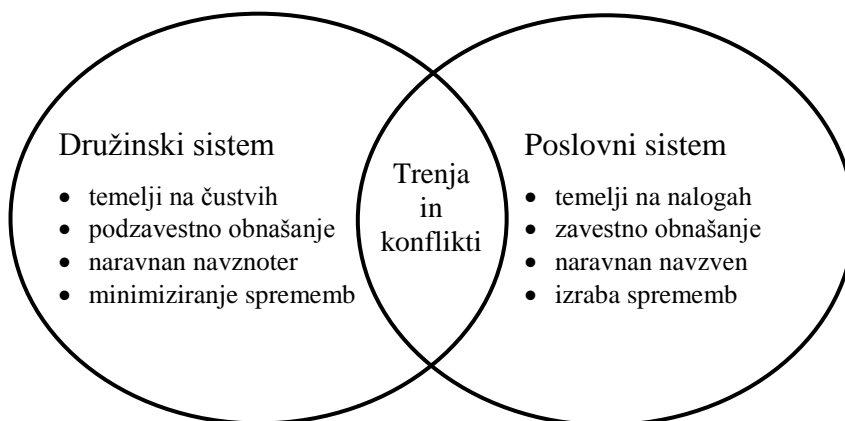
Kot je razvidno iz preglednice 1, je za družinski sistem značilno, da temelji na čustvih, kar pomeni, da je usmerjen bolj navznoter, in sicer v skrb za družino, v vzgojo družinskih članov ter v dolgoročno zvestobo. Skratka, zanj je značilno podzavestno obnašanje. Na drugi strani pa imamo poslovni sistem, ki temelji predvsem na izpolnjevanju nalog, zgrajenih na pogodbenih odnosih, kar pomeni, da je oblikovan tako, da ljudje opravijo neko določeno delo

in za to dobijo dogovorjeno plačilo. Lahko rečemo, da je poslovni sistem bolj naravnan navzven in je pozorno predvsem na rezultate. Za zagotovitev svojega preživetja pa deluje tako, da izrabi čim več sprememb (Leach 1991, 20).

Glas in Lovšin (2000, 5) menita, da obstaja možnost, da začnejo čustvene, družinske vrednote negativno vplivati na poslovno učinkovitost, kadar se oba sistema, družinski in poslovni sistem, v večji meri prekrivata.

Lahko rečemo, da je ključna značilnost družinskih podjetij prav v prepletanju družinskega in poslovnega sistema. Pogosta napaka, ki se pojavi v družinskih podjetjih, je po mnenju Ruzzierja idr. (2008, 70) prav ta, da se zaradi toge kulture in načina vodenja težko prilagodijo različnim poslovnim izzivom.

Družinski in poslovni sistem v nedružinskih podjetjih delujeta samostojno, v družinskih podjetjih pa sta medsebojno odvisna in se prekrivata. V spodnji sliki (slika 2) lahko vidimo točko prekrivanja, kjer se zaradi različnih namenov in prednostnih nalog pojavljajo trenja in konflikti tako za lastnika in kot tudi za druge družinske člane. Zaradi tega je težko ustvariti mejo med družinskim in poslovnim življenjem (Leach 2007, 39).



Slika 2: Prepletanje družinskega in poslovnega sistema

Vir: Leach 2007, 39.

3 NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU

Pri nasledstvu v družinskem podjetju gre predvsem za prenos lastništva in vodenja na mlajšo oziroma naslednjo generacijo. Je ena najbolj kritičnih faz razvoja družinskega podjetja, saj se prepletajo čustva, družina in poslovna dejstva. Največji izziv, ki ga zaznamo pri družinskih podjetjih, je prav načrtovanje nasledstva. Pomembno je, da to poteka organizirano, premišljeno in odgovorno, predvsem pa, da se tega lotimo počasi oziroma postopoma.

Že od 60-ih let prejšnjega stoletja je nasledstvo v vodstvu in lastništvu predmet raziskovanja. Večina avtorjev ugotavlja, da še vedno ni razvite teorije o nasledstvu in njegovem načrtovanju. Za gospodarstvo je pomembno, da so nasledstva uspešna in s tem ne predstavljajo resnih težav (Duh, Tominc in Rebernik 2000, 590).

3.1 Opredelitev nasledstva

Nasledstvo je premišljen, odgovoren proces in velik izziv družinskih podjetij, saj podjetniki s težkim srcem predajo svoje dolgoletno delo, podjetje mlajši generaciji oziroma potencialnemu nasledniku. Nasledstvo temelji na lastnih sposobnostih, razreševanju dilem zaupanja in rušenje prepričanja, da smo nezamenljivi, kar žal danes je tako, da je vsak nadomestljiv.

Schmieder (2014, 75) meni, da je nasledstvo ena od ovir družinskega podjetja, saj ima lahko na podjetje pozitiven ali negativen učinek. Ko gre za uspešno predajo podjetja, novo vodstvo vloži nove ideje, znanja, izkušnje, energijo, kar posledično pripelje do boljših rezultatov podjetja. Nasprotno pa predaja vodenja podjetja lahko vodi tudi do negativnih posledic prav zaradi lastnikove napačne predaje podjetja.

Leach (1991, 13) pravi, da je nasledstvo sprememba, ko mlajša generacija s svojimi idejami o vodenju, razvoju in poslovanju želi spremeniti kulturo družinskega podjetja.

Avtorica Handlerjeva (1994, po Duh 2003, 61) nasledstvo opredeljuje kot predajo vodstva od ustanovitelja oziroma lastnika na naslednika, ki je lahko član družine ali pa nedružinski član oziroma »profesionalni manager«.

Nasledstvo je proces, ki se ga je modro lotiti počasi in premišljeno ter znotraj katerega je več ločenih faz, kot so: začetek, integracija, skupno vodenje in umik (Collins, Worthington in Schoen 2016).

V družinskih podjetjih se prej ko slej ustanovitelji morajo srečati z vprašanji nasledstva, zapuščine, identitete in organizacijskih vlog, zato je pomembno, da se tega zavedajo dovolj zgodaj (Kostanjevec in Gomezelj Omerzel 2013, 11). Danes nasledstvo ni več samoumevno in ni več tiste »avtomatike«, da bodo otroci ustanoviteljev prevzeli in uspeli v družinskem

podjetju. Dogaja se, da otroci ustanoviteljev tega ne želijo in so ti prisiljeni poiskati alternativo, kot je na primer prodaja podjetja drugim kupcem.

Pirc (2007) navaja, da je smiselno nasledstvo načrtovati vsaj pet do deset let pred njegovo izvršitvijo. Meni, da je treba morebitnega naslednika postopoma vpeljevati v podjetje, v sam posel, mu predati svoje znanje, ga seznaniti z morebitnimi težavami, financami in s tem predati družinsko tradicijo.

Duh (2012) omenja dve vrste prenosa podjetja, in sicer prenos vodenja in prenos lastništva podjetja. Oba procesa sta v večini malih in srednje velikih podjetjih tesno povezana.

Lahko rečemo, da nasledstvo vključuje številne spremembe v družinskem podjetju, kot so družinski odnosi, čustvene prepreke, izguba položaja, prepuščanje dolgoletnega dela in znanja. Skratka, pride čas, ko se ustanovitelj podjetja na nek način mora posloviti od svojega podjetja, za katerega je leta in leta živel, vlagal svoj trud, znanje, rastle in padal z njim.

3.2 Nasledstvene možnosti

Najpomembnejša oseba v podjetju je seveda ustanovitelj podjetja, ki si želi v prvi vrsti, da podjetje ostane v družinski lasti. V ta namen deluje kot mama ali oče, ki družino in svoje otroke že zgodaj vpeljuje v podjetje, saj želi, da ti podjetje poznajo, ga vzljubijo in kasneje tudi prevzamejo njegovo vodenje in upravljanje.

Nepredvidljivo življenje ustanovitelja sili, da prične pravočasno razmišljati o nasledstvu podjetja, o svojem odhodu iz podjetja in s tem tudi o predaji podjetja naslednji generaciji. Vzroki za odhod so lahko nepredvidljivi, kot sta na primer bolezen ali smrt, lahko pa gre za osebno odločitev ob upokojitvi (Duh 2008, 113).

Ahac (2016) pravi, da je zavedanje starejše generacije, da je prišel njihov čas za umik iz podjetja, pogosto negativno, saj se ti ne želijo posloviti od podjetja. Pride čas, da svoje mesto prepustijo mlajši generaciji, saj so svoj življenjski projekt že realizirali.

Vadnjal (1994, 40) pri prestopu podjetja na naslednjo generacijo omenja tri poglobitve spremembe, in sicer: (1) lastnik doživi veliko spremembo v svojem življenju, (2) pojavijo se spremembe razmerij v družini in (3) podjetje doživi veliko spremembo oz. vstopi v novo obdobje svojega življenjskega obstoja.

Leach (1991, 120–121) navaja različne nasledstvene možnosti, s katerimi se ustanovitelj sooča ob umiku in prenosu podjetja, in sicer:

- določiti člana družine za naslednika,
- določiti prehodnega managerja, ki bo za določeno časovno obdobje vodil podjetje,
- določiti strokovnega managerja, ki ima dovolj znanja in izkušenj za opravljanje funkcije,

- sprožiti razlastitev oz. stečaj podjetja,
- prodaja dela podjetja ali celotnega podjetja,
- ustanovitelj se izogiba načrtovanju nasledstva oz. ne ukrepa.

Te možnosti imajo prav tako prednosti in slabosti, kot tudi priložnosti in nevarnosti, zato je razmerje med njimi odvisno še od (Leach 1991, 120):

- sposobnosti družinskega in nedružinskega naslednika, ki je sposoben in želi nadaljevati družinski posel,
- potreb in želja družine,
- davčnih posledic posameznih odločitev,
- stanja in velikosti podjetja ter
- stanja splošnega in poslovnega okolja v času nasledstva.

Kot smo že omenili, si ustanovitelji prizadevajo, da bi bili nasledniki člani družine, da bi podjetje ostalo v lasti družine, kar je tudi zanj najboljša možnost in kar običajno tako tudi je. Ko je naslednik en sam, sposoben in lojalen podjetju, ki je odraščal in rasel s podjetjem in ga do potankosti pozna, ni večjih težav. Ko je naslednikov več, pa se pojavi vprašanje, kdo od družinskih članov je najbolj primeren, da zasede mesto ustanovitelja. Običajno je tako, da to mesto zasede najstarejši sin, vendar ni nujno, da je ta izbira tudi pravilna, saj je lahko kdo od ostalih kandidatov veliko bolj sposoben in usposobljen.

Redko, pa vendar ena od možnosti, je tudi izbira zunanjega (nedružinskega) managerja, vendar se tukaj mora ustanovitelj odpovedati neposrednemu operativnemu nadzoru podjetja. Take načina nasledstva ustanovitelj izbere, ko so na primer otroci še premladi, neizkušeni za prevzem podjetja, zato določi začasnega managerja, da vodi podjetje tako dolgo, dokler kakšen družinski član ni sposoben za prevzem vodstva podjetja. Ena izmed možnosti je tudi izbira profesionalnega managerja, saj družinski člani običajno že imajo svoj delež v podjetju in je zato lahko to ena izmed možnosti rešitve nasledstva (Duh 2003, 65).

Zadnja možnost je likvidacija podjetja, ko dejansko resnično ne moremo najti primerne naslednika. Pri likvidaciji gre za prodajo celotnega premoženja, poplačilo vseh dolgov in ne nazadnje tudi odpustitev delovne sile. Pri tem nastanejo še nekateri drugi stroški, kot so: odpravnine, takse in davki. Zato ta možnost za podjetje in ustanovitelja ni finančno ugodna. Lahko pa lastnik podjetje proda delno ali pa v celoti in s tem dobi denar. Običajno se za ta način odločajo ustanovitelji, ki nimajo primerne naslednika. Podjetje bi se lahko prodalo managementu, ki je lahko družinski ali nedružinski. Dogaja pa se tudi, da ustanovitelj svoje podjetje proda svojim delavcem, kar je zadnje čase tudi ena od možnosti. Najslabša možnost pa je, da se ustanovitelj izogiba načrtovanju nasledstva oziroma da ne naredi popolnoma ničesar, kasneje pa pride do tega, da svojo kariero ustanovitelj konča s smrtjo in takrat ni nikogar za prevzem podjetja (Vadnjal 2000, 157).

Kociper (2018, 40) pravi, da lahko, ko družinsko podjetje posluje uspešno in ima morebitne družinske naslednike, nasledstvo razdelimo v različne možnosti nasledstva. V preglednici 2 smo te možnosti nasledstva tudi prikazali.

Preglednica 2: Različne možnosti nasledstva v družinskih podjetjih

Podjetje posluje pozitivno in ima potencialne družinske naslednike	Podjetje posluje pozitivno in nima potencialnih družinskih naslednikov	Podjetje je insolventno
<ul style="list-style-type: none"> - družinsko nasledstvo - zunanji manager (za časovno določeno obdobje oziroma dokler nasledniki izpolnijo določene pogoje, dozori in zrastejo) 	<ul style="list-style-type: none"> - prodaja članu širše družine - tržna prodaja - razprodaja sredstev in zaprtje - strateška partnerstva - franšizing - javna ponudba delnic 	<ul style="list-style-type: none"> - likvidacija oz. zaprtje - stečaj

Vir: Kociper 2018, 40.

Ko podjetje posluje pozitivno in ima potencialne družinske naslednike, je izbira lahka, saj je naslednik lahko družinski član ali pa nekdo iz širše družine oziroma začasni manager, ki je izbran za določeno časovno obdobje oziroma dokler nasledniki ne izpolnijo določenih pogojev in ne dozori. V družinskem podjetju lahko pride do likvidacije oziroma stečaja, ko je podjetje insolventno (Kociper 2018, 40).

Ward (1987, po Duh 2003, 67) izpostavlja vzroke za ohranitev družinskega podjetja, ki jih je pridobil na podlagi razlogov lastnikov družinskih podjetij za ohranitev podjetja v družinski lasti. V preglednici 3 so prikazani vzroki za ohranitev družinskega podjetja v lasti družine.

Preglednica 3: Vzroki za ohranitev družinskega podjetja

Delež	Razlogi
(34 %)	Predati in hkrati dati priložnost otrokom: <ul style="list-style-type: none"> - svobodno odločanje glede lastne usode in avtonomije, - osebna rast, kreativnost in izkazovanje.
(21 %)	Ohranitev dediščine: <ul style="list-style-type: none"> - ohranjanje tradicije, korenin, - oblikovanje »živečega spomenika«.
(15 %)	Ohranitev družine skupaj: <ul style="list-style-type: none"> - stremi k temu, da družina deluje enotno, - utrjuje družinske vezi. - spodbuja družino, da preživi več časa skupaj.
(10 %)	Doseči finančne prednosti in premoženje

Se nadaljuje

Preglednica 3 – nadaljevanje

Delež	Razlogi
(8 %)	Zagotoviti možnosti za upokojitev.
(6 %)	Zaščititi predane zaposlene.
(5 %)	Zagotoviti denarno stabilnost družini.
(1 %)	Koristi družbi.

Vir: Duh 2003, 67.

Če želimo podjetje ohraniti in da je to tudi uspešno, je pomembno, da so odnosi v družini dobri, da je sloga. Velikokrat so prav odnosi znotraj družine razlog za uspeh ali neuspeh podjetja. V ta namen je treba naslednjo generacijo dovolj zgodaj vključevati v podjetje, ji prenesti tradicijo, da jo tudi vzljubijo in da želijo biti del zgodbe ter posledično to tudi nadaljevati in obdržati družinski posel.

3.3 Načrtovanje nasledstva

Ključni dejavnik za uspešen prenos vodenja in lastništva družinskega podjetja na naslednjo generacijo je prav načrtovanje nasledstva. Velik izziv in hkrati tudi problem lahko za ustanovitelja družinskega podjetja predstavlja prav prehod na naslednjo generacijo.

Duh (2003, 63) pravi, da mora biti nasledstvo načrtovano zato, ker je le tako mogoče zagotoviti složnost družine in dinamiko podjetja v naslednji generaciji. Z vidika potreb podjetja, naslednikov in družine mora biti načrtovanje nasledstva dobro premišljeno in jasno opredeljeno.

Morris, Williams in Nel (1996, 68) pravijo, da je nasledstvo v družinskem podjetju multilateralno, saj je treba upoštevati več strani, in sicer: lastnika oz. ustanovitelja, družinske člane, nedružinske člane, zaposlene, dobavitelje, odjemalce.

Proces načrtovanja nasledstva ima dva glavna cilja, in sicer: prvi je izbira naslednika, ki vključuje določitev možnih kandidatov in meril, drugi cilj pa je prenos vodenja in lastništva na naslednjo generacijo (Michel in Kammerlander 2015).

Avtorji Sharma, Chrisman in Chua (2003) opredeljujejo proces načrtovanja nasledstva s štirimi deli: izbira in usposabljanje naslednika, razvoj strateškega načrta za podjetje po nasledstvu ter razvoj vizije, določitev vloge odhajajočega ustanovitelja ter seznanitev sprejetih odločitev z lastniki podjetja.

Ustanovitelji družinskih podjetij so preobremenjeni z vsakodnevnimi opravili in vso svojo pozornost namenijo poslovanju in vodenju podjetja, zato na načrtovanje nasledstva enostavno pozabijo oziroma za to ne najdejo časa. Drug razloga pa je, da se bojijo svoje minljivosti in

jih ta misel odvrča od načrtovanja nasledstva. Dejansko se v podzavesti podjetniki / ustanovitelji ne želijo umakniti iz podjetja, ki je njihova življenjska stvaritev, oziroma ne zaupajo morebitnim naslednikom. Zaradi takega nepremišljenega ravnanja ustanoviteljev in njihovega »egoizma« lahko pride celo do prenehanja poslovanje podjetja. V praksi je gotovo še več razlogov in omejitev, zaradi katerih ustanovitelji ne načrtujejo nasledstva (Huč 2006, 39).

Michel in Kammerlander (2015) načrtovanje nasledstva delita v štiri faze, in sicer: sprožilna faza, faza priprave, faza izbire in faza usposabljanja. Predvsem je pomembno, da je ustanovitelj pripravljen podjetje predati.

Leach (1991, 127) načrtovanje nasledstva opredeljuje kot proces, ki vključuje pet faz, in sicer: zgoden začetek načrtovanja, priprava nasledstvenega načrta, vključevanje vpletenih oseb in zunanja pomoč, učenje in priprava naslednika ter načrtovanje upokojitve. V nadaljevanju bomo te faze tudi pojasnili:

– *Zgoden začetek načrtovanja.*

Za nadaljnji obstoj podjetja je pomembno, da ustanovitelj začne načrtovati nasledstvo dovolj zgodaj, da določi točen datum upokojitve ter izbere potencialnega naslednika. Pomisleki o nasledstvu se velikokrat pojavijo ob nepričakovanih dogodkih, kot je nenadna smrt ustanovitelja ali njegova huda bolezen. Tak nepričakovan odhod običajno sproži veliko izgubo za podjetje in prav tako za družino. Tako se je družina prisiljena soočati z nastalo situacijo in v takšnih trenutkih ni sposobna razumno razmišljati o morebitnem nasledniku. Zato je pomembno nasledstvo dovolj zgodaj načrtovati in za to imeti dovolj časa, predvsem pa se slednjega lotiti premišljeno. Idealno je, da se ustanovitelj sam odmakne iz podjetja oziroma da ostane svetovalec in naslednika postopoma vpeljuje v posel. Na ta način bi naslednik pridobil zaupanje, spoštovanje ustanovitelja in bi se ta »pomirjenega srca« postopoma odmaknil iz podjetja. Pomembno je, da celotna družina razume proces tranzicije in se z njo strinja in skupaj razvije termiski načrt nasledstva (Leach 1991, 128). Kociper (2018, 25) pravi, da je idealen čas za načrtovanje tranzicije okoli pet do deset let pred upokojitvijo oziroma je pri ustanoviteljevih 55-ih letih starosti nujen.

– *Priprava nasledstvenega načrta.*

Pomembno je formalni načrt tranzicije pripraviti v pisni obliki, saj je izredno dragocen ter dobro orodje, ki vključuje podroben pristop k obravnavanju vseh praktičnih in psiholoških vidikov o nasledstvu. Takšen formalen dokument, ki ga vsi upoštevajo in se z njim strinjajo, lahko pripomore k omejitvi števila konfliktov, dvomov in nesporazumov, ki bi lahko tranzicijo spremljali. Načrt mora vsebovati natančno izdelan termiski potek dogodkov, šolanje in pripravo naslednika ter pomembno sestavino, ki je struktura vodstvenega tima v naslednji generaciji (Leach 1991, 128).

– *Vključevanje vpletenih oseb in zunanja pomoč.*

Lastnik podjetja pri načrtovanju prenosa podjetja prevzame ključno odgovornost in izvedbo. Pomembno je, da so k načrtovanju povabljeni še drugi člani družine in tudi uslužbenci, ki niso člani družine. Odgovornost ustanovitelja je, da začne in vodi načrtovanje nasledstva, pri tem pa naj bo družina vpletena v pogovore in vsak član naj izrazi svoje želje in strahove. Na ta način povečamo pripadnost družine družinskemu podjetju. Dejstvo je, da samo ustanovitelj v celoti razume kompleksnost čustvenih in upravljaljskih vidikov pri načrtovanju nasledstva, čeprav pri tem sodelujejo tudi družinski člani in drugi zaposleni. V ta namen je pomembno, da ustanovitelj v načrtovanje vključi čim več ljudi, predvsem tistih, ki so že imeli izkušnje ali pa so že doživeli fazo načrtovanja nasledstva. Zato mora podjetnik sprejeti nasvete tistih ljudi, ki mu lahko pomagajo (zunanja pomoč), da pri načrtovanju nasledstva sprejme pravo odločitev, saj jo sprejme le enkrat v svoji karieri (Leach 1991, 130).

– *Učenje in priprava naslednika.*

Ustanovitelji si želijo, da bi se njihovi otroci z veseljem vključili v podjetje in postali njihovi nasledniki. Od podjetnikov je odvisno, kako predstavijo o podjetniškem življenju bodo imeli njihovi potomci, zato je pomembno, da jih dovolj zgodaj poučujejo o dobrih in slabih straneh družinskega podjetništva. Pomembno je, da ustanovitelji kljub vsemu svojim otrokom puščajo odprto pot pri načrtovanju lastne kariere, predvsem pa je priporočljivo, da prisluhnejo njihovim željam. Danes je tako, da vse manj otrok želi nadaljevati družinsko tradicijo in obdržati družinsko podjetje. Zato je pomembno, da podjetniki svoje otroke seznanijo s podjetjem, z njegovim poslovanjem in s pozitivnimi in negativnimi vidiki poslovanja. Idealna priložnost za taka spoznavanja je prav počitniško delo. Otroci se morajo svobodo odločiti, ali želijo biti del te zgodbe, in kasneje tudi to zgodbo prevzeti in jo ohranjati. Učenje in priprava naslednika lahko potekajo po končanem študiju, lahko pa si otroci nabirajo izkušnje v drugem podjetju, ki se po možnosti ukvarja z isto dejavnostjo. Na ta način si širijo obzorja in ga napolnijo z občutkom neodvisnosti. Naslednik se odloči, ali se bo vključil v podjetje ali ne, in s tem se prične faza uvajanja naslednika v podjetje; najboljši način je z delom oz. uvajanjem pričeti čisto na dnu. Vprašljivo pa je, ali je ta način pravilen, saj bi bilo morda bolj smotrno, da nekdo, ki naj bi opravljal delo managerja, ne bi zapravljal časa na drugih pozicijah, ampak bi se usposobil za svoje bodoče delo. Najboljši način je, da so mentorji mlajše generacije nedružinski uslužbenci in ne očetje, ki so lahko zaradi čustvene povezanosti najslabši učitelji. Ti mentorji prihajajo iz različnih okolij, niso čustveno vezani, imajo drugačne izobrazbe in posledično s tem ustanovitelji omogočijo svojim otrokom, da si zgradijo svojo osebnost (Leach 1991, 130–132).

– *Planiranje upokojitve.*

Ustanovitelji velikokrat nimajo izdelanega načrta za upokojitve, ker si tega ne želijo in ker dejansko ne vedo, kdaj je primeren trenutek, da izstopijo iz podjetja. Običajno je ta čas takrat, ko so še pri polnih močeh in zmožni opravljati naloge, ker kasneje, pri starosti 65 let in več, je veliko težje, saj lahko prav zaradi nepotrpežljivosti pride do nepotrebnih

konfliktov s potencialnim naslednikom. Seveda pa to ne pomeni, da ustanovitelj prekine stike s podjetjem, ampak lahko vsaj še za neko časovno obdobje še deluje v podjetju, kot npr. svetovalec ali inovator. Najboljša možna rešitev je, da ustanovitelj sam določi morebiten datum svoje upokojitve ter to v predviden roku tudi izpelje. Aktualna je tudi polovična upokojitev, za katero se ustanovitelji odločijo, vendar to ni priporočljivo, saj iz ozadja še vedno držijo vse niti poslovanja, kar lahko kasneje nasledniku povzroča velike težave (Leach 1991, 132).

Eden od razlogov za pozno upokojitev je tudi finančno stanje, ki se seveda ob upokojitvi poslabša, saj veliko ustanoviteljev v času svoje aktivnosti ne razmišljajo dovolj o svoji pokojnini. Zato kot zaposleni vztrajajo čim dlje in prejema višje prihodke kot bi jih, če bi se upokojili (Huč 2006, 42–43).

Dejanski prenos podjetja se zgodi šele takrat, ko se ustanovitelj upokoji. Pred tem pa se počasi in postopoma izvaja prenos odgovornosti na naslednika in s tem se tudi ustanovitelj prepriča v sposobnost vodenja podjetja, ki jo pridobi naslednik.

Walsh (2015) načrtovanje nasledstva razdeli na dva procesa, in sicer nasledstvo v vodenju in nasledstvo v lastništvu. S pomočjo ukrepov, ki potekajo znotraj obeh procesov, družina doseže zavestno odločitev glede nasledstva. Te ukrepi procesa nasledstva v vodenju so družinsko komuniciranje, priprava naslednikov in urejanje vodstvenih procesov. Dejavnosti procesa nasledstva v lastništvu pa so družinsko komuniciranje, družinsko vodstvo in sporazum delničarjev. S pomočjo teh dejavnosti družinski člani želijo doseči glavni cilj, ki je, da družinski člani zavestno sprejmejo odločitev o individualni in skupni prihodnosti vodenja in lastništva podjetja.

Načrtovanje nasledstva v vodstvu je proces, katerega namen je pripraviti naslednika za prevzem nalog vodenja, kar posledično zajema spremembe v najvišjem vodstvu in prav tako tudi na nižjih vodstvenih ravneh. Ta oblika načrtovanja nasledstva obsega dejavnosti, kot so oblikovanje vizije, izbira in usposabljanje naslednika ter po menjavi generacije oblikovanje novega strateškega načrta podjetja (Sharma, Chrisman in Chua 2003, 3).

Pri načrtovanju nasledstva v lastništvu se je treba najprej vprašati, na koga bo ustanovitelj prenesel lastništvo, ali bo to ostalo v lasti družine oziroma ali bo lastništvo prodano tretji osebi. Vse to je pomembno, saj se mora ustanovitelj v primeru, ko podjetje ostane v lasti družine, vprašati, kdo od družinskih članov bo prevzel lastništvo in kakšne bodo njegove dejavnosti v podjetju. Ustanovitelj lahko lastništvo podjetja preda enemu ali pa več naslednikom. Lahko pa se odloči, da podjetje proda tretji osebi, vendar je prav tako pomembno, komu in h kateremu podjetju se namerava družinsko podjetje priključiti. Pri tem imajo pomembno vlogo pravna določila, zakonski predpisi in davki. Skratka, po mnenju avtorjev Bjuggren in Sund (2001) načrtovanje nasledstva v lastništvu zajema določitev naslednika, načrt razdelitve premoženja, oporoko in darilno pogodbo.

Zato je pomembno, da se ustanovitelj zaveda svoje odgovornosti do vseh udeležencev in pravočasno pripravi morebiten nasledstveni načrt. Nasledstveni načrt vključuje poslovne strategije in prednosti družinske pozicije, pri tem pa naj postavlja poslovne interese pred družinske (Miller, Steier in Le Breton Miller 2003, 514).

Pirc (2007) izpostavlja potrebne vsebine, ki naj bi jih nasledstveni načrt vseboval kot pomoč v procesu načrtovanja lastniškega in vodstvenega prenosa družinskega podjetja; te ključne vsebine so naslednje:

- potrebe in želje naslednikov oz. udeležencev,
- nakupne, odkupne in lastniške prepovedi,
- načrt o lastništvu v primeru smrti ali umika ustanovitelja,
- nasledstveni načrt za vodstvene pozicije z vstopom v podjetje (pozicije, ki jih zaseda trenutna generacija, z vstopom pa jih bo prevzela naslednja generacija),
- likvidnostni načrt lastnika po njegovem odstopu iz podjetja in zahtev drugih udeležencev,
- načrtovanje prihodkov v korist naslednjih generacij in podjetja ter
- priprava rezervnega načrta v primeru nepričakovanih dogodkov.

V praksi podatki kažejo, da prenos nasledstva iz prve generacije na drugo preživi 30 % družinskih podjetij, iz druge na tretjo generacijo 13 % družinskih podjetij in le 3 % družinskih podjetij preživi prenos na preostale generacije (Mezulič Juric in Alpeza 2017, 7). Duh, Tominc in Rebernik (2005, 590) menijo, da neuspešen prenos nasledstva predstavlja resen problem za celotno gospodarstvo. V Sloveniji imamo malo izkušenj s prenosom družinskega podjetja na naslednjo generacijo, saj kar 58 % družinskih podjetij še vedno vodi prva generacija oziroma ustanovitelji. Načrtovanje nasledstva v družinskih podjetjih je skorajda nujno in neizogibno, česar se zavedajo tudi v Sloveniji, saj podatki raziskav iz leta 2015 kažejo, da kar 82 % ustanoviteljev načrtuje prenos podjetja na naslednjo generacijo (Antončič, Auer Antončič in Juričič 2015, 16).

3.4 Prenos nasledstva

Po vzpostavitvi in rasti podjetja lahko rečemo, da je tretja kritična faza v življenjskem ciklu podjetja prav prenos nasledstva. Z vidika razvoja je za družinsko podjetje ključnega pomena obdobje prenosa vodenja in lastništva na naslednjo generacijo. Oba procesa sta čustveno obarvana in povezana, saj nasledstvo v vodstvu v malih in srednje velikih podjetjih tesno povezujejo s prenosom lastništva (Duh 2012).

Vadnjal (2002, 31–38) pravi, da je treba ob prenosu nasledstva raziskati, ali obstaja oseba, ki je pripravljena in sposobna prevzeti vodenje podjetja. Ob tem avtor meni, da je treba upoštevati potrebe in želje ustanovitelja, pa tudi celotne družine. Uspešen prenos nasledstva je odvisen od ustanovitelja in njegove pripravljenosti oziroma nasledstvenega načrta ter od njegove časovne izvedbe. Pomembno je dovolj zgodaj začeti načrtovanje in priprave prenosa

nasledstva, vključevanje vseh vpletenih oseb, treba pa je tudi nameniti dovolj časa za učenje in pripravo naslednika.

Pri nasledstvu v lastništvu je v ospredju krvno sorodstvo, ki daje pravico do lastništva, pri nasledstvu v vodenju pa so v ospredju kompetence potencialnega naslednika (Rebernik idr. 2005, 25).

Prenos nasledstva v vodenju je proces, v katerem trenutnega voditelja zamenja naslednji potencialni voditelj. Tukaj se ustanovitelji družinskih podjetij srečujejo z dilemo, komu prepustiti položaj, in sicer, ali bo položaj prevzel družinski ali nedružinski član, ali bo napredoval nekdo od zaposlenih oziroma bodo zaposlili profesionalnega managerja. Izbrani kandidat oziroma generalni direktor mora izpolnjevati družinske in poslovne zahteve (Luan idr. 2018). Pri prenosu nasledstva lastništva pa gre za dolg in zapleten proces, saj povzroči veliko psiholoških in čustvenih težav. Te težave se kažejo predvsem v tem, da se ustanovitelji težko ločijo do svojega podjetja in se s tem pripravijo na morebiten prenos podjetja na naslednjo generacijo. Vendar pa, ko govorimo o prenosu lastništva, govorimo o prenosu poslovnega deleža oziroma o odločitvi glede lastništva, kar na potencialne naslednje generacije prinaša posledice v prihodnosti (Kociper 2018, 22).

Prenos vodenja podjetja se ne glede na vključenost otrok v poslovanje družinskega podjetja lahko izvede le na enega samega otroka, prenos lastništva družinskega podjetja pa se lahko razdeli enakomerno na vse otroke.

Za razliko od drugih podjetjih je znano, da se v družinskih podjetjih lastništvo in vodenje prepletata, zato je nasledstvo v vodenju tesno povezano z lastništvom in lastniškimi vprašanji (Helin in Melin 2006).

Avtorja Shepherd in Zcharakis (2000, 29) izpostavljata vprašanja, ki si jih ustanovitelji zastavijo pri prenosu lastništva na novo generacijo, in sicer so to naslednja:

- Kdo lahko pridobi lastniški delež oz. kdo je upravičen do tega (vsi nasledniki ali samo tisti, ki delujejo v podjetju)?
- Kako naj se delijo lastniški deleži oziroma po kakšnih merilih (po enakosti ali zaposlenosti v podjetju)?
- Kdaj lahko potencialni naslednik pridobi lastniški delež (ob vstopu v podjetje, smrti ustanovitelja ali po določenem časovnem obdobju delovanja v podjetju)?
- Koliko lastniškega deleža naj pridobi potencialni naslednik?
- Ali lahko posameznik oziroma potencialni naslednik pridobljeni lastniški delež preda komur koli ali izključno drugemu družinskemu članu?

Grošelj (2015) izpostavlja sedem pomembnih dejavnikov pri prenosu nasledstva, ki so največkrat omenjeni v literaturi; ti so:

- *Želja naslednika po prevzemu podjetja.* Poglavitnega pomena je, da sta prisotni obojestranski želji, in sicer, da potencialni naslednik želi prevzeti družinsko podjetje ter da tudi ustanovitelj želi predati svoje življenjsko delo naslednji generaciji oz. potencialnemu nasledniku.
- *Odnos ustanovitelja/direktorja z naslednikom.* Pomembno je, da je odnos dober, da je prisotno medsebojno razumevanje, učenje in zaupanje. Le na ta način bo naslednik skozi mentorstvo dobro pripravljen za prevzem družinskega podjetja.
- *Odnosi znotraj družine.* Odnosi so eden izmed pomembnih dejavnikov pri uspešnem prenosu nasledstva, kar dokazujejo raziskave s tega področja.
- *Motivacija naslednika.* Bistveno je, da ustanovitelj podjetja spodbuja naslednika, da ta goji pozitivna čustva do podjetja, saj bo tako naslednik verjel, da bo družinsko podjetje dobro vplivalo na njegovo poslovno in zasebno življenje.
- *Pripravljenost naslednika.* Priporočljivo je potencialnega naslednika dobro pripraviti za zasedbo ustanoviteljevega mesta.
- *Zaupanje v naslednika.* Zaradi težke predaje oz. izstopa ustanovitelja iz podjetja je pomembno, da je naslednik nekdo, ki mu ustanovitelj zaupa svoje življenjsko delo.
- *Priprava nasledstvenega načrta.* Pomembno je, da je nasledstveni načrt premišljeno in dobro načrtovan.

Morris idr. (1997) izpostavljajo tri osnovne skupine dejavnikov, ki so povezani z učinkovitim prenosom v družinskem podjetju in posledično z uspešnostjo podjetja po uresničitvi nasledstvenega podjetja; to so:

- *stopnja pripravljenosti potencialnega naslednika* – v tej skupini dejavnikov so pomembni predvsem formalna izobrazba, delovne izkušnje, usposabljanja, motivacija po vstopu v podjetje, delovno mesto ob vstopu v podjetje;
- *odnosi med družinskimi in poslovnimi člani* – v drugi skupini dejavnikov so pomembni zaupanje, predanost, lojalnost, odprto komuniciranje, tekmovalnost med družinskimi člani, pa tudi družinski konflikti;
- in še tretja skupina dejavnikov – *dejavnost načrtovanja in nadzora* – sem spadajo predvsem načrtovanje nasledstva, davčno načrtovanje ter vključevanje zunanjih svetovalcev.

Omenjeni avtorji so kot najpomembnejši dejavnik izpostavili družinske odnose, odkrito komuniciranje in predvsem zaupanje. Menijo, da bo na ta način prenos podjetja lahko uspešen in s tem kasneje na dolgi rok tudi podjetje.

Antončič, Auer Antončič in Juričič (2015, 15) izpostavljajo ključne elemente medgeneracijskega prenosa družinskega podjetja, in sicer so to zgodnji začetki prenosa, zagotavljanje kontinuitete v poslovanju in pošteno ter enakopravno obravnavanje potencialnih naslednikov.

Kot smo že omenili, je prenos nasledstva s prve generacijo na drugo čustveno obarvan pri družinskih podjetjih, vendar pa je veliko lažji, saj so potencialni nasledniki morebitni družinski člani, kot na primer sin ali hčerka. Pri tem pa naj izpostavimo, da vse več raziskav kaže na to, da so potomci vedno manj pripravljeni prevzeti družinsko podjetje, saj želijo ustanoviti svoje lastno podjetje (Bjuggren in Sund 2001, 13).

Nasledstvo je za ustanovitelja uspešno takrat, ko se po prenosu nasledstva povečajo velikost, obseg in tržna vrednost podjetja. Takrat ustanovitelj dobi potrditev, da je dobro opravil prenos nasledstva in pripravil svojega potencialnega naslednika (Collins, Worthington in Schoen 2016). Nasledstvo je torej uspešno takrat, ko po prevzemu podjetja nasledniki še vedno ohranjajo dobre družinske odnose, ko so ekonomski kazalniki dobri, dosežena in ohranjena je konkurenčna prednost pred nedružinskimi podjetji, ohranjena pa je tudi »domačnost«, ki je nedružinska podjetja nimajo (Sharma, Chrisman in Chua 2003).

Zasledili smo naslednje zanimive podatke po SPIRIT-u, ki kažejo, da je v Sloveniji kar 66 % slovenskih družinskih podjetij, ki jih vodi prva generacija, 28 % podjetij, ki jih vodi druga generacija, in 6 % podjetij z vodstvom tretje generacije. Po mnenju dr. Roberta Lična (manager in svetovalec) je med prvo in drugo generacijo bistvena razlika, saj je prva generacija tista, ki je podjetje ustanovila iz nič, potencialna naslednja generacija pa je podjetje prevzela, posledično je prevzela tudi zaposlene in nadaljuje z delom v podjetju. Pri tem izpostavlja še podatek, da se potencialni nasledniki na prevzem družinskega podjetja pripravljajo od pet do sedem let. Poleg tega so pri nasledstvu pomembni še finančni, lastniški, davčni, pravni, organizacijski in čustveni dejavniki (MQ portal.si 2018).

3.5 Modeli prenosa nasledstva družinskega podjetja

Večina omenjenih avtorjev poudarja, da je nasledstvo proces in ne dogodek, da ga je treba premišljeno in skrbno načrtovati ter ob tem ne hiteti, ampak si vzeti potreben čas. Nasledstvo je dolg in zapleten proces, na katerega vpliva veliko notranjih in zunanjih dejavnikov, zato je pomembno, da se ustanovitelj tega zaveda in predhodno razmišlja o morebitnih scenarijih.

Večina nasledstvenih modelov temelji na predpostavki, da se proces nasledstva prične, še preden je potencialni naslednik vključen v poslovanje podjetja, ter konča, ko se ustanovitelj upokoji.

Avtorja Churchill in Hatten (1997, po Duh 2003, 68) sta za družinsko podjetje opredelila štiri značilne faze, in sicer:

- *Podjetje lastnika/managerja* predstavlja prvo fazo, ki poteka od nastanka podjetja vse do vključitve družinskega člana v družinsko podjetje. V tej fazi družina še ni del podjetja, lahko pa nanj vpliva. Ko se v podjetje vključi prvi član družine in to ni občasna vključitev, se ta faza zaključi in sledi naslednja.

- *Šolanje in razvoj nove generacije* je druga faza, v kateri se potencialni naslednik seznanja s poslovanjem in spozna podjetje že v otroštvu, nato to nadaljuje s počitniškim delom med počitnicami in kasneje s polno zaposlitvijo. Na ta način dopolnjuje svoja znanja, izkušnje in presoje.
- *Družabništvo med generacijami* – v tretji fazi potencialni naslednik pridobi potrebno znanje, poslovne in managerske kompetence ter na ta način lahko prevzame del odgovornosti ter sodeluje pri sprejemanju pomembnih odločitev.
- *Prenos moči* je zadnja oziroma četrta faza, ki predstavlja obdobje prevzema vodstvene odgovornosti, priprave politike in zastavljanje ciljev od trenutne generacije na novo generacijo. Ta prenos se prične, ko se starš oziroma ustanovitelj odloči za upokožitev in svojo dejavno udeležbo v podjetju zaključiti oziroma zmanjšati.

Avtorja Longenecker in Schoen (1978, po Duh 2003, 70–71) sta proces nasledstva razdelila s pomočjo sedmih faz; pravijo mu tudi fazni model nasledstva. Avtorja izpostavljata dva pomembna dogodka v postopku družinskega nasledstva, in sicer sta to vključitev naslednika v podjetje za polno zaposlitev ter naslednikov prevzem vodstvenega položaja. Menita, da je proces nasledstva dolgoročen proces socializacije, skozi katerega potencialni naslednik pridobiva razna znanja in izkušnje, ki mu bodo kasneje v veliko pomoč pri vodenju podjetja. Te faze so:

- *Predpodjetniška faza* je faza, v kateri se potencialni naslednik pasivno zaveda določenih dejstev podjetja.
- *Uvodna faza*. Potencialni naslednik se lahko s pomočjo družinskih članov seznanja z internim komuniciranjem in z zaposlenimi v podjetju, pri tem pa ne vpliva dejstvo, da naslednik še ni delal v podjetju.
- *Uvodna-funkcionalna faza*. V tej fazi potencialni naslednik še ni polno zaposlen, ampak zaključuje izobrazbo in se nato zaposli za polni delovni čas v drugih podjetjih ali pa odsluži vojaški rok.
- *Funkcionalna faza*. Potencialni naslednik se zaposli v podjetju za polni delovni čas.
- *Napredna funkcionalna faza*. V tej fazi potencialni naslednik prevzame managersko odgovornost, pri tem pa lahko menja več managerskih vlog, preden to prevzame.
- *Zgodnja faza nasledstva*. Potencialni naslednik prevzame najvišje vodstveno mesto.
- *Faza zrelega nasledstva*. V zadnji fazi naslednik končno postane vodja podjetja.

Rečemo lahko, da v prvih treh fazah potencialni naslednik še ni polno zaposlen v družinskem podjetju, saj šele spozna dejstva o podjetju. V uvodni fazi ga družinski člani spoznavajo s komuniciranjem in zaposlenimi v podjetju; v uvodno-funkcionalni fazi se zaposli za nepolni delovni čas oziroma dela ob študiju in tako pridobi formalno izobrazbo. Funkcionalna in napredna funkcionalna faza predstavljata obdobje, ko se potencialni naslednik zaposli za polni delovni čas in se na ta način razvija, pridobiva nova znanja ter izkušnje vse do prevzema najvišjega vodstva. Zadnji dve fazi (zgodnja faza nasledstva in faza zrelega nasledstva) sta

fazi po prevzemu vodstva in pomenita učenje in dejavnosti naslednika, ko dejansko naslednik prevzame vodstveno vlogo v podjetju in postane »de facto« vodja podjetja (Longenecker in Schoen 1978, po Duh 2003, 70–71).

Lambrecht in Donckels (2006, 395) opredeljujeta šest ključnih korakov oziroma odskočnih stopnic, ki ustanoviteljem zagotavljajo uspešen prenos nasledstva; ti koraki so:

- *Podjetništvo*. Ta korak se prične že v otroštvu naslednika in predstavlja neke vrste »igrišče«, kjer se otrok igra in spoznava podjetje. Avtorja v tem koraku izpostavljata prenos strokovnega znanja, vodstvenih vrednot oziroma dušo samega podjetja. Potencialnega naslednika v tem času že seznanjajo s triki podjetja in dejavnostmi znotraj podjetja. Avtorja razlikujeta tri življenjske faze otroka za prenos nasledstva, in sicer v prvi fazi predstavijo posel kot otroško igrišče, v drugi fazi potencialni nasledniki delajo v podjetju ter v tretji fazi se potencialni nasledniki ukvarjajo s konkretnim delom ter se hkrati seznanjajo s kompetencami in lastnostmi produkta.
- *Študij*. Starši svoje otroke spodbujajo, da pridobijo primerno izobrazbo, s katero bodo lahko prevzeli in vodili družinsko podjetje. Tudi raziskava, ki jo je izvedel Lambrecht, je pokazala, da je prvotni pogoj za potencialnega naslednika prav ustrezna izobrazba in na ta način dokazuje, da je tega vreden ter sposoben voditi.
- *Formalna notranja izobrazba*. Potencialni nasledniki se že v mladih letih pričnejo seznanjati s podjetjem. Potencialni nasledniki se lahko veliko naučijo na sejah uprave in morebitnih organiziranih izobraževanjih znotraj podjetja ter se tako posledično soočajo z delovanjem podjetja in spoznavajo finance, vrednote in vizijo podjetja. Na ta način lahko trenutni managerji spoznavajo potencialnega naslednika, ta pa sodelavce in poslovne partnerje. V tem koraku formalne notranje izobrazbe se prav tako lahko pokaže, kdo je najbolj perspektiven naslednik.
- *Zunanje znanje in veščine*. Potencialni naslednik si z delom v drugih podjetjih nabira delovne izkušnje, znanja, pridobiva samozavest, razgledanost ter povečuje motivacijo, zaupanje in občudovanje prvotnega ustanovitelja družinskega podjetja.
- *Uradni začetek dela naslednika v družinskem podjetju*. Potencialni naslednik prične svoje delo opravljati na najnižjem delovnem mestu, saj mora, preden prevzame vodstveni položaj, spoznati vse oddelke podjetja. Pri tem je pomembno, da pridobi zaupanje zaposlenih in poslovnih partnerjev oziroma strank. Na ta način lahko spozna morebitne napake na posameznih oddelkih in jih kasneje tudi odpravi.
- *Pisno načrtovanje in dogovarjanje* se nanaša na čas, ko takojšnje načrtovanje ni mogoče. Avtorja pri tem izpostavljata primer smrti ali odstopa družinskega člana. Izpostavljata še, da je bil prenos nasledstva uspešnejši, ko so ustanovitelji prostovoljno prepustili družinsko podjetje potencialnemu nasledniku.

3.6 Problemi in ovire nasledstva

Ker je proces nasledstva dolg in zahteven, velikokrat ne poteka povsem gladko, zato lahko pride do tega, da se ne zaključi s prenosom na potencialnega naslednika. Ustanovitelji se ne zavedajo obsežnosti izziva prenosa družinskega podjetja na naslednjo generacijo, zato imajo vrsto težav, s katerimi se morajo soočiti in jih posledično tudi odpraviti, da bi menjavo generacij uspešno izpeljali. Lahko pa se zgodi, da pride do tako imenovanega ustanoviteljevega odpora do načrtovanja nasledstva.

Institut M.O.S.T. (2018) pravi, da je prenos nasledstva velik izziv, ob katerem se pojavljajo določene težave, ki jih razdelijo v dve skupine – v ustanoviteljeve izzive in naslednikove izzive. Ti izzivi so:

- *Ustanoviteljevi izzivi.* Operativno odgovornost prepoznano prenesejo na naslednika, velikokrat tudi po upokojitvi še vedno delujejo in odločajo o vseh pomembnih poslih v podjetju, zaradi prepozne prenosa odgovornosti pridejo na plan vse napake odlašanja.
- *Naslednikovi izzivi.* Nezainteresiran prevzem nasledstva pomeni v praksi zanimanje naslednika, koliko bo od nasledstva pridobil, naslednik s svojo neodločnostjo in čustvenim izsiljevanjem ustanovitelju onemogoča sprejeti trezno in zdravo odločitev. Nemotivirani nasledniki s svojimi zakonskimi partnerji pričakujejo nerealna izplačila deležev, ko je naslednikov več pa običajno niso složni v načinih vodenja in strategijah.

V ta namen avtor Leach (1991, 122) izpostavlja tri točke, na katerih lahko prihaja do odpora do načrtovanja nasledstva. Te točke so: lastnik, družina in zaposleni v podjetju ter podjetniško okolje.

V zvezi z ustanoviteljem so to naslednje točke:

- *Strah pred smrtjo.* Ustanovitelji si s težkim srcem priznajo dejstvo, da se je njihov čas iztekkel, da jim sposobnosti za delo in za vodenje podjetja upadajo, predvsem pa je zanje boleče spoznanje, da niso več mladi in pri polnih močeh, zato bodo le s težavo vodili in nadzorovali posle (Levinson 1971, 91).
- *Izguba identitete.* Ustanoviteljem predstavlja podjetje smisel življenja, zato se z njim definirajo, predstavljajo svojo identiteto in pripadnost k podjetju. Prav zaradi tega preživijo veliko časa v podjetju in imajo občutek, da je njihova identiteta neločljivo povezana z njihovo vlogo v podjetju. Odhod iz podjetja bi za ustanovitelja predstavljal veliko izgubo lastne uspešnosti, znanja in vseživljenjskega dela (Vadnjal 2002, 32).
- *Nezmožnost načrtovanja.* Podjetniki so bolj ljudje akcije in ne načrtovalci. Svojo energijo usmerjajo v dnevne dejavnosti in ne v morebitno načrtovanje prihodnosti. Njihov managerski stil načrtovanja Handlerjeva (1994, 135) označuje kot birokratizacijo in preprečevanje razvoja.
- *Strah pred upokojitvijo.* Običajno ustanovitelji nimajo drugih hobijev, saj ves svoj čas posvetijo svojemu podjetju, zato se, ko pride čas razmišljanja o upokojitvi, osredotočijo

na negativne posledice, kot so izguba identitete, strah pred tveganjem, da bodo podjetje predali neustreznemu kandidatu (Leach 1991, 125).

- *Ljubosumje in rivalstvo*. Pojavita se do potencialnega naslednika, ko ta čaka na prevzem oblasti, ob tem pa ustanovitelj izraža nezaupanje v naslednikove sposobnosti. Toliko bolj so ta negativna čustva opazna, ko je potencialni naslednik ustanoviteljev sin; običajno je njun odnos konflikten in nepredvidljiv (Vadnjal 2002, 32).

Na *družino* se nanašajo naslednje točke:

- *Družinski tabuji*. Sem večinoma sodijo teme, kot so finance ali pa smrt naslednika. Če te teme sproži potencialni naslednik, ga kaj hitro obsodijo, da ga zanima samo denar oziroma dediščina. Tudi najbolj prilagodljive družine se teh tem izogibajo prav zaradi morebitnih konfliktov, kar na dolgi rok ne pomeni nič dobrega (Syms 1992, 180).
- *Odpor zakonskega partnerja (žena)*. Običajno je tako, da si tudi partnerka (partner) ustanovitelja ne želi, da bi ta izstopil iz podjetja, saj bi to tudi zanjo (zanj) pomenilo izstop iz družbenega življenja v okviru podjetja. Zaveda se, da bi bilo zaradi tega to družbeno življenje prekinjeno (Syms 1992, 180).

Zaposlene v podjetju in splošno podjetniško okolje pa omenja Rosenblatt (1991, 58), ki ugotavlja, da zaposleni zavirajo proces tranzicije v podjetju, vendar bi morala biti kontinuiteta podjetja v njihovem interesu. Običajno je tako, da zaposleni vztrajajo v podjetju zaradi ustanovitelja in njegovega načina dela, poleg tega pa so si blizu, kar je velika prednost. Vendar pa z novo generacijo, novim načinom dela, novim pristop do delavcev lahko pri zaposlenih pride do nezaupanja v novega lastnika oziroma naslednika in v njegove sposobnosti. Obstaja verjetnost, da bo naslednik hitro začel s spremembami, kar predstavlja za zaposlene veliko grožnjo in strah pred nepričakovanim.

Kets de Vries (1993, po Duh 2003, 80) izpostavlja možnosti družine, ko se odloča o nasledstvu. Pri tem ima vsaka možnost tudi svoj zaplet in nekaj od teh zapletov smo zgoraj tudi opisali. V preglednici 4 smo prikazali ovire za načrtovanje nasledstva v družinskem podjetju.

Avtorji Duh, Tominc in Rebernik (2005, 592) navajajo še problem razumevanja kompleksnih podjetniških dejavnosti oziroma težave v zvezi z izgubo tacitnega znanja. Pri tem gre predvsem za znanja oziroma rutine, ki jih naslednik osvoji v času učenja ob delu in jih je težko prenesti iz ene generacije na drugo.

Družinska podjetja se po mnenju Glasa in Lovšina (2000, 98) najpogosteje srečujejo s težavami in izzivi nasledstva, in sicer:

- pojavi se problem pri vstopu naslednje generacije v podjetje,
- kako nagraditi družinske člane,
- ali bo ustanovitelj podjetje prepustil neprimernemu nasledniku,

- pojavi se tudi problem vstopa družinskih članov v podjetje,
- posledično se pojavi tudi problem izpolnjevanja nalog in napredovanja družinskih in nedružinskih članov ter
- kako prenesti lastništvo podjetja na naslednike oz. na novo generacijo.

Preglednica 4: Ovire za planiranje nasledstva v družinskem podjetju

<i>Ustanovitelj/lastnik</i>	<i>Družina</i>
Bojazen pred smrtjo	Smrt kot tabu:
Podjetje kot simbol:	- pogovor o tem je označen za sovražno ravnanje
- izguba eksistence	- bojazen pred izgubo
- skrb za premoženje, zapuščino	- bojazen pred tekmovalnostjo med otroki
Dilema izbire:	- sprememba položaja zakonskega partnerja
- fikcija enakosti	
Generacijska zavist:	
- izguba moči	

Vir: Kets de Vries 1993, povzeto po Duh 2003, 78.

Težave, ki vplivajo na načrtovanje nasledstva in so povezane z njegovimi pripravami, so (European Commission 2002, 11):

- psihološke in čustvene težave – tukaj so prisotne predvsem s strahom pred odhodom iz podjetja ter s primernem času načrtovanja nasledstva povezane težave;
- problem kompleksnosti procesa nasledstva – kako se lotiti načrtovanja nasledstva zaradi pomanjkanja znanja in izkušenj;
- problem nacionalne zakonodaje – tukaj so predvsem prisotni davčni predpisi, podjetniško pravo oziroma vsa birokracija, kot npr. visoki davki na darila.

Rebernik idr. (1997, 68) pravijo, da največkrat težave povzroči prav lastnik podjetja, ki želi podjetje predati svojim potomcem. Vendar pa težave nasledstva družinskega podjetja povzročijo še drugi dejavniki, kot so pritiski in ovire znotraj podjetja in v njegovem okolju, prisilni dogodki (bolezen, smrt) ter družinski prepiri. V preglednici 5 prikazujemo morebitne pritiske in ovire, s katerimi se srečujemo, ko govorimo o nasledstvu družinskega podjetja.

Priporočljivo je, da se zaradi teh pritiskov načrtovanje nasledstva v družinskem podjetju prične pravočasno in se na ta način izognemo morebitnim težavam, ki otežujejo prehod podjetja na naslednika.

Osnova našega gospodarstva so prav družinska podjetja, ki v Sloveniji predstavljajo več kot 80 % vseh podjetij. Težava in hkrati ovira družinskih podjetij pri njihovem uspehu na dolgi rok je prav nasledstvo, na kar kažejo tudi naslednja dejstva (MQ portal.si 2018):

- propad družinskih podjetij pri prenosu na mlajšo generacijo, kar dve tretjini;
- življenjska doba družinskega podjetja traja v povprečju okoli 24 let;

- za prevzem družinskega podjetja je motiviranih le 9 % potomcev.

Preglednica 5: Pritiski in ovire nasledstva družinskega podjetja

<i>Znotraj podjetja</i>		
<i>V družini</i>		<i>Zunaj družine</i>
Družinski managerji	Zaposleni	
Nadzor in oblast nad podjetjem	Nagrajevanje zvestobe	
Pravila izbire managerja med družinskimi člani	Delež v lastništvu, donosnosti in uspehu	
Vloga družinskih članov in dinamika družinskega investiranja	Strokovnost	
Tekmovalnost	Delež v podjetju	
<i>Izven podjetja</i>		
<i>Sorodniki</i>		<i>Outsiderji</i>
Prejemki in zapuščina	Tekmovalnost konkurenca	
Povezanost družine in morebitni konflikti	Učinek trga, izdelkov, ponudbe, tehnologije	
Raven vključenosti v poslovanje podjetja	Vpliv davčnega zakona in pravnih institucij	
	Trendi v praksi	

Vir: Rebernik idr. 1997, 68.

Ugotavljamo torej, da je najbolj aktualen problem prihodnosti nasledstva prav prenos vodenja in lastništva družinskega podjetja na naslednjo generacijo. Ustanoviteljem predstavlja velik problem odpovedati se podjetju in tega prepustiti primernemu nasledniku oziroma kandidatu z znanjem, sposobnostmi in izkušnjami; niso prepričani, da bo ta uspešno vodil poslovanje in nadaljeval družinsko tradicijo. Velik izziv nasledstva se kaže prav v iskanju primerneega morebitnega naslednika, ki bo pripravljen, sposoben in bo želel prevzeti družinsko podjetje.

Ne smemo pa pozabiti, da je treba prenos podjetja na naslednike urediti tudi pravno formalno, kar ureja 72. a člen Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1, Ur. l. RS, št. 65/09 – UPB, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13 in 55/15), ki določa, da lahko podjetnik svoje podjetje prenese na zakonca, na otroke, posvojence, vnuke, brate, sestre in starše. Na ta način lastnik podjetja prenese vse svoje pravice v zvezi s podjetjem na svoje naslednike in s tem nasledniki vstopijo v vsa pravna razmerja v zvezi s podjetjem. Ob tem pa je pomembno, da sklenejo tudi pogodbo v obliki notarskega zapisa (Setnikar 2016).

ZGD-1 določa pravila ustanovitve in poslovanja gospodarske družbe, pa tudi njihovega statusnega preoblikovanja. Poleg tega ureja tudi družbeno pogodbo, ki je značilna za družbe z omejeno odgovornostjo (ZGD-1).

Vsa vprašanja s področja družinskega podjetništva in prenosa podjetja na naslednike pa poleg ZGD-1 urejajo še: Zakon o dedovanju (Ur. l. SRS, št. 15/76, 23/78, Ur. l. RS, št. 13/94 – ZN, 40/94 – odl. US, 117/00 – odl. US, 67/01, 83/01 – OZ, 73/04 – ZN-C, 31/13 – odl. US in 63/16), Zakon o davkih na dediščino in darila (Ur. l. RS, št. 117/06 in 36/16 – odl. US) ter Zakon o dohodnini (Ur. l. RS, št. 13/11 – UPB, 9/12 – odl. US, 24/12, 30/12, 40/12 – ZUJF, 75/12, 94/12, 52/13 – odl. US, 96/13, 29/14 – odl. US, 50/14, 23/15, 55/15, 63/16, 69/17,

21/19, 28/19 in 66/19). Z davčnega vidika se pri prenosu družinskega podjetja pojavi pomemben dejavnik, in sicer obdavčitev dedovanja poslovnih deležev oz. prenosa poslovnega deleža (ODP 2019).

4 PODJETNIŠKA USMERJENOST

Z vidika teorije in empiričnih raziskav lahko rečemo, da je podjetniška usmerjenost relativno nov pogled na podjetništvo, ki se odraža v specifični strateški naravnosti, podjetniških dejavnostih in v podjetniškem načinu odločanja (Lumpkin in Dess 1996, po Kostanjevec in Gomezelj Omerzel 2013, 29). Podjetniško podjetje pa je tisto, ki uvaja inovacije, se loteva tveganih podvigov, je prvo pri proaktivnih inovacijah in s tem posledično onemogoča konkurenco, da bi ta bila boljša (Miller 1983, po Kostanjevec in Gomezelj Omerzel 2013, 29).

Podjetniška usmerjenost (angl. entrepreneurial orientation) je dejansko podjetniški proces, ki predstavlja osnovo za odločanje managementa o nadaljnjem razvoju, o snovanju novih idej, o oblikovanju vizije in ne nazadnje tudi konkurenčne prednosti podjetja (Mason idr. 2015, 1649).

Prvotno je podjetniško usmeritev zasnoval Miller (1983), kasneje sta jo operacionalizirala Covin in Slevin (1989) ter jo razširila Lumpkin in Dess (1996). Za ta koncept lahko rečemo, da je strog, močan znanstveni konstrukt, ki temelji na kumulativnem znanju, razvitem na področju upravljanja (Basso, Favolle in Bouchard 2009, po Santos, Marques in Ferreira 2020).

4.1 Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih

Miller (1983) opredeljuje podjetniško usmerjenost na podlagi treh dimenzij, in sicer inovativnost, proaktivnost in sprejemanje tveganj. Lumpkin in Dess (1996) sta tem trem dimenzijam dodala še dve, in sicer avtonomijo in ofenzivno konkurenčnost. Miller (1983) ter Covin in Slevin (1991) zagovarjajo obravnavanje dimenzije podjetniške usmerjenosti kot odvisne spremenljivke. Nasprotno pa Lumpkin in Dess (1996) zagovarjata stališče, da se dimenzije podjetniške usmerjenosti obravnava ločeno. Dimenzije se namreč lahko med seboj spreminjajo neodvisno druga od druge (Kostanjevec in Gomezelj Omerzel 2013, 29).

Lahko rečemo, da je prevladoval Millerjev konstrukt, ki podjetniško usmerjenost presoja na podlagi teh dimenzij. Drugi konstrukt petih dimenzij avtorjev Lumpkin in Dess (1996) pa je v svojih raziskavah uporabilo manjše število raziskovalcev.

Osnova poslovanja sodobnega podjetja je prav podjetniška usmerjenost, saj podjetje prične dajati več svobode svojim zaposlenim pri ustvarjanju novih idej, posledično jih tudi spodbuja in dviguje podjetje na višjo raven (Tonković Grabovac in Morić Milovanović 2015).

4.2 Inovativnost v družinskem podjetju

Ključna komponenta vsake sodobne organizacije je inovativnost, ki se v podjetju izvaja na vseh področjih. Zato smo lahko inovativni pri delu s kadri, stilu vodenja, organizacijski

strukturi, lahko inoviramo v informacijsko povezanost in tehnologijo, v tehnološki proces in še veliko več. Lahko rečemo, da so inovacije precej kompleksen in zahteven proces, v katerega moramo investirati dovolj časa in drugih sredstev, da bi prišli do zelenega cilja (Likar 2008).

Na inovativnost lahko gledamo kot na strateško in konkurenčno usmerjenost podjetja v razvoj novih izdelkov, na inovacijo pa kot na pripomoček za konkurenčno prednost (Lynch, Walsh in Harrington 2010).

Trdimo lahko, da inovativnost v povezavi s podjetniško usmerjenostjo podjetju omogoča, da v svoje poslovanje vključi nove ideje, raziskave in posledično s tem ustvari nove procese, proizvode in storitve.

Prilagajanje hitrim spremembam na trgu omogoča prav inovacijska sposobnost, ki je dandanes za podjetja zelo pomembna, saj trg podjetja sili k hitremu odzivanju. Inovacijska sposobnost poleg tega daje podjetju možnost izboljšati svoj položaj na trgu in hkrati biti konkurenčen. Resnik (2013) meni, da bo dolgoročno konkurenčno prednost na trgu ohranilo samo visoko inovativno podjetje.

Stopnja inovacij v družinskem podjetju se spremeni z generacijskim prenosom družinskega podjetja. To pomeni, da se stopnja inovativnosti spremeni in da mlajša generacija mora pri prevzemu podjetja najprej spremeniti nekatere notranje ovire pri sprejemanju odločitev ter spremeniti način dela (Kostanjevec in Gomezelj Omerzel 2013, 38).

Inovacije predstavljajo premoženje podjetja, saj imajo pomembno vlogo, ceno in vpliv na donosnost podjetja, saj z dobro strategijo lahko podjetje doseže višjo vrednost. Na ta način podjetje raste, pridobiva večjo prepoznavnost, vrednost in ugled. Poleg tega veliko prispevajo tudi pri krepitvi položaja na trgu ter s tem skušajo dodatno še povečati pogajalske, trženjske, razvojne in finančne moči (GOV.SI 2020).

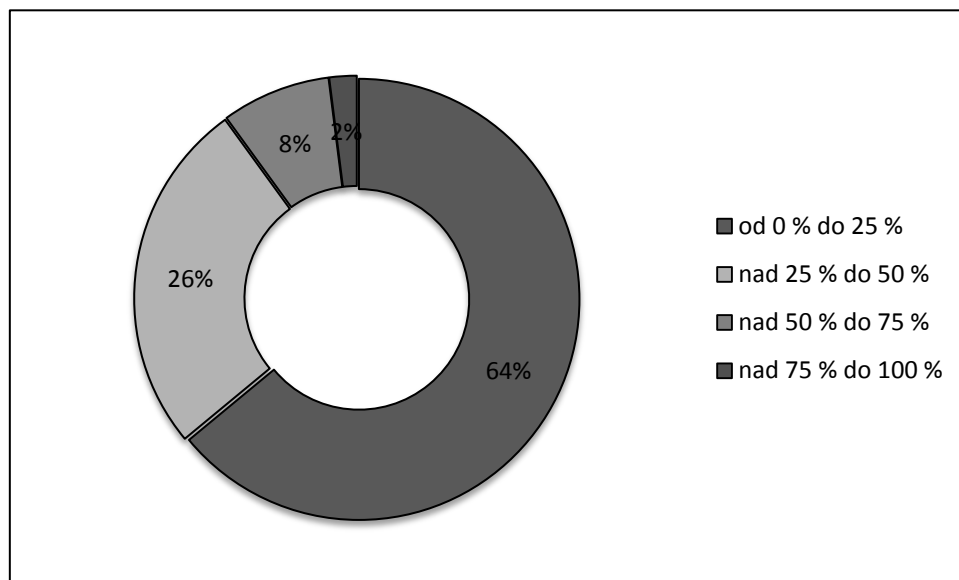
Linton (2017) meni, da imajo inovacije pri uspehu podjetja zelo pomembno vlogo. Inovacije so lahko v obliki postopnega izboljšanja obstoječih izdelkov ali pa kot velik preboj (novost) na trgu. Avtor izpostavlja podjetje Forbes (globalno medijsko podjetje), ki pravi, da vodilni na trgu od novih izdelkov dobivajo pomemben delež prihodkov. Skratka, inovacije so velik pripomoček za podjetje pri spodbujanju in uresničevanju ciljev podjetja ter doseganju uspeha.

Zasledili smo še inovacijo poslovnega modela, in sicer gre za pravo nasprotje razvoju novega izdelka. Inovacija poslovnega modela opisuje inovativne procese in utemeljitve. Dejansko gre pri inovaciji poslovnega modela za to, kako podjetje ustvarja, prinaša in zajema vrednosti, kot npr. Google, ki se je povzpел na oblast z inovacijami v poslovnih modelih. Za Google lahko rečemo, da ni izumil interneta in niti računalnikov, ampak je ta orodja uporabil za oblikovanje novih poslovnih modelov, in sicer iskalkov. Na ta način je Google postal eno

najdonosnejših podjetij v zgodovini, saj je s svojimi poslovnimi modeli oz. iskalniki ustvaril nov predlog vrednosti za splošno in poslovno javnost (Chestnut 2019).

Izpostavili bomo še eno zanimivo raziskavo družinskih podjetij v Sloveniji, ki jo je izvedel Antončič in družba Ernst & Young, d. o. o., leta 2015, kjer so obravnavali stopnjo vpliva nove tehnologije na poslovanje in stopnjo pozitivnega vpliva nove tehnologije na prihodke v smislu inovativnosti in učinkovitosti. V tej raziskavi je bilo anketiranih 360 družinskih podjetij (Antončič, Auer Antončič in Jurčič 2015, 10).

Iz rezultatov raziskave lahko vidimo, da 64 % anketiranih družinskih podjetij meni, da nove tehnologije nimajo velikega vpliva na prihodke v smislu inovativnosti in učinkovitosti. Kot je razvidno iz slike 3, samo 2 % vseh anketiranih družinskih podjetij meni, da nove tehnologije pomembno vplivajo na učinkovitost in inovativnost (slika 3).



Slika 3: Stopnja vpliva nove tehnologije na poslovanje in pozitivnega vpliva nove tehnologije na prihodke (v smislu večje učinkovitosti in inovativnosti)

Vir: EY.com 2015.

Na podlagi ugotovitev dosedanje literature lahko trdimo, da so družinska podjetja inovativna, vendar le do neke določene mere. Prizadevajo pa si v svoje poslovanje uvajati spremembe, izboljšave, da so do neke mere pripravljeni tvegati in se podati v nove izzive ter da sledijo novim trendom na trgu.

Zasledili smo naslednje podatke: manj kot 40 % vseh podjetij v Sloveniji je inovativnih, kar pomeni, da je preko 77.000 podjetij inovativnih. Od tega je polovica podjetij inovativnih na tehnološkem in ne-tehnološkem področju, kar prikazuje Statistični urad Slovenije. Podatki pravijo naslednje: tehnološko inovacijo je uvedlo manj kot tretjina vseh podjetij, ne-tehnološko inovacijo pa preostalih 20 % podjetij (GOV.SI 2020).

4.3 Proaktivnost v družinskem podjetju

Proaktivno podjetje je tisto podjetje, ki posveča veliko pozornosti strateškemu načrtovanju, napovedovanju prihodnosti in morebitnih groženj za podjetje ter izkoriščanju poslovnih priložnosti (Kokemuller 2017a).

Kokemuller (2017b) izpostavlja tudi proaktivno načrtovanje, ki ga opisuje kot načrtovanje vnaprej pomembnih dogodkov ter pripravo na uspeh. Pri proaktivnem načrtovanju je pomembno predvsem razmišljati o prihodnosti, o prihodnjih potrebah, grožnjah za podjetje. Na ta način se bo podjetje vnaprej pripravilo na razvoj potrebne strategije, ki bo optimirala uspešnost in zmanjšala možnost morebitnih težav.

Jurše, Tominc in Prosenak (2007, 13) pravijo, da je proaktivno poslovanje tisto poslovanje, ki aktivno išče nove priložnosti in zna ustvarjati prednost pred konkurenco, se je sposobno prilagajati in se hitro odzvati na morebitne spremembe in priložnosti na trgu.

Erasmus in Scheepers (2008, 233) opredeljujeta proaktivnost kot naravnost posloводства k novim poslovnim priložnostim, spodbujanje konkurenčnosti in samoiniciativnosti. Skratka, nanaša se na proces prepoznavanja prihodnjih potreb z iskanjem morebitnih novih priložnosti.

Proaktivnost lahko opredelimo kot stopnjo odziva podjetja na pričakovane prihodnje tržne potrebe ter poslovne priložnosti. Lahko pa to opredelimo tudi kot uspešno iskanje vstopa na nove trge in zasedbo tehnološkega vodstva (Lumpkin in Dess 1996; Venkatraman 1989, po Rivas, Chen in Yang 2020).

V raziskavi avtoric Kostanjevec in Gomezelj Omrzel (2013, 67) je bilo zajetih 107 malih in srednje velikih družinskih podjetij. Avtorici sta v raziskavi proaktivnost merili s pomočjo treh dimenzij, in sicer:

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

Iz rezultatov raziskave, ki sta jo izvedeli Kostanjevec in Gomezelj Omerzel (2013), izhaja dejstvo, da so se vsa podjetja najbolj strinjala s trditvijo, da podjetja želijo biti vedno med tistimi, ki na trge prvi uvajajo nove proizvode in storitve. Od tega so se družinska podjetja najbolj strinjala s trditvijo, da se naša podjetja običajno zgolj odzivajo na dejanja, ki jih na trgu sprožijo drugi konkurenti, nedružinska pa so se s to trditvijo strinjala najmanj.

Na podlagi proučene literature lahko rečemo, da je proaktivnost sposobnost gledanja in razmišljanja v prihodnost, v nove poslovne priložnosti. Pomembno je, da družinska podjetja pravočasno prepoznajo in zaznajo prihodnje potrebe ter se na ta način tudi hitro odzovejo z morebitnimi novimi idejami oz. inovacijami. Glede na navedeno raziskavo, ki sta jo izvedli avtorici Kostanjevec in Gomezelj Omerzel (2013) o proaktivnosti v družinskih in nedružinskih podjetjih, lahko rečemo, da je raziskava pokazala, da ni bistvene razlike pri presojanju proaktivnosti v družinskem in nedružinskem podjetju.

Ko imajo družinski člani različne cilje, znanja in potrebe, lahko pri nemotenem prehodu med večgeneracijskimi voditelji pomaga prilagojen proaktiven pristop (Leggio 2019).

4.4 Sprejemanje tveganj v družinskem podjetju

Del poslovanja vsakega podjetja so tudi tveganja. Za podjetja je pomembno, da sledijo tempu, ki ga narekuje trg, in tako zagotavljajo inovacije. Televizijska hiša CNBC je pripravila seznam inovativnih podjetij, ki sprejemajo velike in zelo tvegane stave, vendar so te tudi zelo donosne. Ta podjetja so: virtualna banka WeLab (Hong Kong), digitalno hipotekarno podjetje Better.com (New York City), »Kupite, plačajte pozneje« podjetje za e-poslovanje Affirm (San Francisco, Kalifornija), Challenger banka Chime (San Francisco, Kalifornija), aplikacija za bančništvo Dave (Los Angeles, Kalifornija), Microfinancier TALA (Santa Monica, Kalifornija) in platforma za trgovanje in investiranje Robinhood (Menlo Park, Kalifornija) (Penn 2020). Skratka, pomembno je, da se družinska podjetja zavedajo pozitivnih in negativnih učinkov pri sprejemanju tveganj (Canon 2021).

Erasmus in Scheepers (2008, 233) predstavljata sprejemanje tveganj v družinskem podjetju kot financiranje poslovnih priložnosti z negotovim izidom. Skratka, koliko poguma ima ustanovitelj in kako odločen je, da se poda v negotove poslovne priložnosti. Pri tem si lahko pomaga z raziskavo trga, z zaposlovanjem usposobljenih ljudi ali z drugimi strategijami.

Huges in Morgan (2007) navajata, da organizacije velikokrat zamujajo pri uvajanju inovacij in posledično ne izkoristijo morebitnih poslovnih priložnosti, ki so jim ponujene v dinamičnem tržnem okolju. Poleg tega pravita, da sprejemanje tveganj odraža sprejemanje negotovosti in odločitev, ki so povezane s prvotno dejavnostjo in investiranjem virov v inovacije, posledica tega pa je običajno negotov izid.

Kostanjevec in Gomezelj Omerzel (2013, 65) pravita, da je sprejemanje tveganj neka pobuda za vstop v področje neznanega, na neznane nove trge ter posledično z neznanim izidom. Tudi tukaj bomo izpostavili raziskavo, ki sta jo avtorici izvedli, in sicer sta proučevali odnos družinskih podjetij do tveganj. Spremenljivko tveganja sta merili z naslednjimi dimenzijami (Kostanjevec in Gomezelj Omerzel 2013, 66):

- »V podjetju dajemo prednost proizvodom in storitvam, ki niso tvegani in imajo povprečen donos/v podjetju dajemo prednost proizvodom in storitvam, ki so tvegani, vendar obljublajo nadpovprečen donos (TVEGa).«
- »V našem konkurenčnem okolju je bolj pametno sprejemati konzervativne in postopne odločitve/v našem konkurenčnem okolju je treba reagirati hitro in drzno (TVEGb).«
- »V podjetju raje najprej temeljito raziščemo priložnost in se nato odločamo/v podjetju izrabimo priložnosti, za katere mislimo, da se bodo dobro obrestovale (TVEGc).«

Pridobljeni podatki so pokazali, da se družinska podjetja najbolj strinjajo s trditvijo, da je treba v našem konkurenčnem okolju hitro in drzno reagirati. Najmanj so se strinjali s trditvijo, da v podjetju dajejo prednost proizvodom in storitvam, ki so tvegani, vendar obljublajo nadpovprečen odnos.

Skratka, raziskava avtoric Kostanjevec in Gomezelj Omerzel (2013) je pokazala, da pri sprejemanju tveganj ni razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Kljub temu je pomembno, da tveganja sprejemamo ter jih spremljamo in nadzorujemo.

4.5 Ofenzivno konkurenčno delovanje v družinskem podjetju

Lumpkin in Dess (1996, po Kostanjevec in Gomezelj Omerzel 2013, 30) opredeljujeta ofenzivno konkurenčno delovanje kot način, kako se podjetje odziva in zoperstavi konkurenci na trgu. Pomembno je, da se družinsko podjetje dobro odzove na obstoječe trende in povpraševanja, kar posledično predstavlja konkurenci »grožnja«. Pomembno je, kako se podjetje odzove na konkurenco oziroma kako nastopajo na trgu, njihov agresiven boj in hitrost odzivanja.

Huges in Morgan (2007) opredeljujeta konkurenčno agresivnost kot prenos intenzivnosti, s katero se podjetje odloči biti konkurenčno in si prizadeva presegati tekmece, pri tem pa odraža pristranskost do premagovanja in prehitevanja tekmecev. Skratka, podjetje je visoko konkurenčno agresivnost takrat, ko vidi konkurenco kot svojega sovražnika, ki ga je treba premagati.

Konkurenčna agresivnost je proces, v okviru katerega podjetje razvija neke določene strategije obstoja na trgu ter načine, kako se boriti proti aktualnim trendom in preživeti. Pri tem Short idr. (2010) izpostavljajo dejstvo, da sta si konkurenčna agresivnost in proaktivnost po vsebini podobni ter ju je težko ločiti.

4.6 Avtonomija v družinskem podjetju

Avtonomijo Lumpkin in Dess (1996, po Kostanjevec in Gomezelj Omerzel 2013, 30) izpostavljata kot sposobnost posameznika oziroma skupine za samostojno delovanje,

sprejemanje poslovnih odločitev, za uresničevanje novih idej oz. ciljev. Je samostojna akcija posameznika ali skupine ljudi v podjetju za odkrivanje novih idej, pri tem pa uporabijo svojo kreativnost in jo razvijejo do konca. Skozi ves proces imata posameznik ali skupina ljudi svobodo do odločanja, odzivanja in izvajanja. V kontekstu podjetniške usmerjenosti ima avtonomija pomembno vlogo, saj je pomembna za spodbujanje inovativnosti, podjetniških vlaganj in izboljšuje konkurenčnost ter učinkovitost podjetja.

Avtonomija predstavlja svobodo posameznika na delovnem mestu glede izvajanja delovnih nalog, in sicer svobodno organiziranje časa in svobodno sprejemanje odločitev (HRM 2014).

Huges in Morgan (2007) avtonomijo opisujeta kot avtoriteto in neodvisnost, ki sta dani posamezniku ali timu v podjetju za razvoj poslovanja, ciljev in vizij.

Musek Lešnik (2006) pravi, da avtonomija pomembno vpliva na zaposlene, kar seveda ne pomeni v popolnosti »prostih rok«, ampak podjetje zaposlenim na podlagi danih smernic dovoli, da sami sprejmejo avtonomne odločitve, kot so npr.: kdaj bomo delali, kaj bomo delali, s kom bomo delali in kako bomo delali. Avtor meni, da to pomembno vpliva na njihov odnos in zadovoljstvo.

5 ANALIZA NASLEDSTVA V DRUŽINSKEM PODJETJU ZIGANTE TARTUFI, D. O. O.

V empiričnem delu magistrske naloge bomo analizirali poslovanje podjetja Zigante tartufi, d. o. o., saj gre za dober primer družinskega podjetja. Podjetje ima sedež na Hrvaškem, v Plovaniji pri Bujah, in se že četrto stoletje ukvarja s tartufi. Ustanovitelj podjetja Giancarlo Zigante je svojo tradicijo prenesel na naslednjo generacijo oz. na svoje naslednike.

5.1 Predstavitev podjetja

Podjetja Zigante tartufi, d. o. o., je podjetje, ki se ukvarja s tartufi že 29 let in ki ga je ustanovil Giancarlo Zigante leta 1992 (Zigantetartufi.com 2017).

Giancarlo Zigante je najprej doma, v kleti odprl orodjarsko delavnico, v kateri je izdeloval kalupe za proizvodnjo zdravil za farmacevtska podjetja, kot so: Krka, Pliva, Lek in druga. Vendar mu to ni bilo dovolj, saj si je močno želel, da bi sam nekaj ustvaril oz. imel svoj lasten proizvod, stroj. Tako je obiskoval razne sejme, se družil z inovatorji, proizvajalci in veliko razmišljal o tem, kaj bi lahko ustvaril. Kot 21-letnik je poslušal veliko zgodb o tartufih, kako so dobičkonosni in kako se da z njimi zaslužiti, kar je pritegnilo njegovo pozornost. To je bil razlog, da se je začel tudi zanimati za tartufe, saj, kot pravi, so bile v času takratne Jugoslavije plače nizke, vendar pa je bilo na območju Istre veliko tartufov, kljub temu pa se je bilo treba potruditi, če si želel zaslužiti kak dinar. In tako se je začela zgodba Zigante in tartufi, najprej v kleti, danes pa kot vodilno družinsko podjetje na Hrvaškem, ki se ukvarja s tartufi (Zigante 2018, 161–162).

Skratka, Giancarlo Zigante je svoje življenje namenil in živel s tartufi, vendar pa se je v zadnjih 25 letih podal v misijo, kako tartufe približati vsem tistim, ki nimajo te sreče, a si želijo živeti v svetu tartufov (Zigantetartufi.com 2017).

Kot že rečeno je bilo leta 1992 ustanovljeno hrvaško podjetje za predelavo in prodajo tartufov s sedežem v Plovaniji blizu Buj. Leto 1999 je bilo za podjetje Zigante tartufi, d. o. o., pomembno, saj je Giancarlo Zigante 2. novembra 1999 v motovunskem gozdu blizu Livad (Hrvaška, Istra) s svojo psico Diano našel največji beli tartuf, težak kar 1310 gramov. Giancarlo bi lahko s prodajo tega tartufa zaslužil milijone, vendar ga ni prodal, ampak je priredil večerjo za sto gostov, kjer je postregel s tartufom in se s tem tudi javno pohvalil. Ta njegov rekord je bil tudi vpisan v Guinnessovo knjigo rekordov. Kasneje, leta 2000, je bila v Livadah odprta prva trgovina podjetja Zigante tartufi, d. o. o., ki je specializirana za prodajo tartufov in izdelkov iz njih. Nato leta 2002 družina Zigante odpre tudi restavracijo v Livadah (Hrvaška), kjer lahko ljubitelji tartufov okušajo razne jedi s svežimi istrskimi tartufi. Na ta način so želeli svojo ponudbo razširiti in ponuditi potencialnim strankam, da to tudi okusijo. Kmalu se je restavracija z njenimi dobrotami s tartufi znašla na samem vrhu hrvaške

gastronomije. Leta 2005 so restavracijo obnovili in razširili z VIP bivališčem ter zunanjo ložo. Pričeli so jo obiskovati pomembneži, kot so: predsednik države Hrvaške, znane osebnosti in drugi. Leta 2007 so svojo ponudbo še razširili in ob restavraciji v prenovljeni istrski kamniti hiši moderno opremili še sobe za goste; urejenost sob dosega kakovost, ki je ocenjena s štirimi zvezdicami. Tako poleg kulinarike ponujajo tudi vrhunsko namestitev, kjer lahko gostje v miru, v vonjih in okusih tartufov tudi bivajo v tem podeželskem kraju. Leta 2008 je podjetje Zigante tartufi, d. o. o., odprlo še najsodobnejšo tovarno za predelavo in konzerviranje tartufov v Evropi s skupno površino približno 1600 kvadratnih metrov (Zigantetartufi.com 2017).

Giancarlu Zigante je orjaški tartuf prinesel naziv »kralj tartufov«, a ker mu to ni bilo dovolj in ker je v svetu tartufov dejansko dosegel svoj vrh, se mu je po odprtju restavracije ponovno rodilo zanimanje za oljčno olje in vina. Še vedno ga je gnala želja, da bi ustvaril kak svoj stroj, vendar je to željo nadomestil s fantazijami o najboljšem oljčnem olju na svetu, da bi to prišlo iz njegovega oljčnega nasada. To se je tudi hitro zgodilo, saj je bilo njegovo ekstra deviško oljčno olje iz istrske belice razglašeno za najboljše biološko pridelano oljčno olje. Ker je Giancarlo poltn idej, je ob tem najavil tudi svoj naslednji cilj, in sicer, da bi se ista zgodba ponovila, vendar tokrat z vinom (Zigante 2018, 203–208).

5.2 Podjetje danes

Podjetju Zigante tartufi, d. o. o., je odkritje največjega tartufa na svetu pomenilo začetek poslovnega vzleta, prepoznavnost na tujih trgih in danes je vodilno družinsko podjetje na Hrvaškem, ki se ukvarja s tartufi. Tartufi so danes označeni kot neke vrste »draguljev«, saj to tudi vidimo po njihovi ceni, predvsem beli tartufi (Zigantetartufi.com 2017).

Podjetje ima sedež na Hrvaškem, v Plovaniji pri Bujah (Zigantetartufi.com 2017).

Tovarna Zigante je danes popolnoma avtomatizirana, tehnološka oprema in znanje zaposlenih omogočajo pridobivanje edinstvenih izdelkov na osnovi tartufov, ki so kupcem dostopni vse leto. Ponujajo široko paleto izdelkov, in sicer kar 50 izdelkov na osnovi tartufov. Pri tem veliko vlagajo v kakovost izdelkov z uporabo najboljših surovin. V ponudbi imajo jesenski bel tartuf in poletni črn tartuf iz gozdov istrske regije. Poleg tega tartufe konzervirajo, in sicer cele, zmlete in v listih, same ali z dodanimi sestavinami, kot so gobe, oljčno olje, oljke, med in drugo. Na ta način so dostopni širši populaciji in po dostopnih cenah, saj vsi vemo, da imajo sveži tartufi višjo ceno. Podjetje na ta način potencialnim kupcem omogoča, da dostopajo do tartufov in izdelkov iz njih (Zigantetartufi.com 2017).

Podjetje poleg tartufov ponuja še druge izdelke, kot so: ekstra deviško oljčno olje iz avtohtonih istrskih sort (istrska bjelica, leccion, frantoio, buža) ter vrhunsko vino (malvazija istrsko, teran rizerva, teran gran riserva, couvee frasco, Rose Castagna in šampanjec). Njihova

linija Zigante Delica ponuja izdelke, ki so narejeni iz najboljših in popolnoma naravnih sestavin, vendar brez tartufov. Izdelki te linije vsebuje namaze iz jurčkov, oljk in rožmarina, omake iz svežega paradižnika z gobami in aromatičnimi mediteranskimi zelišči, oljčno olje z rožmarinom, z baziliko, s pekočo papriko in limono ter marelični in figov džem, akacijev med z dodatkom suhega sadja in oreščkov (Zigantetartufi.com 2017).

Kupci lahko izdelke iz tartufov ali druge izdelke brez tartufov v petih proizvodnih linijah (Standard, Premium, Gastro, Delice in Private label) najdejo v vseh njihovih trgovinah (trgovinah v Livadah, Bujah, Grožnjanu, Motovunu in Buzetu v Istri ter v Kopru v Sloveniji), v spletni trgovini ter v vseh boljše založenih trgovskih verigah. Skoraj tretjina (30 %) celotne proizvodnje je namenjena za izvoz, ostalo pa prodajo na domačem trgu (Zigante 2018, 265–275).

Vsako leto podjetje Zigante tartufi, d. o. o., organizira tudi sejem oz. dneve tartufov v Livadah, kjer se lahko obiskovalci seznanijo z istrskimi tartufi in številnimi drugimi vrhunskimi avtohtonimi istrskimi izdelki (Zigante 2018, 277).

Danes v podjetju Zigante tartufi, d. o. o., dela približno 150 zaposlenih na Hrvaškem, v Sloveniji devet zaposlenih, poleg tega ima podjetje pisarne v številnih evropskih državah, v Avstraliji, na Japonskem in v ZDA (Zigantetartufi.com 2017).

Giancarlo Zigante je podjetje Zigante tartufi, d. o. o., prepustil mlajši generaciji, svojim naslednikom, da nadaljujejo z njegovim delom. Njegovi nasledniki so njegovi otroci – sinova Adriano in Marino ter hči Antonella (Zigantetartufi.com 2017).

Kljub temu pa Giancarlo pravi, da se šene bo upokojil, saj se počuti, kot da bi imel dvajset let, in nadaljuje zgodbo z vinom in oljčnim oljem z novimi idejami.

5.2.1 Razvoj, poslanstvo in vizija podjetja

Največja želja podjetja Zigante tartufi, d. o. o., je istrske tartufe predstaviti čim večjemu številu ljudi in doseči, da ljudje prepoznajo neprecenljivo kakovost istrskih tartufov in njihovo pomembno vlogo v kulinariki. Skratka, želijo predstaviti istrske tartufe kot neprecenljive tartufe (Zigantetartufi.com 2017).

Prirejajo številne degustacije hrane s tartufi v njihovi restavraciji in v njihovih trgovinah skozi vse leto. Pri tem je cilj vsake degustacije čim bolje predstaviti istrske tartufe, zato tudi vedno uporabljajo za pripravo te hrane samo lokalne in avtohtone proizvode. Pomembno je, da je to nepozabna gurmanska izkušnja (Zigante 2018, 243–246).

Na ta način želi biti podjetje prepoznavno, nuditi želi najboljše istrske tartufi in izdelke iz njih ter pri tem celotno zgodbo povezati še z lastnim oljčnim oljem in vinom (Zigante 2018, 246).

Vizija podjetja Zigante tartufi, d. o. o., je biti vodilno podjetje s tartufi in njihovimi izredno kakovostnimi produkti v svetu. Podjetje zagotavlja, da bodo z znanjem, zanesljivostjo, odgovornostjo in kakovostjo tudi v prihodnosti premagovali izzive ter na ta način prodrli na svetovne trge (Zigantetartufi.com 2017).

5.2.2 Nasledstvene možnosti

Po besedah ustanovitelja podjetja, Giancarla Ziganteja, je svoje potencialne naslednike v podjetje Zigante tartufi, d. o. o., vključeval že od samega otroštva. Njegovi trije otroci in hkrati potencialni nasledniki so na ta način rastle skupaj s podjetjem in z njegovo tradicijo.

Otroci Adriano, Marino in Antonella so tako že od malih nog del celotne zgodbe. Kot otroci so veliko prostega časa preživljali prav v podjetju in pri nabiranju tartufov, saj jih je oče velikokrat vzal s seboj v gozd. Zanje je bila to prava pustolovščina, saj so tartufe iskali s pomočjo zdresiranih psov, nam je pripovedoval Giancarlo.

Giancarlo poudarja, da so se z leti in kakor so rastle otroci vedno bolj zavedali pomena družinskega podjetja in tudi njegovega celotnega poslovanja, ga razumeli, zato jih je vedno bolj kot iskanje tartufov v gozdu zanimalo, kako celotno podjetje deluje. Na ta način so se vse bolj vključevali v podjetje in tako tudi sami pri sebi ugotavljali svoje sposobnosti in se dejansko usmerili v tiste funkcije v podjetju, ki so jih najbolj zanimale.

Ustanovitelj Giancarlo Zigante je trdna, odločna osebnost in ga redko katera situacija spravi s tira; zaveda se svojih sposobnosti, znanja in izkušenj. Svoje podjetje obožuje, saj so tartufi že od nekdaj njegova velika strast. Prav ta strast ga je skozi leta gnala naprej, tu pa je bila tudi želja, da bi otroci nekega dne to njegovo pot nadaljevali. Na ta način je ustanovitelj skozi leta otroke postopoma vpeljeval v podjetje in jim predajal svoje ideje, znanja, izkušnje ter jim pustil prosto pot pri njihovih odločitvah in zanimanjih.

Leta 2006 je začutil, da vodenje podjetja prepusti svojim naslednikom in se posveti še drugim strastem. Tako so si otroci med seboj razdelili funkcije v podjetju, saj so te že nekaj časa tudi dobro opravljali. Skratka, podjetje Zigante tartufi, d. o. o., ima tri potencialne naslednike, in to so najstarejši sin Adriano, sin Marino in najmlajša hči Antonella (Zigantetartufi.com 2017).

Najstarejši sin Adriano, star 47 let, zaseda mesto direktorja podjetja Zigante tartufi, d. o. o. Adriano je kreativen, samoiniciativen, popustljiv, ambiciozen, odločen, odgovoren, priden, iznajdljiv in predvsem ima organizacijske, vodstvene sposobnosti, kar dokazuje že vrsto let, da obvlada svoje delo in da mu je ta funkcija pisana na kožo. To tudi kaže dejstvo, da se njegov delovnik nikoli ne konča ob predvideni uri, kar je značilno za družinska podjetja, ampak se podaljša tudi v večerne ure. Tako nam je Giancarlo opisal najstarejšega sina.

Srednji sin Marino, star 43 let, zaseda mesto vodje proizvodnje v podjetju Zigante tartufi, d. o. o. Marino je odgovoren, odločen, natančen, nepopustljiv, marljiv in tehnično usmerjen, kar dokazuje s svojim delom, saj ima sposobnost dela v timu. Rad opravlja svoje delo in ga neizmerno veseli, opisuje Giancarlo svojega sina Marinota.

In najmlajša hči Antonella, stara 34 let, opravlja razna administrativna dela, prevzema trženje in skrbi za stike z javnostjo. Antonella je prijazna in odgovorna oseba, ima odlične komunikacije sposobnosti, je samostojna, energična in jo predvsem to delo veseli, poudarja Giancarlo.

Giancarlo pravi, da je pomembno, da je prisotna iskrenost, zaupanje, poštenost in povezanost med družinskimi člani, saj je samo tako podjetje lahko uspešno. Poudarja pomen odnosov z zaposlenimi, ki morajo biti prav tako iskreni in pošteni ter vredni zaupanja. Svojim otrokom zaupa, vendar se kljub temu še vedno rad poda v iskanje tartufov.

Danes podjetje vodi nova generacija družine Zigante.

5.2.3 Podjetniška usmerjenost

Podjetje Zigante tartufi, d. o. o., lahko označimo kot proaktivno prav zaradi nenehnega vpeljevanja novih proizvodov, izdelkov, kar jih posledično pripelje daleč pred njihovo konkurenco. Podjetje sledi trendom in veliko vlaga v raziskave, s katerimi pridobi potrebne informacije, da svoje izdelke izboljša, jih dopolni ali spremeni, pri tem pa tudi zazna nove trende in trgu ponudi nove izdelke pred konkurenti, kot npr. čokoladni (bela, temna) namaz s tartufi, majoneza s tartufi, kechap s tartufi, sladoled s tartufi in druge (Zigantetartufi.com 2017).

Podjetje ima sedež na Hrvaškem, v Plovaniji, kjer poteka celotna proizvodnja izdelkov, ustvarjanje idej ter sledenje trendom in poslovnim priložnostim. Podružnično podjetje v Sloveniji, v Kopru, omogoča podjetju Zigante tartufi, d. o. o., povečanje tržnega deleža, hkrati pa tudi večje število potrošnikov. Na ta način si podjetje ustvarja večjo prepoznavnost, zajame večji trg, več potencialnih novih potrošnikov ter ponudi svoje raznolike izdelke, nam je povedal Giancarlo.

Podjetje nenehno stremi k novim idejam, trendom in zato tudi veliko vlaga v raziskave. V ta namen in ker so zaznali nove priložnosti širijo svojo proizvodnjo v Plovaniji na kar tri dodatne proizvodne linije (Zigantetartufi.com 2017).

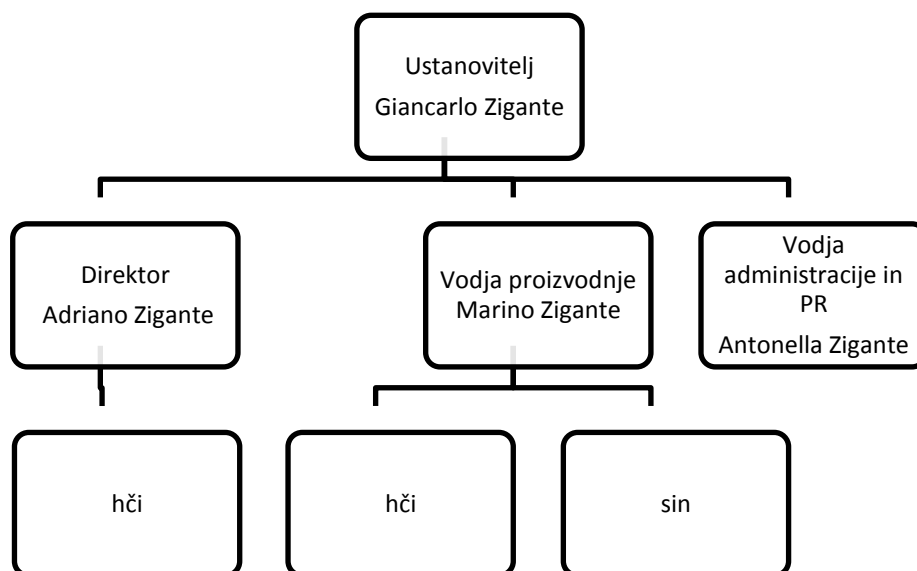
Pri tem pa naj omenimo še, da imajo certifikat IFS (standard za ocenjevanje dobaviteljev, proizvodov trgovskih blagovnih znamk), certifikat za veganske izdelke in HACCAP sistem. So v fazi pridobitve tudi certifikata za bio izdelke (Zigantetartufi.com 2017).

5.3 Izvedba raziskave

V analitičnem delu naloge smo izvedli analizo izbranega družinskega podjetja, v okviru katere smo podatke zbrali s pomočjo polstrukturiranega intervjuja. Intervju smo opravili z lastnikom podjetja in njegovimi nasledniki ter na tak način dobili vpogled v prenos nasledstva oz. podjetja na naslednjo generacijo.

Naš namen in cilj raziskave je, pridobiti poglobljen pogled na proces prenosa nasledstva v izbranem podjetju in ugotoviti njihovo podjetniško usmerjenost ter le-to kasneje tudi primerjati med obema generacijama.

Ustanovitelj podjetja Zigante tartufi, d. o. o., g. Giancarlo Zigante ima tri naslednike. Kot prikazuje spodnji organigram nasledstva podjetja (slika 4), so v prvi vrsti njegovi trije otroci Adriano, Marino in Antonella, ki so druga generacija nasledstva. Iz organigrama je razvidno, da je v prihodnosti odprta možnost tudi tretje generacije nasledstva. V raziskavi smo se posvetili predvsem drugi generaciji nasledstva, s katero smo opravili tudi intervju.



Slika 4: Organigram nasledstva podjetja Zigante tartufi, d. o. o.

Intervju z ustanoviteljem podjetja Giancarlom Zigante in direktorjem podjetja Adrianom Zigante smo izvedli v soboto, 23. maj 2020 ob 9. uri na sedežu slovenskega podjetja Zigante tartufi, d. o. o., v Šalari. Intervju je potekal tako, da smo naprej opravili razgovor z lastnikom Giancarlom in nato še z njegovim sinom Adrianom Zigante. Z vsakim od njiju smo se pogovarjali približno 90 minut. V nadaljevanju bomo pridobljene informacije izpostavili in jih tudi interpretirali.

Drug intervju s preostalima dvema naslednikoma, in sicer z vodjo proizvodnje Marinom Zigante in z vodjo administracije in PR Antonello Zigante, pa je potekal v torek, 26. maja 2020 ob 14. uri na isti lokaciji, na sedežu podjetja v Šalari. Intervju je trajal približno eno uro in 40 minut.

Ustanovitelju podjetja Giancarlu Zigante smo zastavili sklop osmih vprašanj, ki so vključevala tudi več podvprašanj, in sicer:

- Kako je potekalo nasledstvo v podjetju? Ali ste imeli izdelan nasledstveni načrt? Če da, kdo je sodeloval pri njegovi pripravi? Ali ste imeli že vnaprej določeno, kateri otrok naj bi prevzel določeno funkcijo v podjetju?
- Kakšen pomen pripisujete nasledstvenemu načrtu? Ali ocenjujete, da se vaši nasledniki zavedajo njegovega pomena? Ali menite, da ste jih v zadostni meri vključili v delovni proces? Če bi bilo možno, kaj bi danes naredili drugače?
- Ali menite, da so vaši otroci čutili »pritisk«, da se morajo vključiti v družinski posel?
- Ali imajo vaši nasledniki enako vizijo kot vi? Ste jih zato določili za vaše naslednike?
- Kakšno vlogo imate danes v podjetju kot večinski lastnik podjetja in kakšno vlogo si želite imeti ob upokojitvi? Ali želite ohraniti aktivno vlogo v podjetju ali nameravate prepustiti vodenje in lastništvo v celoti naslednikom?
- Kako ste se soočali s procesom nasledstva? Ali vam je bilo težko prepustiti nadzor nad vodenjem podjetja svojim naslednikom? Kaj vam je predstavljajo največji izziv?
- Kako bi ocenili vašo podjetniško usmerjenost (inovativnost, proaktivnost in sprejemanje tveganj)? Kot mlad podjetnik ste sprejeli veliko tveganja pri razvoju vašega podjetja. Ali menite, da si bodo vaši nasledniki upali tvegati tako kot vi? Ali menite, da se vaša podjetniška usmerjenost razlikuje od usmerjenosti vaših otrok?
- Kako bi s tremi besedami opisali vaše družinsko podjetje?

Trem naslednikom pa smo zastavili sklop sedmih vprašanj s podvprašanji; to so bila naslednja vprašanja:

- Kako je potekalo nasledstvo v podjetju? Ali ste imeli že vnaprej določeno, kdo bo prevzel določeno funkcijo v podjetju? Kaj je bil po vašem mnenju največji izziv celotnega procesa? Kakšen pomen pripisujete nasledstvenemu načrtu? Ali ste bili vključeni v pripravo nasledstvenega načrta? Če da, na kakšen način ste bili vključeni? Ali ocenjujete, da ste bili v zadostni meri vključeni v sam proces?
- Kakšna je trenutno vaša funkcija v podjetju? Ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate? Ali bi si želeli prevzeti kakšno drugo funkcijo oz. vlogo v podjetju?
- Ali ste si od nekdaj želeli biti del družinskega posla ali ste se za to odločili, ker ste čutili »pritisk«, da je tako prav?
- Ali želite, da podjetje ostane v lasti družine tudi v prihodnje? Ali želite, da vaši otroci nadaljujejo z družinsko tradicijo?

- Kako usklajujete funkcijo direktorja/vodje proizvodnje/administratorja in družino? Ali vaša partnerka/vaš partner in otroci tudi sodelujejo v družinskem podjetju? V kolikor so vključeni, kakšno funkcijo zavzemajo v podjetju?
- Kako bi ocenili vašo podjetniško usmerjenost (inovativnost, proaktivnost in sprejemanje tveganj)? Ali menite, da ste inovativni, proaktivni in si upate tvegati? Ali menite, da se vaša podjetniška usmerjenost razlikuje od očetove oz. usmerjenosti prejšnje generacije? V kolikor se, prosim pojasnite, v čem se razlikuje.
- Kako bi s tremi besedami opisali vaše družinsko podjetje?

V nadaljevanju bomo podrobneje opisali celoten potek intervjujev ter ugotovitve, ki izhajajo iz njih.

5.4 Analiza in interpretacija rezultatov

Kot smo že zapisali, smo izvedli štiri polstrukturirane intervjuje. Za izvedbo intervjujev smo vnaprej pripravili seznam vprašanj za lastnika podjetja ter njegove naslednike, s pomočjo katerih smo vodili sproščeno in zanimivo razpravo. Pri tem smo jih spodbujali z dodatnimi podvprašanji, da smo, oni in pa tudi mi, »prebili led« in smo posledično pridobili čim več za našo raziskavo ključnih informacij. Vprašanja so se razlikovala glede na njihove vloge in na ta način smo tudi pridobili njihov pogled nad celotno situacijo ter pridobili informacije o načrtih za prihodnost. S pomočjo raziskave smo ugotovili potek nasledstva v izbranem družinskem podjetju in izvedli primerjavo delovanja in razmišljanja obeh generacij.

5.4.1 Intervju z ustanoviteljem, Giancarlom Zigantejem

Z ustanoviteljem podjetja, Giancarlom Zigantejem, smo se sestali v soboto, 23. maja 2020 ob 9. uri na sedežu slovenskega podjetja Zigante tartufi, d. o. o., v Šalari, kjer je potekal tudi intervju.

Spraševali smo ga o poteku nasledstva in o nasledstvenem načrtu. Po njegovih besedah je nasledstvo v njihovem podjetju potekalo povsem naravno, kar pomeni, da brez kakršnega koli nasledstvenega načrta. Lastnik podjetja je dejansko začutil, da je prišel čas, da družinsko podjetje prepusti mlajši generaciji in se posveti svoji novi strasti. To je tudi storil in leta 2006 prepustil podjetje svojim otrokom, ki so že od nekdaj sodelovali v podjetju na vseh področjih njegovega delovanja, od proizvodnje do prodaje. V ta namen je svoje otroke že od samega otroštva vključeval v podjetje, da so ga ti do potankosti spoznali in sami pri sebi prepoznali svoje sposobnosti, želje in zanimanja. Tako so se tudi prepoznali v funkcijah, ki jih danes zasedajo v podjetju. Glede nasledstvenega načrta ustanovitelj Giancarlo pravi: »Če bo potreba po tem, ga bomo v prihodnje izdelali.«

V okviru nasledstvenega procesa podjetja običajno oblikujejo nasledstveni načrt, ki je izdelan v pisni obliki. V našem primeru pa ni tako, saj izbrano podjetje nima izdelanega nasledstvenega načrta. Čeprav nimajo izdelanega nasledstvenega načrta, je njihov proces nasledstva stekel brez kakršnih koli konfliktov, saj je vse skupaj steklo samo od sebe. Pri tem lastnik poudarja, da se zaveda pomembnosti nasledstvenega načrta in da ga večina podjetij tudi ima, vendar je v njihovem primeru kljub temu vse skupaj ubralo naravno pot, česar se prav tako zavedajo tudi nasledniki. Ustanovitelj Giancarlo meni, da je v proces nasledstva svoje naslednike dovolj vključeval ter jim v veliki meri prepustil prosto pot pri odkrivanju njihovih vlog v podjetju. Prepričan je, da je bila njegova odločitev pravilna, kar se je tudi izkazalo tako, da nasledniki uspešno opravljajo svoje delo.

Giancarlo meni, da ni izvajal nikakršnih pritiskov nad svojimi nasledniki, saj jim je pustil prosto pot, predvsem, da se sami odločijo, ali želijo biti del družinskega posla. Naslednje je povzel z naslednjimi besedami: »Nikoli nisem želel siliti svojih otrok, da se ukvarjajo z nečim, kar jih ne veseli. Mislim, da so moji otroci dovolj samostojni, in bi mi, če bi izvajal pritisk nanje, to tudi povedali.«

Ustanovitelj Giancarlo meni, da so njegovi nasledniki vizionarji, vendar se zaveda, da je njihova vizija drugačna od njegove, kot je drugačen tudi čas, v katerem so odraščali. To se kaže že v usmerjenosti naslednikov, saj ti veliko bolj sledijo trenutnim trendom, uvajajo nove proizvode in stremijo k širitvi na svetovni trg. S tega vidika je popolnoma jasno, da je tudi njihova podjetniška usmerjenost drugačna, kot je bila ustanoviteljeva, saj živimo v sodobnem času, v katerem imajo pomembno vlogo tehnologija, inovacije, proaktivnost in drugo.

Lahko trdimo, da obstaja razlika v podjetniški usmerjenosti med prvo in drugo generacijo, saj druga generacija veliko več vlaga v nove trende, širi svoj asortiment in skuša ponuditi nove izdelke pred konkurenco. Menimo, da je bilo v času prve generacije tega veliko manj, kot je bilo manj tudi konkurence, kar je posledično prineslo manjšo tekmovalnost med podjetji. Sam Giancarlo pravi: »Normalno je, da se moja in njihova podjetniška usmerjenost razlikujeta, saj smo različne generacije, časi se spreminjajo in posledično tudi trendi.«

Ustanovitelj podjetja Giancarlo Zigante danes še vedno dejavno sodeluje pri vodenju in odločitvah v podjetju, vendar zadnjo besedo prepušča svojim naslednikom, ki jim popolnoma zaupa. Pri tem dodaja naslednje: »Srčno upam, da me bodo kljub vsemu še kdaj pa kdaj vprašali za mnenje.«

Kot vsakemu delovnemu človeku je bilo tudi njemu težko prepustiti posel mlajši generaciji, ampak se zaveda, da je prišel njegov čas, da se odmakne. Na svoji poslovni poti je doživel veliko uspehov in tudi nekaj padcev, zato sam pri sebi Giancarlo pravi, da je nastopil čas za mlajšo generacijo, da družinsko podjetje popeljejo čim višje.

Velik izziv vsakega ustanovitelja družinskega podjetja je prav v tem, da se ob pravem času umakne iz podjetja in ga prepusti mlajši generaciji. Običajno se težko ločijo od svojega vseživljenjskega dela, kar posledično lahko privede do točke, ko je prepozno in takrat ni primernih naslednikov, ki bi takoj prevzeli podjetje. Da bi se temu izognili, je treba proces nasledstva skrbno zapisati.

Ustanovitelj podjetja Giancarlo pravi: »V moji poslovni karieri sem veliko tvegal in si s trdim delom ustvaril ime ter položaj na trgu prav zaradi tega, da se mojim otrokom ne bo treba toliko žrtvovati, kot sem se moral jaz. Zdaj je na njih, da gradijo dalje na mojih temeljih.« Na podlagi trenutne strategije podjetja lahko trdimo, da so njegovi nasledniki prav tako borbeni in si upajo tvegati, kar je moč videti v širjenju njihove ponudbe izdelkov.

Ob koncu intervjuja smo želeli, da nam ustanovitelj podjetja s tremi besedami opiše svojo podjetniško pot oz. podjetje Zigante tartufi, d. o. o. Na ta način je ustanovitelj družinskega podjetja Giancarlo Zigante opisal kot: cilj, motivacija in premagovanje ovir. Poleg tega pa je dodal, da ima podjetje točno določen cilj, ki ga želijo doseči z izredno motiviranim osebjem. Ovire, ki jim pridejo naproti, spretno premagujejo in vseskozi delujejo vsi skupaj kot ena velika poslovna družina.

»Če ne bi bil zagnan, ne bi nikoli ustvaril takega imperija. Pri njegovem ustvarjanju sem se moral veliko žrtvovati in odpovedati, vendar me je vedno gnala ljubezen do podjetja in želja po ustvarjanju nečesa novega,« pravi Giancarlo Zigante.

Ugotavljamo, da je naše izbrano podjetje dober primer družinskega podjetja z dolgoletno tradicijo, odprto in pripravljeno slediti trendom, se prilagajati trgu, predvsem pa se hitro odzvati na nove situacije. Zaradi morebitnih omejitev in težav predlagamo ustanovitelju podjetja, da izdelava pisni nasledstveni načrt prav zaradi nepričakovanih situacij in se na ta način izogne morebitnim težavam, ki se lahko pojavijo v prihodnosti.

5.4.2 Intervju z naslednikom, Adrianom Zigantejem

Z direktorjem podjetja Zigante tartufi, d. o. o., g. Adrianom Zigantejem je intervju potekal prav tako v soboto, 23. maja 2020 ob 10.30 uri na sedežu podjetja.

Nasledstvo za naslednika predstavlja nek proces, v katerem se naslednik navadi življenja v podjetju, sprejme podjetje, ljudi v podjetju in se vključi v delovni proces. Takega mnenja je tudi eden od naslednikov – Adriano Zigante, ki pravi: »Od majhnega pomagam staršem v podjetju, delal sem v proizvodnji, marketingu pa vse do prodaje. Na ta način sem spoznal podjetje do potankosti (vem, kako diha).« Kot najstarejši otrok je čutil dolžnost pomagati bratu in sestri, ki sta se za nasvete in pomoč pri delu obračala nanj. Zato meni, da ga je prav to pripeljalo do tega, da je prevzel vodstvo podjetja. Pri tem je imel vso podporo brata in sestre. Enako kot oče tudi on meni, da je v njihovem primeru nasledstvo steklo samo od sebe in ni

bilo potrebe po nasledstvenemu načrtu. Če bo to potrebno v prihodnosti, se bodo lotili tudi tega projekta in oblikovali nasledstveni načrt. »Zame osebno je bil največji izziv prevzeti tako pomembno funkcijo v podjetju, saj je sedaj rast našega družinskega podjetja v veliki meri odvisna od mene,« pravi Adriano Zigante.

Funkcija, ki jo danes zaseda Adriano Zigante v družinskem podjetju, je direktor podjetja. Pri tem pravi, da ga to delo izpopolnjuje, da je zelo ambiciozen in mu premagovanje ovir predstavlja tako poslovni kot osebni izziv. In prav zato ga ne zanima nobena druga funkcija v podjetju. Meni tudi, da tako brat kot sestra dobro opravljata svoje delo in trenutno ni potrebe po kakršnih koli spremembah na tem področju.

O tem, ali si želi biti del družinskega podjetja, Adriano Zigante ni nikoli razmišljal, ampak že od malih nog je z družinskim podjetjem odraščal, posledično ga je tudi vzljubil in vedno bolj skozi celotno otroštvo se je vključeval vanj. Danes ugotavlja naslednje: »Starši niso pritiskali name za prevzem vodstva, tako da je želja nastala sama po sebi oz. sem z leti ugotovil, da je to poklic zame in da ga želim opravljati.« Iz tega je razvidno, da je bila naslednikom podjetja Zigante tartufi, d. o. o., prepuščena odločitev, ali želijo biti del družinske zgodbe oz. si tega ne želijo.

Adriano meni, da bo naslednji generaciji, torej njegovim otrokom in nečakom, prepuščena enaka svoboda odločanja o tem, ali želijo biti del družinskega posla ali ne. Če ne bodo izrazili zanimanja za vključitev v delovni proces, nad njimi ne bodo izvajali nikakršnih pritiskov, saj zagovarja enako stališče, kot je bilo dano njemu, da se samostojno odločijo. Kakršna koli bo njihova odločitev, Adriano Zigante pravi, da jih bo podpiral ter jim pomagal na njihovi življenjski poti. Priznava pa, da je želja vseh njih, da bi podjetje ostalo še naprej v lasti družine.

Eden od pomembnih dejavnikov uspešnega nasledstva so vrednote, ki so naslednikom privzgojene, pridobili so jih od svojih predhodnikov. In prav ena izmed teh vrednot je ta, da se družina podpira in si pomaga, ko je to potrebno. Tako je tudi v družini Zigante, saj se trudijo, da ne zanemarjajo niti posla in niti družine. Adriano pravi, da se trudi biti enako prisoten v službi kot tudi doma. Njegova partnerka in njegova hči razumeta njegovo vlogo v podjetju in ga podpirata. Poleg tega je tudi žena zaposlena v družinskem podjetju, v katerem skrbi za vse Zigante trgovine, ko pa je obseg dela povečan, pa tudi ona priskoči na pomoč. »Moja hči je mladoletna, tako da zaenkrat še ne sodeluje, vendar pa si jo v prihodnosti želim vključiti, in sicer takoj, ko bo to mogoče. Želim ji dati enako možnost, kot so jo meni dali moji starši – da se najprej s podjetjem seznanijo in se nato sama odloči, kaj si želi in če želi biti del družinske tradicije ali ne. Kakor koli se bo odločila, jo bova z ženo podpirala.« Ugotavljamo, da sta izbrano podjetje in družina zelo povezani, da se zavedajo pomena družinskega podjetja, delujejo kot dober tim ter so predvsem vsestransko odprti.

Ugotavljamo, da je Adriano Zigante podjetniško usmerjen v inovativnost in proaktivnost, in sicer prav zaradi drugačnega razmišljanja in raznolike ponudbe, ker sledi trendom na trgu proizvodov s tartufi in tvega s ponujanjem novih izdelkov trgu pred konkurenco. Na ta način ga lahko primerjamo s prejšnjo generacijo in kaj hitro ugotovimo, da se njegova podjetniška usmerjenost razlikuje od očetove, kar je razvidno prav iz ponudbe izdelkov. Pred leti so imeli samo tartufato kot tradicionalen izdelek iz tartufov, danes pa imajo npr. ketchup s tartufi, kar predstavlja popolno inovacijo, ter temno in belo čokolado s tartufi. Adriano pri tem izpostavlja tudi njihovo spletno prodajo oz. Web shop, ki so ga ustvarili pred nekaj leti.

Kot je razvidno iz intervjuja, direktor podjetja Adriano stremi k novim trendom, idejam, pripravljen je vanje vlagati, sledi trgu, širi ponudbo podjetja ter posledično želi prehiteti konkurenco in prodreti na svetovni trg. V primerjavi s prejšnjo generacijo lahko rečemo, da je trenutna generacija veliko bolj usmerjena v novosti in tehnologijo.

Tudi Adriano Zigane nam je s tremi besedami opisal njihovo družinsko podjetje, in sicer kot inovativno, strateško pozicionirano in uspešno. K temu lahko dodamo še, da je izbrano družinsko podjetje timsko podjetje, saj vsi skupaj znotraj podjetja delujejo kot ena velika družina, tudi sodelavci, ki niso člani družine.

5.4.3 *Intervju z naslednikom, Marinom Zigantejem*

Intervju z vodjo proizvodnje, g. Marinom Zigantejem, je potekal v torek, 26. maja 2020 ob 14. uri na sedežu slovenskega podjetja v Šalari.

Kot smo že povedali, je v podjetju Zigante tartufi, d. o. o., proces nasledstva potekal sam od sebe in enakega mnenja je tudi drugi naslednik podjetja Marino Zigante. Že kot otrok je z bratom in sestro veliko časa preživel v družinskem podjetju in ga na ta način spoznaval. Vsake počitnice so tam pomagali, delali in si zaslužili kak evro. Leta so minevala in vedno bolj so se vključevali vanj. Prišel je čas, ko so postali odrasli in sposobni samostojno opravljati delo, nam pripoveduje Marino Zigante. Zase pravi naslednje: »Po naravi sem bolj tehničen tip, kar se je vedno bolj kazalo, saj sem veliko časa preživel v proizvodnji. Ne, nismo imeli vnaprej določene funkcije, ki bi jo opravljali, ampak so nam bile odprte vse poti. Sam pri sebi sem ugotovil, da sodim v proizvodnjo, in se tako tudi usmeril.« Tudi on pravi, da nasledstvenega načrta nimajo in da so se med seboj razporedili in zasedli funkcije, ki so jim pisane na kožo. Zaveda se, da je priporočljivo in pomembno, da bi imeli nasledstveni načrt, vendar pri njih ni bilo potrebe po tem, saj so se uspeli o vsem uspešno dogovoriti brez kakršni koli konfliktov. Je pa mnenja, da bi bilo priporočljivo imeti nasledstveni načrt predvsem za primere, ko bi se pojavili morebitni konflikti, saj šele takrat podjetja ugotovijo, koliko prednosti ima nasledstveni načrt. Izbrano podjetje ni imelo potrebe po tem, ker smo zadevo uspešno rešili brez tega, ampak kljub temu to ne pomeni, da je tak način pravilen. Glede

največjega izziva pravi naslednje: »Največji izziv celotnega procesa je bil prevzeti podjetje in »ladjo« uspešno peljati dalje, kot nam jo še danes uspeva z bratom in sestro uspešno voditi.«

Trenutna funkcija, ki jo opravlja naslednik Marino Zigante, je vodja proizvodnje. Sam se opisuje kot tehničen tip in mu je to delovno mesto pisano na »kožo«. Svoje delo rad opravlja, ga zelo veseli, poleg tega pa je tudi usmerjen v iskanje tehničnih rešitev in deluje v timu. Za svoje sodelavce pravi, da so tim, s katerim dobro sodelujemo. Poudarja pomen motiviranosti, saj meni, da na ta način zaposleni svoje delo opravljajo dobro in predvsem z veseljem. Na tem delovnem mestu je zadovoljen in meni, da ni delovnega mesta v podjetju, ki bi ga opravljal bolje oz. s še večjim veseljem. Če povzamemo, Marino Zigante je bolj tehničen tip, vendar pa pripisuje velik pomen dobremu komuniciranju in sodelovanju z zaposlenimi, zato jih skuša motivirati s pogovorom, nagradami itd.

Od nekdanj si je želel biti del družinskega posla, s tem je rasel in ne nazadnje je to tudi del njega. Priznava pa, da niti za trenutek ni čutil nikakršnega pritiska družine, da mora biti del družinskega podjetja.

Želi si, da bi podjetje ostalo v krogu družine in da bi se njihovi otroci vključili vanj, vendar pa enako kot njegov brat meni, da bo otrokom prepuščeno, da se o tem sami odločijo. Če bodo otroci imeli drugačne želje, cilje v življenju, bo to tudi spoštoval. Kakor so njemu njegovi starši dali možnost samostojne odločitve, želi tudi sam to storiti in svojim otrokom pustiti prosto pot za sprejem odločitve.

Pomembno je, da je prisotno komuniciranje, da obstaja obojestransko zavedanje o tem, kaj prinaša družinsko podjetje. Marino pravi, da se drži naslednjega načela: »Ne nosim dela domov in obratno, zasebnega življenja v službo.« Zaenkrat to načelo drži in deluje, vendar se oba z ženo zavedata, da so obdobja, ko ni tako, ko je obseg dela povečan in takrat je nekoliko več odsoten od doma. Poleg tega je tudi njegova žena zaposlena v podjetju, in sicer dela v slovenskem podjetju Zigante tartufi, d. o. o., kjer vodi spletno prodajo, vsa naročila preko Web shopa, oglašuje podjetje in izdelke preko socialnih omrežij, kot npr. Instagram ali Facebook. Otroka sta mladoletna, tako da trenutno še ne sodelujeta v podjetju, vendar ju bodo kaj kmalu vključili za sezonska dela, da spoznata družinsko podjetje in zaslužita žepnino. Na ta način se bosta otroka v prihodnosti lažje odločila o tem, kaj ju zanima in kakšno delo želita opravljati. Vsekakor ju bosta Marino in tudi žena v vsaki njuni odločitvi podpirala.

Sedanja generacija oz. nasledniki družinskega podjetja so veliko bolj usmerjeni v inovativnost. To pa zato, ker ponujajo široko paleto novih izdelkov, in sicer hruškov džem s tartufi, čokolada s tartufi, sladoled s tartufi, čokoladni namaz oz. »Nutella« s tartufi itd. Marino meni naslednje: »Imamo veliko inovativnih izdelkov in ves čas delamo na tem, da ustvarimo še več novih izdelkov. Naša podjetniška usmerjenost se razlikuje od očetove, saj so bili, ko je on vodil podjetje, drugačni časi, ni bile takih možnosti, kot so danes. Potrošniki so se zadovoljili z določeno paleto izdelkov in jim je bilo dovolj. Danes žal ni tako in moramo

vedno znova ustvarjati nove inovativne izdelke in čim bolj širiti našo ponudbo.« V poslovnem svetu je tako, da je treba vseskozi imeti odprte oči, slediti novim trendom, povpraševanju in ne izpustiti iz opazovanja konkurence, ker nas v nasprotnem primeru ta lahko kaj hitro prehit.

Marino Zigante s tremi besedami opiše družinsko podjetje kot inovativno, s timsko dinamiko in dobrim komuniciranjem. Pri tem dodaja: »Naj razložim, kaj mislim s tem opisom, in sicer naše podjetje je inovativno zaradi izdelkov, ki jih ponujamo, imamo dobro komunikacijo in delujemo kot tim, pri tem pa sodelujemo, si pomagamo in resnično smo kot ena velika družina.«

5.4.4 Intervju z naslednikom – Antonella Zigante

Intervju z gdč. Antonello Zigante je potekal prav tako v torek, 26. maja 2020 ob 14 uri in 50 minut na sedežu slovenskega podjetja Zigante tartufi, d. o. o., v Šalari.

Antonella kot najmlajša naslednica opisuje proces nasledstva malo drugače, saj se je v družinsko podjetje vključila kasneje v primerjavi z bratoma. Kljub vsemu pa je tudi ona že od malih nog mnogo svojega prostega časa preživela v podjetju, kjer je opravljala razna sezonska dela. Podjetje je vzljubila takoj in sama pravi, da je očetu kot njegova ljubljenska vedno govorila: »Tata, ko zrastem ti bom jaz pomagala urejati papirje in vsa pisarniška dela.« In danes tako tudi je, saj Antonella ureja vso administracijo. Tudi ona pravi, da funkcije niso bile določene, ampak so se sami po sebi in glede na zanimanje razporedili na delovna mesta, ki jih danes zasedajo. Nasledstvenega načrta nimajo, zavedajo pa se, da je pomemben in priporočljiv, mogoče se bodo za ta korak odločili v prihodnosti, ker ga sedaj ne potrebujejo oz. ga bodo morda potrebovali, ko bo oče v celoti izstopil iz podjetja.

Antonella Zigante je vodja administracije in PR v podjetju. Dejansko se je njena obljuba izpred nekaj let, ki jo je dala očetu, tudi uresničila in mu sedaj pomaga pri administraciji. Za svoje delo pravi, da jo veseli, veseli pa jo tudi oglaševanje, priprava raznih reklam, dajanje intervjujev televiziji, radiju itd. Svoje delo preprosto obožuje, ga dobro opravlja in ga ne bi zamenjala za nobeno drugo funkcijo v podjetju.

Prav tako tudi Antonella pravi, da ni bilo pritiska staršev, da se mora vključiti v podjetje. Bilo je ravno nasprotno, saj ji je oče Giancarlo dal možnost, da se sama odloči, ali želi biti del ekipe Zigante tartufi, d. o. o. Sama pravi, da se je odločila na podlagi ljubezni do podjetja, ki izhaja že iz otroštva, in ni niti za trenutek čutila nikakršnega pritiska ne od očeta ali bratov, da mora biti del družinskega posla. Za očeta pravi, da jim je od nekdanj poudarjal, da želi, da se sami odločijo, kaj želijo početi v prihodnosti. Vendar Antonella kljub vsemu meni, da si je oče v sebi želel, da bi vsaj eden od otrok prevzel vodenje podjetja. Na koncu se je zgodilo prav to, česar ni pričakoval: »Da bomo kar vsi trije aktivni in del družinskega podjetja, kar mu je danes v velik ponos,« pravi Antonella.

Tudi ona kot oba brata si želi, da bi družinsko podjetje ostalo v lasti družine. Predvsem, da bi vsi člani družine, otroci oz. naslednja generacija bili del družinske zgodbe. Zase pravi, da se bo trudila prenesti ljubezen do podjetja na svoje otroke (ko jih bo imela) in bi jo zelo osrečilo, da bi njeni otroci šli po njenih poteh in s tem nadaljevali tradicijo. V nasprotnem primeru ne bo jezna, ampak jih bo kljub temu podpirala v vsaki njihovi odločitvi in sprejela njihove odločitve brez pritiskov.

Glede usklajevanja dela z družino nima težav, ker še nima svoje družine, vendar pa bo, ko bo prišel ta čas, razmišljala drugače, saj, kot pravi Antonella: »Predvidevam, da bom verjetno drugače usklajevala kot brata, saj bom vendar »mama« (smeh).«

Podjetniška usmerjenost današnje generacije naslednikov je po mnenju Antonelle bolj usmerjena v proaktivnost. To pa zato, ker redno sledijo trendom, jih prehitevajo, so konkurenčni in predvsem so pred konkurenco. Pravi, da zelo veliko vlagajo v razne raziskave, izobražujejo osebje, posodablajo proizvodnjo ter jo tudi širijo. Podjetje Zigante tartufi, d. o. o., je zelo aktivno, redno uvaja spremembe, za katere ocenijo, da so in bodo dobro vplivale na prihodnost družinskega podjetja. Njihova želja je, da postanejo svetovno podjetje oz. želijo si prodreti na vse trge. Na podlagi tega lahko rečemo, da se njihova podjetniška usmerjenost zelo razlikuje v primerjavi z usmerjenostjo prve generacije. Zavedati pa se moramo, da so takrat bili tudi drugačni časi, imeli so manjšo ponudbo, ampak sedaj živimo v času hitrih tehnoloških sprememb in zato mora podjetje slediti tem trendom, da bi doseglo svoje cilje. V ta namen podjetje tudi veliko več vlaga prav v tehnologijo, v sodobno oblikovanje, uvaja novosti, predvsem pa skuša biti čim bolj konkurenčno.

Na vprašanje, kako bi s tremi besedami opisala družinsko podjetje Zigante tartufi, d. o. o., je Antonella odgovorila naslednje: »Je podjetje dobre komunikacije, fleksibilno in z dobro karizmo.«

Ugotovili smo, da je mlajša generacija veliko bolj usmerjena v nova znanja, nove tehnologije oz. v proaktivnost. Pri tem moramo upoštevati, da prva in druga generacija prihajata iz različnih časov in prav zaradi tega se tudi njihovi pogledi razlikujejo. Na podlagi zbranih podatkov ugotavljamo, da nasledniki družinskega podjetja podjetje uspešno vodijo naprej ter v strategijo podjetja vnašajo nov, svež pogled, ki se kaže v večji ponudbi inovativnih izdelkov in proaktivnosti na različnih področjih.

5.5 Povzetek ugotovitev

Na podlagi opravljene raziskave s polstrukturiranimi intervjuji smo pridobili podrobno sliko o podjetju, ustanovitelju in naslednikih. Naš cilj je bil spoznati potek nasledstva v izbranem podjetju, ugotoviti, kako se z nasledstvom soočajo člani družine, in analizirati podjetniško usmerjenost prve in druge generacije.

Raziskava je pokazala, da podjetje Zigante tartufi, d. o. o., nima izdelanega nasledstvenega načrta, a so kljub temu zamenjavo vodstva uspešno izpeljali oz. se je celotna situacija odvila sama od sebe. Kot sami pravijo je to potekalo tako, da se je oče Giancarlo odločil izstopiti iz podjetja in prepustiti vodenje podjetja svojim otrokom, ko je videl, da mlajša generacija zelo dobro deluje in vodi podjetje.

Otroci, trije nasledniki, so sami prepoznali svoje lastnosti in zanimanja ter so na tej osnovi tudi zasedli svoja delovna mesta. Lahko rečemo, da jih je do tega pripeljalo njihovo uspešno komuniciranje, brezpogojna pomoč in dobro sodelovanje. Kot smo že povedali, ima najstarejši sin, direktor podjetja največ izkušenj in je velikokrat priskočil na pomoč bratu in sestri in prav zaradi te odprte komunikacije med seboj dosegajo zadane cilje.

Ustanovitelj podjetja Giancarlo je na ta način prepustil vodenje podjetja, ne pa tudi lastništva, saj se zaenkrat še ni upokojil, ampak se ukvarja s svojo drugo strastjo, to sta vino in oljčno olje. To je razlog, da lahko rečemo, da nasledstvo v polnem pomenu še ni izvedeno, zaključeno bo, ko bo oče otrokom, naslednikom prepustil tudi lastništvo podjetja in bo to v polnem pomenu besede pomenilo prenos nasledstva na mlajšo generacijo. Danes Giancarlo sodeluje s svojimi nasledniki, vendar pa je zadnja beseda njihova. Sam zase pravi, da je še mlad in da še dolgo ne bo odšel v pokoj, saj, kaj bo potem počel.

Težavo, ki smo zaznali, je bila prav ta, da nimajo izdelanega nasledstvenega načrta na papirju. Menimo, da je pomembno, da podjetje tega tudi izdelava prav zaradi nepredvidljivih situacij, kot so npr. bolezen ali nepričakovana smrt. Pomembno je, da je nasledstveni načrt v pisni obliki že zaradi teh nepredvidljivih situacij, saj se na ta način lahko izognejo morebitnim težavam, ki se lahko pri tem pojavijo.

Po opravljanju vseh štirih intervjujih opazamo razliko v razmišljanju med prvo in drugo generacijo. Čeprav je oče zelo patriarhalna figura v podjetju in mu je vseč, da ima svoj prav, se opazi, da se je vseeno povlekel nazaj in prepustil marsikatero odločitev otrokom. Zato lahko rečemo, da dela v dobro podjetja, ker zaupa vizionarskemu načinu dela svojih otrok, predvsem pa jim zaupa.

Razliko opazamo tudi v načinu razmišljanja, načinu dela, v vrednotah, osebnostnih lastnostih, predvsem pa sta obe generaciji odraščali v drugačnih časih. Ob upoštevanju tega lahko rečemo, da ima oče (ustanovitelj) drugačen pogled na celotno situacijo, je poln idej, je sposoben iz nič nekaj narediti, verjame vase, v svoje znanje in v svoje sposobnosti. Druga generacija pa je veliko bolj previdna, a hkrati odprta, stremi k raznolikosti, drugačnosti, pretehta možnosti, predvsem pa se veliko lažje prilagodi novim situacijam, trendom.

Prav tako smo zaznali razlike na področju podjetniške usmerjenosti, saj je nova (mlajša) generacija usmerjena predvsem v proaktivnost, kar pomeni, da se zavedajo pomembnosti sledenja aktualnim trendom na trgu, da te tudi prehitevajo in vedno znova ponujajo nove

izdelke. Razlika v podjetniški usmerjenosti med prvo in drugo generacijo je vidna tudi v ponudbi izdelkov, saj je nova generacija zelo inovativna na področju razvijanja novih proizvodov. Danes podjetje ponuja veliko več kot samo standardno tartufato. Sedaj v primerjavi s prvo generacijo ponujajo veliko različnih izdelkov iz tartufov in tudi nekaj izdelkov brez njih. Prepoznavnost podjetja je drugačna, saj je bila v času prve generacije velika in odmevna reklama najdba največjega tartufa in vpis v Guinnessovo knjigo rekordov. Danes podjetje promovirajo s pomočjo socialnih omrežij, TV oglasov, radijskih oglasov, jumbo plakatov, z raznimi promocijami in degustacijami v trgovskih središčih ter na sejnih. Poleg tega nova generacija vsako leto septembra organizira v Livadah sejem tartufov, kjer je to specialiteto mogoče tudi okusiti, ponudijo pa tudi druge lokalne dobrote. Pri tem organizirajo tudi vožnjo z vlakencem in iskanje tartufov v gozdu. Na ta način privabijo veliko število obiskovalcev, in sicer tudi iz tujine, in imajo vodene obiske skozi celoten sejem.

Skratka, rečemo lahko, da je ustanovitelj Giancarlo Zigante vodil podjetje bolj patriarhalno kot njegovi otroci, ki podjetje vodijo na drugačen, demokratičen način oz. sodelujejo med seboj kot dober in uspešen tim.

Direktor podjetja Adriano Zigante ima jasno zadane cilje, njegov način dela je profesionalen in ima vizijo družinskega podjetja. Zaveda se pomena dobrega, marljivega in zvestega delavca, zato takega delavca zelo ceni in ga tudi nagradi, saj sam pravi, da je dobrega delavca treba dodatno motivirati ter nagraditi.

Menimo, da je način vodenja vodje proizvodnje, Marina Ziganteja zelo uspešno, ker svoje podrejene motivira in deluje na tak način, da je eden od njih. Skratka ne dela razlik, ampak skuša ustvariti dobro timsko energijo oziroma vzdušje.

Antonella Zigante je mlada perspektivna podjetnica, ki sledi trendom, je zelo organizirana in odgovorna do svojega dela. S svojo iznajdljivostjo, ambicioznostjo, komuniciranjem, javnim nastopom, natančnostjo in usmerjenostjo k ciljem prispeva k uspešnemu delovanju podjetja.

Na podlagi vseh pridobljenih podatkov o podjetju Zigante Tartufi, d. o. o., smo identificirali nekaj prednosti in slabosti podjetja, ki jih bomo na kratko izpostavili. To so:

- *Prednosti* našega izbranega družinskega podjetja so predvsem fleksibilnost pri delu, organizaciji časa in vlaganju/porabi denarja. Pomembna prednost je tudi ponos, močna kultura in zanesljivost, saj na dolgi rok to pomeni dobro sodelovanje. Na tak način poslovni partnerji vidijo, da osebe tukaj niso le zaposlene, ampak živijo s podjetjem. Pri dejavnosti našega izbranega podjetja je največja prednost prav prenos znanja iz roda v rod ter sama kredibilnost blagovne znamke.
- *Slabosti*, ki smo jih identificirali pri izbranem podjetju, so predvsem favoriziranje izbranih družinskih članov, včasih avtoritete niso točno definirane in večkrat se zgodi, da čustva vplivajo na poslovne odločitve, ter pomanjkanje nasledstvenega načrta v pisni obliki.

Skozi intervjuje je bilo moč zaznati njihovo povezanost, strast in željo po ohranitvi tradicije družinskega podjetja. Delujejo kot en velik in uspešen tim, ki si želi v prihodnje to strast, ljubezen do podjetja prenesti na tretjo generacijo oziroma na svoje otroke in tako peljati družinsko zgodbo dalje.

Dodali bi samo še dejstvo, da je vsako družinsko podjetje edinstveno, kakor tudi družina, ki je del tega, to velja tudi za proces nasledstva, saj je v vsakem podjetju drugačen. Posledično je to tudi vidno v analiziranem družinskem podjetju, saj je njihov proces nasledstva na nek način edinstven.

5.6 Predlogi in priporočila

Glede na celotno situacijo lahko trdimo, da je naše izbrano podjetje Zigante tartufi, d. o. o., primer uspešnega družinskega podjetja. Vendar pa z eno pomembno pomanjkljivostjo, in sicer, da je brez izdelanega oz. zapisanega nasledstvenega načrta. Po eni strani je to povsem razumljivo, da tega ustanovitelj podjetja Giancarlo Zigante še ni izdelal, saj se še ni povsem odpovedal lastništvu podjetja.

Če pogledamo drugače, pa je ustanovitelj svoje naslednike uspešno vpeljal v podjetje, jim prepustil, da se sami najdejo v podjetju in ugotovijo, katero funkcijo bi želeli zasedati ter to tudi danes zasedajo. Na ta način njegovi nasledniki dejansko zasedajo v podjetju delovna mesta, ki jim ležijo, in imajo pri tem proste roke, saj ne glede na lastništvo nasledniki ustanovitelja družinskega podjetja delujejo povsem svobodno ter uspešno vodijo podjetje dalje.

Skratka, lahko rečemo, da je na svoj način ustanovitelj svoje otroke premišljeno vpeljal v družinsko podjetje, saj so ti od malih nog spoznavali delovanje podjetja in imeli v podjetju določene počitniške zadolžitve. Na ta način so se skozi leta počasi vključevali v podjetje, kjer so prepoznali svoja znanja in zanimanja.

Kljub vsemu pa ustanovitelju priporočamo, da nasledstveni načrt čim prej zapiše v obliki dokumenta, saj glede na trenutne dogodke, ki so posledica širjenja virusa Covid-19, in druge naravne katastrofe, kot npr. potresi in poplave, nikoli ne vemo, kaj se nam lahko zgodi in takrat se lahko podjetje nepričakovano znajde v velikih težavah. Da bi se izognili takšnim in drugačnim težavam ter morebitnim konfliktom znotraj družinskega in poslovnega sistema, je priporočljivo oblikovati *nasledstveni načrt v pisni obliki*. Vanj bi ustanovitelj podjetja moral vključiti *načrt prehoda lastništva na naslednike; plan nasledstva na vodstvenih položajih; potrebe in želje naslednikov; lastniške prepovedi in nakupne/odkupne omejitve; finančno načrtovanje v korist prihodnjih generacij in drugo*.

V sodobnem poslovnem življenju se soočamo z zelo hitrim tempom, ki od nas zahteva stalno osredotočenost in dobro opravljanje zadanih nalog, zato nam med delovnim tednom ne

preostane časa za neformalno druženje s sodelavci. Zaradi slednjega podjetju predlagamo, da uvede redne neformalne sestanke – *tim building* (npr. za začetek vsaj enkrat letno), s čimer bi okrepili sodelovanje in druženje med zaposlenimi. Menimo, da si mora vsako podjetje, ekipa vzeti čas zase, se odmakniti od vsakdanjika in se med seboj bolje spoznati. Šele nato lahko postanejo dober tim, ki deluje usklajeno. Da bi do tega prišlo, je tukaj *tim building*, ki ga podjetja običajno izvajajo izven prostorov podjetja, običajno v sproščenem okolju, kot je lahko npr. piknik v naravi, dejavnosti v telovadnici, adrenalinskem parku, snemanje reklame, iskanje skritega zaklada, kreativna delavnica, rafting itd. Take dejavnosti so zelo učinkovite, saj se zaposleni ob tem zelo sprostijo in odmislijo dnevne naloge, poleg tega pa se povežejo in sodelujejo bodisi pri igri bodisi pri skupinskih nalogah. Na ta način kaj hitro pridejo na plan tudi prednosti in slabosti ekipe, ki jih je treba kasneje na osnovi analize tudi odpraviti.

Menimo, da je zamisel o *tim buildingu* v podjetju Zigante tartufi, d. o. o., zelo dobra in izvedljiva glede na njihovo politiko o motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Prepričani smo, da bi redni *tim building* še dodatno prispeval k izboljševanju komuniciranja, medosebnih odnosov, zaupanja, vodenja ter povečal pripadnost podjetju, kolegialnost in kreativnost zaposlenih itd.

Podjetju Zigante tartufi, d. o. o., predlagamo tudi, da redno izobražuje svoje zaposlene, saj bo tako podjetje imelo veliko bolj usposobljeno osebje, z boljšim znanjem, poleg tega pa zagotavlja prilagajanje zaposlenih glede na nove zahteve dela. Skratka, zaposleni so ključni dejavnik pri doseganju konkurenčne prednosti pred drugimi podjetji, zato je treba vlagati v njihovo znanje (razna izobraževanja in usposabljanja).

6 SKLEP

Tradicija, trdo delo, samoiniciativnost, usmerjenost k ciljem, prilagodljivost, vztrajnost in kreativnost so le del palete značilnosti, ki naj bi jih družinsko podjetje in njeni člani imeli. Za družinska podjetja bi lahko rekli, da so ta podjetja »posebna« prav zaradi poslovno-družinskih odnosov.

Da bi družinsko podjetje bilo uspešno, mora premikati meje, realizirati ideje in izkoristiti vse poslovne priložnosti, ki se ponudijo na poslovni poti. Zanje lahko rečemo, da zagotavljajo stabilna delovna mesta in dolgoročen razvoj z družinsko tradicijo.

Prav tako so družinska podjetja odpornejša na gospodarske krize, predvsem pa družina stopi skupaj in zavzeto išče rešitve, kako situacijo prebroditi in iti dalje.

Pomembno je, da ustanovitelj ob primernem času svoje življenjsko delo prepusti naslednji generaciji oz. potencialnim naslednikom, ki so za to funkcijo primerni, usposobljeni in bodo vseživljenjsko delo ustanovitelja z veliko mero strasti peljali dalje.

Družinsko podjetje Zigante tratufi, d. o. o., je dober primer družinskega podjetja, saj je to podjetje, ki trdo dela, ima tradicijo in veliko mero vztrajnosti. Ustanovitelj je skozi leta svojim naslednikom, otrokom postopoma prepuščal posel tako, da jih je vključeval v podjetje. Sedaj nova generacija deluje na podoben način kot prva generacija, z enakimi vrednotami, in sicer z vso tradicijo, strastjo in trdim delom ter kot ena »velika družina«, a je še toliko bolj proaktivna in podjetniško usmerjena kot prva generacija, kar dokazuje z razvijanjem novih proizvodov in uvajanjem novih promocijskih poti. Poleg tega s svojimi zaposlenimi sodelujejo po načelu vsi smo enaki in med njimi ne delajo razlik.

Osnova uspeha vsakega podjetja je učinkovito komuniciranje, ki mora biti, če želimo razvijati dobre poslovne odnose, usmerjeno v razumevanje. Kot pravi Stephen C. Paul (Musek Lešnik 2006): *»Vsak korak, ki ga naredite, naj bo korak v smeri vaše vizije.«*

LITERATURA

- Ahac, Matjaž. 2016. *Uspešna menjava generacij v družinskem podjetju*.
<https://www.optius.com/delodajalci/nasveti-za-upravljanje-s-kadri/uspesna-menjava-generacij-v-druzinskem-podjetju/> (26. 3. 2020).
- Antončič, Boštjan, Jasna Auer Antončič in Denis Jurčič. 2015. *Družinsko podjetništvo: značilnosti v Sloveniji*. Ljubljana: Ernst & Young.
- Astrachan, Joseph H. in Melissa Carey Shanker. 2003. Family businesses' contribution to the U. S. economy: a closer look. *Family Business Review* 16 (3): 211–219.
- Athwal, Reg. 2017. *Unleash your family business DNA: building a family legacy that lasts generations*. Dubai: RTS Books.
- Basso, Olivier, Alain Fayolle in Véronique Bouchard. 2009. Entrepreneurial orientation: the making of a concept. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 10 (4): 313–321.
- Belak, Janko. 2000. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER Evrocenter.
- Bennedsen, Morten, Kasper Meisner Nielsen, Francisco Perez-Gonzalez in Daniel Wolfenzon. 2007. Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics* 122 (2): 647–691.
- Bjuggren, Per-Olof in Lars-Goran Sund. 2001. Strategic decision making in intergenerational successions of small- and medium-size family-owned businesses. *Family Business Review* 14 (1): 11–23.
- Calabrò, Andrea, Giovanna Campopiano, Rodrigo Basco in Thilo Pukall. 2016. Governance structure and internationalization of family-controlled firms: the mediating role of international entrepreneurial orientation. *European Management Journal* 35 (2): 238–248.
- Canon. 2021. *Ali si v podjetju želite vzpostaviti postopek obvladovanja tveganja?*
<https://www.canon.si/business/insights/articles/business-risk-management-process-appetite/> (15. 1. 2021).
- Cano-Rubio, Myriam, Guadalupe Fuentes-Lombardo in Manuel Carlos Vallejo-Martos. 2017. Influence of the lack of a standard definition of “family business” on research into their international strategies. *European Research on Management and Business Economics* 23 (3): 132–146.
- Chestnut, Dwight. 2019. *What is business model innovation?* <https://bizfluent.com/about-7220445-business-model-innovation-.html> (14. 1. 2021).
- Churchill, Neil 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.
- Cleary, Siobhan in Stefano Alderighi. 2018. *Family firms and listing: opportunities for public capital markets*. https://www.world-exchanges.org/storage/app/media/research/Studies_Reports/wfe-family-owned-businesses-amp-listing-report.pdf (20. 1. 2020).
- Collins, Jamie D., William J. Worthington in John E. Schoen. 2016. Family business CEO succession: examining personal retirement expectations. *Journal of Small Business Strategy* 26 (2): 51–70.
- Covin, Jeffrey G. in Dennis P. Slevin. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10 (1): 75–87.

- Covin, Jeffrey G. in Dennis P. Slevin. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (1): 7–25.
- Donckels, Rik in Erwin Fröhlich. 1991. Are family businesses really different? *European experiences from STRATOS. Family Business Review* 4 (2): 149–160.
- Duh, Mojca, Polona Tominc in Miroslav Rebernik. 2000. *Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Duh, Mojca, Polona Tominc in Miroslav Rebernik. 2005. Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 38 (10): 590–599.
- Duh, Mojca, Polona Tominc in Miroslav Rebernik. 2006. Problemi definicije družinskih podjetij: primer Slovenije. *Naše gospodarstvo: revija za aktualna gospodarska vprašanja* 52 (3/4): 29–38.
- Duh, Mojca. 2003. *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: MER Evrocenter.
- Duh, Mojca. 2008. Razvojne značilnosti slovenskih družinskih podjetij in podpora njihovim razvojnim prizadevanjem. V *Različnost kot podjetniška priložnost: slovenski podjetniški observatorij 2007/08*, ur. Karin Širec in Miroslav Rebernik, 101–119. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Duh, Mojca. 2012. Family businesses: the extensiveness of succession problems and possible solutions. V *Entrepreneurship – gender, geographies and social context*, ur. Thierry Burger-Helmchen, 209–234. Rijeka: InTech.
- Erasmus, Pierre in Retha Scheepers. 2008. The relationship between entrepreneurial intensity and shareholder value creation. *Managing Global Transitions* 6 (3): 229–256.
- Ernst & Young. 2012. *Built to last: family businesses lead the way to sustainable growth*. https://www.fambiz.com.au/wp-content/uploads/FBN-Ernst-Young-Built_to_Last-FB-Survey.pdf (20. 1. 2020).
- European Commission. 2002. *Final report of the expert group on transfer of small and medium sized enterprises*. <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/2158/attachments/1/translations> (15. 3. 2020).
- European Family Businesses. 2018. *Families in business for the long term*. <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition> (15. 11. 2020).
- EY.com. 2015. *Družinsko podjetništvo: značilnosti v Sloveniji*. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-family-business-characteristics-in-slovenia-si/\\$FILE/EY-family-business-characteristics-in-slovenia-si.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-family-business-characteristics-in-slovenia-si/$FILE/EY-family-business-characteristics-in-slovenia-si.pdf) (8. 4. 2020).
- Filion, Louis J. 1991. The definition of small business as a basic element for policy making. Paper presented at the conference Small Business Marketing and Society, Tbilisy.
- Fuentes-Lombardo, Guadalupe, Ruben Fernández-Ortiz in Myriam Cano-Rubio. 2011. Intangible assets in the internationalization of Spanish wineries: directive and compared perception between family and non family business. *Intangible Capital* 7 (2): 428–473.
- Glas, Miroslav in Francka Lovšin. 2000. *Družinsko podjetništvo v Sloveniji: vključevanje mlajše generacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Center za razvoj podjetništva.
- Gómez-Mejía, Luis R., Katalin Takács Haynes, Manuel Núñez-Nickel, Kathryn J. L. Jacobson in José Moyano-Fuentes. 2007. Socioemotional wealth and business risks in

- family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly* 52 (1): 106–137.
- Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine. 2011. *Družinsko podjetništvo*. <https://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1017> (22. 11. 2020).
- GOV.SI. 2020. *Inovativnost v podjetjih*. <https://www.gov.si teme/inovativnost-v-podjetjih/> (6. 4. 2020).
- Grgić, Mato, Vlatka Bilas in Sanja Franc. 2010. *Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
- Grošelj, Urban. 2015. *Sedem dejavnikov uspešnega prenosa nasledstva družinskega podjetja*. <https://izvozniki.finance.si/8825583/7-dejavnikov-uspesnega-prenosa-nasledstva-druzinskega-podjetja> (20. 1. 2020).
- Gustafsson, Carina in Hanna Norgren. 2014. *Nepotism perceived by managers in northern Sweden: an explorative study on attitudes towards nepotism and its usage*. Umea: Umeå School of Business and Economics.
- Handler, Wendy C. 1994. Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review* 7 (2): 133–157.
- Helin, Jenny in Leif Melin. 2006. *Succession in family business: communication practices and the role of power*. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:174490/FULLTEXT01.pdf> (20. 1. 2020).
- Hilburt-Davis, Jane in Gibb W. Dyer. 2003. *Consulting to family businesses: a practical guide to contracting, assessment, and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- HRM. 2014. *Integriteta in avtonomija na delovnem mestu*. <https://psihologijadela.com/2014/03/28/integriteta-in-avtonomija-na-delovnem-mestu/> (15. 1. 2021).
- Huč, Stanka. 2006. *Družinsko podjetništvo – prehod v naslednjo generacijo*. Specialistično delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Huges, Mathew in Robert E. Morgan. 2007. *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Deconstructing-the-relationship-between-orientation-Hughes-Morgan/b19332fdb240e24b89972e69679bbfdd74f870a7> (10. 4. 2020).
- Institut M.O.S.T. 2018. *Prenos družinskega podjetja*. https://most-institut.com/prenos-druzinskega-podjetja/?gclid=EAIaIQobChMIway0pYqb7QIVFM13Ch2NPggsEAAYASAAEgLIPfD_BwE (20. 12. 2020).
- Jagodič, Gregor in Valerij Dermol. 2012. *Biti podjeten, biti inovativen – biti podjetnik: študijska gradiva*. Celje: Fakulteta za družbene in poslovne vede.
- Jurše, Milan, Polona Tominc in Damijan Prosenak. 2007. Globalna tržna usmerjenost in inovativnost kot dejavnika uspešnosti slovenskih podjetij. *Naše gospodarstvo: revija za aktualna gospodarska vprašanja* 53 (1/2): 3–17.
- Kets de Vries, Manfred F. R. 1993. The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. *Organizational Dynamics* 21 (3): 59–71.

- Kislik, Liz. 2020. *How to make your family business more professional*. <https://hbr.org/2020/01/how-to-make-your-family-business-more-professional> (14. 1. 2021).
- Kociper, Tina. 2018. *Nasledstvo: izziv družinskih podjetij: priročnik za ustanovitelje in naslednike pri prenosu lastništva in vodenja družinskega podjetja*. Ljubljana: Spirit Slovenija.
- Kokemuller, Neil. 2017a. *What is a proactive company?* <https://bizfluent.com/how-5992641-craft-strategic-intent-statement.html> (13. 1. 2021).
- Kokemuller, Neil. 2017b. *What is proactive planning?* <https://bizfluent.com/about-5138403-proactive-planning.html> (14. 1. 2021).
- Kostanjevec, Bojana in Doris Gomezelj Omerzel. 2013. *Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management. Založba Univerze na Primorskem.
- Kružić, Dejan in Ivana Bulog. 2012. *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet.
- Kružić, Dejan, Danica Bakotić, Ivana Bulog, Želimir Dulčić, Mia Glamuzina, Zdenko Klepić, Marina Lovrinčević in Andrijana Ostojić Mihić. 2016. *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet; Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
- Lambrecht, John in Rik Donckels. 2006. Towards a business family dynasty: a lifelong, continuing process. V *Handbook of research on family business*, ur. Panikklos Zata Poutziouris, Kosmas X. Smyrniotis in Sabine B. Klein, 388–401. Cheltenham: Edward Elgar.
- Leach, Peter in Tony Bogod. 1999. *Guide to the family business*. London: Kogan Page.
- Leach, Peter. 1991. *The Stoy Hayward guide to the family business*. London: Kogan Page.
- Leach, Peter. 2007. *Family businesses: the essentials*. London: BDO Stoy Hayward.
- Leggio, Frank. 2019. *Family business leadership: why strategy and governance are imperative*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/audit/us-audit-family-business-leadership.pdf> (14. 1. 2021).
- Levinson, Harry. 1971. *Conflicts that plague family businesses*. <https://hbr.org/1971/03/conflicts-that-plague-family-businesses> (15. 3. 2020).
- Likar, Borut. 2008. Inovativnost – poslovna bližnjica ustvarjalnih in pogumnih. *Le monde diplomatique = Svet diplomacije* 4 (32): 2.
- Linton, Ian. 2017. *Importance of innovation management*. <https://bizfluent.com/info-7785390-importance-innovation-management.html> (14. 1. 2021).
- Longenecker, Justin G. in John E. Schoen. 1978. Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management* 16 (3): 1–6.
- Luan, Chin-Jung, Ying-Yu Chen, Hsiu-Ying Huang in Kai-Shiuan Wang. 2018. CEO succession decision in family business: a corporate governance perspective. *Asia Pacific Management Review* 25 (2): 150–156.
- Lumpkin, Thomas G. in Gregory G. Dess. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review* 21 (1): 135–172.

- Lynch, Patrick, Margaret M. Walsh in Denis Harrington. 2010. *Defining and dimensionalizing organizational innovativeness*.
<https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1468&context=refereed> (10. 1. 2021).
- Machek, Ondřej in Petra Votavová. 2015. *Advantages and disadvantages of family entrepreneurship and how to prevent distress: evidence from the Czech Republic*.
<http://inase.org/library/2015/crete/bypaper/AME/AME-26.pdf> (26. 11. 2020).
- Martins, Ajaero Tony. B. I. *Advantages and disadvantages of a family business*.
<https://www.profitableventure.com/advantages-family-business/> (1. 12. 2020).
- Mason, Michela C., Josanco Floreania, Stefano Miani, Federico Beltrame in Roberto Cappelletto. 2015. Understanding the impact of entrepreneurial orientation on Smes' performance: the role of the financing structure. *Procedia Economics and Finance* 23: 1649–1661.
- Metelko, Urška. 2017. Definicija uspešnega menedžerja v družinskem podjetju. *Izzivi prihodnosti / Challenges of the Future* 2 (3): 137–161.
- Mezulić Juric, Petra in Mirela Alpeza. 2017. *Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima*. Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
- Michel, Alexandra in Nadine Kammerlander. 2015. Trusted advisors in a family business's succession-planning process – an agency perspective. *Journal of Family Business Strategy* 6 (1): 45–57.
- Miller, Danny, Lloyd Steier in Isabelle Le Breton Miller. 2003. Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business. *Journal of Business Venturing* 18 (4): 513–531.
- Miller, Danny. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* 29 (7): 757–868.
- Morris, Michael H., Roy O. Williams, Jeffrey A. Allen in Ramon A. Avila. 1997. Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing* 12 (5): 385–401.
- Morris, Michael H., Roy W. Williams in Deon Nel. 1996. Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 2 (3): 68–81.
- MQ portal.si. 2018. *Nasledstvo: kritična faza v razvoju podjetja*.
<https://www.mqportal.si/nasledstvo-kriticna-faza-v-razvoju-podjetja> (15. 3. 2020).
- Musek Lešnik, Kristjan. 2006. *Zaznana podpora podjetja, občutek avtonomije in zadovoljstvo*. <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-zaznanapodporaavtonomijainzadoljstvo.html> (15. 1. 2021).
- Penn, David. 2020. *Finovate alums earn spots in CNBC's 2020 disruptor 50*.
<https://finovate.com/finovate-alums-earn-spots-in-cnbc-2020-disruptor-50/> (25. 2. 2021).
- Pirc, Igor. 2007. *Nasledstveni načrt in napake pri planiranju nasledstva*.
<https://korporacijsko-pravo.si/nasledstveni-nacrt-in-napake-pri-planiranju-nasledstva/> (24. 3. 2020).
- Pümpin, Cuno in Jürgen Prange. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja : fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Rebernik, Miroslav, Mojca Duh, Janko Belak, Bogdan Lipičnik, Matjaž Mulej, Andrej Polajnar, Radovan Andrejčič, Milan Jurše, Leon Repovž, Anton Hauc, Dušan Lesjak, Srečko Natek, Bojana Korošec, Hilda Marija Pivka, An Debbaut, Dirk Deschoolmeester in Igor Pavlin. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta, Fakulteta za strojništvo.
- Rebernik, Miroslav, Polona Tominc, Mojca Duh, Tadej Krošlin in Gregor Radonjič. 2005. *Slovenski podjetniški observatorij 2004. del 2*. Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
- Resnik, Saba. 2013. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetju*.
<https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/ustvarjalnost-in-inovativnost-v-podjetju> (6. 4. 2020).
- Rivas, Adriana Amaya, Yen-Chun Chen in Ta-Kai Yang. 2020. Entrepreneurial and alliance orientation alignment in new product development. *Technological Forecasting & Social Change* 153: 119916. 1-13.
- Rosenblatt, Paul C. 1991. The interplay of family system and business system in family farms during economic recession. *Family Business Review* 4 (1): 45–57.
- Ruzzier, Mitja, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič in Robert D. Hisrich. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Santos, Gina, Carla Susana Marques in João J. M. Ferreira. 2020. Passion and perseverance as two new dimensions of an individual entrepreneurial orientation scale. *Journal of Business Research* 112: 190–199.
- Schmieder, Joe. 2014. *Innovation in the family business: succeeding through generations*. New York: Palgrave Macmillan.
- Segaro, Ethiopia L., Jormal Larimo in Marian V. Jones. 2014. Internationalisation of family small and medium sized enterprises: the role of stewardship orientation, family commitment culture and top management team. *International Business Review* 23 (2): 381–395.
- Setnikar, Nejc. 2015. *Odgovor strokovnjaka: Prenos družinskega podjetja*.
<https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/odgovor-strokovnjaka-prenos-druzinskega-podjetja> (25. 4. 2021).
- Sharma, Pramodita, James J. Chrisman in Jess H. Chua. 2003. Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review* 16 (1): 1–15.
- Shepherd, Dean A. in Andrew Zacharakis. 2000. Structuring family business succession: an analysis of the future leaders' decision making. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24 (4): 25–39.
- Short, Jeremy C., J. Christian Broberg, Claudia C. Cogliser in Keith H. Brigham. 2010. Construct validation using computer-aided text analysis (CATA): an illustration using entrepreneurial orientation. *Organizational Research Methods* 13 (2): 320–347.
- Silva, Paulino in Rui Silva. 2014. *Family business transfer: the importance of continuing the business*. <http://www.hrpub.org/download/20140405/AEB2-11801825.pdf> (6. 3. 2020).
- Sodja, Andraž. 2018. *Posel in družina, tveganje ali prednost*. <https://www.gzs.si/Portals/SN-informacije-Pomoc/Vsebine/GG/2018-julij-avgust/35.pdf> (22. 1. 2020).
- Syms, Marcy. 1992. *Mind your own business and keep it in the family*. New York: Mastermedia.

- Špende, Romana. 2018. *Družinska podjetja kot ključna oblika podjetništva*. <https://www.dnevnik.si/1042853521> (2. 11. 2020).
- Štrukelj, Tjaša. 2010. Značilnosti razvoja podjetja in menedžmenta – ponazoritev s primerom. *Naše gospodarstvo: revija za aktualna gospodarska vprašanja* 56 (1/2): 81–91.
- Štrukelj, Tjaša. 2012. *Izbrani praktični vidiki politike podjetja in strateškega managementa*. Zbirka vaj. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Šubelj, Biserka. 2011. *Podjetništvo in poslovanje podjetja*. Bevke: Smar-team.
- Tonković Grabovac, Maša in Bojan Morić Milovanović. 2015. Provjera osnovnih postavki modela poduzetničke orijentacije na hrvatskim poduzetnicima. *Suvremena psihologija* 18 (1): 21–41.
- Vadnjal, Jaka. 1994. Čustva in posel. *Podjetnik: prvi medij podjetništva* 10 (8): 38–40.
- Vadnjal, Jaka. 1996. *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Vadnjal, Jaka. 1997. Družinska podjetja – iz generacije v generacijo. *Podjetnik prvi medij podjetništva* 13 (2): 25–30.
- Vadnjal, Jaka. 2000. Družinsko podjetništvo. V *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*, ur. Miroslav Glas, 148–163. Ljubljana: Gea College.
- Vadnjal, Jaka. 2002. *Družinsko podjetništvo: študijsko gradivo*. Portorož: Gea College.
- Vadnjal, Jaka. 2003. *Družinska podjetja*. <http://www.podjetnik.si/clanek/dru%C5%BEinska-podjetja-20031006> (20. 1. 2020).
- Vadnjal, Jaka. 2008. *Družinsko podjetništvo*. https://www.researchgate.net/profile/Jaka-Vadnjal/publication/266893453_DRUZINSKO_PODJETNISTVO/links/5770e14908ae0b3a3b7c54a2/DRUZINSKO-PODJETNISTVO.pdf (2. 11. 2020).
- Ventakraman, N. 1989. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science* 35 (8): 942–962.
- Veselica, Mateja in Blaž Zupan. 2014. Kako preživeti generacijski prehod v družinskem podjetju? *Podjetnik: prvi medij podjetništva* 23 (6): 32–35.
- Vidic, Franc. 2012. *Vpliv podjetniške in tržne naravnosti ter kreiranja znanja na uspešnost podjetij*. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Vistage International. 2020. *The advantages and disadvantages of a family business*. <https://blog.vistage.co.uk/advantages-disadvantages-of-a-family-business> (25. 11. 2020).
- Walsh, Grant. 2015. *Family business succession: managing the all-important family component*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/07/3468-succession.pdf> (30. 3. 2020).
- Ward, John L. 1987. *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Business Owner Resources.
- Zigante, Giancarlo. 2018. *Naš istarski tarfuf*. Zagreb: Kerschoffset.
- Zigantetartufi.com. 2017. *Gotovo četvrt stoljeća s tartufima*. <https://zigantetartufi.com/index.php/hr/o-nama/povijest-tvrtke> (25. 4. 2020).

PRAVNI VIRI

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15, 15/17, 22/19 – ZPosS, 158/20 – ZIntPK-C in 18/21).

Zakon o dedovanju (ZD). *Uradni list SRS*, št. 15/76, 23/78; *Uradni list RS*, št. 13/94 – ZN, 40/94 – odl. US, 117/00 – odl. US, 67/01, 83/01 – OZ, 73/04 – ZN-C, 31/13 – odl. US in 63/16).

Zakon o davku na dediščine in darila (ZDDD). *Uradni list RS*, št. 117/06 in 36/16 – odl. US.

Zakon o dohodnini (ZDoh). *Uradni list RS*, št. 13/11 – uradno prečiščeno besedilo, 9/12 – odl. US, 24/12, 30/12, 40/12 – ZUJF, 75/12, 94/12, 52/13 – odl. US, 96/13, 29/14 – odl. US, 50/14, 23/15, 55/15, 63/16, 69/17, 21/19, 28/19 in 66/19.

PRILOGE

Priloga 1 Zapis intervjuja 1 – Giancarlo Zigante

Priloga 2 Zapis intervjuja 2 – Adriano Zigante

Priloga 3 Zapis intervjuja 3 – Marino Zigante

Priloga 4 Zapis intervjuja 4 – Antonella Zigante

INTERVJU 1: GIANCARLO ZIGANTE

Ustanovitelj podjetja *Giancarlo Zigante*

- *Kako je potekalo nasledstvo v podjetju? Ali ste imeli izdelan nasledstveni načrt? Če da, kdo je sodeloval pri njegovi pripravi? Ali ste imeli že vnaprej določeno kateri otrok naj bi prevzel določeno funkcijo v podjetju?*

Nasledstvo v podjetju je potekalo povsem naravno, prišel je čas, ko sem začutil, da želim se ukvarjati še s svojo drugo strastjo in tako podjetje prepustil leta 2006 svojim otrokom. Ne, ni bilo določenega nasledstvenega načrta (na papirju). Otroci so nekdaj sodelovali v podjetju na vseh področjih, od proizvodnje do prodaje. Zato sem jih od malega vključeval v posel, da spoznajo celoten proces dela ter na ta način so podjetje do potankosti spoznali in sami prepoznali v funkcijah, katere danes zasedajo. V kolikor bomo videli potrebo po izdelavi nasledstvenega načrta pri tretji generaciji, ga bomo pripravili.

- *Kakšen pomen pripisujete nasledstvenemu načrtu? Ali ocenjujete, da se vaši nasledniki zavedajo njegovega pomena? Ali menite, da ste jih v zadostni meri vključili v sam proces? Če bi bilo možno, kaj bi danes naredili drugače?*

Zavedam se pomembnosti nasledstvenega načrta in vem, da nekatera podjetja si ga pripravijo in ga potrebujejo, vendar v našem primeru nismo le-tega potrebovali, ker je vse skupaj steklo samo od sebe brez morebitnih konfliktov. Otroci se zavedajo pomena nasledstvenega načrta, ampak ker so bili že od malega vključeni v posel, je vse skupaj nekako ubralo svojo naravno pot pri zasedbi funkcij. Menim, da sem jih dovolj vključeval v sam proces dela v podjetju, saj kot sem vam že prej omenil, sem jim prepustil prosto pot, da najdejo svojo vlogo v podjetju. Ne, izkazalo se je, da je odločitev bila pravilna tako, da ne bi spreminjal ničesar.

- *Ali menite, da so vaši otroci čutili »pritisk«, da se morajo vključiti v družinski posel?*

Če sem ga izvajal, sem ga nehote. Nikoli nisem želel siliti svojih otrok, da se ukvarjajo z nečim, kar jih ne veseli. Mislim, da so moji otroci dovolj samostojni, da če bi izvajal pritiske na njih bi mi to tudi povedali.

- *Ali imajo vaši nasledniki enako vizijo kot vi? Ste jih zato določili za vaše naslednike?*

Moji nasledniki so vizionarji tako kot jaz, zato pa sem jih tudi vključil v posel. Ker so mladi in so odraščali v drugem času, so njihove vizije drugačne od mojih, vendar to ne pomeni, da so napačne. Menim, da so veliko bolj usmerjeni v tehnologijo, sledijo trenutnim trendom in želji po razširitvi posla na svetovni trg. Medtem, ko sem jaz želel le poskrbeti za svojo družino in ustvariti lasten posel.

- *Kakšno vlogo imate danes v podjetju kot večinski lastnik podjetja, in kakšno vlogo si želite imeti ob upokojitvi? Ali želite ohraniti aktivno vlogo v podjetju ali nameravate prepustiti vodenje in lastništvo v celoti naslednikom?*

Še vedno aktivno sodelujem pri vodenju in odločitvah v podjetju, vendar zadnjo besedo prepuščam svojim naslednikom. Moja vloga ob upokojitvi upam, da bo ostala še vedno dokaj aktivna – upam, da me bodo otroci od časa do časa vprašali za mnenje.

Priloga 1

- *Kako ste se soočali s procesom nasledstva? Ali vam je bilo težko prepustiti nadzor nad vodenjem podjetja svojim naslednikom? Kaj vam je predstavljajo največji izziv?*

Menim, da je vsakemu delovnemu človeku težko prepustiti posel mlajši generaciji, vendar se zavedam, da nisem več in da če želim dobro svojemu podjetju moram prepoznati kdaj nastopi čas, da se odmaknem in pustim mlajšim vodenje. Največji izziv mi je predstavljajo se umakniti in prepustiti odločitve svojim otrokom.

- *Kako bi ocenili vašo podjetniško usmerjenost (inovativnost, proaktivnost in sprejemanje tveganj)? Kot mlad podjetnik ste sprejeli veliko tveganja pri razvoju vašega podjetja. Ali menite, da si bodo vaši nasledniki upali tvegati tako kot vi? Ali menite, da se vaša podjetniška usmerjenost razlikuje od usmerjenosti vaših otrok?*

Res je, kot mlad podjetnik sem veliko tvegaj in si s trdim delom ustvaril ime ter položaj na trgu. To sem naredil iz tega razloga, da moji otroci ne morajo toliko tvegati in se žrtvovati kot jaz. Na njih je, da gradijo na mojih temeljih. Da vam odgovorim na vprašanje, da so moji otroci in da imajo enako borbenost v sebi kot jo imam jaz in si upajo tvegati. Normalno je, da se moja in njihova podjetniška usmerjenost razlikuje, saj smo različne generacije, časi se spreminjajo in posledično tudi trendi.

- *Kako bi s tremi besedami opisali vaše družinsko podjetje?*

Težko vprašanje. Vseživljenjsko delo opisati v treh besedah ni preprosto. Mogoče bi izbral te tri besede: cilj, motivacija, premagovanje ovir. Naše podjetje ima točno zastavljen cilj, ki ga želimo doseči, izredno motiviran kader in spretno premagujemo vse ovire, ki nam pridejo nasproti. Če ne bi bil zagnan ne bi nikoli ustvaril tak imperij. Pri ustvarjanju le-tega sem se moral veliko žrtvovati in odpovedati, vendar me je vedno gnala ljubezen do podjetja in želja po ustvaritvi nečesa novega.

INTERVJU 2: ADRIANO ZIGANTE

Naslednik podjetja: *Adriano Zigante* (direktor).

- *Kako je potekalo nasledstvo v podjetju? Ali ste imeli že vnaprej določeno kdo bo prevzel določeno funkcijo v podjetju? Kaj je bil po vašem mnenju največji izziv celotnega procesa? Kakšen pomen pripisujete nasledstvenemu načrtu? Ali ste bili vključeni v pripravo nasledstvenega načrta? Če da, na kakšen način ste bili vključeni? Ali ocenjujete, da ste bili v zadostni meri vključeni v sam proces?*

Od majhnega pomagam staršem v podjetju, delal sem v proizvodnji do marketinga pa vse do prodaje. Na ta način sem spoznal podjetje do potankosti (vem, kako diha). Mogoče, ker sem najstarejši otrok, sta se brat in sestra vedno obračala name za nasvete in pomoč pri odločitvah. Zaradi tega sem čutil dolžnost, da jima pri tem pomagam in svetujem, kar me je posledično pripeljalo do tega, da sem prevzel vodstvo podjetja. Brat in sestra pa sta me pri tem podprla. V našem primeru ni bilo potrebe po nasledstvenem načrtu, vendar v kolikor bo to potrebno v prihodnosti se bomo lotili tudi tega projekta. Zame osebno je bil največji izziv prevzeti tako pomembno funkcijo v podjetju, saj je sedaj rast našega družinskega podjetja v veliki meri odvisna od mene.

- *Kakšna je trenutno vaša funkcija v podjetju? Ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate? Ali bi si želeli prevzeti kakšno drugo funkcijo oz. vlogo v podjetju?*

Moja trenutna funkcija je direktor podjetja *Zigante tartufi d.o.o.* Delo, ki ja opravljam me izpopolnjuje, saj sem po naravi zelo ambiciozen in mi premagovanje morebitnih ovir predstavlja, tako poslovni kot osebni izziv. Trenutno me ne zanima nobenega druga funkcija v podjetju, ker menim, da moj brat in sestra dobro opravljata svoje funkcije tako, da ni potrebe in niti želje po morebitnih spremembah.

- *Ali ste si od nekdaj želeli biti del družinskega posla ali ste se za to odločili, ker ste čutili »pritisk«, da je tako prav?*

Nikoli nisem razmišljal o tem, ali si želim biti del družinskega podjetja oz. ali si ne želim biti del družinskega podjetja. Starši niso pritiskali name za prevzem vodstva, tako da je želja nastala sama po sebi oz. z leti sem ugotovil, da je to poklic zame in da ga želim opravljati.

- *Ali želite, da podjetje ostane v lasti družine tudi v prihodnje? Ali želite, da vaši otroci nadaljujejo z družinsko tradicijo?*

Mislím, da je želja vseh nas, da bi podjetje ostalo v lasti družine. Moja hči in moji nečaki so sicer še premajhni in ne vem, kako se bodo odločili v prihodnosti. V kolikor bodo izrazili željo po sodelovanju, jih bom z veseljem vključil v delovni proces. Če pa se bodo odločili za drugačno pot ne bom izvajal pritiske nad njimi, kot niso name moji starši, ampak jim bom pomagal in podpiral pri njihovih odločitvah.

- *Kako usklajujete funkcijo direktorja in družino? Ali vaša partnerka in hči tudi sodelujejo v družinskem podjetju? V kolikor so vključeni, kakšno funkcijo zavzemajo v podjetju?*

Trudim se biti enako prisoten v službi in doma. Nočem zanemarjati družine in niti posla, kar mi za enkrat uspeva. Partnerka razume mojo vlogo v podjetju, kar je sprejela že na samem začetku razmerja. Tudi ona je zaposlena v podjetju, njena zadolžitev so vse naše (*Zigante*) trgovine, poleg tega pa, ko imamo povečan obseg dela nam priskoči v pomoč. Moja hči je mladoletna tako, da za enkrat še ne sodeluje. V prihodnosti pa si želim jo vključiti takoj, ko

Priloga 2

bo le-to možno. Želim ji dati isto možnost kot so jo meni moji starši, da se najprej s podjetjem seznaní in nato sama odloči, kaj si želi v prihodnosti in če želi biti del družinske tradicije ali pa ne. Kakorkoli se bo odločila jo bova z ženo podpirala.

- *Kako bi ocenili vašo podjetniško usmerjenost (inovativnost, proaktivnost in sprejemanje tveganj)? Ali menite, da ste inovativni, proaktivni in si upate tvegati? Ali menite, da se vaša podjetniška usmerjenost razlikuje od očetove oz. prejšnje generacije? V kolikor se, prosim pojasnite, v čem se razlikuje.*

Ocenjujem, da se moja podjetniška usmerjenost nagiba h inovativnosti in proaktivnosti, zaradi naše raznolike ponudbe, sledenja trendom na tržišču proizvodov iz tartufov in v tem, da si upamo tvegati in ponuditi trgu nov izdelek oz. tak, katerega konkurenca še ni dala na trg. Da, moja podjetniška usmerjenost se zelo razlikuje od očetove, kar je razvidno iz ponudbe izdelkov. Če primerjate izdelke, ki smo jih imeli npr. leta 1990, leta 2000 in danes, se vidi razlika v raznolikem asortimaju izdelkov. Od tartufate, ki je nek tradicionalen izdelek iz tartufov smo napredovali do ketchup s tartufi, ki je nekaj proaktivnega do čiste inovacije, kot je temna in bela čokolada s tartufi. Pri tem bi izpostavil še našo spletno prodajo oz. naš Web shop, ki smo ga ustvarili nekaj let nazaj.

- *Kako bi s tremi besedami opisali vaše družinsko podjetje?*

Naše družinsko podjetje bi opisal kot inovativno, strateško pozicionirano in uspešno.

INTERVJU 3: MARINO ZIGANTE

Naslednik: *Marino Zigante* (vodja proizvodnje).

- *Kako je potekalo nasledstvo v podjetju? Ali ste imeli že vnaprej določeno kdo bo prevzel določeno funkcijo v podjetju? Kaj je bil po vašem mnenju največji izziv celotnega procesa? Kakšen pomen pripisujete nasledstvenemu načrtu? Ali ste bili vključeni v pripravo nasledstvenega načrta? Če da, na kakšen način ste bili vključeni? Ali ocenjujete, da ste bili v zadostni meri vključeni v sam proces?*

Nasledstvo v našem podjetju je dejansko potekalo samo od sebe, saj smo z bratom in sestro že kot otroci veliko časa preživeli v podjetju in ga postopoma spoznavali. Z leti smo vse bolj odgovorna dela opravljali in se vedno bolj integrirali vanj, dokler nismo prišli do te točke, da smo postali odrasli in sposobni samostojno opravljati delo. Po naravi sem bolj tehničen tip, kar se je vedno bolj kazalo, saj sem veliko časa preživel v proizvodnji. Ne, nismo imeli vnaprej določeno funkcijo, ki jo bi opravljali, ampak so nam bile vse poti odprte. Sam pri sebi sem ugotovil, da sodim v proizvodnjo in se tako tudi usmeril. Zavedam se, da je nasledstveni načrt pomemben in priporočljiv, vendar ga mi niso imeli, saj smo se z bratom in sestro razporedili in zasedli nam ležeče funkcije. Če lahko tako rečem, ni bilo potrebe po le-tem, saj smo uspešno rešili zadevo, brez konfliktov. Menim, da je priporočljivo imeti nasledstveni načrt, predvsem v primerih, ko se pojavijo morebitni konflikti. V takih primerih podjetja ugotovijo in se zavedajo pomembnosti le-tega. Naše podjetje sicer ga nima, ker ni bilo potrebe po le-tem, saj smo uspešno rešili zadevo brez le-tega, vendar pa to še ne pomeni da je tak način pravilen. Največji izziv celotnega proces je bil prevzeti podjetje in »ladjo« uspešno peljati dalje, kot nam jo še danes uspeva z bratom in sestro uspešno voditi.

- *Kakšna je trenutno vaša funkcija v podjetju? Ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate? Ali bi si želeli prevzeti kakšno drugo funkcijo oz. vlogo v podjetju?*

Moja funkcija v podjetju je vodja proizvodnje, kot sem že omenil sem po naravi tehničen tip in je to delovno mesto meni pisano na »kožo«. Rad opravljam svoje delo, me zelo veseli, usmerjen sem v iskanje tehničnih rešitev in delujem v timu. Zame so moji sodelavci tim, s katerim dobro delujem, predvsem pa jih skušam motivirati, da svoje delo opravljajo dobro in z veseljem. Ne, ne bi želeli prevzeti, zamenjati funkcijo v podjetju, ker s to zelo zadovoljen.

- *Ali ste si od nekdaj želeli biti del družinskega posla ali ste se za to odločili, ker ste čutili »pritisk«, da je tako prav?*

Od nekdaj sem si želel biti del družinskega posla, saj sem z le-tem rastel in je to del mene. Nikoli pa nisem čutil nikakršnega pritiska s strani starše, da se moram vključiti v podjetje. Od nekdaj sta nam govorila, da želita, da se sami odločimo in izrazimo svoje želje in kakršnekoli te bile jih bosta spoštovala.

- *Ali želite, da podjetje ostane v lasti družine tudi v prihodnje? Ali želite, da vaši otroci nadaljujejo z družinsko tradicijo?*

Da, želim si, da podjetje ostane v lasti družine, da moji oz. »naši« otroci ohranijo in nadaljujejo s tradicijo dalje. Če pa se bodo odločili drugače oz. bodo imeli drugačne želje bom to spoštoval in bom kakor so meni moji starši dali možnost, da se sam opredelim, bom to tudi jaz enako storil do mojih otrok.

Priloga 3

- *Kako usklajujete funkcijo vodje proizvodnje in družino? Ali vaša partnerka in otroci tudi sodelujejo v družinskem podjetju? V kolikor so vključeni, kakšno funkcijo zavzemajo v podjetju?*

Družino in funkcijo usklajujem brez težav, saj delujem na principu » ne nosim delo domov in obratno«, kar deluje. So obdobja, ko imamo povečan obseg dela, takrat sem nekoliko manj z družino, vendar to moja družina razume, zato ko je le-to možno preživimo čim več časa skupaj. Da, moja partnerka je vključena v podjetje, in sicer dela v slovenskem podjetju Zigante d.o.o., kjer vodi spletno prodajo, vsa naročila oz. vse v zvezi z našim Web shop-om. Poleg tega pa oglašuje podjetje in naše izdelke na socialnih omrežjih, kot npr. Instagram, Facebook, itd. Najina otroka ne sodelujeta v podjetju, saj sta mladoletna, vendar čim bo možno bosta opravljala sezonska dela in s tem dobila možnost spoznati boljše družinsko podjetje. Mislim, da se bosta na ta način lažje odločila, kaj želita v prihodnosti ali je to biti del družinskega podjetja ali pa bodo njuni cilji drugačni v življenju. Oba z ženo ju bova podpirala ne glede na njuno odločitev tudi, če ne bosta želela biti del družinske tradicije.

- *Kako bi ocenili vašo podjetniško usmerjenost (inovativnost, proaktivnost in sprejemanje tveganj)? Ali menite, da ste inovativni, proaktivni in si upate tvegati? Ali menite, da se vaša podjetniška usmerjenost razlikuje od očetove oz. prejšnje generacije? V kolikor se, prosim pojasnite, v čem se razlikuje.*

Ocenil bi, da smo mi sedanja generacija usmerjeni bolj v inovativnost, saj trgu ponujamo veliko novih izdelkov kot so npr. hruškov džem s tartufi, čokolada s tartufi, sladoled s tartufi, čokoladni namaz oz. »nutella« s tartufi, itd. Mislim, da imamo veliko inovativnih izdelkov in ves čas delamo na temu, da ustvarimo še več novih izdelkov. Naša podjetniška usmerjenost se razlikuje od očetove, saj ko je on vodil podjetje so bili drugačni časi, niso bile take možnosti kot so danes. Potrošniki so se zadovoljili z določeno paleto izdelkov in jim je bilo dovolj, danes žal ni tako in moramo vedno znova ustvarjati nove inovativne izdelke in čim več širiti našo ponudbo.

- *Kako bi s tremi besedami opisali vaše družinsko podjetje?*

Naše družinsko podjetje bi opisal kot inovativno, z timsko dinamiko in dobra komunikacija. Naj razložim, kaj mislim s tem opisom. Naše podjetje je inovativno, zaradi izdelkov, ki jih ponujamo. Imamo dobro komunikacijo in delujemo kot tim, med seboj sodelujemo, si pomagamo in resnično delujemo kot ena velika družina.

INTERVJU 4: ANTONELLA ZIGANTE

Naslednik: *Antonella Zigante* (vodja administracije in PR).

- *Kako je potekalo nasledstvo v podjetju? Ali ste imeli že vnaprej določeno kdo bo prevzel določeno funkcijo v podjetju? Kaj je bil po vašem mnenju največji izziv celotnega procesa? Kakšen pomen pripisujete nasledstvenemu načrtu? Ali ste bili vključeni v pripravo nasledstvenega načrta? Če da, na kakšen način ste bili vključeni? Ali ocenjujete, da ste bili v zadostni meri vključeni v sam proces?*

Kot najmlajša od otrok družine Zigante sem se v primerjavi z bratoma, kasneje vključila v podjetje. Vendar pa sem od malih nog dosti prostega časa preživela prav v podjetju in opravljala razna dela. Podjetje sem vzljubila že kot otrok in kot očetova ljubljena sem mu vedno govorila: »Tata, ko zrastem ti bom jaz pomagala urejat papirje in vsa pisarniška dela.« Tako, da nič ni bilo določeno kdo od otrok bo zasedel določeno funkcijo, ampak vse steklo samo od sebe, brez nasledstvenega načrta. Zavedam se, da je pomembno in priporočljivo, da bi ga imeli, vendar za enkrat ga ne potrebujemo, mogoče so bomo za ta korak odločili, ko bo oče 100 % izstopil iz podjetja.

- *Kakšna je trenutno vaša funkcija v podjetju? Ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate? Ali bi si želeli prevzeti kakšno drugo funkcijo oz. vlogo v podjetju?*

Moja trenutna funkcija v podjetju je vodja administracije in PR, kot sem že kot otrok očetu napovedala, da mu bom pomagala okrog papirjev tako, danes tudi je. To delo me veseli, kakor tudi oglaševanje, priprava raznih reklam, dajanje intervjujev televiziji, radiju, itd. Svoje delo obožujem in sem se našla v njem. Mislim, da ga dobro opravljam in ne bi zamenjala za nobeno drugo delovno funkcijo, vsaj za zdaj ne.

- *Ali ste si od nekdaj želeli biti del družinskega posla ali ste se za to odločili, ker ste čutili »pritisk«, da je tako prav?*

Pritiska ni bilo, saj mi je oče dal možnost, da se sama odločim ali želim biti del ekipe Zigante in delati v podjetju. Moja odločitev in pa ljubezen do podjetja izhaja že iz otroštva in niti za trenuten in nikdar nisem čutila nikakršnega pritiska ne iz strani očeta ali bratov, da moram biti del podjetja. Od nekdaj nam je oče poudarjal, da želi, da se sami odločimo, kaj želimo početi v prihodnosti oz. ko zrastemo kaj in kje bi delali. Jaz mislim, da kljub vsemu si je po tiho v sebi želel, da bi vsaj eden nas prevzel vodenje podjetja, ni pa pričakoval, da bomo kar vsi trije bili aktivni in del tega družinskega podjetja, kar mu je danes v ponos.

- *Ali želite, da podjetje ostane v lasti družine tudi v prihodnje? Ali želite, da vaši otroci nadaljujejo z družinsko tradicijo?*

Da, definitivno si želim, da moji nečaki in v prihodnosti tudi moji otroci (ko jih bom imela) da bi bili del naše zgodbe. Jaz se bom trudila prenesti to ljubezen do podjetja na moje otroke in bi bila zelo vesela, če bodo šli po mojih poteh ter nadaljevali s tradicijo. Vendar pa, če se bodo drugače odločili ne bom jezna, ampak mi ne bo prav (smeh). Spoštovala bom kakršnokoli odločitev bodo sprejeli brez nobenih pritiskov.

Priloga 4

- *Kako usklajujete funkcijo vodje administratorja in družino? Ali vaša partnerka/vaš partner in otroci tudi sodelujejo v družinskem podjetju? V kolikor so vključeni, kakšno funkcijo zavzemajo v podjetju?*

Nimam težav z usklajevanjem dela z družino, ker še nimam svoje družine, ko bo prišel čas za le-to pa bomo videli, kako bo to potekalo. Predvidevam, da bom verjetno drugače usklajevala kot brata, saj bom vendar »mama« (smeh).

- *Kako bi ocenili vašo podjetniško usmerjenost (inovativnost, proaktivnost in sprejemanje tveganj)? Ali menite, da ste inovativni, proaktivni in si upate tvegati? Ali menite, da se vaša podjetniška usmerjenost razlikuje od očetove oz. prejšnje generacije? V kolikor se, prosim pojasnite, v čem se razlikuje.*

Jaz mislim, da smo mi predvsem proaktivni, saj sledimo redno trendom in celo jih prehitevamo, smo konkurenčni oz. pred konkurenco. Veliko vlagamo v razne raziskave, izobražujemo kader, posodabljammo proizvodnjo in jo širimo. Na svojem področju smo zelo aktivni in zato tudi uvajamo spremembe, katera zaznamo, da so oz. bodo dobro vplivale na naše podjetje v prihodnosti. Želimo biti svetovno podjetje in prodreti na vse trge. Da, definitivno se naša podjetniška usmerjenost razlikuje od takratne očetove, saj primarno ni imel istih pogojev kot jih danes imamo mi, trendi so bili drugačni in pa njegova ponudba je bila veliko manjša od naše. Poleg tega veliko več vlagamo v tehnologijo, v dizajne, uvajamo novosti, imamo v ponudbi več izdelkov kot jih je takrat on imel.

- *Kako bi s tremi besedami opisali vaše družinsko podjetje?*

Naše podjetje bi opisala kot podjetje dobre komunikacije, fleksibilno in z dobro karizmo. Lahko bi dodala še kako več, ker mislim, da bi nam ustrezala še kaka lastnost več.