

2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

MARINA UŠAJ

MARINA UŠAJ

KOPER, 2015



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

ANALIZA DELOVANJA DRUŽINSKEGA  
PODJETJA

Marina Ušaj

Koper, 2015

Mentorica: doc. dr. Tina Bratkovič Kregar



## POVZETEK

Diplomska naloga obravnava analizo delovanja izbranega družinskega podjetja. V teoretičnem delu so predstavljeni osnovni pojmi s področja podjetništva, in sicer podjetništvo, podjetnik ter pomen in vloga podjetništva. V nadaljevanju so opisane oblike podjetništva, podrobneje družinsko. Najprej so predstavljene različne opredelitve družinskega podjetništva, nato njegove prednosti in slabosti, različni modeli stopenj razvoja družinskega podjetja in stanje družinskega podjetništva v Sloveniji. Podrobneje je analiziran problem nasledstva v družinskih podjetjih, ki ga mnogi avtorji obravnavajo kot proces, ki se začne že zelo zgodaj v življenju družine. V empiričnem delu diplomske naloge so predstavljeni rezultati intervjujev, ki so bili opravljeni v izbranem slovenskem družinskem podjetju. Ugotovitve v večini primerov potrjujejo teoretična izhodišča.

*Ključne besede:* podjetništvo, podjetnik, družinsko podjetništvo, nasledstvo, stopnje razvoja družinskega podjetja.

## SUMMARY

The thesis analyses functioning of a successful family business. The theoretical part presents the basic concepts in the field of entrepreneurship, which are: entrepreneurship, its role and importance and entrepreneur. The following describes forms of entrepreneurship, with emphasis on family business. Different definitions of family business are presented as well as its advantages and disadvantages. The thesis describes different models of family businesses development and family situation of entrepreneurship in Slovenia. The problem of a family businesses succession, which many authors consider a process that begins very early in the life of the family, is also analysed. The empirical part of the thesis introduces the results of interviews, which were conducted in a selected Slovenian family enterprise. In most cases, the findings confirm theoretical foundations.

*Keywords:* entrepreneurship, entrepreneur, family business, succession, the stage of development of a family business.

UDK: 334.722.24(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Oprelitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela .....	2
1.3	Metode za doseganje ciljev .....	3
1.4	Predpostavke in omejitve diplomske naloge .....	3
<b>2</b>	<b>Podjetništvo</b> .....	<b>4</b>
2.1	Oprelitev podjetništva .....	4
2.2	Oprelitev podjetnika .....	6
2.3	Oprelitev pomena in vloge podjetništva .....	7
2.4	Oblike podjetništva .....	9
<b>3</b>	<b>Družinsko podjetništvo</b> .....	<b>12</b>
3.1	Oprelitev družinskega podjetništva .....	12
3.2	Prednosti in slabosti družinskega podjetništva .....	16
3.3	Nasledstvo v družinskih podjetjih .....	19
3.4	Stopnje razvoja družinskega podjetja .....	22
3.5	Družinsko podjetništvo v Sloveniji .....	24
<b>4</b>	<b>Predstavitev družinskega podjetja</b> .....	<b>26</b>
4.1	Zgodovina podjetja .....	26
4.2	Poslanstvo in vizija podjetja .....	26
4.3	Opis dejavnosti .....	27
4.4	Organizacijska struktura podjetja .....	27
<b>5</b>	<b>Analiza delovanja družinskega podjetja</b> .....	<b>31</b>
5.1	Opis metode pridobivanja podatkov .....	31
5.2	Analiza rezultatov .....	31
5.3	Povzetek ugotovitev .....	37
<b>6</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>40</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>43</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>47</b>

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Pregled opredelitev družinskega podjetja glede na štiri kriterije .....	12
Preglednica 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij po Leachu (1991).....	16
Preglednica 3: Prednosti in slabosti družinskih podjetij po Lanku (1994) .....	18
Preglednica 4: Stopnje razvoja družinskega podjetja glede na čas v letih in izzive .....	23

## **SLIKE**

Slika 1: Podjetje, ki ga vodi in upravlja lastnik.....	14
Slika 2: Družinsko podjetje .....	15
Slika 3: Organizacijska shema 1 .....	29
Slika 4: Organizacijska shema 2 .....	30



# 1 UVOD

Družinska podjetja so prisotna v vseh industrijskih dejavnostih in so najbolj razširjena oblika poslovanja v svetu (Gomezelj Omerzel in Kostanjevec 2013, 11). To je posebna oblika podjetništva, pri kateri je podjetje v lasti in upravljanju ene ali več družin. Družina deluje drugače kot poslovni sistem, zato se specifične družinskega podjetništva kažejo tako v prednostih kot v slabostih (Ruzzier idr. 2008, 69).

V uvodnem poglavju se bomo osredotočili na opredelitev problema, na teoretična izhodišča ter na namen in cilje diplomske naloge. Nato bomo opisali metode za doseganje ciljev ter navedli predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

V diplomski nalogi bomo analizirali delovanje izbranega družinskega podjetja in ga primerjali z ugotovitvami dosedanjih raziskav s področja družinskega podjetništva. Tema je pomembna, saj se v času gospodarske krize veliko ljudi odloča za ustanovitev lastnega podjetja. Menimo, da je v Sloveniji mnogo ljudi s pravimi idejami in sposobnostmi za ustanovitev podjetja. Za tiste, ki čutijo podjetniški nemir in imajo podjetniško idejo, je to pravi način, da izkoristijo priložnost in se z ustanovitvijo podjetja dokažejo sebi in drugim. Tako bodo lahko delali stvari, ki jih veselijo in izpopolnjujejo.

Podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer se vložita potreben čas in trud, prevzema spremljajoča finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobi končno nagrado v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva (Hisrich 1986, po Ruzzier idr. 2008, 15).

Teorija pravi, da ima podjetništvo veliko vlogo in pomen za gospodarstvo, prispeva k gospodarski rasti in povečuje produktivnost. Z njim se odpirajo nova delovna mesta.

Podjetnika opredeljuje kot posameznika, ki je sposoben prepoznati priložnost, jo realizirati in tržiti, jo voditi in prevzemati tveganja (Ruzzier idr. 2008, 22).

V praksi se srečujemo z več vrst podjetništva, kot so npr.: žensko, socialno, mednarodno, notranje, tehnološko in družinsko podjetništvo. V nalogi bomo podrobneje predstavili družinsko podjetništvo, ki je posebna oblika podjetništva. O njem govorimo, ko je podjetje v lasti in upravljanju ene ali več družin. Za družinska podjetja so značilne tako prednosti kot slabosti. Prednosti se kažejo v tem, da so družinski člani med seboj povezani, zaradi večje pripadnosti je tudi njihov uspeh večji. Slabosti se pokažejo, ko čustva negativno vplivajo na vodenje in poslovanje podjetja in ko pride do nesoglasij pri nasledstvu, ki je običajno v vsakem družinskem podjetju najbolj kritična točka za družino in podjetje. Lahko vpliva tudi na strategijo podjetja. Nasledstvo ni le prenos lastništva iz ene generacije v drugo, pri tem se

spremeni tudi kultura podjetja. Mladi ljudje prinesejo v podjetje nove ideje. Raziskovalci problema nasledstva poudarjajo, da ga je potrebno obravnavati kot proces, ki zahteva svoj čas. Začne se že zgodaj v življenju družine in se nadaljuje z dozorevanjem ter staranjem generacij in ne poteka vedno gladko. Dejavnikov, ki vplivajo na proces nasledstva, je veliko (Ruzzier idr. 2008, po Duh 2003, 23).

Vsako družinsko podjetje gre skozi različne stopnje razvoja. Wardov model iz leta 1987 je razdeljen na tri stopnje. Na prvi se kaže skladnost med potrebami podjetja in potrebami družine - usmerjeni so k uspehu; na drugi stopnji se že pojavijo razlike; z nastopom tretje stopnje se te povečujejo in začnejo se konflikti (Ward 1987, po Duh 2003, 14).

V Sloveniji, kjer so družinska podjetja zaživela v obdobju tranzicije, kar pomeni, da so večinoma mlada in majhna, je družinsko podjetništvo v primerjavi z nekaterimi drugimi državami slabo raziskano. Vendar, tako kot po svetu, tudi v Sloveniji prispeva velik delež k socialni stabilnosti in gospodarskemu uspehu države.

V raziskavi se bomo osredotočili na delovanje izbranega družinskega podjetja. Predstavili bomo zgodovino podjetja, vizijo in poslanstvo ter opisali njegovo dejavnost in strukturo. Analizirali bomo, kako v družinskem podjetju usklajujejo zasebno in poslovno življenje. Opredelili bomo, katere prednosti in slabosti družinskega podjetja so značilne zanj ter jih primerjali z naštetimi v obstoječi literaturi. Ugotavljali bomo, ali že imajo nasledstveni načrt za prihodnost. Opredelili bomo stopnjo razvoja družinskega podjetja in jo primerjali s stopnjami razvoja družinskega podjetja, ki so povzete po Wardu (1987, po Duh 2003, 19).

## **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

Namen naloge je analizirati delovanje izbranega družinskega podjetja in raziskati, kako v izbranem družinskem podjetju usklajujejo zasebno in poslovno življenje. Na podlagi intervjuja z lastniki podjetja želimo ugotoviti, katere so za njih prednosti in slabosti družinskega podjetništva ter jih primerjati z ugotovitvami iz literature. Namen je tudi ugotoviti, ali imajo že oblikovan nasledstveni načrt za nadaljevanje družinskega podjetja, saj iz prakse in literature izhaja, da ravno zaradi nasledstva prihaja v družinskih podjetjih velikokrat do konfliktov med člani družine. Namen naloge je tudi ugotoviti stopnje razvoja družinskega podjetja in jih primerjati z ugotovitvami dosedanjih raziskav.

Cilji teoretičnega dela naloge so naslednji:

- Preučiti obstoječo tujo in domačo literaturo ter vire s področja družinskega podjetništva.
- Opredeliti podjetništvo, podjetnika in družinsko podjetništvo.
- Opredeliti prednosti in slabosti družinskega podjetništva.
- Preučiti nasledstvo v družinskih podjetjih.
- Raziskati pomen nasledstva v družinskih podjetjih.

- Preučiti stopnje razvoja družinskega podjetja.

Cilji empiričnega dela so naslednji:

- S pomočjo intervjujev z lastniki družinskega podjetja analizirati delovanje izbranega družinskega podjetja.
- Analizirati usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja članov družinskega podjetja.
- Ugotoviti, katere so prednosti in slabosti dela v družinskem podjetju.
- Ugotoviti, ali ima podjetje pripravljen nasledstveni načrt.
- Ugotoviti stopnjo razvoja družinskega podjetja in ga primerjati z ugotovitvami dosedanjih raziskav.
- Podati priporočila za uspešnejše delovanje družinskih podjetij.

### **1.3 Metode za doseganje ciljev**

Diplomska naloga bo razdeljena na dva dela, in sicer na teoretični in na empirični del. V teoretičnem delu bo predstavljen pregled literature, to je učbenikov, monografij in strokovnih člankov s področja podjetništva, zlasti družinskega.

V empiričnem delu naloge bomo analizirali delovanje izbranega družinskega podjetja iz Slovenije. Podatke nameravamo zbrati s pomočjo treh polstrukturiranih intervjujev, ki jih bomo opravili z lastnikom podjetja, njegovo ženo in njunim sinom, ki staršem pomaga v podjetju. Intervjuje bomo opravili na sedežu podjetja. Posamezni intervju bo trajal približno 60 minut. S pomočjo prepisa intervjujev bomo analizirali odgovore vseh treh intervjuvancev in rezultate primerjali z ugotovitvami dosedanjih raziskav.

### **1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega naloge**

Predpostavljamo, da bomo na izbrano temo dobili širok izbor literature. Predpostavljamo, da bo literatura verodostojna in dovolj sodobna.

Predpostavljamo, da ne bomo imeli večjih težav s pripravljenostjo sodelovanja treh družinskih članov v izbranem družinskem podjetju in da bodo pridobljeni podatki odražali dejansko stanje v družinskem podjetju.

Glavna omejitev, ki jo prepoznamo, je omejenost zbiranja podatkov na eno samo podjetje in s tem nezmožnost posploševanja ugotovitev na ostala družinska podjetja.

## 2 PODJETNIŠTVO

Podjetništvo je izraz, s katerim v strokovni literaturi in v vsakdanjem življenju poimenujemo različne vsebine, uveljavlja se v različnih oblikah, zato ga je težko opredeliti. Mnogi avtorji, ki so poskušali opredeliti pojem podjetništva, so izhajali iz različnih izhodišč in pogledov, zato obstaja veliko definicij, zaradi kompleksnosti pojmovanja pa do sedaj poenotene definicije podjetništva še ni (Gomezelj Omerzel in Kostanjevec 2013, 15).

Ugotovimo lahko le, da vse izhodiščne definicije temeljijo na štirih osnovnih značilnostih podjetnika (Antončič idr. 2002, 30):

- ustvarjanju nečesa novega, vrednega,
- vlaganje energije, časa in denarja v delovanje,
- prevzemanje tveganj,
- prejemanje nagrade kot končnega učinka.

V zgodovini je podjetništvo vedno imelo pomembno in odločilno vlogo, predvsem v obdobjih velikih družbenih sprememb.

Veliko prispeva k gospodarski rasti in povečuje produktivnost, saj z njim ustvarjamo nova delovna mesta. Gospodarska rast pa nas lahko reši iz krize, v kateri smo. Zato ugotavljamo, da se v tem kriznem času vse več ljudi odloča za ustanovitev podjetja. Odločitev, da pustijo kariero, ni enostavna, poleg tega pa morajo spremeniti še življenjski slog. Najpogostejši vzroki za odločitev so želja po neodvisnosti in postati svoj šef, razviti idejo, kar si je kdo želel že dolgo, in pa zavedanje o koristi in finančnih rezultatih. Motiv je največkrat želja po neodvisnosti, kar pomeni biti sam odgovoren za svojo kariero in podjetje, v katerem delaš. Da pa bi uresničili nekaj novega in drugačnega, je potrebno veliko energije, zato podjetništvo razumemo kot način življenja, saj omogoča svobodno razporejanje časa, oblikuje krog znancev in pomeni živeti poseben življenjski stil. To življenje prinaša na eni strani prednosti, na drugi strani pa slabosti (Ruzzier idr. 2008, 33–35).

Izkušnja imeti svoje podjetje je lahko polna navdušenja, razočaranj, strahu in trdega dela. Najpomembnejša nagrada pa je neodvisnost, ki ji sledi osebno zadovoljstvo (Antončič idr. 2002, 29–30).

V nadaljevanju bomo opredelili podjetništvo in podjetnika ter opisali pomen in vlogo podjetništva.

### 2.1 Opredelitev podjetništva

Podjetništvo opredeljuje več definicij različnih avtorjev. Nekaj jih bomo v nadaljevanju predstavili:

»Podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer se vloži potreben čas in trud, prevzema spremljajoče finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobi končne nagrade v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva.« (Hisrich 1986, po Ruzzier idr. 2008, 15)

»Podjetništvo je trenutno najuspešnejša metoda za zapolnjevanje vrzeli med znanostjo in trgovino, za ustanavljanje novih podjetij ter uvajanje novih izdelkov in storitev na trg. Podjetniške dejavnosti postavljajo ekonomske temelje in zagotavljajo delovna mesta ter s tem pomembno vplivajo na gospodarstvo nekega območja. Glede na možne učinke za celotno gospodarstvo in zaposlovanje nekega območja bi moralo podjetništvo postati osrednja točka gospodarskega razvoja.« (Antončič idr. 2002, 38)

»Podjetništvo je dinamičen proces ustvarjanja bogastva, ki se povečuje. Bogastvo ustvarjajo posamezniki, ki prevzemajo velika tveganja glede lastniškega kapitala, časa in/ali obveznosti, glede kariere ali dajo vrednost izdelku oziroma storitvi. Izdelek ali storitev morda nista nova ali edinstvena, toda podjetnik jima mora na neki način prinesiti vrednost s prejemanjem in najdbo potrebnih veščin in virov.« (Ronstadt 1984, po Antončič idr. 2002, 29)

»Podjetništvo lahko opredelimo tudi kot dinamičen proces, v katerem podjetnik išče in prepoznava nove podjetniške priložnosti ter na enem mestu zbira in organizira vsa potrebna sredstva in aktivnosti za doseganje zastavljenega cilja oziroma ustvarjanje dodane vrednosti, pri čemer prevzema tveganje za morebiten neuspeh podjetja in je za to nagrajen z dobičkom.« (Timmons 1999, 84)

»Podjetništvo se uveljavlja v različnih oblikah, zato ga je težko preprosto opredeliti. Rečemo lahko, da obsega vse dejavnosti posameznika in kombiniranja vseh potrebnih virov do uresničitve poslovne priložnosti in ustvarjanja nove vrednosti. Je proces, v katerem podjetnik ali podjetniška skupina v potrebnem času in s trdom ustvari nekaj, kar ima novo, večjo vrednost, pri čemer se sreča s finančnimi, psihološkimi in socialnimi tveganji, rezultat tega pa je nagrada v denarni obliki ali kot osebno zadovoljstvo ali neodvisnost.« (Glas 2001, po Ruzzier idr. 2008, 16)

»Podjetništvo so dejavnosti posameznika ali tima, ki vodijo do tržne potrebe (prepoznane tržne priložnosti), organiziranja, vključitve in kombiniranja vseh potrebnih sredstev do uresničitve poslovne priložnosti in s tem do ustvarjanja nove (dodane) vrednosti.« (Bygrave 1994, po Vidic, Vadnjal in Knez 2008, 12)

Podjetništvo je po vseh citiranih definicijah proces ustvarjanja vrednosti, v katerem podjetnik na enem mestu zbere vsa potrebna sredstva, ki so potrebna za realizacijo poslovne priložnosti. Podjetnik pa nikoli nima na voljo vseh potrebnih sredstev, zato mora za uresničitev poslovne priložnosti premostiti vrzel med sredstvi, ki jih ima na voljo, in potrebnimi sredstvi. To zahteva vrsto odločitev o izbirah med možnostmi, ki morajo biti notranje skladne in na zunaj

usklajene s trgov. Ustvariti mora čim večje razlike med vrednostjo uporabljenih sredstev in vrednostjo proizvodov ter storitev, ki jih proizvede s temi sredstvi (Vidic, Vadnjal in Knez 2008, 12).

V nadaljevanju bomo opredelili podjetnika in našeli njegove lastnosti.

## 2.2 Opredelitev podjetnika

Teoretiki so tudi podjetnika opisali z različnimi definicijami, ki so se skozi zgodovino spreminjale in razvijale v skladu z razvojem družbenega in gospodarskega okolja. Določili so lastnosti, ki se jim zdijo za podjetnika najpomembnejše. Te so:

»Podjetnik je oseba, ki vidi, kar so drugi spregledali, in ukrepa, medtem ko se drugi obotavljajo. Razvija nove ideje in jih skuša uresničiti. Pri tem je kljub tveganju trdno prepričan v uresničitev svoje podjetniške ideje in zato vloži svoj čas, denar, trdo delo in pogosto tudi ugled.« (Pšeničny idr. 2000, 62)

»Podjetnik je posameznik, ki prevzema tveganja in ustanovi nekaj novega oziroma je posameznik – inovator, ki razvija nekaj posebnega.« (Antončič idr. 2002, 32)

»Podjetnik je tisti, ki odloča o začetku, koncu ali povečevanju mednarodnih aktivnosti ter strateških odločitvah o razporejanju redkih virov v zasledovanju dobičkonosnih priložnosti.« (Ruzzier in Konečnik 2007, 46)

»Podjetnik je sposoben prepoznati in izkoristiti podjetniško priložnost in jo razviti v izvedljivo in tržno zanimivo podjetniško idejo, skratka velikokrat je hkrati inovator. Pri tem sam izbira in kombinira sredstva ter vire, da bi lahko uresničil poslovne priložnosti. Njegova zelo pomembna vloga je upravljanje in vodenje.« (Ruzzier idr. 2008, 22)

»Biti podjetnik pomeni imeti strast do dela, ki ga opravljaš. Pomeni imeti vizijo in sanje ter močno voljo, da ju uresničiš. Pomeni vztrajnost, disciplino, tveganje, inovativnost in trdo delo.« (Žagar 2013, 48)

»Podjetnik je posameznik ali podjetniški tim, ki inovira in uresničuje, ki je sposoben prepoznati in izkoristiti poslovno priložnost, jo razviti v izvedljivo in tržno zanimivo idejo, vzpostaviti organizacijo za uresničitev poslovne ideje ter z vložkom časa, naporov denarja in spretnosti ob sodelovanju drugih ustvariti novo dodano vrednost. Pri tem prevzema tveganje na konkurenčnih trgih in ob uspehu požanje nagrado za svoje podjetniško ravnanje.« (Bygrave 1994, po Vidic, Vadnjal in Knez 2008, 18)

Podjetnik je posameznik z določenimi lastnostmi. Po preučevanju Kuratka in Hodgettsa (1995, po Pšeničny idr. 2000, 63–64) so podjetniške lastnosti naslednje:

– Predanost in zaupanje v idejo, ki se kaže v pripravljenosti podjetnika, da se za uresničitev

- svoje vizije marsičemu odpove.
- Želja po uspehu in dosežku.
- Obsedenost s priložnostjo.
- Vztrajnost pri reševanju najzahtevnejših težav, ki mu predstavljajo izziv.
- Sposobnost učenja na napakah.
- Prilagodljivost.
- Preračunljivo obvladovanje tveganja.
- Pripravljenost na možnost propada.
- Energičnost in dinamičnost.
- Kreativnost in inovativnost.
- Jasna vizija.
- Samozaupanje in optimizem.
- Samostojnost in neodvisnost.
- Sposobnost zgraditi podjetniški, managerski tim.

Dodd (2002, po Ruzzier idr. 2008, 23) podjetnike, glede na njihove značilnosti, razdeli v sedem skupin, ki se hkrati razlikujejo tudi po načinu vodenja:

- Popotnik: To je raziskovalec, ki postopno razvija novosti, je napreden, uspešen in tekmovalen.
- Tekmovalec: Za doseganje lastnih ciljev tekmuje.
- Borec: Zraven tekmovalnosti je še agresiven, gospodovalen in pridobiten.
- Norec: Zaradi svoje pridobitnosti je že razdražljiv in destruktiven.
- Strastnež: Ima rad svojo vlogo podjetnika in ji je popolnoma vdan.
- Vzgojitelj: Je odgovoren in zaščitniški do svojega podjetja, po korakih ga razvija.
- Graditelj: Razvija se postopoma zaradi izogibanja problemom.

Glede na ustvarjalnost in na inovativnost ter glede na managerske spretnosti in podjetniško znanje je Timmons (1999, 89) opredelil štiri tipe podjetnikov:

- Inovator: Je kreativen genij. Iz njegove kreativnosti se rodijo ideje in inovacije. Večina idej se ne realizira, ker jim primanjkuje managerskih spretnosti in podjetniškega znanja.
- Birokrat: Je zmerno kreativen, nima pa dobrih managerskih spretnosti.
- Manager: Ima dobro razvite managerske spretnosti in podjetniško znanje, nima kreativnih in inovativnih rešitev. Učinkovitost in uspešnost sta njegov cilj.
- Podjetnik: Je ustvarjalen in sposoben manager. Ima bogate izkušnje in svoje podjetje uspešno vodi.

### **2.3 Opredelitev pomena in vloge podjetništva**

Pomen in vloga podjetništva, pa tudi podjetnika, so glede na ekonomski razvoj priznane v vseh gospodarstvih, na vseh ravneh razvitosti. Postala sta del ekonomske politike, poslovne

znanosti ter širše javne razprave.

V gospodarskem razvoju vloga podjetništva ni omejena le na povečanje proizvodov in prihodka *per capita*, ampak pomeni začenjanje in vzpostavljanje sprememb v strukturi poslovanja in družbe. Spremembe spremljata rast in povečana proizvodnja. To omogoča, da si udeleženci razdelijo več (Antončič idr. 2002, 35).

Inovacije so ključni dejavnik razvoja novih izdelkov ali storitev za trg, hkrati pa tudi spodbujajo investicijski interes za ustanavljanje novih podjetij. Nove naložbe se pojavijo na strani povpraševanja, pa tudi na strani ponudbe enačbe rasti (Antončič idr. 2002, 35).

Podjetništvo v državah pripomore k stabilizaciji gospodarskih razmer in zaposluje velik delež brezposelnih ter marsikje pomaga pri oživljanju področij v središčih mest (Ruzzier idr. 2008, 26).

Ruzzier idr. (2008, 29) navajajo, da mala podjetja pripomorejo tudi k povečanju učinkovitosti in poslovni utrditvi velikih podjetij.

Glas (2001, po Ruzzier idr. 2008, 25) ugotavlja, da podjetništvo:

- Prispeva k ustvarjanju delovnih mest, saj sta ustvarjanje delovnih mest in zaposlovanje delavcev pomembna za spodbujanje razvoja malih in srednje velikih podjetij. V tem sektorju je delež zaposlenih v svetu in tudi v Sloveniji največji.
- Povečuje produktivnost in prispeva h gospodarski rasti.
- Ima pozitiven vpliv na kontinuirane spremembe v gospodarstvu in družbi na področju inovacij. Pomembne so prav inovacije za razvoj novih proizvodov in povečevanje zanimanja za vlaganje v novonastala podjetja.
- V regiji prispeva k povečevanju dohodka.
- Je sestavni del širše regionalne gospodarske strukture.
- Ustvarja nova srednje velika in velika podjetja.
- V poslovno uporabo vključuje male prihranke in manjše vire sredstev prebivalstva.
- Ima vpliv na nastanek sloja ljudi, ki spoštujejo spodbude za razvoj, urejeno pravno državo in gospodarsko stabilnost.

V Sloveniji je postalo podjetništvo pomembno šele s preходом na tržno gospodarstvo. Takrat je zaradi propada mnogih velikih podjetij začelo nastajati mnogo novih manjših. Podjetniški ljudje so izkoristili poslovno priložnost v proizvodnih in storitvenih dejavnostih.

Podjetja pa morajo biti sposobna prilagajati se stalnim spremembam v svetu, le tako lahko ohranijo ali pa povečajo konkurenčnost, zato ima pri tem pomembno vlogo tudi država. Zagotavljati mora konkurenčno in stabilno ekonomsko okolje, voditi aktivno politiko usposabljanja podjetij in spodbujati k hitrejšemu prilagajanju strukturnim spremembam.



V Sloveniji opazamo, da se vedno bolj poudarjata podjetniško usposabljanje in izobraževanje (Ruzzier idr. 2008, 28–32).

V nadaljevanju bomo opisali različne vrste podjetništva, najbolj natančno družinsko.

## 2.4 Oblike podjetništva

### – *Socialno podjetništvo*

Socialno podjetništvo se razlikuje od klasičnega podjetništva po namenu, ponudbi in načinu zaposlovanja. Spodbuja sodelovanje in skupna vlaganja ljudi ter prostovoljno delo. S tem se krepi družbena solidarnost. Zanj je značilno, da išče inovativne poslovne rešitve za socialne, gospodarske, okoljske in druge probleme. Namen socialnega podjetništva ni ustvarjanje dobička, ampak odpiranje novih delovnih mest in s tem zaposlovanje najbolj občutljivih skupin na trgu dela, s čimer se dosega javno koristne cilje. Člani delujejo prostovoljno in so pri upravljanju samostojni. Odločitve sprejemajo glede na delež vloženega kapitala. Dobiček se ne deli med zaposlene, ampak je namenjen za dejavnosti socialnega podjetništva in druge nepridobitne namene (Socialni inovatorji prihodnosti 2015).

### – *Žensko podjetništvo*

Kljub temu, da ženskega podjetništva ne moremo obravnavati kot določen tip podjetništva, ga mnogi znanstveniki preučujejo in ugotavljajo, da so zanj značilne določene specifikke v delovanju. Ženske se za podjetništvo odločijo zaradi dejavnikov potiska, ker so prisiljene v to, ali pa zaradi dejavnikov potega, ki jim omogočijo, da dojamajo podjetništvo kot priložnost (Ruzzier idr. 2008, 74).

Izbrali smo nekaj najboljših teorij, ki opisujejo ustanoviteljice ženskega podjetništva (Ruzzier idr. 2008, 72):

- Ženske, ki ustanovijo posel kot alternativo brezposelnosti,
- ženske, usmerjene v uspeh, ki imajo dolgoročno karierno strategijo,
- ženske, ki so ponavadi brez otrok in so zelo usmerjene k doseganju uspeha; podjetništvo je zanje priložnost, da se samoizpopolnjujejo, ali priložnost, da premagajo ovire, na katere so naleteli v podjetjih, kjer so bile prej zaposlene,
- ženske, ki imajo bogate izkušnje, a morajo usklajevati družinske in delovne odgovornosti, zato iščejo rešitev, ki jim daje fleksibilnost,
- ženske, ki prevzemajo družinski posel in jim je vodenje posla tradicija,
- ženske, ki so pustile svoje službe, da bi skrbele za družino, in si želijo ponovno delati, motivira jih predvsem ekonomski vidik,
- ženske, ki so kulturno motivirane in promovirajo ženske interese v družbi.

#### – *Mrežno podjetništvo*

O mrežnem podjetništvu govorimo takrat, ko se podjetja med seboj povezujejo in sodelujejo. To postaja pomembnejši element gospodarskega razvoja. S tem, ko se podjetja vključijo v mrežo, postanejo močnejša in konkurenčnejša, hkrati pa ohranijo svojo neodvisnost. S tem pridobijo prednosti, ki so značilne za velike korporacije, in ohranijo prednosti, ki so značilne za majhna podjetja. Veliko podjetij je v povezovanju videlo priložnost, da izboljšajo svoj konkurenčni položaj na trgu. Mreže kot del podjetnikovega družbenega kapitala predstavljajo enega od pomembnejših virov dolgoročne konkurenčne prednosti podjetja.

Po Dubini in Aldrichu (1991, po Ruzzier idr. 2008, 84) lahko mrežo opredelimo kot skupino udeležencev, ki so lahko podjetja, posamezniki, državne in izobraževalne institucije, itd., med katerimi so vzpostavljene povezave. Ruzzier idr. (2008, 84–85) pa menijo, da se podjetniki povezujejo in vzpostavljajo stike iz številnih razlogov, glavni razlog pa je potreba po kompenziranju sredstev, ki jih primanjkuje.

Podjetniki morajo graditi svojo mrežo načrtno in premišljeno (Ruzzier idr. 2008, 84–85).

#### – *Notranje podjetništvo*

Ruzzier idr. (2008, 95–96) opredeljujejo notranje podjetništvo kot podjetništvo znotraj obstoječe organizacije. Je velikega pomena za razvoj posameznega podjetja zaradi pozitivnih učinkov na poslovne rezultate podjetij, ki se kažejo kot rast, dobički, nova vrednost. Hkrati ima tudi velik pomen za razvoj regije ali narodnega gospodarstva. Z njim lahko zelo povečamo letno rast prihodkov podjetij. Notranje podjetništvo pomeni način obnašanja podjetij in hkrati poudarja uvajanje novosti na različnih področjih. Notranje podjetniško obnašanje ni pomembno le za velika podjetja, ampak je pomembno za podjetja različnih velikosti, kajti to jim omogoča večjo fleksibilnost, kar pripomore k boljšemu položaju na trgu.

#### – *Mednarodno podjetništvo*

Pleitner (1997, po Ruzzier idr. 2008, 105) meni, da internacionalizacija poslovanja postaja za večino malih in srednjih podjetij nujna za preživetje, kajti zaradi vse hitrejšega spreminjanja okolja, hitrega tehnološkega napredka in spremenjene strukture trgov ter naraščajoče konkurence se morajo podjetja nenehno prilagajati. Poleg tega morajo povečevati svojo učinkovitost in zniževati stroške. Nove priložnosti morajo iskati na domačih in tujih trgih. S sprostivitvijo mednarodnega trgovanja in naraščajočo integracijo ter globalizacijo gospodarskega okolja in dejavnosti pa njegova pomembnost vedno bolj narašča (Leonidou, Katsikeas in Piercy 1998, po Ruzzier idr. 2008, 105).

#### – *Tehnološko podjetništvo*

V razvitem svetu je tehnološko podjetništvo danes ena od najbolj zaželenih oblik

podjetništva. Je vir najhitreje rastočih podjetij, razvoja novih tehnologij in tehnološko najzahtevnejših izdelkov. Tehnološki podjetniki imajo visoko stopnjo ekspertnega znanja, toda pomanjkanje znanja o podjetništvu, nimajo poslovne vizije, slabo poznajo prodajne poti in konkurenco na trgu, so okorni pri iskanju finančnih spodbud, kadrov, sinergije in partnerjev. Ker jim primanjkuje poslovno-managerskih znanj, veliko tehnoloških podjetij na trgu ne uspe (Ruzzier idr. 2008, 122).

V nadaljevanju bomo natančneje opisali družinsko podjetništvo kot eno od oblik podjetništva.

### 3 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

Družinska podjetja predstavljajo pomemben delež v strukturi vseh podjetij v gospodarstvu. So različno velika, a raziskovalci menijo, da jih je največ med malimi in srednje velikimi podjetji.

Enotne definicije za družinsko podjetje, ki ni pravni pojem, ampak bolj sociološki, ni. Označuje povezanost podjetja in družine z narodnogospodarskega, ekonomskega in sociološkega vidika. To pomeni, da upošteva družbene odnose znotraj družine. Največkrat so ta podjetja v večinski lasti ene ali več družin, ali pa sta v njem zaposlena vsaj dva družinska člana, ki imata vlogo vodilne osebe v podjetju (Duh 2003, 13).

V nadaljevanju bomo predstavili nekaj opredelitev družinskih podjetij glede na različne kriterije raziskovalcev.

#### 3.1 Opredelitev družinskega podjetništva

Handlerjeva (1989, po Duh 2003, 13) je opredelila štiri različne dimenzije, s pomočjo katerih raziskovalci opredeljujejo družinsko podjetje, in sicer so to stopnja lastništva in/ali managementa, stopnja vpletenosti družine v podjetje, možnosti generacijskega prenosa in uporaba več kriterijev (glej Preglednica 1).

#### Preglednica 1: Pregled opredelitev družinskega podjetja glede na štiri kriterije

<i>Lastništvo – management</i>	
Alcorn (1982)	»Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija ... Če je del delnic v odprti lasti, mora družina tudi voditi podjetje« (str. 23).
Barry (1975)	»Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine« (str. 42).
Barnes in Hershon (1976)	»Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine« (str. 106).
Dyer (1986)	»Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na odločitve v zvezi z lastništvom ali managementom vplivajo družinski odnosi« (str. xiv).
Lansberg, Perrow in Rogolsky (1988)	»Podjetje, v katerem imajo člani družine po zakonu nadzor nad lastništvom« (str. 2).
Stern (1986)	»Podjetje, ki je v lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin« (str. xxi).
<i>Soodvisni podsistemi (vpletenost družine v podjetje)</i>	
Beckhard in Dyer (1983)	»Podsistemi v sistemu družinskega podjetja ... vključujejo (1) podjetje kot entiteto, (2) družino kot entiteto, (3) lastnika kot

	entiteto in (4) povezujoče organizacije, kot je svet direktorjev« (str. 6).
Davis (1983)	»Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo enkratnost« (str. 47).
<i>Generacijski prenos</i>	
Churchill in Hatten (1987)	»To, kar ponavadi razumemo z »družinskim podjetjem« ... je bodisi pojav ali pričakovanje, da je ali bo mlajši član družine od starejšega prevzel nadzor nad podjetjem« (str. 52).
Ward (1987)	»Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine« (str. 252).
<i>Večkratni pogoji</i>	
Donnelley (1964)	»Podjetje pojmuje kot družinsko podjetje, kadar je bilo tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar je imela ta povezava vzajemen odnos na politiko podjetja ter na interese in cilje družine« (str. 94).
Rosenblatt, de Mik, Anderson in Johnson (1985)	»Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta ali sta bila najmanj dva člana družine neposredno vključena v podjetje« (str. 4–5).

Vir: Handler (1989, 260, po Duh 2003, 14–15).

Hinterhuber in Minrath (1991, 462) ugotavljata, da družinska podjetja niso enotno opredeljena ter da je zanje značilno pripadanje družinskim članom skozi več generacij. To predstavlja poklicno in/ali ekonomsko osnovo družini. Druga značilnost je, da lastniki podjetja sodelujejo pri vodenju podjetja. Vodstvo podjetja je sestavljeno iz ene osebe ali manjše skupine ljudi. V podjetju ni štabnih in drugih strokovnih služb, ki so sicer značilne za večja podjetja. Med lastniki oziroma managerji in ostalimi sodelavci so vzpostavljeni osebni odnosi. Podjetja niso tako velika, da bi ne bila pregledna (Duh 2003, 16–17).

V Zborniku 6. študentske konference Fakultete za management Koper (Kunstič 2009, 466) so zbrane naslednje definicije družinskih podjetij:

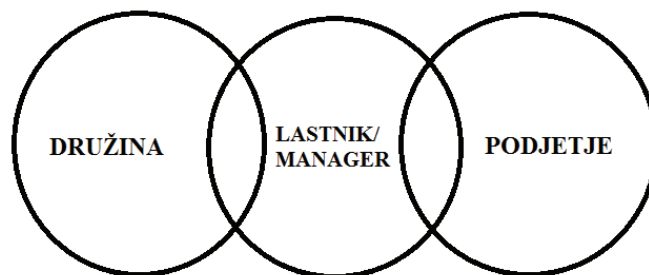
- Družinsko podjetje je v večinski lasti družine, člani družine delajo v podjetju, podjetje je v lasti družine več kot eno generacijo (Filion 1991, 26, po Kunstič 2009, 466).
- V družinskem podjetju glavne upravljaljske (managerske) funkcije zasedajo družinski člani (Handler 1989, 259, po Kunstič 2009, 466).
- Družinsko podjetje je vsako podjetje, na katerega poslovanje vplivajo družinske povezave in s tem generacije družine (Leach 1991, 3, po Kunstič 2009, 466).
- V podjetje sta vpleteni vsaj dve generaciji družine (Syms 1992, 5, po Kunstič 2009, 466).
- Družinsko podjetje je podjetje poljubne pravne oblike. Na njegov obstoj in razvoj vplivajo člani družine z večinsko udeležbo v kapitalu podjetja, kakor tudi s svojim delom v njem.

V najvišjih organih upravljanja in vodenja sodelujejo družinski člani. Težnja, da podjetje ostane v družinski lasti, je vseskozi prisotna (Hahn 1992, 75, po Kunstič 2009, 466).

- Družinsko podjetje je tisto, ki v prvi vrsti zaposluje družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dohodek (Vahčič 1994, 914, po Kunstič 2009, 466).

Avtorja Churchill in Hatten (1997, po Duh 2003, 17) ugotavljata, da obstajajo razlike med »podjetjem, ki ga upravlja in vodi lastnik« in med »družinskim podjetjem«. To bomo obravnavali v nadaljevanju.

Na Sliki 1 so prikazani odnosi med lastnikom/managerjem, podjetjem in družino. To podjetje vodi in upravlja lastnik. Presek med družino in lastnikom/managerjem prikazuje prepletenost med lastnikom in njegovo ženo, otroki, starši, sorodniki in drugimi. Presek med lastnikom/managerjem in podjetjem pa predstavlja fizično, čustveno in finančno vključenost lastnika v podjetje, ki ga upravlja in vodi. Ta je v začetnih fazah obstoja in razvoja podjetja velika, saj sta običajno podjetje in lastnik eno. Kasneje je lahko prekrivanje med lastnikom in podjetjem manjše, predvsem če podjetje raste in postane odprto. Na sliki lahko vidimo, da ni neposrednega prekrivanja med družino in podjetjem. Družina ima velik vpliv na cilje in strategije podjetja, ki jih doseže preko edine vezi med družino in podjetjem - lastnikom. Podjetje in družina nenehno tekmujeta za čas lastnika, kar lahko privede do konfliktnih situacij (Duh 2003, 17–18).



**Slika 1: Podjetje, ki ga vodi in upravlja lastnik**

Vir: Churchill in Hatten (1997, 56, po Duh 2008, 17).

Iz spodnje slike (Slika 2) je razvidno, da prihaja v družinskem podjetju do povezovanja družine, lastnika in podjetja. Presek med družino in lastnikom ter presek med lastnikom in podjetjem smo opisali že pri prejšnji sliki. Tu se pojavita dva nova preseka, ki sta ključnega pomena za razlikovanje pojmov. Presek med družino in podjetjem prikazuje zaposlene družinske člane, ki so vključeni v podjetje brez velike povezanosti z lastnikom in nimajo lastništva. To sta lahko sin ali hči, ki občasno delata, med šolskimi počitnicami. Presek med družino, podjetjem in lastnikom pa predstavlja interakcijo, ki je velikega pomena za družinsko podjetje.

Člani družine, ki so vključeni v družinsko podjetje, se razlikujejo od drugih zaposlenih predvsem zaradi čustvenih odnosov, ki jih imajo izoblikovane izven podjetja. Ti družinski

člani vnašajo odgovornost in vloge v družino in v podjetje. Odnosi v enem področju vplivajo na odnose v drugem področju in prav te povezave naredijo družinska podjetja enkratna (Duh 2003, 18).



**Slika 2: Družinsko podjetje**

Vir: Churchill in Hatten (1997, 57, po Duh 2008, 18).

V okviru projekta STRATOS so primerjali tudi mala in srednje velika družinska podjetja. Raziskovalci so za opredelitev družinskega podjetja uporabljali le en kriterij, to je lastništvo kapitala. Upoštevali so, da je družinsko vsako podjetje, ki ima najmanj 60 % kapitala v lasti članov družine.

Tipične značilnosti, po katerih lahko mala in srednje velika podjetja ločimo od drugih, so po podatkih projekta STRATOS naslednja (Donckels in Frohlich 1991, 232–233, po Duh 2003, 25–26):

- Družinska podjetja so bolj navznoter usmerjeni ali zaprti sistemi. Lastniki so se opredelili, da bi podjetje morali voditi predvsem kot družinsko podjetje, vodstvo podjetja bi moralo ostati v rokah družine, ohranila naj bi se družinska tradicija, glavni cilj naj bi bila izgradnja podjetja za družino.
- Podjetniki v družinskih podjetjih so bolj vsestranski, splošno aktivni, prilagodljivi in organizatorji, ki niso naklonjeni tveganjem, predvsem ne investicijam, in niso usmerjeni k rasti podjetja.
- Družinska podjetja potrebujejo manj socialne varnosti in gospodarskega sodelovanja. Manj sodelujejo z drugimi podjetji in imajo manj dobav ter želijo biti neodvisna.
- Po analizi funkcijskih strategij večina družinskih podjetij bolje plačuje, kot je določeno v kolektivnih pogodbah, in tudi bolj skrbi za zadovoljstvo delavcev. Manj pa so pozorni na kadrovske – politične vidike, kot so udeležba sodelavcev pri odločanju in v kapitalu, pri delitvi dobička, dobrih delavnih pogojih, informiranju o ciljih in strategiji, pri izdatkih za izobraževanje delavcev.
- Strateško se družinska podjetja obnašajo bolj konzervativno. So tip »popolneža, rutinerja in organizatorja«.

- Družinska podjetja so manj pripravljena za izvoz in za strategije.
- Družinska podjetja so stabilnejša in manj usmerjena k dobičku ter rasti, kot nedružinska podjetja.

### 3.2 Prednosti in slabosti družinskega podjetništva

V nadaljevanju bomo predstavili prednosti in slabosti družinskega podjetništva po Leachu (1991, po Gomezelj Omerzel in Kostanjevec 2013, 26) in Lanku (1994, po Gomezelj Omerzel in Kostanjevec 2013, 26).

#### Preglednica 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij po Leachu (1991)

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
Predanost poslu in družini	Rigidnost (togost)
Znanje	Poslovni izzivi: <ul style="list-style-type: none"> <li>– modernizacija zastarelih metod vodenja,</li> <li>– upravljanje tranzicije,</li> <li>– pridobivanje kapitala</li> </ul>
Fleksibilnost v času, delu in denarju	Nasledstvo
Dolgoročno razmišljanje	Čustveni vplivi na poslovanje
Stabilna kultura	Vodstvo in legitimnost
Hitro sprejemanje odločitev	
Zanesljivost in ponos	

Vir: Leach (1991, 10, po Gomezelj Omerzel in Kostanjevec 2013, 26).

#### *Prednosti družinskih podjetij:*

- Predanost poslu in družini

Vsak podjetnik, ki ustanovi podjetje, je običajno čustveno navezan na svoj posel, ker je rezultat njegovega trdega dela in uspešnosti. Ta občutja se prenesejo tudi na ostale družinske člane. Tudi oni čutijo odgovornost za uspeh podjetja, preprečevanje konfliktov in ustvarjanje dobrih delovnih pogojev. V delo so pripravljene vložiti veliko časa in energije, ki je sicer ne bi v kakšnem drugem podjetju. To vpliva tudi na nedružinske člane, ki si bolj prizadevajo za skupne cilje, ker čutijo, da so del družine.

- Znanje

Družinska podjetja imajo posebna znanja, po katerih se razlikujejo od svojih konkurentov. Prenašajo se iz roda v rod in predstavljajo konkurenčno prednost. Otroci podjetnikov rastejo v podjetju; ko se vključijo v delo, že zelo dobro poznajo posle, zato se začnejo učiti na višjem nivoju, kot ostali zaposleni.



- Fleksibilnost v času, delu in denarju.

Za družinsko podjetje pomeni fleksibilnost v času, delu in denarju veliko konkurenčno prednost. Vsak trenutek so pripravljene poprijeti za delo in delajo, kolikor je potrebno. Zato se hitro odzivajo na okoliščine in spremembe na trgu ter se hitro prilagajajo. Za pomembne finančne odločitve ne potrebujejo dolgih razprav, zato prihaja do hitrih in usklajenih rešitev.

- Dolgoročno razmišljanje

Večina družinskih podjetij ima izoblikovane želje in cilje, ki jih želijo dolgoročno doseči. To pa se lahko izkaže tudi kot slabost, če je to razmišljanje preveč statično in neambiciozno.

- Stabilna kultura

V družinskih podjetjih so jasni odnosi, pa tudi poslovna etika in poslovni sistem. Posledica tega je stabilna kultura.

- Hitro sprejemanje odločitev

V družinskem podjetju se točno ve, kdo je odgovoren za sprejemanje odločitev. Ponavadi je to en sam človek oziroma največ dva. Zato se odločitve sprejemajo zelo hitro. V današnjem poslovnem svetu pomeni hitrost veliko konkurenčno prednost podjetja.

- Zanesljivost in ponos

Družinska podjetja z dolgoletno tradicijo so stabilna in zanesljiva. Poznajo jih tržišče, kupci, dobavitelji in kooperanti. Ljudje na vodilnih položajih se ne menjajo pogosto. Zato so poznanstva med partnerji trajna in jim dajo občutek zanesljivosti. S to zanesljivostjo je povezan tudi ponos v družinskem podjetju. Vodilni v družinskem podjetju so na podjetje ponosni, zato so zanj pripravljene veliko prispevati in žrtvovati.

*Slabosti družinskih podjetij:*

- Rigidnost (togost)

V družinskem podjetju pogosto delajo na enak način kot predhodne generacije z željo, da bi zadovoljili želje in pričakovanja svojih prednikov. Tako spoštujejo tradicijo poslovanja, kar ni zmeraj najboljša za uspešnost podjetja, čeprav se to v zadnjem času bolj redko dogaja.

- Poslovni izzivi

Prvi izziv je modernizacija zastarelih metod vodenja. V družinskih podjetjih se dogaja, da se držijo starih načinov vodenja. Če ne sledijo razvoju in napredku, podjetje ni v koraku s časom.

Drugi izziv je upravljanje tranzicije, ki poleg prenosa vodenja podjetja z ene generacije na drugo pomeni tudi nesposobnost izvedbe večjih sprememb v poslovanju.

Tretji izziv je pridobivanje kapitala. Pri tem so podjetja velikokrat zelo konservativna.

– Nasledstvo

Menjava vodilnih članov podjetja vpliva na vse v podjetju. Spremeni se delovno okolje, drugačen je način vodenja in poslovanja. Včasih pride tudi do konfliktov. Če nasledstvo ni urejeno, lahko podjetje tudi propade.

– Čustveni vplivi na poslovanje

V družinskem podjetju se prepletata sistem družine in sistem podjetja. Vrednote obeh se med seboj razlikujejo, v poslovanje podjetja pa prinašajo močne čustvene vplive. Zaradi tega velikokrat prihaja do konfliktov, ki slabo vplivajo na poslovanje.

– Vodstvo in legitimnost

Problem vodstva se največkrat pojavi ob prehodu z ene generacije na drugo. Težava se pojavi pri izbiri naslednika, še posebej, če jih je več in so si enakovredni. Tudi zaposleni v podjetju so zmedeni, koga naj upoštevajo.

**Preglednica 3: Prednosti in slabosti družinskih podjetij po Lanku (1994)**

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
Skupna identiteta za družinske člane	Favoriziranje družinskih članov
Močna kultura	Težave nasledstva
Življenje s podjetjem	Različni interesi družinskih članov
Dolgoročno gledanje	Pomanjkanje profesionalizma
Hitro sprejemanje odločitev	Zastarelost vodenja
Večja odgovornost	Družinski konflikti
Ustvarjanje novih delovnih mest	

Vir: Lank (1994, 7–10, po Gomezelj Omerzel in Kostanjevec, 2013, 26).

Leach (1991) in Lank (1994) podobno definirata prednosti in slabosti družinskih podjetij. Lank pa kot dodatne prednosti navaja še skupno identiteto za družinske člane, ustvarjanje novih delovnih mest ter večjo odgovornost.

Med slabosti dodaja še favoriziranje družinskih članov, pomanjkanje profesionalizma in družinske konflikte.

V nadaljevanju bomo opisali problem nasledstva in njegov proces, ki se začne še pred vključitvijo naslednika v podjetje ter ga lahko opredelimo kot proces socializacije.

### 3.3 Nasledstvo v družinskih podjetjih

Po Duhovi (2003, 61) sta nasledstvo in možnost njegovega urejanja znotraj družine posledica neposredne vpletenosti družine v podjetje ter specifičnost odnosov, ki se pri tem vzpostavijo, in hkrati biološke realnosti življenjskega cikla posameznika. Churchill in Hatten (1997, 54–55, po Duh 2003, 61) opredeljujeta nasledstvo kot proces moči med člani družine. Ta ne vključuje tržnih vrednosti, ampak odnose, ki so med udeleženci v družini in podjetju. Prenos moči, kontrole in lastništva ni izid tržnih transakcij, ampak je odgovor na naravne biološke spremembe.

V okviru nasledstva mnogi avtorji ločijo prenos vodstva podjetja in prenos lastništva podjetja.

Duhova (2003, 62) navaja, da je nasledstvo vedno kritična točka za podjetje in družino (Churchill in Hatten 1997, 57), v življenjskem ciklu podjetja je to odločilna faza (Donckels in Hoebeke 1990, 27). Vprašanje nasledstva je v družinskem podjetju kompleksno in zapleteno, saj gre za problem, ki vključuje ljudi (Donckels in Hoebeke 1990, 19). Nasledstveni prehod zajema številne spremembe v družinskem podjetju, družinski odnosi in tradicionalne strukture vplivov se morajo vzpostaviti na novo, ob tem pa se morajo oblikovati na novo tudi strukture lastništva in managementa (Lansberg 1996, 71). Sprememba lastništva ni samo enostaven premik iz ene generacije v drugo, ampak jo lahko imenujemo revolucija, saj se v njej preoblikuje kultura podjetja. Mladi ljudje prinesejo v podjetje nove ideje o vodenju podjetja, razvoju, zaposlitvi, ... ugotavlja Leach (1991, 13).

Večina preučevalcev opredeljuje nasledstveni prehod kot najpomembnejše problemsko področje, s katerim se srečujejo družinska podjetja. Čas nasledstvenega prehoda je običajno hkrati s spremembami v življenjskem ciklu družine ter s spremembami na trgu in pri proizvodih podjetja (Davis in Stern 1980 in Ward 1987, po Lansberg 1996, 71).

Duhova (2003, 63) ugotavlja, da vsi preučevalci menijo, da je treba nasledstvo planirati, saj se zavedajo pomembnosti nasledstva za družinsko podjetje. Kljub temu pa izidi raziskav kažejo, da v družinskih podjetjih velikokrat nasledstva ne planirajo (Lansberg 1996, 71).

V družinskih podjetjih predstavlja nasledstvo zelo kompleksno področje preučevanja. V nadaljevanju bomo opisali nekatere vidike nasledstva, ki je proces, in dejavnike, ki vplivajo nanj.

Vsako podjetje se enkrat znajde pred odločitvijo o prenosu lastništva. Za podjetja je to novo poglavje. Lastnik se znajde pred vrsto različnih nasledstvenih možnosti.

Leach (1991, 119–121, po Duh 2003, 64–65) navaja naslednje nasledstvene možnosti:

- določitev družinskega člana za naslednika podjetja,
- določitev začasnega managerja,
- določitev profesionalnega managerja,

- likvidacija podjetja,
- prodaja dela podjetja ali celotnega podjetja,
- brez aktivnosti – izogibanje planiranju nasledstva.

Prva možnost je, da se določi naslednika med člani družine, pri tem pa nastane pomembno vprašanje, koga izbrati za naslednika. Če obstaja samo en naslednik, ki je zavezan podjetju in je sposoben, odraščal je med procesom planiranja in so ga tudi vzgojili za to vlogo, je odločitev enostavna. V nekaterih družinskih podjetjih je to najstarejši sin. S tem se odpravi možnost rivalstva med otroki. To pravilo pa lahko pomeni slabost, saj je lahko ta naslednik manj usposobljen, kot drugi možni nasledniki. Velikokrat se zgodi, da družinsko podjetje nima izbranega naslednika – managerja, ker lastnik ni bil sposoben ali pa ni želel sprejeti odločitve o izbiri naslednika med otroki. Nasledstvo od druge generacije naprej običajno vključuje več kot eno nuklearno družino, zato je število potencialnih naslednikov večje in izbira postane težja (Duh 2003, 64–65).

Če ustanovitelj ugotovi, da je malo možnosti za uspešen prenos vodstva na naslednjo generacijo, ker nobeden od otrok ni sposoben voditi podjetja ali pa je rivalstvo med njimi premočno ali v okviru družine ni nobenega naslednika, je potrebno preučiti druge možnosti (Duh 2003, 65).

Če je rivalstvo med otroki premočno, Leach (1991, 137, po Duh 2003, 65) navaja možnost delitve med člane družine. V tem primeru vsak otrok prevzame del podjetja, ki ga razvija neodvisno. Druga učinkovita možnost pa je delitev podjetja. Pri tem vsak otrok prevzame odgovornost za en oddelek oziroma podjetje se razbije na več ločenih podjetij.

Ko družinsko podjetje doseže tretjo generacijo ali katero izmed nadaljnjih, se običajno zgodi, da se določi managerja, ki ni član družine. Takrat ima večje število družinskih članov svoj delež v podjetju ter predstavlja določitev profesionalnega managerja edino možnost za rešitev nasledstva. Če pa so v okviru družine ovire za nasledstvo samo začasne, potem navadno za ta čas določijo začasnega managerja, ki vodi podjetje, dokler ni možen prenos vodstva znotraj družine (Leach 1991, 138; Kets de Vries in Steinberg 1993, 69).

Takrat, ko se naslednika znotraj družine ne more določiti, pa obstaja še možnost prodaje podjetja (Duh 2003, 66).

Raziskovalci ugotavljajo, da je določanje nasledstva proces in ne le trenutek prenosa vodstva na naslednika. Nasledstvo ni samo korak, ampak večfazni razvojni proces. Odvija se v času in se prične pred vstopom dediča v podjetje (Longenecker in Schoen 1996, 88). Ni posamičen dogodek, ki nastopi pri predaji podjetja s predhodnika na naslednika. To je proces, ki se začne že zelo zgodaj v življenju družine in se nato nadaljuje z dozorevanjem in staranjem generacij. Nasledstvo vedno zahteva svoj čas (Gersick idr. 1997, 13, po Duh 2008, 68).

Churchill in Hatten (1997, 58–60, po Duh 2003, 68) sta razvila pristop življenjskega cikla posameznika po poti od rojstva do smrti.

Proces sta ponazorila s primerom dveh oseb. Prva oseba je podjetnik, ki si je ustanovil podjetje pri starosti petintrideset ali šestintrideset let in je dobil otroka pri šestindvajsetih letih. Druga oseba je njegov otrok, ki je vstopil v podjetje pri starosti štiriindvajset let.

Na osnovi vzporednega opazovanja obeh skozi njuna življenjska cikla sta avtorja opredelila štiri značilne faze v družinskem podjetju:

- Podjetje lastnika/managerja

Ta faza poteka od ustanovitve podjetja do vstopa družinskega člana v podjetje. Do tega trenutka podjetje še ni družinsko podjetje. V tej fazi družina vpliva na podjetje, vendar še ni del podjetja. Faza traja tako dolgo, dokler prvi član družine ne vstopi v podjetje na način, ki ni le občasen.

- Šolanje in razvoj nove generacije

Potomec se uči o podjetju. To se zgodi doma v zgodnjem otroštvu ter z delno zaposlitvijo in delom med počitnicami.

- Družabništvo med generacijami

Potomec je na neki določeni točki pridobil zadostne managerske kompetence, tako da lahko prevzame del odgovornosti ter ga lahko vključijo v sprejemanje pomembnih odločitev vsaj za del podjetja. Te odgovornosti rastejo v polno in deljeno družabništvo med generacijami glede delovanja ciljev in opredelitve politike.

- Prenos moči

To je obdobje, ko se od predhodne generacije na naslednjo prenesejo operativne odgovornosti, oblikovanje politike in postavljanje ciljev podjetja. Pospeši se, ko roditelj začne proces upokojevanja in zmanjša svojo aktivno udeležbo v podjetju. To se lahko zgodi s formalnim prenosom lastništva ali brez njega (Barnes in Hershon 1976, v Churchill in Hatten 1997, 60, po Duh 2003, 70).

Človek se zaveda, da bo nekoč umrl. Čas od rojstva do smrti pa je lahko različno dolg. Pot posameznika se v podjetju izraža s stopnjo vpliva, ki jo ima na delovanje podjetja. Ob preučevanju življenjskih ciklov dveh generacij hkrati lahko opazimo naravno periodičnost ciklov in fazno razliko med njimi. Te razlike oblikujejo enkratne stopnje znotraj podjetja (Churchill in Hatten 1997, 58–59, po Duh 2003, 68).

Lansberg (1996, 73–74, po Duh 2003, 67) navaja, da je planiranje nasledstva pomembno, saj

se na ta način lahko preprečijo možni konflikti, ki bi lahko nastali v procesu nasledstva. Velikokrat se ga ne planira, ker obstajajo dejavniki, ki povzročajo odpor do njega. Čeprav se ustanovitelji zavedajo pomembnosti planiranja nasledstva, se temu upirajo. S planiranjem nasledstva ima ustanovitelj manj vpliva na vodenje podjetja. Mnogi ustanovitelji so postali podjetniki prav zaradi želje po moči nad drugimi. Bojijo se, da bodo s predajo vodstva izgubili del svoje identitete, saj jim njihovo podjetje določa položaj, ki ga imajo v družbi. Na podjetje so navezani, zanje ima več kot samo materialno vrednost, zato je razmišljanje o izstopu iz podjetja še bolj boleče. Podjetniki, ki izdelajo plan nasledstva in ga javno objavijo, se pogosto bojijo, da jih bodo njihovi poslovni partnerji in finančna skupnost po objavi nasledstvenega načrta ignorirali.

Podjetniki bi se morali zavedati, da za časa svojega življenja izberejo, izšolajo in postavijo svojega naslednika, ki bo skrbel za nadaljevanje podjetja, in za to prevzeti odgovornost (Ward 1987, 6).

V naslednjem poglavju bomo podrobneje spoznali stopnje razvoja družinskega podjetja.

### **3.4 Stopnje razvoja družinskega podjetja**

Vsako podjetje se v času svojega obstoja kvantitativno in kvalitativno spreminja. Te spremembe različni avtorji poskušajo opisati z različnimi modeli razvoja podjetja (Duh 2003, 105).

Po Duhovi (2003, 105–106) sta Hollander in Elman (1988, po Sharma, Chrisman in Chua 1997, 15–16) razvrstila različne pristope raziskovalcev pri oblikovanju modelov razvoja družinskega podjetja v tri skupine.:

- Povezovanje stopenj razvoja podjetja z napredovanjem družine skozi generacije.
- Osredotočanje na interakcijo med potrebami podjetja in stopnjo v življenju ključnega posameznika v podjetju.
- Ukvarjanje z interakcijo treh vrst življenjskih ciklov: družine, podjetja in ključnih posameznikov v podjetju.

Dancov (1982, po Neubauer in Lank 1998, 34–35) opredeljuje štiri možne stopnje ali obdobja v razvoju družinskega podjetja. Čas in rast sta osi v modelu. Vsa pozornost v modelu razvoja družinskega podjetja je usmerjena predvsem na lastnika/managerja, ki je podjetje ustanovil. Prva stopnja je obdobje čudeža. Druga je obdobje tavanja, tretja je obdobje burnosti, četrta je obdobje ločitve ali ropanja. Ta stopnja lahko pomeni tudi, da podjetje preneha delovati, ni pa nujno. Obstaja tudi možnost pete stopnje, ki jo Danco imenuje novi čudež. To je možnost, da se v podjetje vključi ustanoviteljev naslednik in nadaljuje s poslovanjem podjetja (po Duh 2003, 106).

Ward je oblikoval dva modela razvoja družinskega podjetja v dveh časovnih obdobjih.

V prvem modelu Ward (1987, 20, po Duh 2003, 108) poudarja, da je zdravo podjetje temelj kontinuitete družinskega podjetja, kar je odvisno od sposobnosti podjetja predvidevati spremembe in se prilagajati nanje. Nekatere spremembe se po posameznih dejavnostih in panogah razlikujejo, druge pa so večini podjetij skupne. Zato po Wardovem modelu, kljub različnim okoljem, prihaja do predvidljivega vzorca rasti in sprememb, ki vključuje razvoj na področju narave podjetja, značaju organizacije, motivaciji lastnika, družinskih finančnih pričakovanj in družinskih ciljev.

S prvim modelom je Ward opredelil tri življenjske cikle, ki se odvijajo v podjetju.

Ti so:

- Življenjski cikel podjetja.
- Življenjski cikel organizacije.
- Življenjski cikel lastnika.

V tem modelu so prikazane stopnje razvoja družinskega podjetja ne glede na dejavnost. V njem so opisana predvsem podjetja na zgodnjih stopnjah razvoja. Model velja tudi za zrelejša družinska podjetja, ki se odločijo za obdobje regeneracije, v katerem novo vodstvo vpelje nove strategije. Iz modela je razvidno, da na prvi stopnji razvoja obstaja skladnost med potrebami podjetja in potrebami družine. Ob nastopu tretje stopnje pa sta družina in podjetje že v velikem konfliktu, ki je ovira za dolgoročno zdravje družinskih podjetij. Je neizogiben, zato je pomembno planiranje reševanja konflikta na način, ki bo zadovoljeval potrebe družine in podjetja v družinski lasti (Ward 1987, 22, po Duh 2003, 109).

#### **Preglednica 4: Stopnje razvoja družinskega podjetja glede na čas v letih in izzive**

	<i>STOPNJE</i>		
	<i>1.</i>	<i>2.</i>	<i>3.</i>
<i>Čas v letih</i>			
Starost podjetja	0-5	10-20	20-30
Starost staršev	25-35	40-50	55-70
Starost otrok	0-10	15-25	30-45
<i>Izzivi</i>			
Narava podjetja	Hitro rastoče, zahtevno glede časa in denarja	Zrelo	Potrebuje strateško regeneracijo in reinvestiranje
Značaj organizacije	Mala, dinamična	Večja in bolj kompleksna	Stagnirajoča
Motivacija lastnika/managerja	Zavezan uspehu podjetja	Želi nadzor in stabilnost	Išče nove interese, naslednja generacija išče rast in

			spremembe
Finančna pričakovanja družine	Omejena na osnovne potrebe	Več potreb, vključno z udobjem in izobrazbo	Večje potrebe, vključno z varnostjo in radodarnostjo
Družinski cilji	Uspeh podjetja	Rast in razvoj otrok	Družinska harmonija in enotnost

Vir: Ward (1987, 21, po Duh 2003, 110).

Zgornji model predstavlja družinsko podjetje, v katerem še ni bilo menjave generacij. V prvi stopnji razvoja je podjetje hitro rastoče, zahteva zelo veliko časa in finančnih sredstev. Družinski cilj je usmerjen k uspehu podjetja. Med prehodom v drugo stopnjo razvoja vidimo opazne razlike, ki se v tretji stopnji razvoja še povečajo. To privede do konfliktov med potrebami družine in potrebami podjetja. Da bi prišlo do čim manj konfliktov, je treba poskrbeti za načrtovanje nove strategije za zadovoljevanje vseh potreb v družinskem podjetju. V drugi stopnji je družinsko podjetje že zrelo podjetje. Cilja pa sta rast in razvoj otrok. V tretji stopnji podjetje potrebuje strateško regeneracijo in reinvestiranje. Glavna družinska cilja pa sta harmonija in enotnost (Ward 1987, 22, po Duh 2003, 110).

### 3.5 Družinsko podjetništvo v Sloveniji

Slovenija je samostojna država od leta 1991. Od takrat naprej jo lahko obravnavamo kot samostojen gospodarski in politični sistem, v katerem je podjetništvo s prehodom na tržno gospodarstvo postalo pomemben dejavnik gospodarskega razvoja in rasti naše države. (Ruzzier idr. 2008, 27–28). Stara gospodarska struktura, za katero sta bila značilna majhno število velikih podjetij, ki so bila usmerjena le na notranji trg in predimenzioniranost industrijskega sektorja, ni mogla obstati. Razvoj podjetništva se je začel že prej, vendar so ga stare gospodarske strukture zavirale pri razvoju. Velika podjetja so začela zmanjševati zaposlene in so propadala. To je pripeljalo do nastajanja novih majhnih podjetij, ki so bila sposobna izkoristiti nove priložnosti v novih razmerah. Veliko ljudi je izgubilo zaposlitev, zato so bili prisiljeni izbrati novo samostojno podjetniško pot. Podjetni ljudje so začeli ustanavljati svoja podjetja, da bi v njih uresničili poslovne zamisli, ki jih v prejšnjem sistemu niso mogli (Ruzzier idr. 2008, 27–28; Antončič idr. 2002, 38).

Raziskovanje nastajanja in razvoja ter značilnosti družinskih podjetij se je začelo šele v drugi polovici devetdesetih let prejšnjega stoletja. Duhova (2008, 108–110) opredeljuje značilnosti slovenskih družinskih podjetij tako:

- So največkrat v obliki samostojnega podjetnika ali družbe z omejeno odgovornostjo. Druge pravne oblike so redke.
- Po velikosti so večinoma mikro in mala podjetja.
- Vsa so relativno mlada. Velika večina jih je bila ustanovljenih po letu 1990, kar je



posledica prekinitve podjetniške tradicije po končani 2. svetovni vojni in njene oživitve ob koncu osemdesetih in v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja.

- Izobrazbena raven lastnikov – managerjev družinskih podjetij je nižja od izobrazbene ravni lastnikov – managerjev nedružinskih podjetij, formalna izobrazba ustanoviteljev družinskih podjetij pa je nizka v primerjavi z drugimi malimi in srednje velikimi podjetji v Sloveniji. Nasledstvena generacija ima običajno višjo stopnjo izobrazbe, čeprav ne odstopa veliko.
- Med družinskimi podjetniki je največ moških; 70 % družinskih podjetij je v lasti podjetnikov in le od 20 do 30 % podjetnic.
- Večina družinskih podjetij je v lasti prve generacije lastnikov (84,7 %), delež družinskih podjetij v drugi generaciji lastnikov je nižji (le 14 %). Ti rezultati so za Slovenijo pričakovani, saj je bila večina družinskih podjetij ustanovljena v zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so se zakonsko odprle možnosti za ustanovitev zasebnega podjetja.
- Večina slovenskih malih in srednje velikih družinskih podjetij (76 %) ima zgolj enega lastnika. Delež podjetij v lasti dveh lastnikov je mnogo manjši, le 18 %.
- Po mnenju mnogih avtorjev predstavlja nasledstvo v družinskih podjetjih velik problem in po nekaterih podatkih le 30 % družinskih podjetij preživi prehod v drugo generacijo.

V letu 2000 je v šestnajstih državah (od tega trinajst evropskih) potekala mednarodna raziskava PRIMA. Z njo so primerjali značilnosti družinskih podjetij v posameznih okoljih. Raziskava PRIMA je bila leta 2012 ponovljena tudi v Sloveniji. Namen raziskave je bil ugotoviti, kolikšen je delež družinskih podjetij v Sloveniji in ali so družinska podjetja bolj ali manj uspešna od nedružinskih. Ugotovitve so pokazale, da je delež zares družinskih podjetij v Sloveniji (40,7 %) večji od deleža takih podjetij v mednarodni raziskavi PRIMA (28,3 %). Iz tega je razvidno, da je ravnanje podjetij v Sloveniji na splošno bolj usmerjeno k družini, kar je pričakovano, ker imamo zaradi prekinjene podjetniške tradicije večinoma mikro podjetja, ki poslovanja še niso formalizirala (Vadnjal 2005, 1).

## **4 PREDSTAVITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA**

V nadaljevanju bomo predstavili izbrano slovensko družinsko podjetje. Za to podjetje smo se odločili, ker bomo na podlagi analize njegovega delovanja najboljše preučili teme, obravnavane v prejšnjih poglavjih.

### **4.1 Zgodovina podjetja**

Izbrano podjetje je največja pekarna na Primorskem v družinski lasti. Ima več kot dvajsetletno tradicijo na področju pekarstva in slaščičarstva.

Ustanovitev družinskega podjetja sega v obdobje, ko je lastnikov oče v začetku leta 1990 odprl privatno obratovalnico. Družina je vse svoje prihranke investirala v malo pekarno v Solkanu. V njej so se zaposlili oče, mama in dva sinova. Družba je pričela formalno poslovati s 1.1.1997 kot nadaljevanje poslovanja podjetnika. Leta 1997 so zaradi povečanega obsega dela zgradili novo pekarno na zdajšnji lokaciji v Kromberku. Dogodek je predstavljal pomembno prelomnico v poslovanju družbe, saj je omogočil znatno povečanje proizvodnih zmogljivosti. Tri leta kasneje se je na novo lokacijo preselila celotna poslovodna dejavnost. Leta 2001 je iz podjetja izstopil brat in dobil svoj 25 % delež. Tako so v podjetju ostali še trije, starši in starejši sin. Istega leta so vzpostavili lastno prodajno mrežo trgovin in potujočih 'mobi pekov'. Leta 2004 so iz podjetja izstopili še starši. Izstopila sta z ustanovitvenim kapitalom in dobičkom. Starejši sin je starše izplačal za dogovorjeno vrednost in je od takrat dalje 100 % lastnik družbe. V podjetju je zaposlena tudi njegova žena, ki prav tako izhaja iz družinskega podjetja. Ob upokojitvi njenih staršev so leta 2010 odkupili še njihovo pekarno in jo priključili podjetju. V njej proizvajajo predvsem drobno pecivo. Leta 2007 so pekarno v Kromberku še povečali za 1400 m<sup>2</sup> in investirali v novo linijo, tako so lahko svojo ponudbo razširili s pol pečenimi in zamrznjenimi izdelki. Leta 2009 so zaključili velike investicije v posodobitev pekarne in od takrat dalje klasično pekarsko tehniko združujejo z moderno opremo. Leta 2014 so kupili še družinsko podjetje v Vrtovinu, ki proizvaja testenine, in s tem so ponovno razširili svojo ponudbo.

### **4.2 Poslanstvo in vizija podjetja**

Svoje poslanstvo je lastnik podjetja opredelil tako:

»S spremljanjem okusa lokalnega prebivalstva želimo ponudbo svojih dobrot čim bolj približati našim kupcem, saj je naš uspeh grajen na vašem zadovoljstvu. Smo zanesljiv poslovni partner. Našim zaposlenim zagotavljamo prijazno delovno okolje.«

Njihova vizija je:

»Z našim znanjem in motiviranostjo želimo biti boljši v primerjavi s konkurenco, želimo povečati prepoznavnost in ugled na trgu s pestro in kakovostno ponudbo, želimo še bolj

prodreti na tuje trge. Razvijamo tehnologijo s ciljem zadovoljitve domačih in tujih kupcev ter prilagajamo lastno maloprodajo spremenjenim okoliščinam, skladno z dolgoročno strategijo družbe.«

### **4.3 Opis dejavnosti**

Podjetje obsega proizvodnjo in trgovino. Proizvodnja je razdeljena na pekarno in slaščičarno.

Začelo je s peko kruha in nato razširilo svojo ponudbo še na slaščice. Ker se je na trgu potrebno vedno znova prilagajati, je razširilo svojo proizvodnjo še na pol pečene in zamrznjene izdelke. Od lanskega leta ima v ponudbi tudi testenine. Kupce dnevno oskrbujejo s svežim kruhom in drugimi pekovskimi in slaščičarskimi dobrotami.

Trudijo se, da dosegajo vrhunsko kakovost, zato so si s svojimi izdelki pridobili mednarodna standarda IFS in ISO 22000.

Podjetje je osredotočeno predvsem na velike kupce. Trgovskim verigam, gostinskim lokalom in hotelom dnevno dobavljajo sveže izdelke. Prodaja na tuje trge je v zadnjih letih vedno pomembnejša, predvsem na italijanskem tržišču. Imajo deset lastnih trgovin, tri v Novi Gorici, po eno pa v Solkanu, Šempetru pri Gorici, Vrtojbi, Grgarju, Ajdovščini, Desklah in Kobaridu. Svojo ponudbo želijo čim bolj približati svojim kupcem, zato se prilagajajo kupčevemu okusu.

V podjetju imajo tudi svoj vozni park, ki vključuje osem tovornjakov in deset kombijev, s katerimi sami dostavljajo izdelke svojim kupcem. Imajo še tri potujoče trgovine, kjer ponujajo svoje izdelke kupcem v krajih, kjer ni trgovin.

### **4.4 Organizacijska struktura podjetja**

Iz Slike 3, na kateri je prikazana organizacijska struktura podjetja, je razvidno, da podjetje vodi direktor, poleg njega je še pomočnik direktorja in pod njima vodja HACCP – tima, ISO 22 000 IN IFS. Najpomembnejše enote podjetja so uprava, proizvodnja – tehnolog in komercialni sektor.

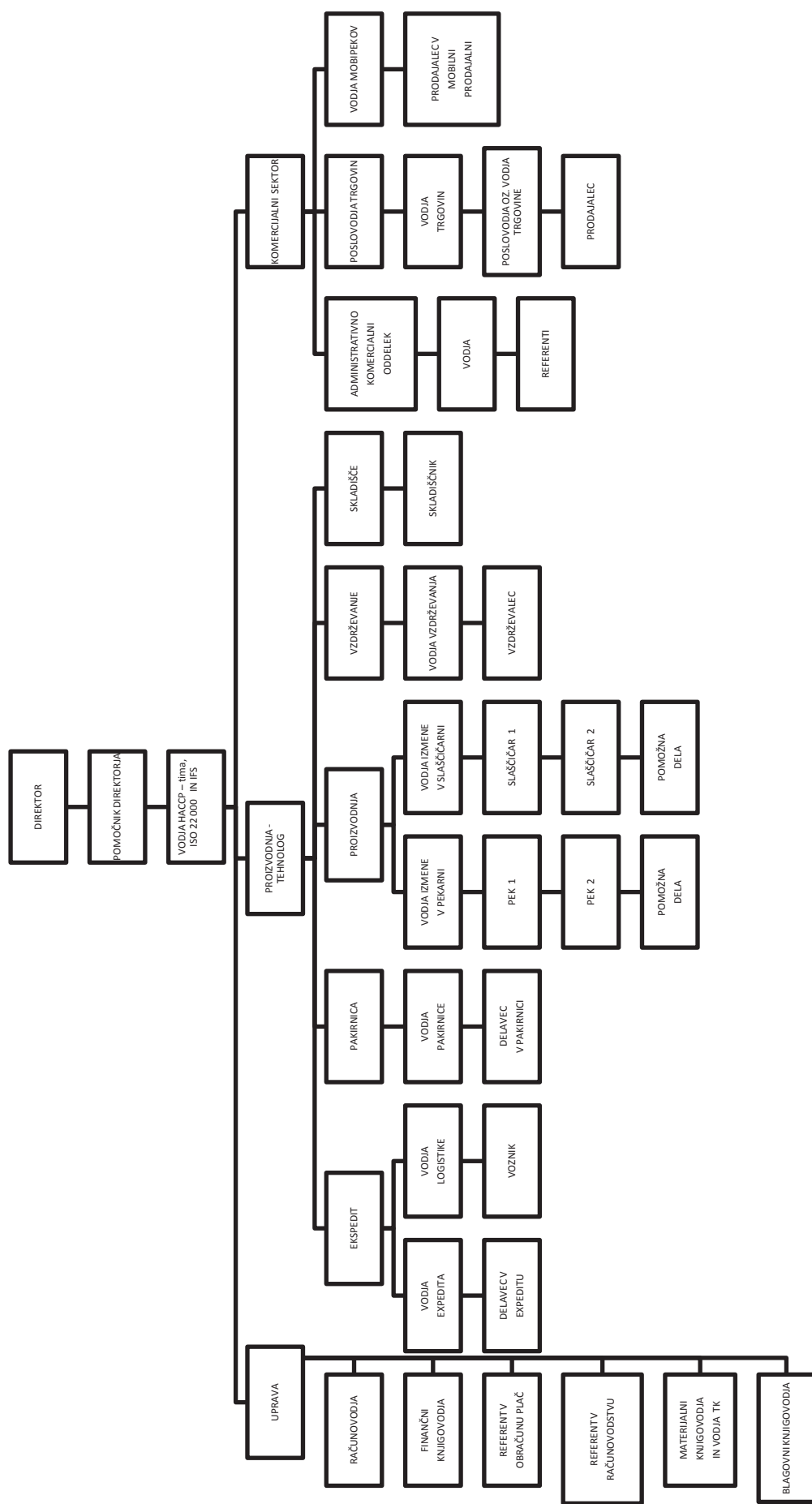
Uprava vključuje računovodjo, finančno knjigovodjo, referenta v obračunu plač, referenta v računovodstvu, materialno knjigovodjo in vodjo TK ter blagovnega knjigovodjo.

Proizvodnja s tehnologi pa je razdeljena na ekspedit (odpošiljanje proizvodov), pakirnico, vzdrževanje, skladišče in proizvodnjo. Ekspedit in delavce v njem vodi vodja ekspedita, v njem so tudi vodja logistike in vozniki. Pakirnica vključuje vodjo pakirnice in delavce v njej. Vzdrževanje zajema vodjo vzdrževanja z vzdrževalci. V skladišču so skladiščniki.

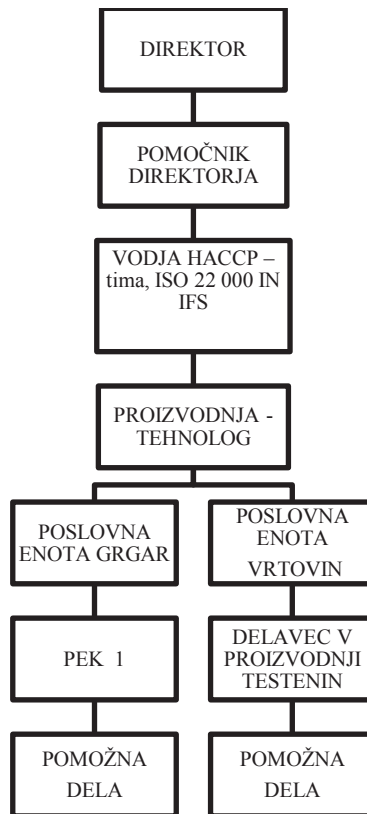
Proizvodnja je sestavljena iz pekarne in slaščičarne. Pekarna vključuje vodjo izmene v pekarni, peke 1 in peke 2 ter pomožne delavce. Slaščičarna zajema vodjo izmene v slaščičarni, slaščičarje 1 in slaščičarje 2 ter pomožne delavce.

K proizvodnji spadata še dve ločeni poslovni enoti (glej Slika 4). To sta poslovna enota Grgar in poslovna enota Vrtovin. Poslovna enota Grgar zajema peke 1 in pomožne delavce. Poslovna enota Vrtovin pa vključuje delavce v proizvodnji testenin in pomožne delavce.

Komercialni sektor je razdeljen na tri dele. Administrativno komercialni oddelek z vodjo in referenti, na vodjo mobipekov s prodajalci v mobilni prodajalni ter na trgovine s poslovdjji trgovin oziroma vodji trgovine in prodajalce.



**Slika 3: Organizacijska shema 1**  
 Vir: Interni viri izbranega družinskega podjetja.



**Slika 4: Organizacijska shema 2**

Vir: Interni viri izbranega družinskega podjetja.

## 5 ANALIZA DELOVANJA DRUŽINSKEGA PODJETJA

V okviru empiričnega dela naloge bomo analizirali delovanje izbranega družinskega podjetja. Opisali bomo metode pridobivanja podatkov in predstavili ugotovitve, do katerih smo prišli z intervjuvanjem družinskih članov, ki so vpleteni v delovanje podjetja.

### 5.1 Opis metode pridobivanja podatkov

Podatke smo zbrali s pomočjo polstrukturiranih intervjujev, ki smo jih opravili na sedežu podjetja z lastnikom podjetja, njegovo ženo in njunim najstarejšim sinom. Vsak intervju je vseboval po pet sklopov vprašanj, ki so bila pripravljena za vsakega intervjuvanca posebej. Lastnik podjetja je imel vprašanja o službenih obveznostih, o podjetju in motivaciji, finančnih pričakovanjih, ciljih družine in prenosu lastništva ter nasledstvenem načrtu. Ženo lastnika smo vprašali o njenih začetkih v podjetništvu, o sprejemanju službenih in družinskih odločitev, o usklajevanju družinskega in poslovnega življenja, o prednostih in slabostih dela v družinskem podjetju ter o poteku prenosu nasledstva v njeni družini. Sina lastnika smo povprašali, katere lastnosti so skupne uspešnim podjetnikom, v čem vidi prednosti in slabosti dela v družinskem podjetju, kaj misli o trenutnem položaju v družinskem podjetju, kaj namerava študirati in kje se vidi v družinskem podjetju čez deset let. Posamezni intervju je trajal približno šestdeset minut. Po opravljenih intervjujih so bili narejeni prepisi intervjujev, ki so nam služili kot podlaga za analizo odgovorov.

V nadaljevanju bomo predstavili odgovore vseh treh intervjuvancev ter rezultate primerjali z ugotovitvami dosedanjih raziskav.

### 5.2 Analiza rezultatov

#### *A: Intervju z lastnikom podjetja*

Pri prvem sklopu vprašanj, ki se je nanašal na opravljanje službenih obveznosti in reševanje službenih in družinskih težav, se je lastnik najprej sam sebe vprašal, kaj je zanj sploh služba. Načeloma jo opravlja povsod – v pisarni, v avtu, doma. V službi preživi po osemnajst ur na dan in spi kar s telefonom. Ponoči prejema elektronsko pošto in telefonska sporočila, koliko, ni pravila, enkrat več, drugič manj, lahko pa tudi nobenega. Če se kaj zgodi, mora vstati tudi ob treh zjutraj in iti v podjetje. Lastnik navaja, da to ni služba od sedmih zjutraj do treh popoldne, ampak da o službi stalno razmišlja. Ko pride domov, poje kosilo in nato vsak dan dve do tri ure odgovarja na službeno elektronsko pošto, na katero zjutraj v pisarni ni utegnil odgovoriti. Doma je za vse stalno dosegljiv po telefonu.

Pove nam, da najprej rešuje službene, potem družinske probleme oziroma odvisno od pomembnosti problema. Če zmanjka elektrike v podjetju, če se kdo tam poškoduje, npr.

ureže, je zmeraj to na prvem mestu. Mnenja je, da nisi pravi podjetnik, če te ne zanima, kaj se dogaja v podjetju, ko proizvodnja dela, saj se obnašaš, kot da podjetje ni tvoje, zato navaja, da nikoli ne moreš živeti v miru. Zgodilo se je tudi že, da je reševal težave na dopustu oziroma je prišel z dopusta v podjetje, da je rešil problem.

Pri drugem sklopu vprašanj, ki se nanaša na stopnjo razvoja podjetja in izzive pri vodenju družinskega podjetja ter kaj ga najbolj motivira pri delu, je odgovoril, da težko reče, ker misli, da je bolje, da te ocenjujejo drugi, kot da se sam oceniš. V podjetju si nedvomno želi nadzora in stabilnosti, kajti danes na trgu si, jutri te lahko ni več, zato pa se tudi toliko žrtvuje, da bi ostali na trgu. Zato mu ni težko odgovarjati na telefonske klice tudi na dopustu, samo da obdrži delo, saj se zaveda, da so časi krizni in da je konkurenca velika.

Največji izziv mu predstavlja uspeh podjetja, da podjetje, ki ga je ustvaril oče, razvija. Njegova želja je, da bi vsaj eden od otrok prevzel podjetje v dobrem stanju. Tako bi ohranili družinsko tradicijo.

Izziv mu pomeni tudi delati dobro v primerjavi s konkurenco, da si prepoznaven in da imajo ljudje tvoje izdelke radi, čeprav v Sloveniji ne dobi ravno tega občutka, kajti kupcem ni pomembno, kako je narejeno, ampak velikokrat jih zanima samo cena izdelka. Navaja, da državna podjetja postavljajo cene na trgu in s temi podjetji se družinsko podjetje ne more primerjati.

V lanskem letu mu je pomenil izziv tudi nakup družinskega podjetja, ki je proizvajalo testenine. Moral se je spoprijeti s stvarmi, ki jih do sedaj še ni delal.

Pri delu ga motivira prepoznavnost, saj rad sliši, da ga nekdo dobro oceni.

Motivacija je tudi denar, da imaš malo več denarja, saj ko prideš na ta nivo, kjer je njihovo podjetje sedaj, ne boš več delal za minimalno plačo, ampak za nekaj več. Finančna pričakovanja so višja in posledično tudi večje potrebe.

Motivacijo mu predstavlja tudi to, da delaš, narediš, prodaš, dobiš denar, poravnavaš vse obveznosti in posluješ pozitivno, daješ plače, take, kot so dogovorjene, z vsemi prispevki in davki, kar misli, da je dobra lastnost podjetja.

Na vprašanje, kakšna so finančna pričakovanja družine, je odgovoril, da če je podjetje uspešno, lahko tudi dobro živiš. Ko imaš več denarja in prideš na nek nivo, so finančna pričakovanja višja in posledično tudi večje potrebe. Kakšne so te njihove potrebe, ali so luksuzne ali ne, je odvisno, kako na kaj kdo gleda. Pravi, da ima drag avto, v njem preživi veliko časa, zato mu ne pomeni luksuza, ampak osnovno potrebo. Za novo hišo so najeli kredit, razkošnega potovanja pa si zaradi dela ne morejo privoščiti, drugi pa v njem uživajo. Po njegovem mnenju je luksuz tisto, za kar se ti sam odločiš.



Na vprašanje, kateri so trenutno najpomembnejši cilji družine (npr. uspeh in razvoj podjetja, ustrezna vzgoja in izobrazba otrok, družinska harmonija in enotnost), mu je bilo težko kaj reči. Misli, da je pomembno, da vse po malem usklajuješ. Najpomembnejši cilj se mu zdi, da bi šlo podjetju dobro kot do sedaj in da bi lahko še naprej vlagal v razvoj podjetja. Kar se pa tiče družine, misli, da je pomembno, da z ženo dobro vzgajata otroke, skrbita za njihov razvoj in jim nudita izobrazbo vključno z vsemi obšolskimi dejavnostmi.

Zadnji sklop vprašanj se je nanašal na nasledstvo. Lastnika družinskega podjetja smo vprašali, če lahko opiše, kako je potekal prenos lastništva in vodenja podjetja od prejšnje generacije na zdajšnjo in če so že razmišljali o prenosu lastništva in vodenja podjetja na naslednjo generacijo družine. Zanimalo nas je tudi, kako se njihovi otroci uvajajo v delo v podjetju, ali so že pripravili nasledstveni načrt za prenos podjetja in kakšne kriterije ter pravila so oziroma bodo uporabili pri izbiri naslednika. Dodatno nas je zanimalo tudi, kakšen pomen pripisujejo nasledstvenemu načrtu za uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo in na kaj je po njegovem mnenju potrebno biti posebej pozoren.

Povedal nam je, da so sedem let živeli v Berlinu in se leta 1990 vrnil v Slovenijo. Takrat so vse svoje prihranke vložili v pekarno in oče je odprl privatno obratovalnico. V pekarni so začeli delati mama, oče, brat in on. Leta 1997 so zaradi povečanega obsega del in premajhnih prostorov zgradili novo pekarno. Leta 2001 je iz podjetja izstopil brat in dobil izplačan svoj 25 % delež. Ta delež je vseboval prostor, ki je še danes nedokončan, 1000 m<sup>2</sup> proizvodnih prostorov, in razliko do ocenjene vrednosti v denarju. Tako so ostali še trije - on in starši. Leta 2004 so iz podjetja izstopili še starši. Izstopili so z ustanovitvenim kapitalom in dobičkom. Starše je izplačal za dogovorjeno ceno. Za izplačilo so vzeli dolgoročni desetletni kredit. Priznal je, da prenos lastništva ni potekal vedno gladko in da je bilo potrebno med njimi veliko usklajevanja.

Lastnik misli, da je še malo prezgodaj, da bi razmišljal o prenosu lastništva in vodenja podjetja na naslednjo generacijo oziroma konkretno o tem še ni razmišljal. Problem je, ker ima tri otroke. Z ženo jim prepuščata, da se sami odločajo o študiju, saj je njuna želja, da otroci izberejo tisto šolo, ki jih veseli. V podjetje jih ne mislijo siliti, saj imajo na koncu še zmeraj možnost, da ga prevzamejo kasneje in si takrat pridobijo potrebno znanje.

Nasledstvenega načrta še nimajo izdelanega in niti ne kriterija pri izbiri naslednika.

V najstarejšem sinu vidi potencialnega naslednika, vendar mu prepušča možnost, da se sam odloči, ali bo imel tak način življenja kot on in žena, ali bi raje nekje delal po osem ur. Starejša hčerka je znanstveni, raziskovalni tip človeka, vse rada naredi, ampak je ne vidi v tem delu. Rada ima matematiko, fiziko in kemijo. Vsak dan hoče nove stvari in potrebuje nove izzive. Najmlajša hči ima dvanajst let, tudi ona je pridna delavka, vendar je v tem trenutku težko opredeliti, kaj jo veseli, saj je še premlada. Pove nam, da se vsi trije otroci uvajajo v delo že od majhnega, radi pomagajo in jim nobeno delo ni tuje.

Lastnik odgovarja, da o pomenu nasledstvenega načrta težko govori. Meni, da je lahko ta velik ali majhen, na koncu pa je zmeraj vprašljivo, če se ga bo izpeljalo. Še zmeraj misli, da so otroci tisti, ki se morajo odločiti, če bodo podjetje prevzeli. Pove nam, da včasih žena vidi tudi možnost, da bi podjetje prodali in denar razdelili med otroke.

*B: Intervju z lastnikovo ženo*

Lastnikovo ženo smo najprej vprašali, če nam opiše svoje začetke v podjetništvu in če je že od nekdaj imela željo po lastnem podjetju ter če jo je v podjetništvo pritegnil mož. Povedala nam je, da kar zdaj dela, je čisto drugo, kar je študirala. Študirala je kemijo in vsemu, kar dela v podjetju, se je morala priučiti in naučiti. Pove nam, da ni imela nikoli neke želje po lastnem podjetju in o tem ni nikoli niti razmišljala. Začela je po sili razmer, ker takrat ni imela druge izbire, in pove nam, da ko si enkrat vpleten, moraš delati. Najprej je bila v trgovini kot trgovka, ker je bila tam potreba. Dokler je podjetje vodil tast, je bila v trgovini večinoma poslovodkinja, odkar pa je podjetje prevzel mož, je njeno delovno mesto v upravi. Tam skrbi za nadzor trgovin in finančno plačevanje, njen mož pa pokriva proizvodnjo, prodajo in komercialo.

V drugem sklopu vprašanj nas je zanimalo, kdo od njiju sprejema poslovne odločitve in kdo družinske, glede na to, da prihaja v družinskih podjetjih pogosto do prepletanja službenih in zasebnih obveznosti. Zanimalo nas je tudi, če prihaja v družini pogosto do nesoglasij o vodenju družinskega podjetja in kako jih rešujejo. Povedala nam je, da poslovne odločitve, kar se tiče proizvodnje in prodaje, sprejema večinoma mož, saj so tako tudi dogovorjeni. Družinske odločitve sprejemata oba. Otroci so večinoma prisotni, predvsem najstarejši sin je seznanjen z vsem in rad pove tudi svoje mnenje, vendar, da bi on sam odločal o nekaterih stvareh, to pa ne. Mora priznati, da je zelo težko usklajevati službene in osebne obveznosti. Tako pri službenih obveznostih kot pač v življenju nasploh se dostikrat zgodi, da se prenesejo problemi iz družine v službo in obratno. Meni, da se to dogaja predvsem zato, ker imajo tako dejavnost, saj pri njih poteka proizvodnja štiriindvajset ur na dan in tudi ko niso v podjetju, neprestano zvonijo telefoni: »... pa se kej pokvari, pa se kej zlomi, pa neke dobavnice ni, ali kar koli se zgodi.« Poudarja, da do nekkih velikih nesoglasij pri odločanju niti ne prihaja, da pa bi se vsi vedno o vsem absolutno strinjali, to pa ne. Pove nam, da mož stremlji k temu, da bi proizvajali še več, da bi rad še bolj prodiral na tuje trge. Prizna nam, da ga ona iz ozadja zavira, ker bi se raje ustavila, predvsem zaradi vseh problemov, do katerih prihaja pri delu. Pove nam, da imajo veliko zaposlenih in vsak človek je problem zase, tako s socialnega vidika kot z vidika dela. Težko vse zadovoljiš. Letni dopusti delavcev niso vedno v terminu, kot si ga želijo, ker se to enostavno ne da urediti. Njihova dejavnost je taka, da ne planirajo proizvodnje za pol leta vnaprej. Dobijo dnevna naročila do dveh popoldan in drugi dan do štirih zjutraj je vse sčiščeno in spravljeno in tako je vsak dan znova. Njihova proizvodnja ni proizvodnja na zalogo. Zato je treba velikokrat vstopiti in pomagati, ker mora biti vse do ur in datumov, drugi dan moraš imeti kruh, ker če ga ni, potem so kazni, nam še pove.

Pri vprašanju, kako usklajujejo družinsko in poslovno življenje in kako pogosto si lahko vzame dopust ter če jo v času dopusta kdo nadomešča, nam je priznala, da usklajevanje družinskega in poslovnega življenja ni enostavno. Sama ima konstanten urnik, ki se začne med peto in šesto uro zjutraj, konča pa med trinajsto in štirinajsto uro, včasih, ko je delo, pa je na delovnem mestu tudi do petnajstih. Pove nam, da je ona tista, ki poskrbi za tri otroke, ko je pouk. Sin ima sedaj izpit za avto in je samostojen. Prej pa jih je povsod večinoma vozila ona in uredila vse, kar je bilo potrebno, tako da je bil lahko mož cele dneve v podjetju oziroma kolikor je bilo potrebno. Dopust si vzamejo, ko je čas, v bistvu so oni običajno zadnji v podjetju, prednost dajejo delavcem. Pove nam, da je v času dopusta nihče konkretno ne nadomešča. Za plačila se že v naprej dogovorijo, kdaj bodo, za trgovine pa takrat poskrbijo vodje trgovin sami. Če je kar koli narobe, se slišijo po telefonu. Vsi prejeti računi jo počakajo. Odpre, pregleda in likvidira jih, ko pride z dopusta, le priporočeno pošto odpre finančnica. V bistvu jo njeno delo počaka, nikogar ni, ki bi jo nadomeščal. Če pa bi bila odsotna za daljši čas, meni, bi delo verjetno drugače organizirala.

Na vprašanje, naj nam opiše nekaj prednosti in slabosti dela v družinskem podjetju, je odgovorila, da prednosti vidi v tem, da si v celoti predan poslu, da ni isto, kot če bi bil zaposlen kje drugje, prednost vidi tudi v tem, da si lahko sam krojiš en del urnika, greš ven, kadar hočeš, ni ti treba »tolčt« ure, kdaj prideš in kdaj greš. Prednost vidi tudi v tem, da sam hitreje sprejemaš neke odločitve, če si zaposlen, jih drugi zate. Prednost vidi tudi v tem, da če imaš svoje podjetje, si drugače povezan z ljudmi, ki so zaposleni. Vsakega poznaš in z vsakim vzpostaviš stik. Prednost vidi tudi v prenosu znanja. Slabost pa je, da nosiš probleme iz podjetja domov in obratno. Delaš cel dan, probleme rešuješ tudi doma, si cel dan obremenjen s težavami in zmeraj ne moreš vzeti dopusta, kot bi si ga želel. Pove nam, da če je bil pust in čas krofov v času zimskih počitnic, otrok niso mogli peljati smučat, ker so morali delati. Otroci to razumejo. Zaradi narave dela, ker pač moraš delati, ko je delo, so bili otroci velikokrat za marsikaj prikrajšani. Otrokom pa so lahko izpolnili kakšno finančno željo več. Problemi se lahko pojavijo tudi pri nasledstvu in pride do konfliktov, kar pomeni slabost.

Na koncu nas je zanimalo, kako je potekal prenos nasledstva v njihovi družini glede na to, da so imeli tudi pri njih doma družinsko podjetje. Zanimalo nas je še, ali so imeli njeni starši pripravljen nasledstveni načrt in če je morda prišlo do kakšnih nesoglasij. Pojasnila nam je, da so njeni starši tudi imeli družinsko podjetje. Ker je edinka in ni imela ne bratov in ne sester, s katerimi bi bilo treba kaj deliti, je pri njih potekal prenos nasledstva zelo enostavno. Za prevzem ni bilo pripravljenega nobenega posebnega načrta. Ko se je mama upokojila, so prevzeli njeno podjetje in dejavnost, odkupili so stroje in osnovna sredstva v trgovini. Izločili so vse nepremičnine, ki so bile v njeni lasti, zato ji sedaj plačujejo najemnino. Pri prevzemu ni bilo nobenih nesoglasij in so se vse brez težav dogovorili.

### *C: Intervju s sinom lastnika družinskega podjetja*

Na vprašanje, katere osebne lastnosti so po njegovem mnenju skupne uspešnim

podjetnikom in če se v določenih lastnostih prepozna, nam je odgovoril, da so lastnosti dobrega podjetnika vztrajnost in zagrizenost za delo v podjetju. Svoje delo mora imeti rad, biti mu mora všeč. Do zaposlenih ima dober odnos, skrbi za podjetje, poleg svojega delovnega časa je pripravljen žrtvovati za podjetje tudi svoj prosti čas, poslovne priložnosti išče tudi v tujini, ne samo doma. Pove nam, da nekatere od teh lastnosti ima. Misli, da te, o katerih mu oče govori, že ima: z vsemi delavci moraš biti dober, vse moraš pozdraviti, če se komu kaj zgodi, mu moraš pomagati, ...

Kot glavne prednosti dela v družinskem podjetju je navedel naslednje: veš, kdo je gospodar, podjetje drugače deluje, če gre to iz roda v rod, ker nastane neka družinska tradicija. Dobro je, ker te starši počasi in postopoma uvajajo v svoje delo, zato lažje premaguješ težave, ki bi prišle kar naenkrat, ko bi prevzel podjetje. Prednost vidi tudi v tem, da te čaka zaposlitev, ko končaš študij. Mnenja je, da moraš biti pri svojih odločitvah hiter, da ne zaostaneš za konkurenco, saj moraš slediti smerem razvoja.

Slabost vidi v tem, da če so zaposleni vsi člani družine in če se med seboj sprejo, nastanejo razni problemi, katerih posledice se odražajo v samem podjetju. Slabost vidi tudi v tem, da delaš cel dan in nikoli nimaš miru.

Na tretji sklop vprašanj o njegovem odnosu do družinskega podjetja, položaju v njem in sodelovanju s sestrama nam je odgovoril, da trenutno pomaga, sodeluje, je aktiven pri različnih delih v podjetju, hodi z očetom na sestanke, tudi na tiste pomembnejše, gre z njim na poslovna potovanja, tudi po Nemčiji. Ob tem se izobražuje in nadgrajuje znanje nemščine, spoznava nove ljudi, ki so pomembni za njihovo podjetje in njihov trg ter trg v Nemčiji. Ni neaktiven delavec, ko more, gre v podjetje, pomaga očetu, z njim se pogovarja o delu, vendar odloča še ne. O vsem odločajo starši, kar se mu zdi tudi prav, pove pa svoje mnenje, včasih ga upoštevajo, drugič ne.

Sestre so mlajše od njega. Pomagajo mami v pisarni, so seznanjene z vsem delom, poznajo zaposlene. Tudi oni dve se vpeljujeta v delo, vendar manj kot on, ker sta mlajši. Mnenja je, da bi lahko zelo dobro sodeloval s sestrama pri vodenju podjetja, če bi imeli skupen interes. Če bi se vsi strinjali z določeno stvarjo, ne bi smelo biti problemov oziroma bi znali rešiti nesporazume, razne situacije in vidike.

Navaja, da je tudi v tujini praksa, da se da delati, tudi če ostanejo vsi člani družine v podjetju, se tam zaposlijo in delajo skupaj, kljub vsakdanjim težavam, ki pridejo.

Zanimalo nas je, na katero fakulteto se namerava vpisati po zaključku srednje šole in kako bo na izbiro fakultete vplival njegov položaj v družinskem podjetju. Povedal nam je, da veliko razmišlja, kam bi se vpisal. Rad bi, da bi mu izobrazba koristila pri delu v družinskem podjetju. Rad bi tudi nadaljeval delo svojih staršev, zato se tudi z njimi veliko pogovarja, da bi se odločil za pravo smer. Ni se še dokončno odločil, mogoče bo šel študirat ekonomijo.

Pomembno je, da greš med počitnicami za kakšen mesec delat v druga podjetja v tujini, da vidiš, kako tam delajo, s tem pridobiš nove poglede in nova znanja, ki jih prineseš v domače podjetje, tako osvežiš domače pristope in vplivaš na razvoj podjetja.

Na zadnje vprašanje, naj opiše, kako in kje se vidi v družinskem podjetju čez deset let, je odgovoril, da upa, da bodo vsi trije otroci ostali v družinskem podjetju, da se bodo skupaj odločali, med sabo komunicirali in delali. Misli in želi si, da bi nasledil očeta, da bi bil odgovoren za proizvodnjo, prodajo in komercialo, starejša sestra bi prevzela kakovost in nove izdelke, za mlajšo pa še ne ve. Mnenja je, da bi imeli delo razdeljeno po vlogah, vsak dela nekaj, če pa bi prišlo do problemov, bi se med seboj pogovorili. Tako povezanost je videl pri nekem avstrijskem podjetju, ko je bil eden od članov družine odgovoren za logistiko, drugi za vzdrževanje in kakovost, tretji pa za komercialo. Upa, da bo hodil več v tujino in iskal nove posle.

Ko je bil v tujini, mu je nekdo rekel: »Nikoli ne hodi po očetovih stopinjah, ker boš delal vedno iste napake, kot jih je delal on, poberi, kar je dobrega pri njem in kar si dobrega videl drugje, in poizkusi izbrati svojo pot. Teh dobrih poti je dosti, samo poizkusi dobiti tisto, ki se zdi tebi najboljša. Ni zmeraj najboljša tista, ki jo vidijo starši.«

Misli, da se bo v prihodnosti tega kar držal.

### **5.3 Povzetek ugotovitev**

Ugotovili smo, da segajo začetki družinskega podjetja v začetek devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko je bila pekarna leta 1990 ustanovljena kot samostojno podjetje. Prišlo je že do menjave generacij in družinsko podjetje z novim lastnikom, ki opravlja hkrati vlogo managerja in skrbi za proizvodnjo, prodajo, nabavo in marketing, deluje od leta 2004. V podjetju je zaposlena tudi lastnikova žena, ki dela v upravi in skrbi za nadzor trgovin ter finančno poslovanje.

Vsi trije otroci so še šoloobvezni, vendar jim delo v podjetju ni tuje, saj jih vanj postopoma uvajajo.

Lastnik večino časa preživi v službi in je štiriindvajset ur dosegljiv tudi po telefonu. Je zelo predan službi. Če ga pokličejo, gre v podjetje tudi sredi noči. Doma neprestano razmišlja o službi in nikoli ne živi v miru. Po njegovih besedah ugotavljamo, da nisi pravi podjetnik, če te ne zanima, kaj se dogaja v podjetju, ko je proizvodnja aktivna.

Ugotavljamo, da lastnik daje prednost službenim problemom pred družinskimi, saj običajno rešuje najprej službene in šele nato družinske. Čemu bo dal prednost, pa je odvisno tudi od pomembnosti problema.

V podjetju so dogovorjeni, da poslovne odločitve sprejema lastnik sam, družinske odločitve sprejemata oba z ženo. Zelo težko usklajujeta službene in osebne obveznosti, zato se velikokrat dogaja, da preneseta probleme iz službe v družino in obratno. To je posledica njihove dejavnosti, v kateri poteka proizvodnja štiriindvajset ur na dan. Do velikih nesoglasij pri odločanju ne prihaja, zmeraj pa niso vsi soglasni. Lastnik še vedno stremi k temu, da bi proizvodnjo povečal in v večjem obsegu prodril na tuje trge, vendar ga žena zaustavlja, predvsem zaradi problemov, ki se vsakodnevno pojavljajo pri delu.

Po mnenju žene usklajevanje družinskega in poslovnega življenja ni enostavno. Z delom začne med peto in šesto uro zjutraj, konča pa med trinajsto in štirinajsto uro popoldne, včasih, ko je delo, pa je v službi tudi do petnajstih.

Podjetje opravlja tako dejavnost, da ne morejo planirati za pol leta vnaprej in ne morejo delati na zalogo, ampak prejemajo dnevna naročila. Če potreba po delu narase, morajo delati vsi in pomagati ob vsakem času.

Stremijo k temu, da so odnosi z zaposlenimi v podjetju dobri, zato so povezani med seboj in z vsakim vzpostavijo posebno vez. To se kaže tudi v tem, da dajo zaposlenim prednosti pri koriščenju letnega dopusta. Na dopust gredo, ko imajo čas, običajno so zadnji v podjetju.

Vsaka stvar v življenju ima dobre in slabe lastnosti. Mislimo, da to velja tudi za delo v družinskem podjetju. Ugotovili smo, da se odgovori intervjuvancev glede prednosti in slabosti družinskega podjetja ujemajo z ugotovitvami različnih raziskovalcev s področja družinskega podjetništva. Navedli so, da prednosti vidijo v tem, da so v celoti predani svojemu delu, da se tradicija podjetja prenaša iz roda v rod, s tem se prenašajo tudi različna znanja in veščine. Že od otroštva si v tem poslu in se lahko tako postopoma uvajaš v delo in si s tem zagotavljaš bistveno konkurenčno prednost pred novo nastalimi podjetji. Sam sprejemaš odločitve in sprejemaš jih hitro. Veliko jim pomeni fleksibilnost glede delovnega časa, da si lahko sam krojiš del urnika, in fleksibilnost glede denarja. Hitro sprejemanje odločitev lahko pomeni prednost pred konkurenco. Za eno izmed prednosti navajajo tudi povezanost z zaposlenimi, saj z vsakim vzpostavijo edinstven kontakt, zaradi tega zaposleni bolje delajo. Prednost vidijo tudi v tem, da ko končaš študij, imaš zagotovljeno delo.

Slabost dela v družinskem podjetju je, da delajo cel dan in da rešujejo probleme tudi doma oziroma so cel dan obremenjeni s težavami podjetja. Probleme nosijo iz podjetja domov in obratno, kar slabo vpliva na delovanje ali podjetja ali družine. Iz intervjujev je razvidno, da je slabost tudi v tem, ker si ne morajo vzeti dopusta, ko bi si ga želeli, in so zaradi tega otroci večkrat prikrajšani. Kot zadnje navajajo, da se lahko pojavijo tudi problemi pri nasledstvu in zaradi tega obstaja možnost, da pride do konfliktov.

S pomočjo intervjuja smo ugotovili, da v preučevanem družinskem podjetju nasledstva še ne planirajo oziroma o tem niso še konkretno razmišljali. Družina ima tri otroke, ki bi lahko bili

potencialni nasledniki. Starši jih ne želijo siliti v prevzem podjetja, ampak želijo, da se sami odločijo glede nadaljnega študija, kajti mnenja so, da se bodo imeli zmeraj čas vrniti in začeti delati v podjetju. V najstarejšemu sinu vidijo lastnosti dobrega podjetnika, vendar mu prepuščajo odločitev, sam naj se odloči, ali bo prevzel posel ali ne. Starejša hči je raziskovalni tip človeka in je ne vidijo v podjetju, ker vsak dan potrebuje nove izzive. Za najmlajšo, dvanajstletno hčer, pa težko rečejo, kaj jo veseli. Po razgovoru z najstarejšim sinom je razvidno, da si želi prevzeti podjetje. V njem bi, poleg njega, sodelovali še obe sestri, delo bi si med seboj razdelili po področjih.

Glede na stopnjo razvoja izbranega družinskega podjetja bi lahko po Wardovem modelu opredelili, da spada v drugo stopnjo. Podjetje je v lasti lastnika od leta 2004 in je staro enajst let. Starši so stari med štirideset in petinpetdeset let. Otroci pa so stari dvanajst let, šestnajst in osemnajst let in se še vsi izobražujejo. Podjetje bi lahko opredelili kot zrelo podjetje. Vendar odstopa od značilnosti, ki jih navaja Ward, ki predvideva na tej stopnji večjo in bolj kompleksno organizacijo. V našem primeru pa gre še vedno za enostavno organizacijo z lastnikom, ki je hkrati tudi manager. Še vedno gre za podjetje v razvoju, saj lastnik vanj investira. Motivacija lastnika in hkrati managerja je, po Wardovem modelu, usmerjena k nadzoru podjetja in njegovi stabilnosti. Uspeh podjetja ga motivira, podjetje, ki ga je ustvaril njegov oče, želi ohraniti in prenesti na naslednika ali naslednike. Izziv in hkrati motivacijo mu pomeni tudi delati dobro v primerjavi s konkurenco in biti prepoznaven na trgu. Podjetje je že doseglo finančno stabilnost, zato dobiček ni usmerjen samo v razvoj podjetja, ampak omogoča boljše življenje družine ter šolanje in razvoj otrok.

## 6 SKLEP

Družinsko podjetništvo ima veliko vlogo in pomen za gospodarstvo. Prispeva k gospodarski rasti, povečuje produktivnost in z njim ustvarjamo nova delovna mesta. Prisotno je v vseh industrijskih panogah in je najbolj razširjena oblika poslovanja v svetu. V Sloveniji je postalo pomemben dejavnik šele v obdobju tranzicije, s preходом na tržno gospodarstvo. Takrat so začela nastajati nova majhna podjetja. Zato so družinska podjetja in njihovo delovanje v Sloveniji še malo raziskana.

V diplomski nalogi smo uporabili kombinacijo različnih metod. Najprej smo preučili sekundarne vire, to je primerno strokovno literaturo, različne članke in raziskave. Ti viri so nam dali dobro osnovo za raziskovanje. Drugi del naloge pa predstavlja analizo delovanja izbranega slovenskega družinskega podjetja. Pri analizi smo se osredotočili na usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja članov družinskega podjetja, na prednosti in slabosti dela v družinskem podjetju, stopnjo razvoja družinskega podjetja ter na nasledstveni načrt.

Kot v vsakem družinskem podjetju se tudi v našem izbranem prepletata družinski in poslovni svet, ki vplivata drug na drugega. Vodenje družinskega podjetja ni enostavno. To nam potrjujejo odgovori, ki smo jih dobili z intervjujem. Za uspeh v družinskem podjetništvu je treba dobro usklajevati pravila in način delovanja obeh sistemov, saj sta družinski in poslovni sistem povezana. Da je v tem veliko izzivov in preizkušenj, s katerimi se mora družina spopasti in jih obvladati, so nam potrdili tudi odgovori intervjuvancev. Ti se tudi v izbranem podjetju kažejo kot prednosti in slabosti. Družinski člani so popolnoma predani družini in poslu, so bolj fleksibilni glede časa in denarja, razmišljajo na dolgi rok. Hitreje usklajujejo mnenja in se hitreje odločajo ter so zanesljivejši in stabilnejši. Slabosti vidijo v celodnevnem delu in reševanju problemov tudi doma. Včasih prihaja tudi do konfliktov, ki običajno temeljijo na čustvih, kar slabo vpliva ali na podjetje ali na družino. Do konfliktov bi lahko prišlo, tako predvidevajo, tudi pri izbiri naslednika.

Vsako družinsko podjetje gre skozi različne stopnje razvoja. Z analizo smo potrdili, da izbrano podjetje glede na Wardov model stopnje razvoja družinskega podjetja spada v drugo stopnjo razvoja in je že zrelo podjetje.

Vsako podjetje pa pride enkrat do stopnje, ko ga mora lastnik predati nasledniku. Zato bi se moral vsak podjetnik zavedati, da že v času svojega poslovanja izbere naslednika, ga nauči in uvede v posel. Le tako bo lahko podjetje ob prehodu na novega naslednika nemoteno delovalo naprej. Velikokrat se lastniki izogibajo misli o svoji minljivosti. Načrtovanja nasledstva ne jemljejo dovolj resno. Ta slaba pripravljenost na prenos poslovanja se kaže tudi pri našem izbranem podjetju. Lastnik si želi, da bi podjetje ostalo v družini, otroke uvaja v delo, a nasledstvenega načrta za prenos podjetja še nima pripravljenega. To velikokrat vodi v propad podjetja. Razlog, da nasledstvenega načrta še nima, je ta, da želi prepustiti otrokom samostojno odločitev, ali bodo podjetje prevzeli ali ne. Lastniki bi se morali zavedati pomena



pravočasne priprave na prenos vodenja in lastništva podjetja, kajti nasledstvo je proces in ne le trenutek prenosa na naslednika. Sinovi odgovori pa kažejo, da razmišlja o nasledstvu, da o tem razmišljata tudi lastnik in njegova žena, a se zavedata, da so življenja njihovih otrok njihova lastna in jim prepuščajo odločitev.

Zaključili bi z besedami, ki jih je neki podjetnik rekel lastnikovemu sinu: »Nikoli ne hodi po očetovih stopinjah, ker boš delal vedno iste napake, kot jih je delal on, poberi, kar je dobrega pri njem in kar si dobrega videl drugje, in poizkusi izbrati svojo pot. Teh dobrih poti je dosti, samo poizkusi dobiti tisto, ki se zdi tebi najboljša. Ni zmeraj najboljša tista, ki jo vidijo starši.«

Menimo, da bi ta misel lahko koristila marsikomu, ki bo nasledil svoje starše v družinskem podjetju.



## LITERATURA

- Alcorn, P. B. 1982. *Success and survival in the family - owned business*. New York: McGraw-Hill.
- Antončič, B., R. D. Hisrich, T. Petrin in A. Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: Založba GV.
- Barnes, L. B. in S. A. Hershon. 1976. Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review* 54 (4): 377–392.
- Barry, B. 1975. The Development of Organization Structure in the Family Firm. *Journal of General Management* 3 (1): 293–315.
- Beckhard, R. in W. G. Dyer. 1983. Managing Change in Family Firm – Issues and Strategies. *Sloan Management Review* 24 (3): 5–12.
- Bygrave, W. D. 1994. *The portable MBA in entrepreneurship*. New York: Wiley.
- Churchill, N. C. in K. J. Hatten. 1987. Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *Journal of Small Business* 25 (4): 22–34.
- Churchill, N. C. in K. J. Hatten. 1997. Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *Family Business Review* 10 (1): 53–67.
- Danco, L. 1982. *Beyond Survival*. Cleveland: The Center for Family Business.
- Davis, P. 1983. Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics* 12 (1): 47–56.
- Davis, P. in D. Stern. 1980. Adaptation, Survival and Growth of the Family Business: An Integrative Business Perspective. *Human Relations* 30 (4): 207–224.
- Dodd, D. S. 2002. Metaphors and meaning: a grounded cultural model of US entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 17 (5): 519–535.
- Donckels R. in E. Frohlich. 1991. Are Family Businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family business Review* 4 (2): 149–160.
- Donckels, R. in K. Hoebeke. 1990. Zur Schaffung eines dynamischen Entscheidungsfindungsmodells für Nachfolgeprobleme in Klein und Mittelunternehmen. *Internationales Gewerbearchiv* 1 (1): 18–32.
- Donnelley, R. 1964. The Family Business. *Harvard Business Review* 42 (4): 81–95.
- Dubini, P. in H. Aldrich. 1991. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing* 6: 217–228.
- Duh, M. 2003. *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: Založba MER.
- Duh, M. 2008. *Razvojne značilnosti slovenskih družinskih podjetij in podpora njihovim razvojnim prizadevanjem*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Dyer, G. W. 1986. *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, G. W. in W. Handler. 1994. Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections. *Entrepreneurship: theory and practice* 19 (1): 71–79.
- Filion, L. J. 1991. *The Definition of Small Business as a Basic Element for Policy Making*. Georgia: USSR.

- Gersick K. E., J. A. Davis, M. McCollom Hampton in I. Lansberg. 1997. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Glas, M. 2001. *Podjetništvo, izziv za spremembe*. Ljubljana: Center za razvoj podjetništva.
- Gomezelj Omerzel, D. in B. Kostanjevec. 2013. *Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Hahn, D. 1992. Unternehmensphilosophie und Führungsorganisation in Familienunternehmen. V *Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen*, ur. D. Hahn in B. Taylor, 69–74. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Handler, W. C. 1989. Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review* 2 (3): 257–276.
- Hinterhuber, H. H. in R. Minrath. 1991. *Der Beirat einer mittelständischen Familienunternehmung – ein Beitrag aus enternehmerischer Sicht*. Köln: Eul.
- Hisrich, D. R. 1986. Entrepreneurship and Intrapreneurship: Methods for Creating New Companies that have Impact on the Economic Renaissance of an Area. V *Entrepreneurship, intrapreneurship and Venture Capital*, ur. R. D. Hisrich, 32–36. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hollander, B. S. in N. S. Elman. 1988. Family-owned business: An emerging field of inquiry. *Family Business Review* 1 (2): 145–164.
- Kets de Vries, M. F. R. in S. Steinberg. 1993. The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics* 22 (3): 59–71.
- Kunstič, K. 2009. *Družinska podjetja – prednost ali slabost?* [Http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Kunstic%20Karmen.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Kunstic%20Karmen.pdf) (19. 7. 2015).
- Kuratko, D. F. in R. M. Hodgetts. 1995. *Entrepreneurship*. 3. izd. New York: The Dryden Press.
- Lank, A. 1994. *Key Challenges Facing Family Enterprises*. Lusanne: IMD International.
- Lansberg, I. 1996. The Succession Conspiracy. V *Family Business Sourcebook II.*, ur. C. E. Aronoff, J. H. Astrachan in J. L. Ward, 71–74. London: Business Owner Resources.
- Lansberg, I., E. L. Perrow in S. Rogolsky. 1988. Family Business as an Emerging Field. *Family Business Review* 1 (1): 145–164.
- Leach, P. 1991. *Story Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.
- Leonidou, L., C. Katsikeas in N. Piercy. 1998. Identifying managerial influences on exporting: past research and future direction. *Journal of International Marketing* 6 (2): .
- Longenecker, J. G. in J. E. Schoen. 1996. Management Succession in the Family Business. *Journal of Small Business Management* 16 (3): 74–102.
- Neubauer, F. in A. G. Lank. 1998. *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. New York: Macmillan Press.
- Pleitner, J. H. 1997. Globalization and Entrepreneurship: Entrepreneurs facing the ultimate challenge. *Journal of Enterprising Culture* 5 (1): 27–55.
- Pšeničny, V., J. Berginc, M. Letonja, I. Pavlin, J. Vadnjal in J. Žižek. 2000. *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjetem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

- Ronstadt, R. C. 1984. *Entrepreneurship*. Dover, MA: Dover Publishing.
- Rosenblatt, P., R. M. Anderson, P. A. Johnson in L. de Mik. 1985. *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Enterpreneurial Families Face*. Oxford: JosseyBass Publishers.
- Ruzzier, M. in M. Konečnik. 2007. Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija Kranj* 40 (1): 1–12.
- Ruzzier, M., B. Antončič, T. Bratkovič in R. D. Hisrich. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Sharma, P., J. J. Chrisman in J. H. Chua. 1997. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business review* 10 (1): 1–35.
- Socialni inovatorji prihodnosti. 2015. *Socialno podjetništvo*. [Http://www.socialni-inovatorji.si/knjiga/socialno-podjetnistvo/25-socialno-klasicno-podjetnistvo](http://www.socialni-inovatorji.si/knjiga/socialno-podjetnistvo/25-socialno-klasicno-podjetnistvo) (24. 7. 2015).
- Stern, J. M. 1986. *The revolution in corporate finance*. Oxford: Basil Blackwell.
- Syms, M. 1992. *Mind your own business and keep it in the Family*. New York: Mastermedia Limited.
- Timmons, A. J. 1999. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century*. 5. izd. Boston, MA: Irwin.
- Vadnjak, J. 2005. *Je vaše podjetje zares družinsko?* [Http://www.podjetnik.si/clanek/je-va%C5%A1e-podjetje-zares-dru%C5%BEinsko-20050909](http://www.podjetnik.si/clanek/je-va%C5%A1e-podjetje-zares-dru%C5%BEinsko-20050909) (20. 8. 2015).
- Vahčič, A. 1994. *Management - Podjetništvo in mala podjetja*. Radovljica: Didakta.
- Vidic, F., J. Vadnjak in S. Knez. 2008. *Podjetništvo*. Ljubljana: Doba, Višja strokovna šola.
- Ward, J. L. 1987. *Keepin the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Žagar, A. 2013. Ko ženske vstopijo v »moški posel«. *Podjetnik* 3 (1): 48–51.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Vprašalniki za intervju

Priloga 2 Prepisi intervjujev





## VPRAŠALNIK

### VPRAŠANJA ZA LASTNIKA

1. Koliko ur dnevno v povprečju preživite v službi? Ali se vam pogosto dogaja, da tudi doma razmišljate o službi oziroma opravljate službene obveznosti? Katere težave rešujete prej, službene ali družinske?
2. Vaše podjetje lahko ocenimo kot zrelo podjetje. Drži? Kaj vam predstavlja največji izziv pri vodenju družinskega podjetja in kaj vas najbolj motivira pri delu?
3. Kakšna so finančna pričakovanja družine?
4. Kateri so trenutno najpomembnejši cilji družine? (Npr. uspeh in razvoj podjetja, ustrezna vzgoja in izobrazba otrok, družinska harmonija in enotnost)?
5. Opišite, prosim, kako je potekal prenos lastništva in vodenja podjetja od prejšnje generacije na zdajšnjo. Ali ste že razmišljali o prenosu lastništva in vodenja podjetja na naslednjo generacijo družine? Kako se vaši otroci uvajajo v delo v podjetju? Ali ste že pripravili nasledstveni načrt za prenos podjetja in kakšne kriterije in pravila ste oziroma boste uporabili pri izbiri naslednika? Kakšen pomen pripisujete nasledstvenemu načrtu za uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo? Na kaj je po vašem mnenju potrebno biti posebej pozoren?

### VPRAŠANJA ZA LASTNIKOVO ŽENO

1. Opišite, prosim, vaše začetke v podjetništvu. Ali ste že od nekdaj imeli željo po lastnem podjetju ali vas je v podjetništvo pritegnil soprog?
2. Glede na to, da prihaja v družinskih podjetjih pogosto do prepletanja službenih in zasebnih obveznosti, me zanima, kdo od vaju sprejema poslovne odločitve in kdo družinske odločitve? Ali prihaja v družini pogosto do nesoglasij, povezanih z vodenjem družinskega podjetja in kako jih rešujete?
3. Kako usklajujete družinsko in poslovno življenje? Kako pogosto si lahko vzamete dopust in ali vas v času dopusta kdo nadomešča?
4. Navedite, prosim, vsaj nekaj prednosti in nekaj slabosti dela v družinskem podjetju.
5. Glede na to, da ste imeli tudi pri vas doma družinsko podjetje, me zanima, kako je potekal prenos nasledstva v vaši družini? So imeli vaši starši pripravljen nasledstveni načrt? Je morda prišlo do kakšnih nesoglasij?

## **VPRAŠANJA ZA LASTNIKOVEGA SINA**

1. Katere osebnostne lastnosti so po vašem mnenju skupne uspešnim podjetnikom? Ali se v določenih lastnostih prepoznate?
2. Navedite, prosim, katere so za vas prednosti in slabosti dela v družinskem podjetju.
3. Kakšen je vaš odnos do družinskega podjetja? Kako ocenjujete vaš trenutni položaj v družinskem podjetju in položaj vaših dveh sester? Ali menite, da bi lahko dobro sodelovali z vašima dvema sestrama pri vodenju družinskega podjetja? Odgovor, prosim, utemeljite.
4. Na katero fakulteto se nameravate vpisati po zaključku srednje šole? Kako bo na izbiro fakultete vplival vaš položaj v družinskem podjetju?
5. Opišite, prosim, kako in kje se vidite v družinskem podjetju čez 10 let.

## **Priloga A: Intervju z lastnikom družinskega podjetja**

### **Intervjuji so dobesedno prepisani.**

*Kromberk, 20. 7. 2015*

#### **1. Koliko ur dnevno v povprečju preživite v službi? Ali se vam pogosto dogaja, da tudi doma razmišljate o službi oziroma opravljate službene obveznosti? Katere težave rešujete prej, službene ali družinske?**

Zame je sploh vprašanje, kaj je služba, ali tisto v pisarni ali tisto v avtu. V službi preživim po osemnajst ur na dan, spim kar s telefonom in ponoči dobivam e-maile in sms, ni pravila, kdaj in koliko, enkrat več, enkrat manj, lahko pa tudi nikoli. Če se kaj zgodi, moram vstati tudi ob treh zjutraj in iti v podjetje. To ni služba od osmih zjutraj do treh popoldan.

Stalno razmišljam o službi. Moja prisotnost doma zglada tako, da ko pridem domov, pojem kosilo in nato vsak dan dve do tri ure odgovarjam na službene e-maile, na katere zjutraj ne utegnem odgovoriti in sem stalno dosegljiv na telefon.

Najprej rešujem službene, potem družinske probleme oziroma je tudi odvisno od pomembnosti problema. Če zmanjka elektrike v podjetju ali če se kdo tam poškoduje, npr. se ureže, je zmeraj to na prvem mestu. Doma ne moreš živeti v miru, da te ne zanima, kaj se dogaja v podjetju, ko ti proizvodnja dela. Potem sploh nisi podjetnik in ni podjetje tvoje. Zgodilo se je tudi že, da sem reševal težave z dopusta oziroma sem prišel z dopusta v podjetje, da sem rešil problem.

#### **2. Vaše podjetje lahko ocenimo kot zrelo podjetje. Drži? Kaj vam predstavlja največji izziv pri vodenju družinskega podjetja in kaj vas najbolj motivira pri delu?**

Težko rečem. Mislim, da je bolje, da te drugi ocenjujejo in vidijo tvoje podjetje, kot da se sam oceniš.

V podjetju si želim nadzora in stabilnosti, kajti danes na trgu si, jutri te lahko ni več, zato jaz toliko žrtvujem, da bi ostal stabilen na trgu, zato mi ni problem dvigovati telefona tudi na dopustu, samo da si obdržim delo, saj vsi vemo, kakšni krizni časi so in konkurenca je velika.

Največji izziv mi predstavlja uspeh podjetja, da podjetje, ki ga je ustvaril oče, peljem naprej in moja želja je, da bi vsaj eden od otrok prevzel podjetje v dobrem stanju. Tako bi ohranili družinsko tradicijo.

Izziv mi pomeni delati dobro v primerjavi s konkurenco, da te imajo ljudje radi, čeprav v Sloveniji ne dobim tega občutka, kajti ni jim pomembno, kako je narejeno, ampak samo cena izdelka. Državna podjetja postavljajo cene na trgu. S temi podjetji se družinsko podjetje ne more primerjati.

V lanskem letu mi je pomenil izziv tudi nakup družinskega podjetja, ki je proizvajalo testenine. Moral sem se spoprijeti s stvarmi, ki jih do sedaj še nisem delal.

Motivacija pri delu je prepoznavnost, saj je lepo slišati, da te nekdo dobro oceni in da se ne hvališ sam.

Motivacija je tudi denar, da imaš kakšen denar več, saj ko prideš na ta nivo, ne upaš spremeniti, da boš delal za minimalno plačo, ampak za nekaj več, saj so finančna pričakovanja višja in posledično tudi večje potrebe.

Motivacijo mi predstavlja tudi to, da delaš, narediš, prodaš, dobiš denar, poravnavaš vse obveznosti in posluješ pozitivno, daješ plače, take kot so dogovorjene z vsemi prispevki in davki, kar si štejemo v dobro podjetja.

### **3. Kakšna so finančna pričakovanja družine?**

Če je uspešno podjetje, lahko tudi dobro živiš. Ko imaš več denarja in prideš na nek nivo so finančna pričakovanja višja in posledično tudi večje potrebe. Kakšne so te naše potrebe, ali so zame luksuzne ali ne, je odvisno, kako na kaj gledaš. Jaz imam drag avto in v njem preživim veliko časa, zato mi ne pomeni luksuza ampak osnovno potrebo. Mi smo si vzeli kredit za novo hišo, luksuznega potovanja pa si zaradi dela ne moremo privoščiti, drugi pa v tem uživajo, v bistvu je to, kakor se odločiš in kar sprejmeš.

### **4. Kateri so trenutno najpomembnejši cilji družine? (Npr. uspeh in razvoj podjetja, ustrezna vzgoja in izobrazba otrok, družinska harmonija in enotnost)?**

Težko je reči. Mislim, da je pomembno, da vse po malem, da usklajuješ. Gotovo je najpomembnejše, da bi šlo podjetju dobro, kot do sedaj, in da bi lahko še naprej vlagal v razvoj podjetja. Kar se pa tiče družine, mislim, da je pomembno, da z ženo dobro vzgajava otroke, skrbiva za njihov razvoj in jim nudiva izobrazbo, vključno z vsemi občolskimi dejavnostmi.

### **5. Opišite, prosim, kako je potekal prenos lastništva in vodenja podjetja od prejšnje generacije na zdajšnjo. Ali ste že razmišljali o prenosu lastništva in vodenja podjetja na naslednjo generacijo družine? Kako se vaši otroci uvajajo v delo v podjetju? Ali ste že pripravili nasledstveni načrt za prenos podjetja in kakšne kriterije in pravila ste oziroma boste uporabili pri izbiri naslednika? Kakšen pomen pripisujete nasledstvenemu načrtu za uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo? Na kaj morate biti, po vašem mnenju, še posebej pozorni?**

Mi smo sedem let živeli v Berlinu. Leta 1990 smo se vrnilo in vse prihranke vložili v pekarno. V družinskem podjetju smo delali mama, oče, brat in jaz. Leta 1997 smo zaradi povečanja obsega del in premajhnih prostorov zgradili novo pekarno. Leta 2001 je iz podjetja izstopil

brat in dobil svoj 25 % delež. Ta delež je vseboval prostor, ki je še danes nedokončan, 1000 m<sup>2</sup> proizvodnje in razliko do ocenjene vrednosti v denarju. Tako smo ostali še trije - jaz in starši. Leta 2004 sta iz podjetja izstopila še starša. Izstopila sta z ustanovitvenim kapitalom in dobičkom. Za dogovorjeno vrednost sem izplačal starša. Za izplačilo smo vzeli dolgoročni 10 letni kredit. Moram priznati, da prenos lastništva ni potekal vedno gladko in da je bilo potrebno med nami veliko usklajevanja.

V bistvu mislim, da je še malo prezgodaj, da bi razmišljal o prenosu lastništva in vodenja podjetja na naslednjo generacijo oziroma konkretno o tem še nisem razmišljal. Vprašanje je še, ker so trije otroci. Odvisno je, kako se bodo sami odločili glede študija. Naša želja je, da otroci izberejo tisto šolo, ki jih veseli. V podjetje jih ne mislimo siliti, saj imajo na koncu še zmeraj možnost, da podjetje prevzamejo kasneje in si takrat pridobijo potrebno znanje. Za enkrat še nimamo nasledstvenega načrta in niti ne kriterija pri izbiri naslednika.

V najstarejšem sinu vidim potencial za naslednika, vendar se mora sam odločit ali bo imel tak način življenja kot midva ali bi raje nekje delal po osem ur. Starejša hčerka je bolj znanstveni tip človeka. Vse rada naredi, ampak to delo vidim, da ni za njo. Rada ima matematiko, fiziko in kemijo. Vsak dan hoče nove stvari in potrebuje nove izzive. Najmlajša hči ima 12 let, je pridna za delat, vendar jo je težko opredeliti, kaj jo veseli.

Vsi trije otroci se uvajajo v delo že od majhnega. Nobeno delo jim ni tuje.

O pomenu nasledstvenega načrta težko govorim. Lahko je velik ali majhen, vendar na koncu je zmeraj vprašljivo, če se ga bo izpeljalo. Otroci so tisti, ki se morajo odločiti, če bodo podjetje prevzeli. Včasih soproga vidi tudi možnost, da bi podjetje prodali in denar razdelili med otroke.

## **Priloga B: Intervju z lastnikovo ženo**

*Kromberk, 20. 7. 2015*

### **1. Opišite, prosim, vaše začetke v podjetništvu. Ali ste že od nekdaj imeli željo po lastnem podjetju ali vas je v podjetništvo pritegnil soprog?**

Kar delam zdaj, je čisto drugo, kar sem študirala in za to hodila v šolo. Študirala sem kemijo in vse, kar delam tukaj, sem se morala priučiti in naučiti. Da bi imela neko željo po lastnem podjetju, o tem nisem nikoli niti razmišljala, v bistvu sem začela po sili razmer, ker takrat nisem imela druge izbire in ko si enkrat vpleten, moraš delat. Na začetku sem začela v trgovini kot trgovka, ker je bila tam potreba. Dokler je podjetje vodil tast, sem bila večino v trgovini kot poslovodja, ko pa je podjetje prevzel soprog, je moje delovno mesto v upravi. Skrbim za nadzor trgovin in finančno plačevanje, moj soprog pa pokriva bolj proizvodnjo, prodajo in komercialo.

### **2. Glede na to, da prihaja v družinskih podjetjih pogosto do prepletanja službenih in zasebnih obveznosti, me zanima, kdo od vaju sprejema poslovne odločitve in kdo družinske? Ali prihaja v družini pogosto do nesoglasij, povezanih z vodenjem družinskega podjetja, in kako jih rešujete?**

Poslovne odločitve, kar se tiče prodaje in tega, sprejema večinoma soprog, saj smo tako tudi dogovorjeni. Družinske odločitve za enkrat sprejemava oba. Otroci so večinoma prisotni zraven, predvsem najstarejši sin je seznanjen z vsem in pove tudi svoje mnenje, vendar, da bi on sam odločal o določenih stvareh, to pa ne. Moram priznati, da je zelo težko uskladiti službene in osebne obveznosti. Tako pri službenih obveznostih kot pač v življenju nasploh, se dostikrat zgodi, da prenesemo probleme iz družine v službo in obratno. To se dogaja predvsem zato, ker imamo tako dejavnost. Pri nas poteka proizvodnja 24 ur na dan in tudi ko nismo tukaj, so neprestano telefoni; pa se kej pokvari, pa se kej zlomi, pa neke dobavnice ni, ali kar koli se zgodi. Do nekkih velikih nesoglasij pri odločanjih niti ne prihaja, da bi se pa vsi zmeraj o vsem absolutno strinjali, to pa ne. Soprog skozi stremi k temu, da bi proizvajal še več, da bi še več prodiral na tuje trge, jaz pa ga iz ozadja zaviram, ker bi se rajši ustavila, predvsem zaradi vseh problemov, do katerih prihaja pri delu. Imamo 200 ljudi in vsak človek je problem zase, tako iz socialnega vidika kot iz vidika dela. Težko vse zadovoljiš. Letni dopusti delavcev niso vedno v terminu, kot si ga želijo, ker enostavno ne izpelješ ... Naša dejavnost je taka, da ne planiramo proizvodnje za pol leta vnaprej. Mi dobimo dnevna naročila do 2<sup>h</sup> popoldan in drugi dan do 4<sup>h</sup> zjutraj je vse sčiščeno in spravljeno in tako je vsak dan znova. In tu ne moreš delat nekkih kosov, da jih imaš lahko na zalogi. Zato moreš vstopiti in pomagati, ker mora biti vse do ur in datumov, ker drugi dan moraš imet kruh, ker če ga ni, potem so kazni od dobaviteljev.

### **3. Kako usklajujete družinsko in poslovno življenje? Kako pogosto si lahko vzamete**

### **dopust in ali vas v času dopusta kdo nadomešča?**

Usklajevanje družinskega in poslovnega življenja ni enostavno. Imam konstanten urnik. Začnem med peto in šesto uro zjutraj, končam pa med trinajsto in štirinajsto uro, včasih, ko je delo, pa tudi do petnajstih. Ko je šola, sem jaz tista, ki poskrbi za tri otroke. Sin ima sedaj izpit za avto in se lahko pelje sam. Prej pa sem jih povsod večinoma jaz peljala in jih poštimala, tako da je bil lahko soprog cele dneve v podjetju oziroma kolikor je bilo potrebno. Dopust si vzamemo, ko je čas, v bistvu smo mi običajno zadnji v podjetju, prednost imajo delavci. Da bi me prav konkretno kdo v času dopusta nadomeščal, to ne. Za plačila se že vnaprej dogovorimo, kdaj bodo, za trgovine pa takrat poskrbijo vodje trgovin. Če je kar koli, se slišimo po telefonu. Vsi prejeti računi me počakajo. Odprem, pregledam in likvidiram jih, ko pridem z dopusta, le priporočeno pošto odpre finančnica. V bistvu moje delo me počaka, nimam nekoga, ki bi me nadomeščal. Če pa bi bila odsotna za daljši čas, bi se verjetno nekako drugače organizirala.

#### **4. Navedite, prosim, nekaj prednosti in slabosti dela v družinskem podjetju.**

Prednost vidim v tem, da si v celoti predan poslu, ni isto, kot če bi bil zaposlen.

Prednost je ta, da v bistvu si lahko sam krojiš en del urnika, greš ven, kadar hočeš, ni ti treba »tolčt« uro, kdaj prideš in kdaj greš.

Sam sprejemaš neke odločitve, če si zaposlen jih drugi zate, odločitve sprejemaš hitreje.

Če imaš svoje podjetje, si drugače povezan in tudi vezan z ljudmi, ki so zaposleni. Ni to eden izmed, vsakega poznaš in z vsakim vzpostaviš kontakt.

Znanje se prenaša.

Slabost vidim v tem, da iz podjetja nosiš probleme domov in obratno.

Slabost je, da delaš cel dan, da rešuješ probleme tudi doma, da si cel dan obremenjen s težavami.

Zmeraj ne moreš vzeti dopusta, kot bi si ga želel. Če je bil pust v času zimskih počitnic, otrok nismo mogli peljat smučat, ker smo morali delat. Otroci to razumejo. Zaradi narave dela, ker pač moraš delati, ko je delo, so bili velikokrat v marsičem prikrajšani, ker jih nismo mogli kam peljati. Otrokom smo lahko nudili več v kakšni finančni želji.

Lahko se pojavi problem pri nasledstvu in pride do konfliktov.

#### **5. Glede na to, da ste imeli tudi pri vas doma družinsko podjetje, me zanima, kako je potekal prenos nasledstva v vaši družini? So imeli vaši starši pripravljen nasledstveni načrt? Je morda prišlo do kakšnih nesoglasij?**

## *Priloga 2*

Glede na to, da so moji starši imeli tudi družinsko podjetje in glede na to, da sem jaz edinka in nisem imela bratov in sester, da bi si z njimi delila, je pri nas potekal prenos nasledstva zelo enostavno. Za prevzem ni bilo pripravljenega nobenega posebnega načrta. Kadar je mama šla v pokoj, smo prevzeli njen s.p., prevzeli smo dejavnost, odkupili smo stroje in osnovna sredstva v trgovini. Iz njenega s.p.-ja smo izločili vse nepremičnine, ki so bile v njeni lasti, in zato ji sedaj plačujemo najemnino. Pri prevzemu ni bilo nobenih nesoglasij in smo se vse brez težav dogovorili.



## **Priloga C: Intervju z lastnikovim sinom**

*Kromberk: 21. 7. 2015*

### **1. Katere osebnostne lastnosti so po vašem mnenju skupne uspešnim podjetnikom? Ali se v določenih lastnostih prepoznate?**

Po mojem mnenju so uspešnim podjetnikom skupne predvsem osebnostne lastnosti, kot so na primer vztrajnost, zagrizenost v delo v podjetju, radi delajo to delo in jim je všeč, imajo dober odnos do zaposlenih, skrbijo za podjetje, poleg svojega delovnega časa so pripravljene žrtvovati tudi svoj prosti čas za podjetje ter iščejo poslovne priložnosti tudi v tujini, ne samo doma.

Ja, v nekaterih lastnostih se vidim. Mislim, da te, o katerih mi govori tata, že imam, da moreš biti z vsemi delavci dober, pozdravit moraš vse, če se komu kaj zgodi, mu moraš it pomagat,

### **2. Navedite, prosim, katere so za vas prednosti in slabosti dela v družinskem podjetju.**

Prednosti dela so:

Veš, kdo je gospodar, podjetje drugače deluje, če gre to iz roda v rod, nastane neka družinska tradicija.

Dobro je, ker te starši skozi čas počasi in postopoma uvedejo v delo, ki ga oni opravljajo, in s tem greš lažje skozi težave, ki bi prišle kar naenkrat, ko bi prevzel podjetje.

Ko končaš šolo, imaš zagotovljeno, da te zaposlitev čaka.

Pri svojih odločitvah moraš biti hiter, da ne zaostaneš za konkurenco, saj moraš slediti trendom.

Slabosti dela so:

V podjetju so zaposleni vsi člani družine in če se člani družine skregajo, nastanejo razni problemi, ki se posledično odražajo v samem podjetju.

Da delaš cel dan, nikoli nisi v miru.

### **3. Kakšen je vaš odnos do družinskega podjetja? Kako ocenjujete vaš trenutni položaj v družinskem podjetju in položaj vaših dveh sester? Ali menite, da bi lahko dobro sodelovali z vašima dvema sestrama pri vodenju družinskega podjetja? Odgovor, prosim, utemeljite.**

Trenutno pomagam, sodelujem, sem aktiven na različnih delih v podjetju, hodim s tatom na sestanke, tudi na tiste bolj pomembne, s tatom grem tudi na poslovna potovanja, tudi po

Nemčiji, da se izobražujem in nadgrajujem znanje nemščine, spoznavam nove pomembne ljudi, ki so pomembni za naše podjetje in naš trg ter trg v Nemčiji.

Moj položaj ocenjujem, da nisem neaktiven delavec, ko upam, pridem v podjetje, pomagam, pomagam očetu, veliko se z njim pogovarjam o podjetju, odločam še ne, o vsem odločajo še starši, kar se mi zdi tudi prav, povem pa svoje mnenje, kakšno mnenje pomaga, kakšno ne.

Sestre so mlajše od mene. Večino pomagajo mami v pisarni, so seznanjene z vsem delom, poznajo zaposlene. Tudi oni dve se vpeljujeta v delo, vendar nista tako vpeljani kot jaz, ker sta mlajši.

Menim, da bi lahko zelo dobro sodeloval s sestrama pri vodenju podjetja, v kolikor bi imeli skupen interes, če bi se vsi strinjali z določeno stvarjo, ne bi smelo biti problemov oziroma da bi znali rešiti nesporazume, razne situacije in vidike.

Tudi v tujini je praksa, da se da delat, da ostanejo vsi člani družine v podjetju, se zaposlijo in delajo skupaj, kljub vsakdanjim težavam, ki pridejo.

**4. Na katero fakulteto se nameravate vpisati po zaključku srednje šole? Kako bo na izbiro fakultete vplival vaš položaj v družinskem podjetju?**

Veliko razmišljam, kam bi se vpisal. Rad bi, da bi izobrazba na izbrani fakulteti prišla prav pri delu v družinskem podjetju. Rad bi nadaljeval delo svojih staršev, zato se tudi z njimi veliko pogovarjam, da bi se odločil za pravo smer. Nisem se še dokončno odločil, mogoče bom šel študirat ekonomijo.

Veliko mi pomeni tudi, da greš med počitnicami za kakšen mesec delat v druga podjetja, da vidiš tam, kako se dela in si s tem pridobiš nove vidike in nova znanja, ki jih prineseš v podjetje in s tem osvežiš in doprineseš k podjetju.

**5. Opišite, prosim, kako in kje se vidite v družinskem podjetju čez 10 let.**

Upam, da bomo vsi trije otroci ostali v družinskem podjetju, da bomo skupaj odločali, med sabo komunicirali in delali. Jaz mislim, da bom nasledil očeta, da bom odgovoren za proizvodnjo, prodajo in komercialo, starejša sestra bo prevzela kakovost in nove izdelke, za mlajšo pa še ne vem. Mnenja sem, da bi delo imeli razdeljeno po vlogah, vsak dela nekaj, če pa bi prišlo do problemov, bi se med seboj pogovorili. Tako povezanost sem videl pri nekem avstrijskem podjetju, ko je bil en odgovoren za logistiko, drugi za vzdrževanje in kakovost, tretji pa za komercialo. Upam, da bom hodil več po tujini in iskal nove posle.

Ko sem bil v tujini mi je nekdo rekel: »Nikoli ne hodi po očetovih stopinjah, ker boš delal vedno iste napake, kot jih je delal on, poberi, kar je dobrega pri njem in kar si dobrega videl

drugje, in poizkusi izbrati svojo pot. Teh dobrih poti je dosti, samo poizkusi dobiti tisto, ki se zdi tebi najboljša. Ni zmeraj najboljša tista, ki jo vidijo starši.«

Misli, da se bom v prihodnosti tega kar držal.