UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Magistrsko delo

PROBLEMATIKA NAČRTOVANJA NASLEDSTVA V DRUŽINSKIH PODJETJIH S PRIMEROM

Problems of Succession Planning in Family Businesses with the Case Study

Kandidatka: Maja Kumin

Študijski program: Ekonomske in poslovne vede

Študijska usmeritev: Podjetništvo in inoviranje

Mentorica: izr. prof. dr. Barbara Bradač Hojnik

Jezikovno pregledala: Polona Gujtman, prof. slov. j. s knjiž. in ped.

Študijsko leto: 2017/2018

Maribor, september 2018

»Vsak tiho zori, počasi in z leti,
a kamor že greš, vse poti je treba na novo začeti.«
~ Tone Pavček

ZAHVALA

Pravijo, da besede niso tiste, ki govorijo, da so najpomembnejša dejanja. A beseda hvala je lahko izjema.

Zahvalila bi se izr. prof. dr. Barbari Bradač Hojnik za sprejem mentorstva, za vso strokovno pomoč in ves čas, ki mi ga je namenila, za diskusije ter napotke, s pomočjo katerih je nastalo moje magistrsko delo.

Posebej bi se zahvalila družini, ki mi je vsa leta stala ob strani, me spodbujala in verjela vame. Hvala tudi vsem prijateljem za vaš čas, pogovore, dobro voljo in motivacijo. Brez vas bi bila prehojena pot zagotovo veliko težja in daljša.

POVZETEK

En svet, več držav, mnogo podjetij in nešteto družin. Kakšna je povezava med omenjenim? Obstaja ena vrsta podjetij, ki je prav posebna. Gre za družinska podjetja, podjetja, v katerih se prepletata dva sistema, družinski na eni in poslovni na drugi strani. Omenjena podjetja pa so hkrati pomembna vrsta podjetij tako v Sloveniji kot v samem svetovnem gospodarstvu. Predstavljajo model najbolj trajnega podjetja na svetu in so pomembno gonilo gospodarske rasti, inovacij, zaposlovanja in socialne integracije. Kontinuirani uspeh omenjenih podjetij temelji na zagotavljanju, da bo naslednja generacija, ki bo prejela tako imenovano »štafetno palico«, motivirana za sprejemanje izzivov in pripravljena na delo za nadaljnjo rast, bodisi finančno, strateško, strukturno in organizacijsko (Železnik, 2018).

V magistrskem delu obravnavamo področje družinskega podjetništva, predvsem nas zanima nasledstvo družinskih podjetij, saj slednje velja za eno izmed problemskih področij omenjenih podjetij.

Najprej smo se posvetili opredelitvi družinskega podjetja, nadalje pa problemu nasledstva v le-teh. Prenos podjetja na naslednjo generacijo namreč predstavlja ogromen problem, saj ga preživi izredno malo družinskih podjetij. Da bi se slednje spremenilo, da bi bilo družinskim podjetjem lažje, ko se soočajo s procesom nasledstva so tu podporne institucije za družinsko podjetništvo, ki na različne načine pomagajo družinskim podjetjem – svetujejo, organizirajo različne dogodke, izdajajo priročnike, knjige in podobno. Ugotovili smo, da je tema družinskih podjetij v Sloveniji dokaj nova, a postaja vse bolj aktualna, saj je iz leta v leto vse več različnih raziskav in člankov na omenjeno tematiko.

Ker smo želeli dobiti čim bolj pristen vpogled kako družinska podjetja delujejo in s kakšnimi problemi se soočajo, smo v delu proučevali družinsko podjetje Kodila, d. o. o., ki se že tretjo generacijo ukvarja s predelavo mesa in mesnih izdelkov. Opravili smo intervju z lastnikom podjetja, predstavili rezultate slednjega in omenjeno primerjali z ugotovitvami dosedanjih raziskav. Podali smo tudi kritično oceno rezultatov in predloge za uspešno izvedbo medgeneracijskega prehoda.

V sklepu smo poudarili ugotovitve in ključna spoznanja, odgovorili na raziskovalna vprašanja ter predlagali kaj bi bilo še dobro raziskati v prihodnje. Med drugim smo ugotovili, da gre pri prenosu nasledstva za dolgotrajen proces. Zato pravočasno načrtovanje nasledstva v družinskih podjetjih predstavlja ključ do uspešnega prenosa družinskega podjetja.

Ključne besede: družinsko podjetje, problem nasledstva, načrtovanje nasledstva, podporne institucije, družinsko podjetje Kodila, d. o. o.

ABSTRACT

One world, several countries, many businesses and countless families. What is the connection between the above? There is one type of company that is very special. These are family businesses, companies that intertwine the two systems, family on one hand and business on the other hand. These companies are at the same time an important type of business in Slovenia and in the world economy itself. They represent the world's most durable enterprise model and are an important driver of economic growth, innovation, employment and social integration. The continuing success of these companies is based on ensuring that the next generation, which will receive the so-called "relay stick", will be motivated to respond to challenges and be ready to work for further growth, either financially, strategically, structurally and organizationally (Železnik, 2018).

In the master's thesis we discussed about family entrepreneurship, especially we are interested in the succession of family businesses, which is considered one of the problem areas of the mentioned type of companies.

First, we focused ourselves to the definition of the family business, and further to the problem of succession in them. The transfer of the company to the next generation is a huge problem, since the transfer is survived by very few family businesses. In order to change that, to make it easier for family businesses when faced with the succession process, there are supportive institutions for family business, which in various ways help them with – advise, organize various events, issue manuals, books, and so on. We have found that the topic of family businesses in Slovenia is quite young, but it is becoming more and more important, because from year to year there are more and more research and articles on this subject.

As we wanted to get the most genuine insight into how family businesses works and which are the challenges they are facing, we have presented family business Kodila, d. o. o., which already has the third family generation involved in the processing of meat and meat products. We conducted an interview with the owner of the company, presented the results of the latter and compared it with the findings of previous research. We also made a critical evaluation of the results and proposals for successful implementation of the intergenerational transition.

In conclusion, we emphasized the conclusions and key findings, answered research questions and suggested what would be really good to explore in the future. Among other things, we have found that the transfer of succession is a process that requires his time. Timely succession planning in family business is like one key to the successful transfer of a family business.

Key Words: family business, succession problem, succession planning, support institutions, family business Kodila, d. o. o.

KAZALO

1 UVOD 1
1.1 Opis področja in opredelitev problema 1
1.2 Namen, cilji in hipoteze raziskave 3
1.3 Predpostavke in omejitve 4
1.4 Predvidene metode raziskovanja 5

2 TEORETIČNA OBRAVNAVA DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA 8
2.1 Opredelitev temeljnih pojmov: družina, podjetje, podjetnik 8
2.2 Opredelitev družinskega podjetništva in problematika definicij 9
2.3 Družinsko podjetje in njegove temeljne značilnosti 13
2.4 Družinski odnosi in njihov vpliv na podjetje 16
2.5 Analiza prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti družinskih podjetij 19

3 MEDGENERACIJSKI PREHOD V DRUŽINSKIH PODJETJIH 23
3.1 Nasledstvo in nasledstvene možnosti 23
3.2 Pomen planiranja nasledstva 26
3.3 Proces nasledstva in dejavniki, ki vplivajo na njegov uspeh 28
3.4 Značilnosti prenosa družinskega podjetja iz ene generacije na drugo 31

4 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO IN PODPORNE INSTITUCIJE 33
4.1 Podporne institucije za družinsko podjetništvo na ravni Evrope 34
4.1.1 Evropska organizacija družinskih podjetij (EFB) 34
4.1.2 Evropsko združenje za prenos nasledstva v malih in srednje velikih podjetjih (Transeo AISBL) 36
4.1.3 Center za družinska podjetja in prenos podjetja (CEPRA) 37
4.2 Podporne institucije za družinsko podjetništvo v Sloveniji 37
4.2.1 SPIRIT Slovenija, javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije 38
4.2.2 Gospodarska zbornica Slovenije 41
4.2.3 Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije 43
4.2.4 Inštitut M.O.S.T. 44
4.2.5 Združenje družinskih podjetij FBN Adria 45
4.2.6 Klub slovenskih podjetnikov 46
4.2.7 Raziskovalni in svetovalni inštituti v okviru fakultet in univerz 47
4.2.8 Ernst & Young Slovenija 48

5 EMPIRIČNE UGOTOVITVE O DRUŽINSKEM PODJETNIŠTVU 50
5.1 Ugotovitve o družinskem podjetništvu na ravni Evrope 51
5.2 Ugotovitve o družinskem podjetništvu na ravni Slovenije 56

6 PREDSTAVITEV PROUČEVANEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA KODILA, D. O. O. 61
6.1 Osnovni podatki o družinskem podjetju 61
6.2 Analiza dejavnosti in poslovanja podjetja 62
6.3 Družina Kodila in njihovo podjetje 64

7 ANALIZA IN PREDSTAVITEV REZULTATOV PROUČEVANEGA PRIMERA DRUŽINSKEGA PODJETJA 69
7.1 Medgeneracijski prehod v družinskem podjetju Kodila, d. o. o. 69
7.2 Rezultati kvalitativne analize intervjuja z lastnikom družinskega podjetja 70
7.3 Kritična ocena rezultatov in predlogi za uspešno izvedbo medgeneracijskega prehoda . 72

8 SKLEP 75

LITERATURA IN VIRI 80

KAZALO SLIK

Slika 1: Odnosi v »podjetju, ki ga upravlja in vodi lastnik« ... 12
Slika 2: Povezovanje lastnika/managerja, podjetja in družine v »družinsko podjetje« ... 13
Slika 3: Model treh krogov družinskega podjetja ... 15
Slika 4: Načrtovanje prenosa na naslednjo generacijo ... 27
Slika 5: Nasledstvo – proces vzajemnega urejanja vlog med predhodnikom in nasledniki (pripadniki naslednje generacije družine) ... 29
Slika 6: Logotip evropske organizacije družinskih podjetij – EFB ... 35
Slika 7: Logotip mednarodnega neprofitnega združenja – Transeo AISBL ... 37
Slika 8: Logotip hrvaškega centra za družinska podjetja in prenos nasledstva – CEPRA ... 37
Slika 9: Logotip javne agencije SPIRIT Slovenija ... 38
Slika 10: Logotip Obrtno-podjetniške zbornice Slovenije ... 43
Slika 11: EY model DNK rasti družinskih podjetij ... 51
Slika 12: Grafični prikaz počutja vprašanih glede ekonomske perspektive družinskega podjetja v naslednjih 12 mesecih ... 54
Slika 13: Prednostne naloge družinskih podjetij v naslednjih 2 letih ... 55
Slika 14: Grafični prikaz družinskih podjetij po starostnih skupinah ... 58
Slika 15: Porazdelitev družinskih podjetij po panogah ... 59
Slika 16: Blagovna znamka Kodila ... 61
Slika 17: Janko Kodila z ženo ... 64
Slika 18: Prenovljen objekt družinskega podjetja Kodila, d. o. o. ... 65
Slika 19: Idilična terasa ... 66
Slika 20: »Restavracija« – najnovejša pridobitev družinskega podjetja Kodila, d. o. o. ... 66
Slika 21: Trgovina in del degustacijske galerije ... 67
Slika 22: Janko Kodila z nagrado obrtnik leta 2014 ... 68
Slika 23: Družina Kodila (sestra Erika, oče Janez, mama Terezija in Janko) ... 69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Delež družinskih podjetij v strukturi vseh podjetij v izbranih evropskih državah ... 52
Tabela 2: Osebna izkaznica podjetja Kodila, d. o. o. ... 61
Tabela 3: Struktura sredstev podjetja Kodila, d. o. o. ... 63
Tabela 4: Struktura dolgoročnih sredstev podjetja ... 63
Tabela 5: Struktura kratkoročnih sredstev podjetja ... 63
Tabela 6: Struktura obveznosti do virov sredstev ... 63
Tabela 7: Prikaz izbranih kazalnikov podjetja Kodila, d. o. o. ... 64

SEZNAM OKRAJŠAV

GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
PGZ	Pomurska gospodarska zbornica
OZS	Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije
IPMMP	Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij
EF UL	Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

1 UVOD

1.1 Opis področja in opredelitev problema

Družina in podjetje. Dve besedi, dva pojma. Pojma, ki sta si na prvi pogled popolnoma nasprotujoča, a dejansko še kako blizu. Prav omenjeno je predstavljalo enega izmed razlogov, da smo se odločili, da bomo v magistrskem delu obravnavali področje družinskega podjetništva.

V današnjem času, polnem nenehnih sprememb, dnevnega sprejemanja nešteto informacij, posledično učinkovitega prilagajanja okolju in hkrati strmenja k inovativnosti, kakovosti, družbeni odgovornosti ter etičnosti v globalnem svetu podjetništva izstopajo družinska podjetja. Slednja predstavljajo tako v svetu kot tudi v Sloveniji zelo pomemben del gospodarstva. Po ugotovitvah raziskave o družinskih podjetjih v Sloveniji iz leta 2015 (Antončič, Auer Antončič in Juričič, 2015, str. 4) bi naj bilo pri nas družinsko vodenih okrog 83 % podjetij. Šlo naj bi predvsem za manjša podjetja, z manj kot 50 zaposlenimi.

Ob pojmu družinsko podjetništvo mnogi pomislijo, da je delovno okolje prostor, kjer se hodi v udobnih, doma narejenih copatih, kjer se kuha prava domača kava in ob priložnosti skoči do okusnega kosila, nastalega izpod kuhalnice stare mame. Ob tem se porajajo vprašanja: »A je temu res tako? Je res vse tako preprosto, kot se nam zdi?« Mogoče že, a ob pogoju, da so funkcije v samem podjetju dobro razporejene. Ja, besedna zveza družinsko podjetje nas prepogosto zavede. Nekako si predstavljamo, da so družinska podjetja običajno podjetja z manjšim številom zaposlenih, da gre predvsem za majhne trgovinice, morebiti kake servise, ki jih imajo starši. A temu v praksi ni tako. Družinska podjetja so namreč tudi velika podjetja, kot na primer svetovno znana podjetja Barilla, Lego, Wal-Mart, Ikea, Faber-Castell, H&M, Benetton in še mnoga druga.

V vsakdanjem življenju pa nikakor ne moremo niti mimo pomislekov o tem, ali lahko ljudje usklajujejo družino in posel, ko se le-ta zaradi družinskega podjetja še kako zelo prepletata. Dejstvo je namreč, da je zagotovo lažje, če se družina in posel ločita, torej čim maj prepletata, saj lahko kaj hitro vse skupaj privede do nepotrebnih konfliktov. S tem pa se posledično konflikti, ustvarjeni v podjetju, hitro prenesejo tudi na dom in ustvarijo neprijetno vzdušje tudi v domačem okolju, kjer bi se naj odklopili od napornega dela in se počutili prijetno v krogu svojih najbližjih.

Enotne definicije družinskega podjetja ni. Vadnjal (2013) navaja, da se je prvi članek o družinskih podjetjih pojavil v letu 1971, in sicer pod avtorstvom Levinsona. Od takrat naprej je zanimanje za družinsko podjetništvo raslo in raziskovanje omenjene tematike je vse bolj pridobivalo na veljavi. Podobno ugotavlja tudi Sharma (2004). Duh (2003, str. 13) opredeljuje družinsko podjetje kot sociološki pojem, ki označuje povezanost samega podjetja in družine iz več vidikov: z ekonomskega, narodnogospodarskega in pa sociološkega vidika, hkrati s tem pa upošteva tudi družbene odnose znotraj družine. Nadalje avtorji Duh, Tominc in Rebernik (2006) pravijo, da se družinska podjetja zelo pogosto opredeljuje kot posebno vrsto podjetij. Ob tem dodajajo, da je tista posebna značilnost omenjenih podjetij vključitev družine v samo podjetje. Kos (2008) pa pravi, da obstaja mnogo definicij za družinsko podjetništvo in je težko najti tisto, ki vključuje

vse vidike specifičnosti omenjenega podjetništva, torej tako vidik vpletenosti družinskih članov ter način prehoda med generacijami, kot na drugi strani vidik lastništva in vodenja podjetja. Glas in Pšeničny (2000, str. 148) sta mnenja, da je za družinska podjetja značilna vizija ustanovitelja in tudi dolgoročno planiranje. Po njunem mnenju predstavljajo družinska podjetja tako članom kot nečlanom družine idealno priložnost za uspešno usklajevanje tako kariere na eni, kot zasebnega življenja na drugi strani.

Vidimo, da je podjetje v družinski lasti po svoji strukturi, medsebojnih odnosih brez dvoma zelo zapletena in kompleksna organizacija. V družinskem podjetju gre namreč za kombinacijo že prej omenjenih dveh različnih sistemov: družinskega, ki temelji na družinskih vrednotah in pa čustvih, ter razumskega, premišljenega oziroma racionalnega poslovnega sistema. Pot k uspehu družinskega podjetja pa predstavlja premišljena kombinacija enega in drugega sistema (Žaler, 2008). Torej družinska podjetja so lahko zelo uspešna, če imajo jasno opredeljene strategije in cilje, so usmerjena v razvoj, znajo ločevati med družinskimi in poslovnimi zadevami (Jagodič in Dermol, 2012, str. 48). Hall (2012, str. 1) pravi, da je konkurenčna prednost družinskih podjetij predvsem v dobrih družinskih odnosih in dejstvu, da se je družina sposobna prilagajati in slediti izzivom.

Sama problematika družinskih podjetij je podobna kot v večini ostalih podjetij. So pa družinska podjetja brez dvoma nekaj posebnega. Družina predstavlja posebno vez, ki daje podjetju še večjo stabilnost in pomembnost. In prav zaradi nenehnega prepletanja dveh svetov: družinskega in poslovnega, je vloga družinskih podjetij zahtevnejša od vloge nedružinskih podjetij. Krajnc (2007–2013, str. 2) navaja, da je glavni cilj večine družinskih podjetij dolgoročen in stabilen razvoj ter ustvarjanje stabilnih delovnih mest. Nekako najpogostejša problema v omenjenih podjetjih pa sta problem nasledstva in pa že prej omenjeni konflikti med sodelavci, ki so obenem tudi družinski člani. O nasledstvenem problemu med drugimi govorijo tudi Duh (2003), Duh, Tominc in Rebernik (2005) ter Ruzzier in drugi (2008, str. 207–209).

Prenos podjetja oziroma nasledstveni prenos velja po ustanovitvi in rasti podjetja za še eno zelo pomembno fazo v življenjskem ciklu podjetij. Z nasledstvenim prenosom se srečujejo vsa podjetja, je pa zagotovo bolj zapleten prenos družinskega podjetja. Ruzzier in drugi (2008) trdijo, da lahko predaja podjetja enemu od družinskih članov pripelje do hudih sporov. Zaradi slednjega opozarjajo, da je potrebno pri predaji podjetja nameniti pozornost več dejavnikom, in sicer: družinski kulturi, zaposlovanju družinskih članov, vlogi oseb, ki so vstopile v družino, in pa nagrajevanju družinskih članov, zaposlenih v podjetju. Načrtovanje nasledstva je torej potrebno, da se omogoči nadaljnji obstoj in kontinuiteta podjetja za naslednjo generacijo ter hkrati zagotovi tudi harmonija družine. Načrtovanje mora biti premišljeno z vidika prihodnjih potreb tako podjetja kot družine (Lansberg, 1988). Pri prehodu iz ene generacije podjetja na drugo se namreč zgodijo spremembe, ki so lahko bolj ali manj opazne. Spremenijo se sama razmerja v družini, oblikuje se drugačna kultura podjetja, opazne so lahko tudi spremembe v samem poslovanju podjetja in podobno. Na podlagi slednjega lahko ugotovimo, da je ena od primarnih nalog lastnika družinskega podjetja prav gotovo odgovorno načrtovanje nasledstva.

V današnjem času obstaja kar nekaj podpornih organizacij za družinsko podjetništvo, tako v Sloveniji kot v drugih evropskih državah ter tudi ostalih državah po svetu. Podpora družinskim podjetjem je že kar nekaj časa zelo razvita v Združenih državah

Amerike, kjer je na temo družinskih podjetij napisanih kar veliko člankov in tudi knjig (Sharma, 2004). Leta 1986 je bilo ustanovljeno tudi multidisciplinarno združenje strokovnjakov na področju svetovnega in poglobljenega raziskovanja družinskih podjetij, imenovano Family Firm Institute (Family Firm Institute, 2017). Neubauer in Lank (1998, povzeto po Duh, 2008a, str. 115) navajata, da je zanimanje za raziskovanje družinskega podjetništva v Evropi začelo naraščati v zgodnjih 90-tih letih prejšnjega stoletja. V Sloveniji pa so začeli družinska podjetja raziskovati v sredini 90-tih let prejšnjega stoletja (Vadnjal, 2013).

Problematika, s katero se bomo ukvarjali v magistrskem delu, je s področja družinskega podjetništva. Natančneje, naša raziskava bo temeljila na proučevanju nasledstva oziroma prenosa podjetja kot pomembnega problemskega področja v družinskih podjetjih.

1.2 Namen, cilji in hipoteze raziskave

Namen magistrskega dela je analizirati prenos podjetja oziroma samo nasledstvo v družinskih podjetjih. V skladu s tem se bomo najprej posvetili problematiki definiranja družinskega podjetništva in tako poskusili opredeliti družinsko podjetje, predstavili bomo prednosti, slabosti, priložnosti in probleme, ki so značilni za omenjeno vrsto podjetij, se osredotočili na enega izmed najpogostejših problemov družinskih podjetij, to je problem nasledstva. Potem bomo nekaj prostora v našem magistrskem delu namenili tudi podpornim institucijam za družinsko podjetništvo na ravni Evrope in pa posebej proučili podporno okolje za družinsko podjetništvo v Sloveniji. V enem izmed poglavij se bomo lotili empiričnih ugotovitev o družinskem podjetništvu. V okviru slednjega bomo med drugim povzeli ključne ugotovitve raziskave o družinskem podjetništvu in značilnostih slednjega v Sloveniji, ki je bila izvedena leta 2015. Nadalje je naš namen proučiti družinsko podjetje Kodila, d. o. o., opraviti intervju z lastnikom omenjenega podjetja, narediti analizo intervjuja in predstaviti rezultate le-tega. Potem bomo rezultate primerjali z rezultati dosedanjih raziskav na področju družinskega podjetništva. Magistrsko delo bomo zaključili s ključnimi spoznanji in morebitnimi odprtimi problemi.

Cilji magistrskega dela so naslednji:

- proučiti obstoječo literaturo in vire o družinskem podjetništvu ter opredeliti družinsko podjetje, predstaviti njegove temeljne značilnosti ter prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti,
- opredeliti nasledstvo in proučiti nasledstvene možnosti ter pomen planiranja nasledstva,
- proučiti podporno okolje za družinsko podjetništvo na ravni Evrope in Slovenije,
- predstaviti pomembne empirične ugotovitve predhodnih raziskav s področja družinskega podjetništva v Evropi in Sloveniji,
- predstaviti proučevano podjetje Kodila, d. o. o.,
- izvesti raziskovalni intervju v proučevanem primeru podjetja, analizirati in predstaviti rezultate intervjuja,
- primerjati rezultate proučevanega podjetja z rezultati predhodnih raziskav na področju družinskega podjetništva in podati sklepna spoznanja.

V skladu s cilji magistrskega dela smo si zastavili naslednja raziskovalna vprašanja:

V1: Katere so glavne značilnosti, da lahko podjetje definiramo kot družinsko podjetje?
V2: Kako opredeliti sodobno družinsko podjetje?
V3: Kateri dejavniki vplivajo na nasledstveni proces?
V4: Koliko so prisotne podporne institucije za družinsko podjetništvo?
V5: Kako pomembno je za družinska podjetja načrtovanje nasledstva?
V6: Kako družinska podjetja načrtujejo nasledstvo?
V7: Kako v obravnavanem primeru podjetje načrtuje medgeneracijski prehod?
V8: Kakšen je načrt medgeneracijskega prehoda v proučevanem podjetju – je v skladu s splošno poznanimi procesi prehoda?

1.3 Predpostavke in omejitve

V magistrskem delu predpostavljamo:

- da bomo imeli dovolj relevantnih virov, ki jih bomo lahko koristno uporabili pri pisanju zaključnega dela,
- da si bo lastnik družinskega podjetja vzel potreben čas za raziskovalni intervju in da bo na voljo za dodatna vprašanja tekom pisanja magistrskega dela,
- da je prenos podjetja eden od ključnih trenutkov v življenjskem ciklu vsakega podjetja, še posebej družinskega,
- da lastnika proučevanega podjetja v prihodnosti čaka obdobje, ko se bo moral sam spopasti s problematiko prenosa podjetja.

Samo magistrsko delo temelji na več omejitvah. Kot prvo navajamo, da ne obstaja enotna definicija družinskega podjetja in to kljub temu, da je v zadnjem obdobju prisoten porast raziskav o družinskem podjetništvu, ki temeljijo na različni metodologiji, tako kvalitativni kot kvantitativni. Kot omejitev magistrskega dela lahko omenimo, da smo se v delu omejili le na eno vrsto podjetništva, to je družinsko podjetništvo, čeprav obstaja več različnih vrst podjetniških skupin, med drugim tudi na primer: žensko, socialno in ruralno podjetništvo. Potem je omejitev tudi to, da bomo proučevali le eno družinsko podjetje in da se bomo omejili predvsem na nasledstvo v družinskem podjetju. Zagotovo lahko predstavlja pomembno omejitev tudi čas, ki nam ga bo lastnik namenil, in pa vprašanja za intervju z lastnikom proučevanega družinskega podjetja.

V tem delu bi poudarili tudi etični vidik magistrske naloge. V današnjem času je namreč problem etičnosti nekaj, s čimer se soočamo vsi. Nenehno se nam porajajo vprašanja ali smo ravnali prav ali ne, smo mogoče s svojim ravnanjem komu škodovali in podobno. Ocenjujemo, da bomo pri študiji primera upoštevali načela etičnosti.

Na tem mestu bi tako poudarili, da bodo podatki in informacije, ki jih bomo dobili tekom raziskave, uporabljeni zgolj za namen te raziskave. Proučevano podjetje smo o namenu magistrskega dela predhodno obvestili. Proučevano podjetje bomo poimenovali ob dovoljenju lastnika družinskega podjetja. Etični vidik raziskave v okviru tega magistrskega dela bomo dosegli tudi z oblikovanjem takih raziskovalnih vprašanj, ki ne bodo etično sporna in neprimerna z vidika tistega, ki bo odgovarjal na vprašanja. Ob končanem magistrskem delu bo slednje posredovano tudi proučevanemu družinskemu podjetju. Poudariti moramo tudi, da se uporabljena literatura in viri sproti navajajo. S tem verjamemo, da etični vidik vključenih v to raziskavo ne bo kršen.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Raziskovanje je sistematično proučevanje nekega problema, kjer se uporabljajo raziskovalne metode, ki omogočajo najti odgovore na raziskovalna vprašanja in hkrati omogočajo razrešitev problema. Ob tem je pomembno omeniti, da je glavni cilj raziskovanja predvsem razvoj novega znanja, poglabljanje in razširitev obstoječega znanja v samem procesu raziskovanja (Polit in Beck, 2008). Metode raziskovanja so tiste, ki nam pomagajo, da podrobno opredelimo, kako bomo raziskovanje našega problema izvedli. Problem raziskovanja je običajno kompleksen in zato v procesu raziskovanja uporabljamo več različnih metod.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela, vsak od njiju pa iz zaokroženih poglavij. Pri opisovanju teoretičnega dela bomo uporabljali sekundarne vire, ki obravnavajo našo tematiko. Sekundarni viri bodo tako iz domače kot tuje strokovne literature. Hkrati pa bomo določene podatke predvsem zaradi aktualnosti povzeli s spleta in tiskanih ter drugih medijev.

V magistrskem delu bomo uporabili tako deskriptivni kot analitični pristop raziskovanja. Pri tem bomo uporabili: metodo kompilacije in metodo deskripcije. Z uporabo metode deskripcije bomo opisali posamezne pojme (družina, podjetje, družinsko podjetje, družinsko podjetništvo, nasledstvo). Metoda kompilacije nam bo služila za povzemanje sklepov, navedb, citatov, spoznanj drugih avtorjev o obravnavani tematiki našega magistrskega dela. Delno bomo uporabili tudi komparativno metodo. Uporabili jo bomo, ko bomo primerjali oziroma skušali povezati rezultate analize proučevanega podjetja z rezultati predhodnih raziskav na področju družinskega podjetništva. Hkrati jo bomo uporabili, ko bomo primerjali vidike različnih avtorjev.

Skozi magistrsko nalogo bomo uporabljali predvsem kvalitativni pristop raziskovanja, saj je to uveljavljen pristop za raziskovanje problema, ki ga bomo obravnavali.

Kvalitativno raziskovanje je raziskovanje, ki z leti vse bolj pridobiva na veljavi. Gre za sistematičen metodološki pristop k pridobivanju znanstvenih spoznanj (Kordeš in Smrdu, 2015, str. 11). Mesec (1998) navaja, da je kvalitativna raziskava tista, kjer so besedni opisi ali pripovedi osrednje zbrano gradivo v raziskovalnem procesu in kjer je zbrano gradivo obdelano in analizirano brez uporabe statističnih metod, se pravi na besedni način. Ko se odločimo za omenjeno raziskavo, ostanemo pri raziskovalnem vprašanju. Skozi kvalitativno raziskavo se sprašujemo, zakaj in kako se nekaj dogaja. Hkrati nam omogoča spremembe med raziskovalnim procesom ter razumevanje družbenih procesov, torej kako ljudje določene situacije razumejo in kako nanje reagirajo. Omenjeno raziskovanje išče intenziven ali dolgotrajen kontakt z vsakodnevnimi situacijami (Kordeš in Smrdu, 2015, str. 15) ter nam tako nudi poglobljeno razumevanje pojavov in tudi njihovega ozadja ter je koristen vir informacij za opredelitev ozadja obravnavanega raziskovalnega problema. Zaključki takega raziskovanja pa so vsestranski in vsebinsko celoviti. Kot pomanjkljivosti, slabosti kvalitativne raziskave omenimo predvsem zbiranje podatkov, ki je časovno zelo zahtevno, njihova analiza je težavna, sami rezultati pa niso enostavni za razlago, saj lahko kaj hitro pride do napačne interpretacije in posledično razlage le-teh. Prav tako je potrebno omeniti, da je raziskovalec pri kvalitativnem raziskovanju neposredno vključen v dogajanje. Večinoma gre pri kvalitativnih raziskavah za majhen, nenaključen vzorec, kar pomeni, da vzorec ni izbran slučajno. Običajno gre za namenski vzorec, v

katerega izberemo posameznike, ki nam o raziskovanem problemu lahko povedo največ. Je pa vzorec zaradi svoje majhnosti nereprezentativen. Zaradi vsega naštetega nekateri raziskovalci kvalitativni pristop k raziskovanju smatrajo za manj kredibilnega. Za kvalitativno raziskovanje je značilen induktiven pristop obdelave podatkov, kar pomeni da sklepamo od posamičnega k splošnemu, a to ne pomeni da ugotovitve posplošimo na širšo populacijo, ampak da slednje prispevajo k gradnji in preverjanju že obstoječe teorije. Mesec (1998) pravi, da je skoraj vsaka kvalitativna raziskava študija primera, ki je celovit opis posameznega primera in njegova analiza.

Tri temeljne skupine tehnik zbiranja podatkov v kvalitativni raziskavi so: intervju, opazovanje in analiza dokumentov (Vogrinc, 2008). V naši raziskavi bomo uporabili intervju, ki je ena najpogosteje uporabljenih tehnik zbiranja podatkov. Temelji na zbiranju podatkov s pogovorom med dvema osebama, pri čemer ena od oseb (spraševalec) sprašuje, postavlja vprašanja, druga (vpraševanec) pa nanje odgovarja (Sagadin, 1995; Holstein in Gubrium, 2004, povzeto po Vogrinc, 2008, str. 99). Spraševalec mora med intervjujem biti pozoren na vse odzive vprašane osebe, tako verbalne kot neverbalne, kot je mimika obraza, ton govora, vedenje med pogovorom. Z intervjujem raziskovalec ugotavlja, kaj si ljudje mislijo o raziskovani tematiki, spoznava njihove misli, pomembne pretekle dogodke ter ne nazadnje tudi njihova čustva (Vogrinc, 2008, str. 100–104). Patton (1990, povzeto po Vogrinc, 2008, str. 101) pravi, da raziskovalec »z intervjujem spoznava tisto, kar ne more ugotoviti niti s pomočjo opazovanja«. Prednost intervjuja kot tehnike zbiranja podatkov je v tem, da daje raziskovalcu možnost, da vprašano osebo prosi za dodatno pojasnitev izjav, če morebiti slednje ni popolnoma razumel, isto velja za vprašanega, ki lahko prosi raziskovalca za pojasnilo vprašanja. Intervju omogoča raziskovalcu, da skupaj z vprašano osebo oblikuje končno poročilo, slednja namreč lahko prebere poročilo in posreduje povratne informacije. Gre tudi za metodo, ki raziskovalcu omogoča, da spremlja neverbalno komunikacijo vprašanih oseb in je tudi bolj prožna metoda, saj omogoča, da se vprašanja prilagodijo vprašanemu. Zaradi vsega omenjenega velja intervju za bolj prijazno metodo pridobivanja informacij. Treba pa je omeniti, da intervju zahteva veliko časa, truda, znanja. Da je za dober, kvaliteten in uspešen intervju potrebno medsebojno zaupanje ter spoštovanje med raziskovalcem in spraševano osebo. Poznamo več različnih klasifikacij intervjujev. Najpogosteje jih delimo na individualne in skupinske intervjuje ter po stopnji standardizacije oziroma po stopnji strukturiranosti. Ločimo strukturirane intervjuje, kjer so vprašanja določena vnaprej, delno strukturirane, kjer spraševalec usmerja intervju z nekaj okvirnimi vprašanji, in nestrukturirane, kjer gre za prosto odgovarjanje na izbrano temo (Vogrinc, 2008, str. 101–109).

V empiričnem delu bomo uporabili metodo študije primera, določene podatke bomo pridobili z raziskovalnim intervjujem. Spoznanja in informacije, ki jih bomo pridobili skozi teoretični del, bomo aplicirali na empirični del ter jih nadgradili z lastnimi pogledi.

Študija bo temeljila na namenskem vzorcu izbranega družinskega podjetja. Posebno pozornost bomo pri raziskavi namenili tudi zanesljivosti, veljavnosti in kredibilnosti le-te.

Za kvalitativno raziskavo bomo izbrali individualni delno strukturiran globinski intervju, kar pomeni, da bomo imeli vnaprej določena vprašanja, ki bodo odprta in ki bodo dajala možnost podvprašanj, če bodo ta glede na odgovore vprašanega dodatno

potrebna. Slednja so namreč dobrodošla za lažjo zaokrožitev celote. Sam intervju bomo snemali preko mobilnega telefona, saj nam snemanje hkrati omogoča neverbalno opazovanje vprašanega ter kasneje tudi lažjo analizo odgovorov in možnost citiranja. Kordeš in Smrdu (2015, str. 41) omenjata, da je analiza delno strukturiranega intervjuja težka in dolgotrajna. Hkrati pravita, da lahko za analizo uporabimo analizo vsebine ali pa zgolj neposredne navedbe, ki dobro odražajo samo raziskovano tematiko. Predvidevamo, da bomo analizo začeli s transkripcijo oziroma prepisom intervjuja. Nadalje bomo povezovali in primerjali odgovore lastnika družinskega podjetja z rezultati predhodnih raziskav na področju družinskega podjetništva. Pomagali si bomo z neposrednimi navedbami.

Vprašanja raziskovalnega intervjuja nam bodo nudila oporne točke in pomagala obdržati rdečo nit intervjuja. Zadevala bodo družinsko podjetje, pogovarjali se bomo o tem, kakšna je vloga vprašanega v njem, kakšen je njegov pogled v prihodnost podjetja, sledil bo sklop vprašanj povezanih z nasledstvenim prenosom, ki je za nas najpomembnejši del intervjuja.

2 TEORETIČNA OBRAVNAVA DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA

2.1 Opredelitev temeljnih pojmov: družina, podjetje, podjetnik

Ko slišimo, da nekdo govori o družini, so naše misli kljub temu, da gre za vsem poznan pojem, različne. Vsak od nas si namreč predstavlja pod omenjenim pojmom nekaj drugega kot ostali. Na eni strani lahko pomislimo ob pojmu družina na dom, starše, sorodnike. Na drugi strani na toplino, skrb, ljubezen. Spet tretja misel lahko predstavlja oziroma vzbuja občutke bolečine, strahu in podobno. Družina je torej zelo izrazit sistem, v katerem se oblikujejo posamezniki (njihove pravice, dolžnosti), opredelijo se njihove vrednote, medsebojni odnosi in posledično način komuniciranja.

Najenostavnejšo opredelitev družine v uvodu svoje knjige z naslovom Kaj je družina? napiše Fabrice Hadjadj (Vodeb, 2015): »Družina je temelj.« Hadjadj je prepričan, da je družina najprej kraj ljubezni. Ljubezni med starši in ljubezni do otrok. Je kraj prve vzgoje, skozi katero starša po svojih najboljših močeh skušata izoblikovati svojega otroka in je kraj spoštovanja svoboščin (prav tam). Da je družina prostor, v katerem se mora človek naučiti preživeti in hkrati, da gre pri družini za prvi socialni sistem, ki vpliva na osebnost otroka, navaja tudi Čačinovič Vogrinčič (1998, str. 19). Dolenc (2016, str. 43) opredeljuje družino kot življenjsko skupnost oseb znotraj zasebnega gospodinjstva. Lahko gre za življenjsko skupnost obeh ali enega starša ter neporočenih otrok, ki živijo z enim ali z obema staršema. Ob tem starost otrok ni omejena, a ob pogoju, da slednji nimajo svoje družine oziroma ne živijo v zunajzakonski skupnosti. Prav tako gre lahko za življenjsko skupnost moškega in ženske, ki sta poročena oziroma sta sklenila zakonsko zvezo ali pa za življenjsko skupnost partnerjev, ki živita skupaj in nista poročena, živita v zunajzakonski skupnosti. Kot zadnje pa lahko govorimo o družini tudi v primeru življenjske skupnosti partnerjev istega spola. Avtorji Duh, Tominc in Rebernik (2006, str. 32) opredeljujejo družino kot najpomembnejšo in najelementarnejšo obliko človeške združbe. Družino definira tudi družinski zakonik. Le-ta v 2. členu navaja, da je družina življenjska skupnost otroka, ne glede na starost otroka, z obema ali enim od staršev. Lahko gre tudi za drugo odraslo osebo, če ta skrbi za otroka in ima po družinskem zakoniku do otroka določene obveznosti in pravice. Po omenjenem členu družina zaradi koristi otrok uživa posebno varstvo države (DZ, 2017).

Podjetje kot pojem ni opredeljeno v temeljni zakonski podlagi za gospodarske družbe v Sloveniji, to je v Zakonu o gospodarskih družbah. Ga pa definira Slovar slovenskega knjižnega jezika: »Podjetje je samostojna gospodarska enota z določenimi nalogami na področju proizvodnje, trgovine, storitev« (SSKJ, 2018). Antončič in drugi (2002, povzeto po Gomezelj Omerzel, 2009, str. 15) so mnenja, da bi moralo podjetništvo zaradi svojih pozitivnih učinkov (zagotavljanje delovnih mest, zagotavljanje ekonomskih temeljev) postati osrednja točka gospodarskega razvoja. Številni avtorji so tako imenovano zamisel življenjskega cikla organizmov prenesli tudi na podjetja (Duh, 2003, str. 51). Na slednje tako gledajo, kot da živi svoje življenje, življenje, ki ga podjetje začne z ustanovitvijo in konča s prenehanjem (Belak, 1998, str. 31, povzeto po Duh, 2003, str. 51). Nadalje tradicionalna mikroekonomika pojmuje podjetje kot lastnika – podjetnika, ki po eni strani sprejema tveganje, zagotavlja kapital, ob tem pa še organizira in nadzira proizvodne vire, po drugi pa je za to nagrajen z dobičkom. Običajno se podjetje ukvarja le z eno dejavnostjo, ima le en obrat in deluje samo znotraj

določene panoge. Opisani koncept ustreza predvsem malemu podjetju, kjer je lastnik hkrati tudi manager, ne ustreza pa velikim sodobnim podjetjem. Sodobna podjetja se razlikujejo tako z vidika velikosti, lastniške strukture, geografskega območja kot tudi samega predmeta poslovanja. Za vsa podjetja pa veljajo določene skupne značilnosti, in sicer: vsako podjetje se pojavlja na trgu proizvodnih virov kot kupec sredstev, dela, informacij, podjetniškega talenta in podobno. Prav tako vsa podjetja sprejemajo pomembne ekonomske odločitve, za proizvodnjo izdelkov ali izvajanje storitev uporabljajo redke proizvodne vire in se pojavljajo na trgu kot prodajalci svojih izdelkov ali storitev (Rebernik, 2008, str. 59).

Cantillon je tisti, ki je nekako vzpostavil pojem podjetnik in ga vnesel v ekonomsko zgodovino. Prav tako je razvil eno od začetnih teorij podjetništva (Ruzzier in drugi, 2008, str. 21). Poznamo več definicij podjetnika, tako Cantillon podjetnika definira kot špekulanta, Schumpeter kot inovatorja (Ruzzier in drugi, 2008, str. 21), Kirzner kot čuječnega in vedno na preži za novimi priložnostmi (Rebernik, 2008, str. 37–38). Nadalje Rebernik (2008, str. 33) navaja, da je podjetnik »posameznik, ki pravočasno in gibko identificira priložnosti, zbere potrebne vire, izpelje praktični akcijski načrt in požanje nagrado«. Ruzzier in drugi (2008, str. 22) so mnenja, da se velika večina avtorjev strinja, da imajo podjetniki sposobnost zaznati priložnost, jo tudi realizirati, tržiti. Vzporedno s tem ustvarjajo nova delovna mesta ter delujejo v korist celotne družbe. Za podjetnika bi tako lahko rekli, da je gonilna sila tako družbenega kot ekonomskega razvoja.

2.2 Opredelitev družinskega podjetništva in problematika definicij

Zaradi odsotnosti univerzalne definicije zasledimo v dosedanji literaturi nešteto definicij družinskega podjetništva. Avtorji podajajo različne kriterije, posebnosti, značilnosti, ki ločijo družinska podjetja od nedružinskih. Na podlagi slednjega Handler (1989, str. 262, povzeto po Duh, 2003, str. 13–14) ugotavlja, da se lahko poskus natančne opredelitve družinskega podjetništva zdi neuspešen. Hkrati pa poudarja, da ni nujno, da se raziskovalci sporazumejo o eni skupni definiciji. Da splošna in zadovoljiva definicija družinskega podjetja ne obstaja, pravi tudi Neubauer (1992, povzeto po Duh, 2003, str. 16). Podobnega mnenja so tudi Mandl (2008, str. 1) ter Duh, Tominc in Rebernik (2006). Duh (2008a, str. 102) omenja, da uporaba več različnih definicij tako omogoča proučevanje različne vrste družinskih podjetij.

V raziskavi »Overview of Family Business Relevant Issues« ugotavljajo, da v 33 evropskih državah obstaja 90 različnih definicij družinskega podjetja. Slednja vključujejo predvsem naslednje kriterije, po katerih družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih, in sicer: vpliv družine na lastništvo in management, potem aktivna vpletenost družine v vsakodnevno poslovanje podjetja, prispevek podjetja k družinskemu dohodku in pa kot zadnje omenja medgeneracijski vidik, mišljeno predvsem na trajnost podjetja, da se zagotovi nasledstvo (Mandl, 2008, str. 2).

Duh (2003, str. 13–16) podaja pregled opredelitev družinskega podjetja iz dveh govornih območjih, angleškega in nemškega, ki sta jih zbrala avtorja Handler (1989) in Neubauer (1992). Handler (1989, povzeto po Duh, 2003, str. 13–15) opredeljuje štiri različne dimenzije, ki jih raziskovalci pogosto uporabljajo, ko opredeljujejo družinsko podjetje, in sicer gre za stopnjo lastništva in/ali managementa, za stopnjo vpletenosti družine v podjetje, nadalje za možnosti generacijskega prenosa in za uporabo več

kriterijev. Najpogostejše kriterije, ki jih uporabljajo avtorji za opredelitev družinskega podjetja na nemškem govornem območju, je zbral Neubauer (1992, str. 172, povzeto po Duh, 2003, str. 15), ti kriteriji so: družinsko podjetje je vodeno s strani članov družine, kapital podjetja mora biti v rokah ene ali več družin, nadalje navaja družbeno pogodbo, ki mora vsebovati določila, ki preprečujejo nedružinskim članom vključitev v podjetje, samo podobo podjetja mora odločilno zaznamovati družina ter njihov sistem vrednot in pa za konec pravi, da bi moral biti generacijski prenos zagotovljen.

Astrachan in Shanker (2003, povzeto po Antončič, Auer Antončič in Juričič, 2015, str. 4; Duh, 2008a, str. 103) ločita ožjo in široko opredelitev družinskih podjetij. Široka vključuje tista družinska podjetja, kjer ima družina nadzor nad strateško usmeritvijo podjetja, ožja pa vključuje podjetja, ki imajo več kot eno generacijo družine s pomembnim vplivom na podjetje in več kot enega zaposlenega družinskega člana z managersko odgovornostjo. Omenjata pa tudi srednjo opredelitev, ki zahteva izpolnjevanje še dveh kriterijev oziroma značilnosti, da neko podjetje lahko uvrstimo med družinska, in sicer poleg tega, da ima družina prevladujoč vpliv na strateško usmeritev podjetja in je vključena v podjetje, o čemer govori njuna široka definicija, srednja zahteva še, da ustanovitelj ali njegov naslednik vodi podjetje, torej je družina vsakodnevno vključena v delovanje samega podjetja in da namera podjetje ostati v družini, torej lastnik ima naslednika v družini.

Westhead in Cowling (1998, povzeto po Duh, 2008a, str. 104) sta uporabila pri razvoju definicije družinskega podjetja štiri kriterije, ki so najpogosteje uporabljeni v raziskavah, ki zadevajo le-ta. Ti kriteriji so: več kot 50 % podjetja mora biti v lasti članov družine; podjetje je v lasti vsaj druge generacije članov družine; najvišji management mora podjetje dojemati kot družinsko podjetje ter da morajo biti družinski člani v managerskem timu. Na podlagi omenjenih kriterijev sta razvila sedem definicij za družinsko podjetje:

- Definicija 1: Podjetje je s strani najvišjega managerja/podjetnika/lastnika – managerja dojeto kot družinsko podjetje.
- Definicija 2: V lasti članov ene širše družine mora biti več kot 50 % podjetja/delnic/poslovnih deležev.
- Definicija 3: Upoštevati je potrebno kriterije, ki so zajeti v prvih dveh definicijah.
- Definicija 4: Upoštevanje kriterijev iz definicij 1 in 2 ter kriterija eden ali več članov managerskega tima mora biti član družine, ki je lastnica podjetja.
- Definicija 5: Upoštevanje kriterijev iz definicij 1 in 2 ter kriterija, ki pravi, da več kot polovico (51 % ali več) managerskega tima sestavljajo člani družine lastnice podjetja.
- Definicija 6: Upoštevanje kriterijev iz definicije 4 ter kriterija, da mora biti podjetje v lasti druge ali kasnejše generacije družine.
- Definicija 7: Upoštevanje kriterijev iz definicije 5 in kriterija, da je podjetje v lastni druge ali kasnejših generacij družine.

Svojo definicijo družinskega podjetja je razvil tudi Roessl (2005, str. 204), ki pravi, da je družinsko podjetje tisto:

- v katerem ima kapitalske deleže več družinskih članov, ki pa so lahko tudi iz razširjene družine;
- kjer je večina kapitala podjetja v lasti enega ali več družinskih članov, ki neposredno izvršujejo strateške odločitve podjetja in

- kjer so nekateri družinski člani neposredno odvisni od gospodarskega razvoja podjetja (dohodek posameznika od lastniškega kapitala in/ali od plače v družinskem podjetju predstavlja večino njegovega prihodka), tu ne mislimo na družinske člane, ki so odvisni od dohodka tistega družinskega člana, ki vodi podjetje.

Duh (2003, str. 20) navaja, da družinska podjetja »pogosto opisujejo kot edinstveno in kompleksno organizacijo s posebnimi značilnostmi«. O družinskem podjetništvu kot posebni obliki podjetništva govorijo tudi Ruzzier in drugi (2008, str. 69–70). Ti pravijo, da gre pri družinskem podjetništvu za podjetje, ki je v lasti in upravljanju ene ali več družin. Trdijo tudi, da podjetja omenjeno obliko zavzamejo zlasti ob ustanovitvi, s časom pa v podjetje vključujejo tudi zunanje člane, ob tem, da so vodilni v podjetju še vedno družinski člani. Poudarjajo, da se v družinskem podjetništvu prepletata na eni strani družina in na drugi poslovni sistem. Družina temelji na medsebojni povezanosti in na čustvih, medtem ko ima poslovni sistem temelje na strogem poslovnem odnosu, ki je časovno omejen.

Davis (1983, str. 47) opredeljuje družinsko podjetje kot interakcijo med podjetjem in družino. Slednja po njegovem mnenju vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in njegovo unikatnost.

Evropska komisija podaja skupno evropsko opredelitev družinskega podjetja in pravi, da gre za družinsko podjetje, če so v podjetju prisotne določene značilnosti, ob tem pa velikost podjetja ne igra nobene vloge. Komisija tako opredeljuje naslednje značilnosti, ki so potrebne, da lahko določeno podjetje štejemo pod družinska podjetja, in sicer (European Commission, 2018):

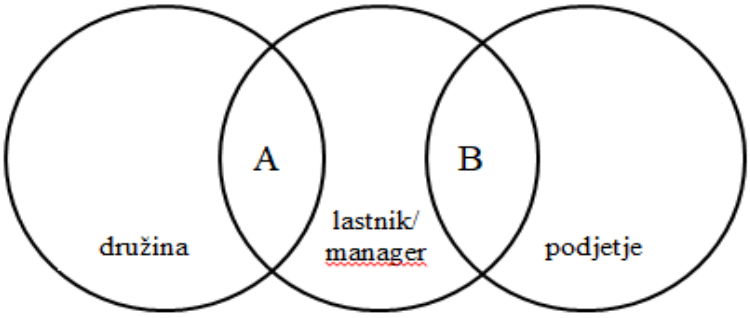
- da je večina pravic odločanja v rokah fizičnih oseb, ki so podjetje ustanovile ali pa so določen delež osnovnega kapitala podjetja pridobile ali pa pravice odločanja pripadajo njihovim partnerjem, staršem, otrokom ali neposrednim dedičem slednjih;
- da je večina pravic odločanja neposredne ali posredne narave;
- da vsaj en član družine sodeluje pri vodenju in upravljanju družinskega podjetja in
- da podjetja, ki kotirajo na borzi, ustrezajo sami definiciji tako imenovanega družinskega podjetja, če oseba, ki je ustanovila družinsko podjetje ali pridobila delež v slednjem ali družina take osebe obvladuje vsaj četrtino vseh pravic odločanja v podjetju, ki izvirajo iz lastništva osnovnega kapitala.

Družinska podjetja predstavljajo v svetovnem gospodarstvu tradicionalni način poslovanja in zavzemajo pomemben del v strukturi podjetij. Predstavljajo enega od gonilnih dejavnikov v delovanju svetovnih gospodarstev, tudi v Sloveniji (GZDBK, 2018). So pomemben dejavnik krepitve uspešnosti, konkurenčnosti in dinamičnosti gospodarstev (Duh, 2008a, str. 102). Skrbijo za gospodarsko rast, so pomemben ustvarjalec delovnih mest in veljajo za stabilne sisteme. Imajo dolgoročne cilje in željo po stabilnem razvoju, hiter zaslužek pa ne predstavlja njihove prioritete (GZDBK, 2018). Gledano skozi računovodsko uspešnost so dolgoročno bolj donosnejša in za njih je bolj verjetno, da zaposlijo nove ljudi, kot da bi odpuščala (EFB, 2012). Kažejo tudi posebno zavezanost do lokalne skupnosti (European Commission, 2009, str. 4; EFB, 2012). Vse omenjeno potrjujejo tudi globalni statistični podatki, ki pravijo, da predstavljajo družinska podjetja dve tretjini vseh podjetij po svetu, ocenjujejo tudi, da

omenjena podjetja ustvarijo letno od 70 do 90 % svetovnega bruto domačega proizvoda in da družinska podjetja v večini svetovnih gospodarstev ustvarijo od 50 do 80 % vseh delovnih mest (Family Firm Institute, 2018a). Mandl (2008, str. 2) pa navaja, da je v Evropi okrog 70 do 80 % družinskih podjetij, v njih pa dela od 40 do 50 % vseh zaposlenih ljudi.

Avtorja Churchill in Hatten (1997, str. 56, povzeto po Duh, 2003, str. 17–18) pa sta za opredelitev družinskega podjetja izbrala malo drugačen pristop in poudarjata, da je potrebno za raziskovanje omenjenih podjetij najprej opredeliti ključne razlike med »podjetji, ki jih upravlja in vodi lastnik« in »družinskimi podjetji«. Tako izpostavljata vključenost družinskih članov v podjetje in posledično tudi netržni prenos moči med člani družine. Kot najpomembnejši dejavnik za ločevanje omenjenih skupin podjetij omenjata pojav ali predvidevanje, da bo mlajši družinski član od starejšega člana družine prevzel nadzor nad podjetjem. Nadalje kot najpomembnejši vpliv na omenjen prenos moči v podjetju navajata sorodstveni odnos, ki ga imajo skupine ljudi v podjetju in družini. Iz Slika 1 je razviden odnos med lastnikom/managerjem, njegovim podjetjem in družino v »podjetju, ki ga upravlja in vodi lastnik«, nadalje pa iz Slika 2 vidimo povezovanje lastnika/managerja, družine in podjetja v »družinsko podjetje«.

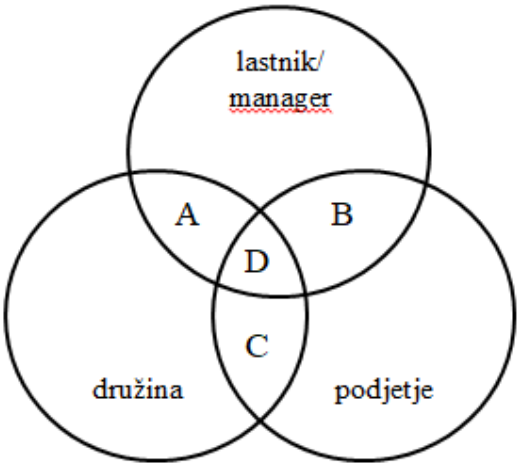
Slika 1: Odnosi v »podjetju, ki ga upravlja in vodi lastnik«



Vir: (Churchill in Hatten, 1997, str. 56, povzeto po Duh, 2003, str. 17).

Slika 1 prikazuje dva preseka, presek A in presek B. Presek A predstavlja prepletenost med lastnikom/managerjem in družino oziroma družinskimi člani. Družina v tem primeru materialno ni neposredno vključena v podjetje. Medtem presek B predstavlja prepletenost lastnika/managerja z njegovim podjetjem tako čustveno, fizično kot tudi finančno. Omenjena prepletenost je v začetnih fazah obstoja in razvoja podjetja velika, saj sta lastnik in podjetje v tem času pogosto eno, s časom se omenjena povezanost zmanjšuje (Churchill in Hatten, 1997, str. 56–57, povzeto po Duh, 2003, str. 17–18).

Slika 2: Povezovanje lastnika/managerja, podjetja in družine v »družinsko podjetje«



Vir: (Churchill in Hatten, 1997, str. 57, povzeto po Duh, 2003, str. 18).

Slika 2 prikazuje štiri preseke. Preseka A in B sta enaka kot na sliki 1. Presek C predstavlja vključenost družinskih članov v podjetje brez velike povezanosti z lastnikom/managerjem, na primer počitniško delo otrok. Medtem ko je presek D bistvo družinskega podjetja in predstavlja vključenost družine v delovanje, nadzor in usmerjanje podjetja. Gre za vključenost družinskih članov v aktivnosti podjetja in v aktivnosti managementa, to je v aktivnosti lastnika/managerja (Churchill in Hatten, 1997, str. 57, povzeto po Duh, 2003, str. 18).

2.3 Družinsko podjetje in njegove temeljne značilnosti

V podpoglavju Opredelitev družinskega podjetništva smo podali več opredelitev družinskega podjetništva. Na podlagi slednjih ugotavljamo, da je temeljna značilnost, ki loči družinsko podjetje od nedružinskega, zagotovo povezanost družine s samim podjetjem. Ruzzier in drugi (2008, str. 69) pravijo, da se posebnosti družinskega podjetništva kažejo tako v prednostih kot slabostih. Družina in medsebojni odnosi v družini pa so lahko tako prednost kot tudi slabost za samo družinsko podjetje. Omenjeno dejstvo je prav gotovo eden izmed razlogov, da so avtorji za lažje razumevanje družinskega podjetja, te posebne in kompleksne organizacije, razvili model družinskega podjetja. Swartz (1989, str. 331, povzeto po Whiteside in Brown, 1991, str. 383) omenjeni model, ki so ga razvili avtorji, opisuje kot »pristop dveh sistemov«. Sistema podjetja in družine predstavljata dve enoti, dva podsistema, ki imata vsaka svoje norme, pravila pripadnosti, organizacijske strukture in strukture vrednot. Preplet oziroma interakcijo teh dveh sistemov pogosto ponazarjata dva kroga, ki imata različno stopnjo prekrivanja (Gersick in drugi, 1997, str. 5). Povezavo med obema sistemoma, družinskim in poslovnim, sta predstavila tudi Leach in Bogod (1999, str. 27), ki pravita, da družinski sistem temelji na čustvih, na vzdrževanju enakopravnosti med družinskimi člani, na močnih medsebojnih vezah, ki nastanejo podzavestno med člani družine, ter na skrbi za družinske člane. Gre za zaprti, večinoma konservativen sistem, kjer so težnje po spremembah malo prisotne. V primerjavi z družinskim si po njunem videnju poslovni sistem želi izkoriščati čim več sprememb, je tudi bolj odprt, ne temelji na čustvih, ampak je bolj racionalen. Temelji na pogodbenih odnosih, na zavestnem vedenju, na nalogah ter zahteva rezultate, predvsem kompetitivnost in produktivnost. Rezultate nagradi, izloči pa tiste člane, ki jih ne dosegajo.

Podobno o dveh sistemih govori tudi Kos (2008). Slednji pravi, da gre na eni strani za družino kot primarno socialno entiteto, nekakšno varnostno celico, katera temelji na krvnih povezavah, kar pomeni, da deluje na podlagi čustev, načel ter vzorcev, ki jih oblikujejo člani omenjene entitete. Na drugi strani pa gre za še en sistem, in sicer podjetje, ki predstavlja pravno formalno entiteto. Namen podjetja pa je večanje vrednosti lastnikov, kar pomeni, da gre pri tej entiteti za racionalni sistem z jasnim ekonomskih ciljem. Omenjena sistema sta med seboj drugačna tako v formalnih kot neformalnih pravilih.

Družinska podjetja morajo paziti, da kateri izmed sistemov, to je ali družinski ali poslovni, ne prevlada nad drugim in s tem privede do neusklajenosti med sistemoma. Če prevladuje poslovni sistem, so zanemarjeni družinski interesi in potrebe. Če prevladuje družinski sistem, pa odločitve, ki zadevajo vodenje in razvoj podjetja, niso objektivne. Pomembno je, da družine vzpostavijo ravnotežje med obema sistemoma in ustvarijo pozitivno okolje za zadovoljstvo družine na eni strani ter poslovni uspeh v samem družinskem podjetju na drugi strani. Usklajevanje obeh sistemov prinaša zdrave poslovne in družinske odnose, v prihodnosti pa je tako lažja tudi odločitev glede samega nasledstva v podjetju (Carlock in Ward, 2001, str. 5–7).

Tagiuri in Davis (1996, povzeto po Duh, 2003, str. 22) sta zasnovo dveh ločenih sistemov, podjetja in družine, dopolnila, in sicer sta dodala še sistem lastništva. Njune ugotovitve so potrdili tudi Gersick in drugi (1997, str. 5, povzeto po Duh, 2003, str. 22). Slika 3 tako prikazuje model treh krogov družinskega podjetja, ki je nastal kot rezultat teh ugotovitev in sicer predstavlja tri neodvisne, a prekrivajoče se sisteme, in sicer podjetje, lastništvo in pa družino. Osnovna področja 1, 2 in 3 so tista, kamor uvrstimo osebe, ki imajo s podjetjem samo eno vez. V področje 1 tako uvrstimo družinske člane, ki niso niti lastniki in niso niti zaposleni v podjetju. Področje 2 sestavljajo lastniki/delničarji, ki niso družinski člani in niso niti zaposleni v družinskem podjetju. Nadalje v področje 3 uvrščamo vse zaposlene v podjetju, ki niso družinski člani in niso niti lastniki družinskega podjetja. Preostala področja (4–7) predstavljajo prekrivajoča se področja in v slednja uvrščamo osebe, ki imajo s podjetjem več kot le eno vez. Tako v področje 4 uvrstimo člane družine, ki so hkrati tudi lastniki, v področje 5 uvrščamo lastnike, ki niso člani družine, a so v podjetju zaposleni, medtem ko področje 6 predstavljajo zaposleni, ki so člani družine, delajo v družinskem podjetju a niso lastniki. Zadnje področje je področje 7, ki predstavlja osrčje modela treh krogov družinskega podjetja, saj v njega uvrščamo osebe, ki so zaposlene v družinskem podjetju, pripadajo družini in so hkrati tudi lastniki podjetja. Dodajmo še, da vsaka oseba znotraj tega modela zaseda samo eno od sedmih možnih področij (Gersick in drugi, 1997, str. 5–6, povzeto po Duh, 2003, str. 22–23).

Slika 3: Model treh krogov družinskega podjetja

Vir: (Gersick in drugi, 1997, str. 6, povzeto po Duh, 2003, str. 22).

Omenjena povezanost družine s samim podjetjem pa zagotovo ni edina značilnost, zato v nadaljevanju podajamo še nekaj značilnosti, ki so rezultat raziskave o značilnostih malih in srednje velikih družinskih podjetij.

Gre za obširno raziskavo, imenovano tudi projekt STRATOS (Donckels in Fröhlich, 1991, str. 232–233, povzeto po Duh, 2003, str. 25–26). V slednjo je bilo vključenih 1132 malih in srednje velikih podjetij iz osmih evropskih držav. V raziskavi so tudi primerjali mala in srednja velika družinska podjetja z nedružinskimi podjetji. Družinsko podjetje so opredelili samo z enim kriterijem, in sicer je šlo za lastništvo kapitala, iz tega torej sledi, da so za družinsko podjetje upoštevali vsako podjetje, kjer ima družina v lasti vsaj 60 % delež podjetja oziroma kapitala. Vprašanje, na katerega so želeli odgovoriti, je bilo: »Ali so družinska podjetja v resnici drugačna?« Na podlagi odgovorov je mnenje avtorjev, da so drugačna, torej se razlikujejo od nedružinskih podjetij, in sicer to utemeljujejo z naslednjimi tipičnimi značilnostmi (prav tam):

- Družinska podjetja naj bi delovala kot zaprti/navznoter sistemi, ki so hkrati tudi skrivnostni, saj z namenom, da ohranijo družinsko tradicijo, varujejo določene informacije in znanje. Njihovo bistvo predstavlja zaposlitev članov družine oziroma tako imenovana izgradnja podjetja za družino ter ohranitev podjetja v lasti in vodenju družine. Zaradi navznoter usmerjenega sistema potrebujejo manj socialne varnosti in gospodarskega sodelovanja z drugimi podjetji.
- V omenjenih podjetjih najdemo predvsem podjetnike, ki so bolj vsestranski, splošno aktivni in prilagodljivi. Niso naklonjeni tveganju, kot manj pomembne se jim prav zaradi tveganja zdijo tudi inovacije. Družinska podjetja so torej bolj konservativne narave, so tako imenovani »rutinerji« in nastopajo v gospodarstvu kot stabilizator, saj so manj usmerjena k dobičku in rasti podjetja kot hkrati pa so manj pripravljena tudi na internacionalizacijo.
- Višina plač zaposlenih v družinskih podjetjih je višja kot to določajo kolektivne pogodbe in posledično bolj skrbijo za zadovoljstvo svojih zaposlenih. Nekako pa pozabljajo na udeležbo zaposlenih pri odločanju, v samem kapitalu, pri delitvi dobička in pa tudi na dobre delovne pogoje, samouveljavitev zaposlenih in podobno.

V Sloveniji Zakon o gospodarskih družbah ne opredeljuje družinskega podjetja. Tako o slednjem ne govorimo kot o pravnem, ampak kot o družbeno-ekonomskem pojmu. Sama pravna oblika podjetja je poljubno izbrana, in sicer na določila zakonov, ki veljajo v določeni državi (Duh, 2003, str. 33). Duh (2008a, str. 108) navaja, da je največ družinskih podjetij v pravnoorganizacijski obliki samostojnega podjetnika ali družbe z omejeno odgovornostjo. To se sklada tudi z dostopnimi podatki glede evidentiranih podjetij v Sloveniji iz leta 2015, ki jih podaja Statistični urad Republike Slovenije. Od teh jih je bilo 54,3 % evidentiranih kot fizične osebe in ostalih 45,7 % kot pravne osebe. Najštevilčnejši med vsemi so bili samostojni podjetniki posamezniki, katerih je bilo po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije 48 %, med gospodarskimi družbami pa so prevladovale družbe z omejeno odgovornostjo (Kuhelj, 2016). Antončič, Auer Antončič in Juričič (2015, str. 4–5) navajajo, da so družinska podjetja predvsem mikro in mala podjetja z manj kot 50 zaposlenimi. Največji delež predstavljajo podjetja, ki zaposlujejo od 5 do 9 ljudi, in sicer je delež takih 51 %. Z 32 % sledijo podjetja, ki imajo od 10 do 19 zaposlenih. Po starosti z 69 % prevladujejo podjetja, stara od 21 do 50 let. Slednje je logično, saj je bila velika večina družinskih podjetij v Sloveniji ustanovljena po letu 1990 (Duh, 2008a, str. 109).

2.4 Družinski odnosi in njihov vpliv na podjetje

Ko pomislimo na podjetje nekako pozabimo, da za njim stoji več ljudi, ljudi, od katerih je odvisno ali je podjetje uspešno ali neuspešno. Ljudje, zaposleni v podjetju, so brez dvoma eden izmed najpomembnejših dejavnikov uspeha podjetja. Tako je tudi v družinskih podjetjih. Še posebej posebna so slednja zato, ker v teh podjetjih ne gre za naključno izbrane zaposlene, ampak v prvi vrsti za družinske člane. Ob tem dodajmo, da družina pomembno vpliva na razvoj družinskega podjetja in hkrati, da so dobri družinski odnosi pogoj za uspeh podjetja. Pomen dobrih družinskih odnosov za uspeh družinskih podjetij izpostavlja tudi Dunn (1995, str. 21 povzeto po Duh, 2003, str. 89). Avtorji Sharma, Chrisman in Chua (1997, str. 14–15 povzeto po Duh, 2003, str. 94) sicer pravijo, da bo potrebnih še kar nekaj raziskav, da bomo ugotovili, kakšen je dejanski vpliv družinskih odnosov in konfliktov med družinskimi člani na sam razvoj in posledično uspeh družinskega podjetja. Za razvoj podjetja izpostavljajo pomembnost konfliktov in zdrave tekmovalnosti, saj omenjeno vidijo kot nekakšno gonilno moč za spremembe. Da bomo lažje razumeli odnose med družinskimi člani, si podrobneje poglejmo ključne osebe v družinskem podjetju, ki imajo vsaka svojo vlogo, svoje značilnosti, edinstven karakter, vrednote, mnenja, znanje in navsezadnje tudi želje ter določene cilje.

Kot prvo v družinskem podjetju ne moremo mimo ustanovitelja. Leach in Bogod (1999) ločita tri vrste ustanoviteljev, in sicer: lastnike, vodje in tehnike. Za lastnike pravita, da jim je najpomembnejše imeti lastništvo in oblast nad celotnim podjetjem. Upravljanje ni profesionalizirano, posledično podjetje zaradi tega ne more rasti kot bi lahko. Pričakujejo, da se bodo otroci zagotovo vključili v podjetje. Tudi vodje želijo imeti oblast v svojih rokah, ta je centralizirana in učinkovito delegirana. Želijo si postati tisti, kateremu bodo ostali sledili. Sami otroke spodbujajo, vpeljujejo in poskušajo v podjetju najti pravo mesto za njih. Za tehnike avtorja pravita, da vidijo le svoj izdelek in jih ne zanima upravljanje. Upravljalne naloge tako pogosto že na začetku delegirajo zaposlenim, ki niso družinski člani. Kasneje, ko se v podjetje vključijo otroci, se lahko slednji zaradi tega počutijo ogrožene.

Lastniki in/ali managerji družinskih podjetij so lahko tako moški kot ženske, lahko pa gre tudi za zakonski par. Najpogosteje lastnike predstavljajo moški. Običajno gre za moške v petdesetih letih, poročene, z dvema otrokoma in pogosto brez formalne poslovne izobrazbe. Za njih je značilna potreba po nadzoru podjetja na eni strani in družine na drugi strani, prav tako jim več kot neka denarna nagrada pomeni osebno zadovoljstvo. Skupne so jim tudi karizmatičnost, kreativnost in individualizem. Krasi jih fizična energija. Ob tem dodajmo, da ima ob moškem lastniku in/ali managerju zelo pomembno vlogo tudi njegova žena. Slednja skrbi za urejene družinske razmere ter nekako prevzema več skritih vlog. Prevzema vloge tako zaupnega kot poslovnega svetovalca, predstavlja simbol enotnosti in nekako skrbi, da je komunikacija med družinskimi člani na umirjeni ravni, velja tudi za posrednika v morebitnih konfliktih, ki se lahko pojavijo med očetom in otroki (Leach in Bogod, 1999).

Osebno zadovoljstvo lahko kot motiv za ustanovitev lastnega podjetja navedemo tudi pri ženskah. Tu velikokrat zraven spadajo tudi neodvisnost, svoboda in pa podpora družine, predvsem moža (prav tam). Je pa preboj žensk v svetu podjetništva zagotovo bolj težaven. Že res, da se z leti določeni stereotipi tradicionalne ženske rušijo, a še vedno je pogosto neodobravanje družbe in okolja. Predvsem velja, da je vloga ženske predvsem skrb za urejen dom in otroke ter posledično skrb za ohranitev stabilne in srečne družine.

Zelo pogosto pa v vsakdanjem življenju najdemo kot ustanovitelja, lastnika in/ali managerja tudi zakonska partnerja (prav tam). Ob tem je potrebno poudariti, da lahko omenjeno pomeni neko dodano vrednost tako v družini kot podjetju, lahko pa predstavlja tudi nepotrebna nesoglasja ter dodatno breme. Handler (1992, str. 132 povzeto po Duh, 2003, str. 92) pravi, da so predvsem skupne družinske potrebe in večje medsebojno zaupanje tiste prednosti, ki jih je treba izpostaviti. Medtem ko je potrebno paziti, da nesoglasja v osebnem odnosu med zakoncema ostanejo zunaj podjetja.

Tudi otroci so eni od ključnih ljudi v družinskih podjetjih. Običajno starši želijo, da otroci gredo po njihovih poteh in se vključijo v podjetje. A eno so želje staršev, drugo želje otroka. Leach in Bogod (1999) navajata, da se pri sinovih pričakuje, ne glede na to ali si želijo ali ne, da se vključijo v družinsko podjetje. Zdaj, kako se razumeta oče in sin, pa je spet drugo vprašanje. Običajno je njun odnos bolj težaven, ni pa nujno. Lahko, da se dobro razumeta in tako postaneta močna naveza tudi v podjetju. S spreminjanjem vloge žensk v svetu podjetništva tudi hčere vse pogosteje vidijo kot možne kandidatke za nasledstvo. Je pa res, da so primarno v prednosti za ta položaj moški nasledniki, torej sinovi. V prednost hčera zagotovo lahko štejemo odnos z očetom, za katerega velja, da je manj konflikten, bolj harmoničen kot odnos med očetom in sinom. Se pa ob tem pojavi vprašanje njihove pripadnosti podjetju, ko se poročijo in ustvarijo svojo družino.

Tako preidemo na naslednjo ključno skupino ljudi v družinskih podjetjih, to je skupino priženjenih. Položaj slednjih zagotovo ni preprost, prinaša tako pozitivne kot negativne stvari. Priženjeni se tako ali drugače počuti odrinjenega, pa naj si bo v podjetju zaposlen ali ne. Prav tako imajo pogosto občutek, da predstavlja družina njihovega partnerja za njih nevarnost ter jih obravnava z nezaupanjem. Zaposleni, ki niso družinski člani, na njih gledajo kot na nekoga, ki je službo dobil zaradi poroke z družinskim članom. Ne pozabimo pa na prednosti priženjenih, ki so možnost zaposlitve v podjetju, premoženje in močna povezanost družine ter možnost pridobitve deleža v lastništvu. Poleg naštetih pa so v družinskih podjetjih tudi nedružinski člani. Omenjeni so velikokrat po

nepotrebnem zapostavljeni. Zagotovo delo v družinskem podjetju ni za vsakogar, saj poteka v izredno zahtevnem in stresnem okolju.

Zagotovo imajo zaposleni bolj oseben odnos z lastnikom, a se zavedajo, da jim je možnost napredovanja omejena, ker niso člani družine. Zaradi slednjega imajo tako pogosto pomisleke glede zaposlitve v družinskem podjetju (prav tam).

Zdaj, ko smo spoznali ključne osebe v družinskem podjetju, se lahko osredotočimo na družinske odnose. Večina raziskav o družinskih odnosih se osredotoča predvsem na odnose med očetom in sinom ter odnose med brati in sestrami. Prav omenjeni odnosi veljajo za osnovni vir konfliktov. Slednji morajo biti ustrezno obvladani, saj lahko sicer ovirajo razvoj družinskega podjetja. Pomembno je namreč, da družina podjetju daje zagon in moč (Duh, 2003, str. 95).

Odnos med očetom in sinom je eden izmed najpogosteje proučevanih odnosov predvsem, ko gre za vprašanje nasledstva. Znano je, da za očeta, ki je hkrati ustanovitelj podjetja, pomeni podjetje še »enega njegova otroka«, pomeni vir njegove moči in ugleda v družbi. Pogosto ne razmišlja o upokojitvi, o sami predaji podjetja, po drugi strani pa ve, da ga to čaka, a še vedno nekako podzavestno prevladuje njegova želja po dokazovanju moči in sposobnosti. V taki situaciji sinovom zagotovo ni prijetno, saj se želijo čim prej dokazati ter postati neodvisni. Tako pa so pogosto razočarani, ker jim očetje to onemogočajo (Duh, 2003, str. 96). Oče na sina ob morebitnih konfliktih zaradi tega gleda kot na nehvaležneža, ki ne ceni, kaj vse mu kot družinskemu članu daje podjetje, ki ga je ustvaril. Sin pa tako goji zamere in negativna čustva, zaradi česar ima občutek krivde. Oče v sebi skriva občutke strahu, da sin nikoli ne bo pripravljen prevzeti vodenja družinskega podjetja. Dobro je, če se sin nauči tolerantnosti in potrpežljivosti ter pusti, da se dogodki zgodijo sami ob svojem času (Levinson, 1971).

Manj konfliktni in bolj harmonični so odnosi med očetom in hčerko. Očetje namreč nekako lažje sprejemajo nasvete in pa kritike od svojih hčera, saj na slednje ne gledajo z istimi očmi kot na sinove (Duh, 2003, str. 92). Za hčerke velja, da so bolj tolerantne in lažje razumejo ter sprejemajo očetovo vlogo skrbnika in pa tudi njegovo vlogo skrbnika podjetja. Manj nagnjeni h konfliktnim situacijam so tudi odnosi med mamo in otroki (prav tam, str. 97).

So pa zato za družinsko podjetje zelo pomembni sami odnosi med otroki (brati in/ali sestrami). Slednji veljajo po intenziteti za podobno konfliktne kot odnos med očetom in sinom. Odnos me bratoma lahko še posebej poslabša oče, če se sam odloči, kateri od njiju bo prevzel njegovo vlogo (Levinson, 1971). Friedman (1991 povzeto po Duh, 2003, str. 97) ugotavlja, da sama tekmovalnost med otroki izvira že od otroštva, ko so se borili za ljubezen in pozornost staršev. Takrat je seveda šlo za tako imenovano zdravo rivalstvo med otroki, a v primeru družinskih podjetij se to rivalstvo lahko nadaljuje tudi znotraj družinskega podjetja. Slednje gre lahko tako daleč, da vpliva na managerske odločitve, kar pa zagotovo ne prinaša podjetju nič dobrega (Levinson, 1971). Tekmovalnost ima svoj izvor v tradiciji družinske hierarhije in ima tako prednost starejši sin. Tudi pričakovanja v družinskih podjetjih so tako jasna – starejši sin bo nasledil očeta in prevzel vodenje podjetja. Ob tem mlajši sin to nekako razume kot potrditev, da je sam manj sposoben in tudi manj ljubljen. Posledično starejši brat mlajšega nadzoruje, omejuje mu svobodo ter možnosti, da prevzame odgovornosti. Gersick in drugi (1997, str. 166 povzeto po Duh, 2003, str. 98) pravijo, da se problem

poveča, če so v podjetju tudi matere in žene, ki vsaka po svoje dajejo prednost enemu ali drugemu. Kelbl (2001a) navaja, da nenehno prerekanje lahko vodi do bitke za premoženje družine in podjetja, v kateri ni pravega zmagovalca. Iz nje pridejo vsi kot poraženci, saj je prav ta boj za omenjeno premoženje, pogosto razlog za propad številnih družinskih podjetij. Da do tega ne pride, je potrebno že v otroštvu odnosom med otroki posvetiti dovolj pozornosti in s tem nadaljevati tudi v začetnih fazah vključevanja otrok v samo družinsko podjetje, da se tako posledično lahko med otroki v podjetju ustvari »zdravo« družabništvo (Duh, 2003, str. 99).

2.5 Analiza prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti družinskih podjetij

Družinska podjetja imajo tako kot ostala podjetja, kot tudi vsi posamezniki, vsi ostali sistemi svoje prednosti in slabosti, pomanjkljivosti. Če želimo imeti čim jasnejšo sliko glede njih, moramo poznati in predvsem razumeti oboje. Imajo pa tudi nevarnosti in pa priložnosti. Običajno nevarnosti predstavimo kot slabosti, priložnosti pa kot same prednosti podjetja.

Kos (2008) kot največje prednosti družinskih podjetij vidi v sami predanosti družinskih članov tako poslom podjetja kot na drugi strani družini, govori tudi o fleksibilnosti oziroma prilagodljivosti v smislu časa in denarja. Nadalje kot prednost omenja tudi jasno oblikovano ter stabilno kulturo v podjetju, ki običajno temelji na družinskih vrednotah, znanje, hitro usklajevanje in sprejemanje odločitev ter večjo medsebojno zanesljivost. Kot slabosti pa omenja predvsem večjo rigidnost podjetja, čustvene vplive, nejasno opredeljevanje vodstva podjetja in s tem vprašanje same legitimnosti slednjega ter težje pridobivanje investitorskega kapitala od zunaj. Kot največji problem družinskega podjetja pa avtor navaja problem nasledstva.

GZDBK (2018) poleg že naštetih prednosti in slabosti, ki jih navaja tudi Kos (2008), dodaja, da so družinska podjetja stabilni sistemi, slednje utemeljuje, da jih kot stabilne poznajo tako kupci, tržišče, pa tudi dobavitelji ter partnerji. Za družinska podjetja velja, da se ljudje na vodilnih položajih ne menjajo pogosto in prav slednje pripomore k temu, da si tako pridobijo veliko poznanstev. Na podlagi vsega skupaj pa delujejo kot varen, sposoben in zanesljiv partner. Kot slabosti poudarja težjo dostopnost do lastništva in zaposlenosti nedružinskih članov, samo nenaklonjenost bolj modernemu stilu vodenja in upravljanja, tudi specifiki pridobivanja kapitala, kjer so omenjena podjetja zelo previdna. Seveda tudi GZDBK navaja kot slabost sam vpliv čustev na poslovanje podjetja ter samo togost podjetja, predvsem pri uvajanju kakih sprememb.

Osnovne prednosti in slabosti družinskega podjetja navajata tudi Leach in Bogod (1999, str. 5–17). Avtorja izpostavljata predvsem naslednjih sedem prednosti (prav tam, str. 5–11):

- Zavezanost, predanost podjetju in družini – tisti, ki ustanovijo svoje podjetje, pogosto postanejo nanj tudi čustveno zelo navezani, nekako podjetje predstavlja za njih njihovo stvaritev, življenje. Ta predanost, naklonjenost podjetju je običajno prisotna pri vseh družinskih članih, slednji čutijo odgovornost za uspeh podjetja in so pripravljeni za slednjega vložiti veliko več energije in časa, kot če bi bili zaposleni drugje. Zagnanost družine se kaže tudi v motiviranih in lojalnih zaposlenih, ki niso družinski člani, a se počutijo sprejeti ter dobrodošli in tako tudi več prispevajo k uspehu podjetja.

- Znanje – za družinska podjetja je značilno, da imajo neko specifično, za njih značilno znanje, ki se lahko prenaša iz ene generacije na drugo, tako ostane varovano in hkrati pomeni njihovo konkurenčno prednost. Same pripadnosti podjetju se od rojstva učijo tudi otroci, ki živijo s podjetjem in so seznanjeni z dogajanjem v njem.
- Fleksibilnost v času, delu in denarju – predstavlja kar veliko prednost pred podjetji, ki niso družinska. Pripravljenost za delo je pri družinskih podjetjih samoumevna, če je nujno delati, se dela, ni pomembno kdaj in za koliko, vse za dobro podjetja. Družina nima fiksnih dohodkov, zato mora skrbno ravnati z denarjem, morajo se kar se da varno odločati kdaj in koliko denarja vzamejo iz podjetja za lastne potrebe, da ne ogrozijo poslovanja, fleksibilnosti in tudi plačilne sposobnosti samega podjetja.
- Dolgoročno razmišljanje – je zelo značilno za družinska podjetja in tudi zelo pomembno, saj z razmišljanjem na dolgi rok ali s tako imenovanim razmišljanjem v prihodnost gledajo na dobro naslednjih generacij in si prizadevajo za obstanek podjetja.
- Stabilna kultura – ali drugače družinska kultura. Družinska podjetja predstavljajo zaprte stabilne sisteme, na vrhu katerih se vodstvo podjetja običajno obdrži kar dolgo časa in se tudi trudi za uspešno poslovanje podjetja. Kultura, ki se oblikuje v takem podjetju, temelji na izbranih vrednotah, ki so odraz družine in pomagajo zaposlenim, da se počutijo dobro, da imajo občutek pripadnosti in zaželenosti. Odnosi v podjetju so tako tudi jasni in bolj osebni, kar vse skupaj vodi do prijetnejšega delovnega okolja, večje želje po dokazovanju, večja je tudi motivacija za uspešno zasledovanje in uresničevanje ciljev podjetja. Dodajmo, da mora biti kultura stabilna do te mere, da ne predstavlja ovire, ko so potrebne morebitne spremembe in odločitve v podjetju.
- Hitro sprejemanje odločitev – v družinskih podjetjih je običajno sama odgovornost zelo jasno definirana, kar pomeni, da so omenjena podjetja skorajda neodvisna pri sprejemanju samih odločitev, posledično so tako slednje hitro sprejete in ne predstavljajo prevelike ovire kot v podjetjih, kjer je lastništvo razpršeno in traja proces sprejemanja dlje.
- Zanesljivost in ponos – sta zagotovo dve lastnosti, ki opisujeta družinska podjetja, saj slednja predvsem zaradi ne preveč pogoste menjave v vodstvu veljajo za zanesljivega partnerja. Družinska podjetja so zavezana k prijaznosti, dobri obveščenosti, spretnosti, kakovosti in skrbi za svoje odjemalce. Veljajo tudi za ponosne, predvsem v smislu, da je družina ponosna na svoje podjetje, na dosežke slednjega, na tradicijo, ki jo podjetje ima, in podobno.

Naštevata tudi slabosti, in sicer sta slednje strnila v pet kategorij (prav tam, str. 11–17):

- Togost oziroma rigidnost se kaže predvsem v težki prilagodljivosti in odločanju za modernizacijo metod dela in procesov. Pogosto je namreč, da so slednji v podjetju prisotni že dalj časa in se prenašajo iz roda v rod, kar pa seveda glede na spreminjajoč se trg ni dobro. Podjetja lahko na ta način kaj hitro zaostanejo za konkurenco, zato morajo slediti trendom in se nenehno prilagajati.
- Poslovni izzivi – med slednje se v družinskih podjetjih prištevajo predvsem trije izzivi, in sicer modernizacija zastarelih metod, upravljanje tranzicije ali tako imenovani prenos nasledstva in samo zbiranje kapitala. Podjetja, ki so na trgu že dolgo, lahko hitro izgubijo korak s časom, načini, na katere delujejo, niso dovolj, zato jih je treba nadomestiti ali pa samo vodenje in upravljanje podjetja dopolniti z novimi metodami, včasih je treba posodobiti tudi tehnologijo. Ta

izziv je zagotovo najlažje rešljiv z idejami, ki jih imajo mlajši člani družine. Pri samem pridobivanju kapitala so družinska podjetja zelo konzervativna, predvsem se podjetje financira iz družinskih sredstev, kar pa lahko ogrozi poslovanje, tako rast kot razvoj podjetja. Družina se pogosto boji, da bi z zunanjimi viri kapitala izgubila samo kontrolo nad podjetjem. Tudi tranzicija je občutljivo obdobje v družinskih podjetjih, predvsem, če ni dobro načrtovana.

- Nasledstveni problem – predstavlja eno izmed najpomembnejših slabosti družinskih podjetij. S prehodom iz ene generacije v drugo se na določeni točki delovanja spopadejo vsa podjetja. Slednji pomeni spremembe za vse udeležence v podjetju, za družinske člane kot ostale zaposlene v podjetju. Zamenjava vodilnega prinese s seboj tudi nove, sveže ideje o vodenju in razvoju podjetja, posledično pa se oblikuje tudi nova organizacijska kultura. Običajno se podjetja izogibajo odločitvi o nasledstvu in izbiri naslednika, saj odločitev lahko privede do sporov in nesoglasij med družinskimi člani ter čustvenih pretresov, s katerimi so posledično soočeni vsi, ki so del podjetja. Zaradi vsega omenjenega mora biti nasledstvo skrbno načrtovano.
- Čustveni vplivi – so zelo prisotni v družinskih podjetjih, saj se v slednjih družinski in poslovni sistem prepletata, pretirana intenzivna čustva pa zagotovo nimajo najboljšega vpliva na samo poslovanje in vodenje podjetja, prav tako ne čustva, ki morebiti vodijo do večjih nestrinjanj in ne nazadnje tudi morebitnih prepirov znotraj družine.
- Vodstvo in legitimnost – problem pravega vodje je izrazit predvsem v drugi generaciji in pa pri prehodu iz druge v tretjo generacijo. Takrat običajno v podjetju ni nikogar, ki bi prevzel vso odgovornost. Omenjeno je velikokrat posledica tega, ker ustanovitelj ni jasno določil, kdo ima kakšno nalogo v podjetju, kdo je za kaj odgovoren. Tako je težko, ko dva brata podedujeta enaka deleža in posledično s tem jima pripada tudi enaka mera formalne moči. Brata bi morala razumeti, da je treba delovati v dobro podjetja, svoje interese pa postaviti za interese podjetja in tako sama poskrbeti za odločitev, kdo bo za kaj odgovoren. S tem pa poskrbeti, da zaposleni niso zmedeni in točno vedo, koga morajo poslušati. Če se omenjeni problem ne reši, predstavlja v naslednji generaciji še večje težave, lahko pa tudi pomeni konec družinskega podjetja.

Kets de Vries (1993, str. 63–69, povzeto po Duh, 2003, str. 30–32) obravnava kot slabosti tudi probleme v družinskih podjetjih, ki so bolj psihološke narave, in sicer navaja:

- Nepotizem – gre za pogost pojav, ko družinski člani dobijo službo v družinskem podjetju ne glede na to ali so sposobni delati določene stvari ali ne. S tem so v ospredje nad poslovne razloge pogosto postavljene želje in zahteve družine. Omenjeno postavlja v težaven položaj tudi ostale zaposlene, ki morajo delati pod vodstvom nekoga, ki kaže znake nesposobnosti za tako odgovornost. Vse skupaj tako vpliva tudi na samo kulturo in klimo v podjetju.
- Sindrom razvajenega otroka – o slednjem govorimo, ko podjetnik postane skorajda že obseden s podjetjem. Podjetnik se tolaži, da dela in posveča ogromno časa podjetju z dejstvom, da dela zato, da je družini boljše. S tem pa mu ne ostane veliko časa, ki bi ga lahko namenil družini, in tako se pogosto zgodi, da se ljudje odtujijo od ljudi, ki so najpomembnejši. V opravičilo tako kupujejo darila družinskim članom, predvsem otrokom, a slednja ne nadomestijo pomanjkanja pozornosti in ljubezni v otroštvu.

- Vojna rož – čas otroštva je zelo pomemben in otroci, ki v njem ne dobijo zadosti kvalitetnega časa preživetega s starši, se v določenem trenutku lahko začnejo boriti z notranjimi občutki zavisti in ljubosumja do svojih bratov ter sester, za katere menijo, da jim starši namenjajo več svoje pozornosti. Problem se izniči če otroci, ko odrastejo, gredo vsak svojo pot, če pa vstopijo v družinsko podjetje, se težave lahko tudi stopnjujejo. Prej omenjena zavist in ljubosumje negativno vplivata na delovanje družinskih podjetij, saj prihodnost prinaša nevarnost, da se bodo nasledniki preveč posvečali kovanju zarot kot samemu podjetju.
- Dominantnost očeta/ustanovitelja – dominantno obnašanje se največkrat pojavi v odnosu med očetom in sinom. Omenjeni odnos je zagotovo tudi bolj težaven kot odnos med očetom in hčerjo. Sinovi običajno predstavljajo tekmeca, zato se očetje do njih obnašajo bolj dominantno, sinovi pa se ob tem počutijo v podrejenem položaju in se zavedajo, da ga drugi ne vidijo enakovrednega očetu.
- Molzenje podjetja – najlažje opišemo z besedama dobrodelna ustanova. Gre za pojav, ko so člani družine tudi zaposleni v podjetju, a je njihov prispevek v podjetju zelo majhen, skorajda ničen. Slednje poleg finančnih povzroča tudi moralne probleme.
- Vprašanje nasledstva – nasledstveni problem smo že omenili kot slabost družinskih podjetij, je pa omenjeni problem tudi psihološkega izvora, saj nekateri ljudje težko sprejmejo, da niso nesmrtni in da bodo tudi oni enkrat umrli. Izbira naslednika je predvsem težka v primeru, kadar gre za izbiro med več otroki, lastniki prav zaradi morebitnih sporov odlašajo z odločitvijo pri izbiri ter načrtovanju samega nasledstva. Nasledstvo tako predolgo ostane odprto vprašanje v družinskih podjetjih.

Kot nekakšno priložnost družinskih podjetij bi zagotovo lahko omenili vključenost več generacij v podjetje, kar bi omogočilo večjo možnost, da bi se priložnosti zaznale pravočasno (Kellermanns in drugi, 2008, str. 5). Priložnost lahko predstavlja tudi uspešno izvedena menjava generacije, ki lahko pomeni priložnost za pospešen razvoj podjetja, od širitve dejavnosti do novih izdelkov. Grožnjo pa lahko vidimo v težavnosti pridobivanja sredstev za razvoj podjetja. Družinska podjetja, se kot smo že omenili, ko smo naštevali slabosti slednjih, večinoma poslužujejo lastnih sredstev, kar pa posledično omejuje njihov razvoj in tudi obstoj podjetja. Kot nevarnost izpostavimo še nejasnost interesov mlajše generacije ter pomanjkanje usposobljenosti za upravljanje sprememb pri obeh generacijah, kar lahko vpliva na sam proces nasledstva, predvsem ga lahko po nepotrebnem podaljšuje (Ahac, 2016).

3 MEDGENERACIJSKI PREHOD V DRUŽINSKIH PODJETJIH

3.1 Nasledstvo in nasledstvene možnosti

Na začetku, ko se podjetje ustanovi, je družina kljub svoji finančni in družbeni podpori običajno potisnjena na rob. A na koncu vselej pride čas, ko ustanovitelji morajo začeti razmišljati o prihodnosti podjetja. Kaj bo s podjetjem, ko ga zapustijo – bo slednje preneseno na družinskega člana ali pa bo izbran kak drugi način, morebiti prodaja. Pogosto so ustanovitelji s tem soočeni, ko začnejo otroci spraševati o podjetju ali pa ko začnejo kot najstniki delati v njem. Vzrokov za ohranitev družinskih podjetij v lasti družine je zagotovo več, od priložnosti, ki se jo ponudi otrokom, da osebno zrastejo in da imajo svobodo pri ustvarjanju, do finančne preskrbljenosti, krepitve družinskih odnosov, do ustvarjanja dediščine in s tem ohranjanja družinske tradicije. Po drugi strani pa obstaja možnost, da družinski član ne kaže interesa za podjetje, lahko, da je to zaradi neharmoničnih družinskih odnosov ali ker ima zastavljene druge življenjske in karierne cilje (Carlock in Ward, 2001, str. 19–20).

Duh, Tominc in Rebernik (2005, str. 590) navajajo, da je nasledstvo predmet proučevanja že od šestdesetih let prejšnjega stoletja naprej. Gre za tretjo kritično točko v življenjskem ciklu podjetja, po vzpostavitvi in rasti slednjega. Velja za enega ključnih razvojnih problemov v malih in srednje velikih podjetjih, še posebej v družinskih podjetjih, kjer igrajo pomembno vlogo tudi čustva (Kets de Vries, 1993; Duh, 2012). Zagotovo je odločitev, komu prepustiti vodenje podjetja, ena najtežjih v življenju ustanovitelja in tudi vseh nadaljnjih lastnikov družinskega podjetja. Nekako je lastnik primoran, da se odloči, kdo ga bo nasledil. Še posebej je težka odločitev, ko je več možnih in primernih naslednikov, ki imajo željo nadaljevati s poslovanjem podjetja (GZDBK, 2018).

Pirc (2007) navaja, da medgeneracijski prehod vodenja in lastništva, kar imenuje tudi tranzicija v družinskem podjetju, predstavlja enega od glavnih organizacijskih izzivov družinskih podjetij. Prav tako navaja, da se je z ukvarjanjem s tematiko, ki zadeva nasledstvo in planiranje slednjega, smiselno začeti ukvarjati pet do deset let preden se nasledstvo izvrši. Samo nasledstvo namreč ne pomeni zgolj trenutka, ko se prenese vodstvo in lastništvo na naslednika, ampak gre za določen proces, ki potrebuje svoj čas (Handler, 1994; Churchill in Hatten, 1997; Duh, Tominc in Rebernik, 2005). Predvsem za družinska podjetja je nasledstvo izrednega pomena, kar potrjujejo tudi proučevalci, ki se strinjajo, da je potrebno nasledstvo načrtovati (Handler, 1994, str. 133 povzeto po Duh, 2003, str. 63). Slednje je nujno, da se zagotovi obstoj podjetja še nadalje in prav tako, da se ohranijo dobri odnosi znotraj družine.

Pri nasledstvu gre za prenos moči, lastništva in kontrole med družinskimi člani. Slednji vključuje odnose, ki obstajajo med udeleženci tako v družini kot v samem podjetju, ne vključuje pa tržnih vrednosti. Je odgovor na naravne biološke sile sprememb in predstavlja kritično točko za podjetje in družino (Churchill in Hatten, 1997, str. 54–57 povzeto po Duh, 2003, str. 61–62). Predstavlja kritično fazo v življenjskem ciklu podjetja, ki je mnoga podjetja ne morejo premagati (CEPOR, 2018). Nadalje Duh (2003, str. 61–62), povzema opredelitev nasledstva kot predajo vodstvene palice od ustanovitelja – lastnika na naslednika, ki je lahko družinski član ali pa profesionalni

manager (Beckhard in Burke, 1983, str. 3 povzeto po Handler, 1994, str. 134). V okviru nasledstva mnogi avtorji ločijo dve vrsti prenosa podjetja, in sicer: prenos vodstva in prenos lastništva podjetja (Churchill in Hatten, 1997, str. 55; Handler, 1994, str. 134 povzeto po Duh, 2003, str. 62). V večini malih in srednje velikih podjetjih sta oba omenjena prenosa tesno povezana (Duh, 2012).

Eden izmed najpomembnejših ciljev družinskih podjetij je zagotovo ustvariti dolgoročno materialno varnost. Da pa se slednje doseže, je potreben uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo. Nasledstvo predstavlja splet različnih vprašanj s področja lastništva, financ, organizacije, prava in tudi davkov (GZDBK, 2018). Tako je pogosto položaj v podjetju že v izhodišču in posledično tudi v družini prepleten z mešanico poslovnih in čustvenih razlogov, kar še bolj zapletene samo situacijo glede nasledstva (Vadnjal, 2008).

Reševanje nasledstvenih vprašanj v vodstvu podjetja se vse prepogosto obravnava kot krizno obdobje v podjetju. Že res, da problematika nasledstva dejansko lahko pomeni krizo, a če je nasledstvo načrtovano, lahko zamenjava vodstva podjetja pomeni strateško priložnost za podjetja, predvsem tista na dinamičnih trgih in v hitro rastočih podjetjih (Dyck in drugi, 2002, str. 145 povzeto po Duh, Tominc in Rebernik, 2005, str. 591).

V grobem vprašanje nasledstva sprožijo dogodki, povezani z osebnimi odločitvami, spreminjajočim konkurenčnim okoljem ali morebitnimi nesrečami, kot so nepredvidena bolezen ali smrt. Ko gre za osebno odločitev, gre najpogosteje za odločitev podjetnika o upokojitvi, najsi bo slednja že predvidena ali pa predčasna (Duh, 2008a, str. 113). Nepredvidljivo življenje in hitro spreminjajoče konkurenčno okolje nekako sama po sebi zahtevata od podjetnika, da nekako v ozadju vsega razmišlja tudi o nasledstvu podjetja.

Vadnjal (2002, str. 31–38) navaja, da je potrebno ob prenosu podjetja upoštevati ali obstaja oseba, ki bi bila pripravljena in sposobna prevzeti vodenje podjetja. Nadalje navaja, da je potrebno upoštevati tako želje in potrebe ustanovitelja kot tudi celotne družine. Upoštevati je potrebno tudi, kakšne bodo davčne posledice odločitve, prav tako kakšno je stanje in velikost podjetja, kakšno je splošno poslovno in podjetniško okolje in pa seveda tudi čas samega prenosa. Avtor navaja, da je uspešnost prenosa odvisna od ustanovitelja in njegove pripravljenosti do načrtovanja prenosa in seveda tudi izvedbe slednjega. Po raziskavah za najuspešnejši prenos podjetja velja tisti prenos podjetja, ki je rezultat medsebojnega sodelovanja generacij, katero temelji na vzajemnem spoštovanju, na odgovornosti in pa predanosti družinskemu podjetju. Za uspešen prenos podjetja je po avtorjevih besedah pomemben zgoden začetek načrtovanja in priprava samega načrta prenosa, potrebno je vključevanje vseh vpletenih oseb, posebno pozornost je potrebno nameniti učenju in pripravi naslednika. Ob vseh tem pa je pomembna tudi izvedba načrtovane upokojitve. Kot najboljši način spopada s problematiko nasledstva Vadnjal (prav tam, str. 50) navaja profesionalizacijo poslovanja, kar pomeni, da se družinski člani kljub svojim družinskim vezem v službi obnašajo profesionalno. Tako za podjetje vidi najboljšo izbiro v družinski ustavi. Gre za dokument, v katerem so zapisana splošna pravila poslovanja družinskega podjetja, torej nekako razmejuje odnose in procese znotraj družine v povezavi s podjetjem. Posebno so poudarjene vrednote, cilji in povezanost družine. Velja za nekakšen priročnik za upravljanje in vodenje podjetja ter skrbi za enakopravnost tako družinskih kot nedružinskih članov v podjetju (GZDBK, 2018).

V času, v katerem se nahajamo, so menjave generacij nekaj normalnega. Generacije, ki so podjetja ustanavljale po letu 1989 v starosti okoli 30 let, prehajajo v leta, ko je čas, da svoje mesto prepustijo mlajšim. Ti podjetniki so svoj »življenjski projekt lastnega podjetja« že realizirali, čas je za njihove naslednike. A zavedanje starejše generacije, da je prišel čas umika, pogosto manjka (Ahac, 2016). Tako se slednji pogosto izogibajo vprašanjem o svojem odhodu iz podjetja, o prihodnosti podjetja, komu podjetje zapustiti in podobnim tematikam glede medgeneracijskega prehoda. Razlog temu je zagotovo strah pred minljivostjo, izguba lastne identitete, podobe v družbi in tudi izguba moči pri odločanju. Marsikateri ustanovitelj zavlačuje z odhodom, ker enostavno podjetja v resnici ne želi zapustiti, saj se je čustveno zelo navezan nanj. Prav tako se zavedajo, da se bo njihovo življenje spremenilo, da se bodo spremenila razmerja v družini, da v podjetju ne bo več tako kot je bilo pod njihovim nadzorom.

Pri prenosu podjetja gre za prenos lastništva na drugo osebo ali podjetje, s katerim se zagotovi nadaljnje poslovanje podjetja. Omenjeni prenos se lahko odvija znotraj družine, s prodajo managerjem ali zaposlenim nedružinskim članom, s prodajo osebam izven podjetja ali obstoječim podjetjem, vključno s prevzemi in združitvami (European Commission, 2002 povzeto po Duh, 2008a, str. 113).

Leach in Bogod (1999) navajata, da se ustanovitelj sooča z več možnostmi, ko gre za urejanje nasledstva v družinskem podjetju. Izbira lahko med članom družine, ki predstavlja najboljšo in najprivlačnejšo možnost; med začasnim managerjem, profesionalnem managerjem, likvidacijo podjetja, med prodajo dela ali celotnega podjetja in med najbolj destruktivno možnostjo, to je, da ne naredi nič. Vsaka od naštetih možnosti pa ima tako prednosti kot slabosti ter tudi priložnosti in nevarnosti za podjetje. Se pa slednje razlikujejo od enega do drugega podjetja, saj so odvisne od več dejavnikov:

- od števila naslednikov, ki so pripravljeni za prevzem podjetja in ga sposobni voditi,
- od zahtev družine, od njihovih potreb in želja,
- od same velikosti in stanja/»zdravja« podjetja,
- od davčnih posledic odločitve, tako iz vidika ustanovitelja kot z vidika podjetja in
- od poslovnega okolja v času nasledstva.

Prva izbira med naštetimi možnostmi je zagotovo izbira naslednika iz družine, saj tako podjetje ostane v družini. Ta je tradicionalno najobičajnejša tudi v Evropi. A to še zdaleč ni tako enostavno kot se sliši, sploh v primeru, ko je možnih naslednikov več. Takrat ni odveč niti zunanja pomoč pri izbiri naslednika. Če obstaja v družini samo en naslednik, ki je rasel skupaj s podjetjem, ki je sposoben in ima željo nadaljevati s podjetjem, je odločitev preprosta. Če imamo v družini več otrok, je prva izbira običajno najstarejši sin, saj se s to izbiro poskuša zmanjšati zmožnost rivalstva med otroki (Duh, 2003, str. 65). Možna je tudi izbira najprimernejšega, najsposobnejšega izmed »enakimi«, a se to nekako ne sklada z družinsko vrednoto, da so vsi otroci enaki (Leach in Bogod, 1999).

Mogoče, da so ovire, ki onemogočajo nasledstvo znotraj družine, zgolj začasne, takrat se lahko izbere začasnega managerja, ki vodi podjetje do izvedbe prenosa znotraj družine (Kets de Vries, 1993, str. 69 povzeto po Duh, 2003, str. 66). Zelo redka je izbira profesionalnega managerja (prav tam), saj se takrat lastnik mora odpovedati

neposrednemu nadzoru podjetja. Slednji je gotovo primerna izbira, ko je podjetje že v lasti tretje ali nadaljnje generacije (Duh, 2003, str. 66). Kot možnost je omenjena tudi likvidacija podjetja. Od slednje ne gre pričakovati optimalne finančne rešitve, saj je za njo značilna prodaja vsega premoženja podjetja, in sicer predvsem za poplačilo morebitnih dolgov – do upnikov, delovne sile (Leach in Bogod, 1999). Prodaja kot možnost nastopi, ko prenosa znotraj družine ni možno izvesti (Kets de Vries, 1993, str. 69 povzeto po Duh, 2003, str. 66). Je boljša izbira od likvidacije, saj je z delno ali celotno prodajo mogoče iztržiti več denarja. Zadnja možnost, da ustanovitelj, lastnik ne stori ničesar, pa je najslabše, kar se lahko zgodi.

3.2 Pomen planiranja nasledstva

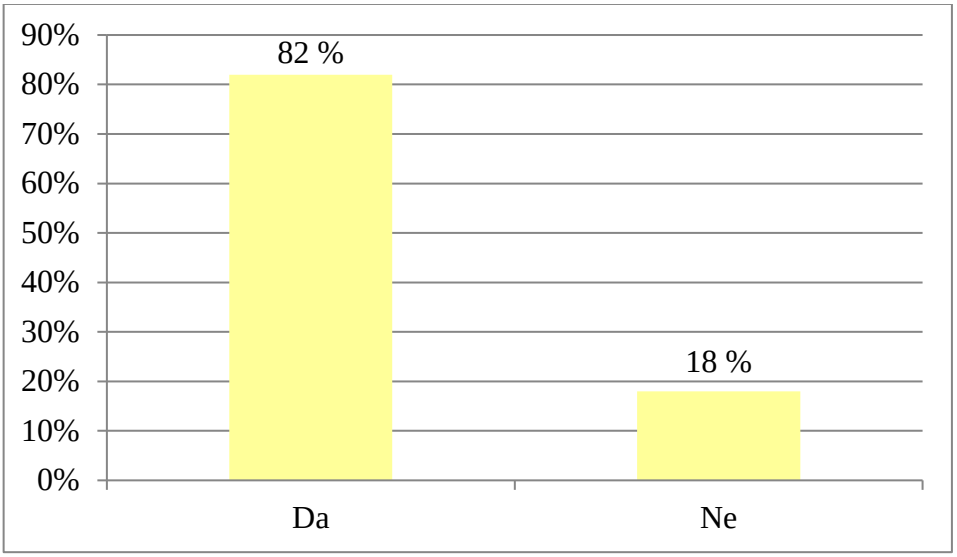
Prevzem lastništva podjetja prinaša tako številne prednosti kot tudi odgovornosti. Ena slednjih je zagotovo kontinuiteta poslovanja in s tem ohranitev pridobljenega kapitala, delovnih mest in družbene vrednosti, ki jo je ustvaril predhodnik (Mezulić Juric in Alpeza, 2017, str. 5).

Planiranje prenosa lastništva podjetja predstavlja kritični del procesa nasledstva (Ayres, 1990). Prenos podjetja je zapleten, večletni proces, ki zahteva previdnost in pravočasno pripravo (Mezulić Juric in Alpeza, 2017, str. 7). V Evropi se vsako leto izvede prenos nasledstva v približno 450.000 podjetjih s približno dva milijona zaposlenih. Strokovnjaki ocenjujejo, da obstaja vsako leto zaradi neučinkovitosti pri prenosu podjetij tveganje izgube 150.000 podjetij in s tem 600.000 delovnih mest (European Commission, 2011).

Vprašanje nasledstva je najpogosteje povezano z vprašanji razvoja in trajnostjo družinskih podjetij. Po podatkih prenos nasledstva iz prve na drugo generacijo preživi 30 % družinskih podjetij, prenos iz druge na tretjo generacijo 13 %, le 3 % družinskih podjetij pa ima daljšo tradicijo poslovanja (Mezulić Juric in Alpeza, 2017, str. 7). Podobno o prenosu v drugo generacijo tudi Inštitut M.O.S.T. (2018a): prenos v drugo generacijo preživi le vsako tretje podjetje, medtem ko prenos v tretjo generacijo uspe preživeti vsakemu sedmemu podjetju. Duh, Tominc in Rebernik (2005, str. 590) navajajo, da neuspešna nasledstva predstavljajo resen problem za celotno gospodarstvo, ne le za družinska podjetja in njihove zaposlene. Prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo je zapleten proces, s katerim imamo v Sloveniji malo izkušenj. Več kot polovico (58 %) družinskih podjetij namreč še vedno vodijo ustanovitelji oziroma prva generacija (Antončič, Auer Antončič in Juričič, 2015, str. 4).

Podatki kažejo, da je načrtovanje nasledstva v družinskih podjetjih skorajda nujno in neizogibno. Tega se vse bolj zavedajo tudi družinska podjetja v Sloveniji (Slika 4). Po podatkih raziskave iz leta 2015 je namreč kar 82 % lastnikov odgovorilo, da načrtujejo prenos na naslednjo generacijo (prav tam, str. 16).

Slika 4: Načrtovanje prenosa na naslednjo generacijo



Vir podatkov: (Antončič, Auer Antončič in Juričič, 2015, str. 16).

Podjetniki se zavedajo, da se razmere v družini, podjetju in okolju nasploh stalno spreminjajo. Vidijo, da je načrtovanje nasledstva neizogibno, vedo, da lahko morebiten zastoj v poslovanju podjetja kaj hitro pomeni začetek konca podjetja. Načrtovanje nasledstva je zato ključnega pomena za uspešen prenos podjetja med generacijami. Uspešno načrtovanje in izpeljava nasledstva namreč zagotovi nadaljnji obstoj družinskega podjetja in posledično predstavlja priložnost za rast in razvoj podjetja. Ugleda podjetnika pa nikakor ne zmanjša, ampak samo potrdi njegovo veličino.

Podobno je v uvodu enega od svojih člankov pomen planiranja nasledstva opisal Kelbl (2001b): »Uspešno načrtovanje in izpeljava nasledstva je lahko zadnji, a tudi največji življenjski uspeh podjetnika ustanovitelja.« Kot zadnje in edino pravo darilo predhodne generacije naslednji generaciji, učinkovito planiranje nasledstva opisuje Ayres (1990, povzeto po Sharma in drugi, 2000, str. 233).

O velikem pomenu planiranja nasledstva se strinjajo tudi proučevalci. Po našem mnenju bi moralo biti načrtovanje nasledstva nekakšna prednostna naloga vsakega družinskega podjetja. Lastnik družinskega podjetja bi moral iz odgovornosti tako do družine, do zaposlenih v podjetju, do poslovnih partnerjev in tudi družbe nasploh zagotoviti odgovorno načrtovanje nasledstva, ki bi omogočalo ob pravem času prenos lastništva in vodenja družinskega podjetja iz ene generacije na drugo. V času svojega poslovanja bi moral naslednika izbrati, mu predati znanje in ga uvesti. Tako bi poskrbel, da bi vse skupaj v čim manjši meri vplivalo na udeležence v procesu nasledstva, saj je znano, da lahko proces nasledstva povzroči velike spremembe v podjetju. Z omenjenim se strinjata tudi Alpeza in Mezulić Juric (2017, str. 7), ki navajata, da lahko nasledstveni prenos v podjetju povzroči »tektonske« spremembe, ne glede na to kako dober je tržni položaj podjetja, njihovo finančno stanje, ugled podjetja ali konkurenčna ponudba izdelkov.

Družinska podjetja so zelo pomembna tako za slovensko kot svetovno gospodarstvo. Njihovega velikega pomena se zaveda vse več organizacij, ki nudijo podporo družinskim podjetjem pri reševanju problemov. O tem več v poglavju: Družinsko podjetništvo in podporne institucije.

3.3 Proces nasledstva in dejavniki, ki vplivajo na njegov uspeh

Nasledstvo ni le dogodek, ampak proces, ki zahteva čas. Začne se zelo zgodaj v življenju družine ter se nadaljuje z dozorevanjem in staranjem generacij. Ne glede na to ali gre za načrtovano nasledstvo ali nenačrtovano (nenadna bolezen, smrt), obstajajo obdobja, ki se jim ni mogoče izogniti: obdobje priprav, predaje nasledstva in obdobje prilagajanja (Gersick in drugi, 1997, str. 193 povzeto po Duh, 2003, str. 68).

Avtorji proces nasledstva opredeljujejo različno. Churchill in Hatten (1997, str. 59–60 povzeto po Duh, 2003, str. 68–70) tako izhajata iz življenjskega cikla posameznika, na podlagi katerega sta opredelila štiri značilne faze v družinskem podjetju, in sicer:

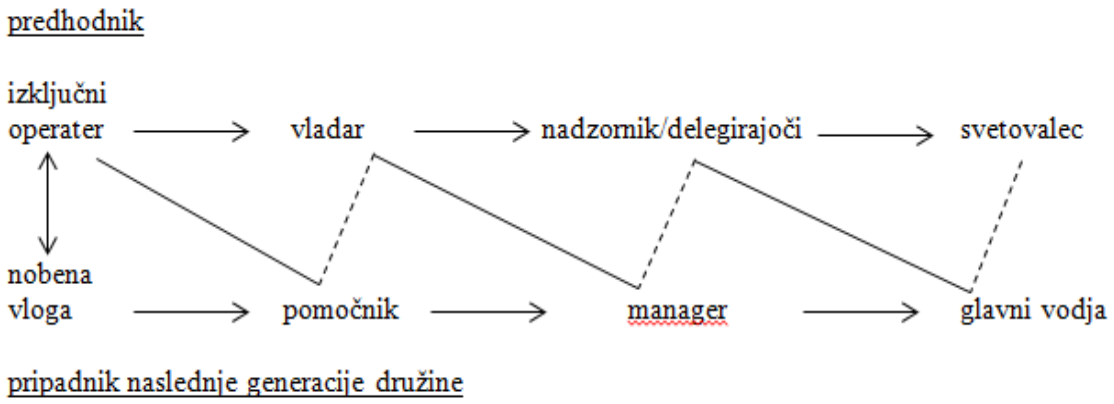
- Podjetje lastnika/managerja kot prvo fazo, ki traja od ustanovitve pa do vstopa družinskega člana v podjetje na način, ki ni le občasen. Podjetje do tega trenutka še ni družinsko, kljub vplivu družine na podjetje.
- Šolanje in razvoj nove generacije predstavlja drugo fazo, v kateri se naslednik spoznava s podjetjem, se o njem uči že od svojega zgodnjega otroštva, nadaljuje z delom med počitnicami in posledično se polno zaposli. Polna zaposlitev krepi njegova tehnična, medosebna, managerska znanja in omogoča nabiranje prepotrebnih izkušenj.
- Družabništvo med generacijami predstavlja fazo, v kateri naslednik pridobi zadostno znanje in kompetence, tako poslovne kot managerske, in lahko prevzame del odgovornosti ter sodeluje pri sprejemanju pomembnih odločitev.
- Prenos moči pa je zadnja faza, ki predstavlja obdobje, ko se od predhodne na naslednjo generacijo prenesejo operativne odgovornosti, oblikovanje politike in postavljanje ciljev. Predstavlja čas, ko se starši odločijo za počasen umik iz podjetja, upokojevanje.

Podobno, v sedem faz, sta proces nasledstva razdelila tudi Longenecker in Schoen (1978). Gre za tako imenovani fazni model nasledstva. Avtorja trdita, da proces nasledstva vključuje dolgoročni proces socializacije, skozi katerega naslednik nabira znanja in izkušnje ter se tako postopoma pripravlja na vodenje. Izpostavljata dva pomembna dogodka v procesu družinskega nasledstva, in sicer vstop naslednika v podjetje za polni delovni čas ter prenos vodstvenega položaja na naslednika. V prvih treh fazah (predpodjetniška, uvodna in uvodno-funkcionalna faza) naslednik še ni polno zaposlen v podjetju. Na začetku spoznava osnovna dejstva o podjetju, v uvodni fazi ga družinski člani spoznavajo s komunikacijo in zaposlenimi v podjetju, v uvodno-funkcionalni fazi pa se zaposli v podjetju za nepopoln delovni čas, morebiti dela ob študiju in pridobi formalno izobrazbo. Četrta ali funkcionalna faza in peta faza, imenovana napredna funkcionalna faza, predstavljata obdobje, ko se naslednik zaposli za polni delovni čas, se razvija, nabira znanja in izkušnje. Prevzame managerske odgovornosti, v tem času pa lahko tudi zamenja več managerskih vlog. Omenjeni fazi trajata do prevzema najvišjega vodstva. Zadnji dve fazi (zgodnja faza nasledstva in faza zrelega nasledstva) pa predstavljata čas po prevzemu vodstva, ko naslednik prevzame vodstveno vlogo v podjetju in dobi relativno avtonomijo, postane »de facto« vodja podjetja.

S pomočjo teorije prehajanja vlog proces nasledstva pojasnjuje Hadler (1994, str. 135 povzeto po Duh, 2003, str. 71–72). V procesu nasledstva so družinski člani nosilci različnih vlog, ki se tekom slednjega spreminjajo. Nasledstvo predstavlja proces vzajemnega urejanja vlog med ustanoviteljem oziroma lastnikom podjetja –

predhodnikom in člani družine – nasledniki (Slika 5). Gre za večstopenjski proces, skozi katerega predhodnik postopoma zmanjšuje svojo vključenost v podjetje. Omenjeni proces zaostaja z vzporednim procesom naslednika, ki svojo vključenost v podjetje povečuje. To pomeni, da predhodnik potrebuje več časa za premikanje v svoje vloge kot naslednik. Pomeni tudi, da lahko predhodnik, ustanovitelj ali lastnik, kakorkoli ga poimenujemo, obdrži svojo prejšnjo vlogo, medtem ko naslednik pridobi novo. Bistvo teorije prehajanja vlog je prenos vodstvenih izkušenj, avtoritete, moči sprejemanja odločitev in enakosti. Predhodnik se premika od izključnega operaterja do vladarja, do nadzornika in naposled do svetovalca, kar pomeni, da je prost ali upokojen. Vzporedno se naslednik premakne iz položaja, ko nima definirane vloge do pomočnika, nato managerja ter nazadnje do glavnega vodje. Polna črta pomeni, da predhodnik odobrava napredovanje naslednika, vidi njegovo sposobnost, da uspešno prevzame svojo novo vlogo in s tem tudi sam lažje nastopi novo vlogo (črtkana črta).

Slika 5: Nasledstvo – proces vzajemnega urejanja vlog med predhodnikom in nasledniki (pripadniki naslednje generacije družine)



Vir: (Handler, 1994, str. 136 povzeto po Duh, 2003, str. 72).

Proces nasledstva je dolg in ne poteka vedno gladko. Obstajajo problemi, ki so povezani s pripravami na nasledstvo in vplivajo na načrtovanje slednjega. To so (European Commission, 2002, str. 11–12):

- psihološki in čustveni problemi (povezani s strahom pred odhodom iz podjetja in pravočasnem načrtovanju nasledstva),
- problem kompleksnosti procesa nasledstva (primanjkovanje izkušenj in znanja kako se lotiti načrtovanja nasledstva),
- problem nacionalne zakonodaje (od podjetniškega prava, davčnih predpisov in same birokracije – kot na primer visoki davki na darila, dediščino).

Duh, Tominc in Rebernik (2005, str. 592) omenjajo še problem razumevanja kompleksnih podjetniških aktivnosti oziroma problem tako imenovanega tacitnega znanja (gre za znanje, ki ga je težko prenesti z ene na drugo generacijo, kot na primer določene rutine, ki jih osvojimo z učenjem ob delu).

De Massis, Chua in Chrisman (2008, str. 185–192) so dejavnike, ki vplivajo na proces in posledično uspešnost podjetja, razdelili v pet skupin, in sicer na:

- individualne oziroma posamezne dejavnike (nizka sposobnost potencialnega naslednika, nezadovoljstvo/pomanjkanje motivacije pri morebitnem nasledniku,

nepričakovana izguba potencialnega naslednika, velika navezanost predhodnika na podjetje, nepričakovana smrt, ločitev, ponovna poroka predhodnika),
- odnosne oziroma relacijske dejavnike (konflikti, rivalstva in tekmovalnost med družinskimi člani – med starši in otroki, pomanjkanje zaupanja v potencialnega naslednika in podobno),
- finančne dejavnike (nezmožnost plačila davka na darila in dediščino, nezmožnost izplačila dediča, ki hoče zapustiti podjetje, finančna nezmožnost najema profesionalnih managerjev),
- kontekstne dejavnike (sprememba v poslovni uspešnosti podjetja, zmanjšanje ekonomije obsega, izguba ključnih partnerjev, lahko kupcev ali dobaviteljev, poslabšanje odnosov z njimi) in
- procesne dejavnike (vloga predhodnika in potencialnega naslednika ni jasno opredeljena, slaba komunikacija in sporočanje odločitev v zvezi z nasledstvom prisotnim v podjetju, neuspelo usposabljanje naslednika, potencialni naslednik ne prejema povratnih informacij glede napredka samega procesa nasledstva in podobno).

Morris in drugi (1997) pa navajajo tri osnovne skupine dejavnikov, ki so povezani z učinkovitimi prehodi oziroma prenosi v družinskih podjetjih ter posledično z uspešnostjo družinskega podjetja po uresničitvi nasledstvenega prenosa, in sicer:
- raven pripravljenosti naslednikov (slednja zajema formalno izobrazbo, usposabljanje, same delovne izkušnje, delovno mesto ob vstopu v podjetje, število delovnih mest, motivacijo po pridružitvi podjetju),
- odnose med družinskimi in poslovnimi člani (samo število otrok v družini, odprtost komunikacij, zaupanje, predanost, lojalnost, rivalstvo med družinskimi člani, družinski konflikti) ter
- dejavnosti načrtovanja in nadzora (kot na primer: davčno planiranje, načrtovanje nasledstva, vključevanje zunanjih svetovalcev).

Kot najpomembnejši dejavnik so avtorji izpostavili same družinske odnose, še posebej zaupanje in odkrito komunikacijo med družinski člani (prav tam).

Leach (2007) navaja nekaj ključnih osnovnih vidikov za uspešnost nasledstva. Pravi, da je potrebno zgodnje načrtovanje nasledstva. To utemeljuje z dejstvom, da se največkrat začne razmišljati o nasledstvu šele, ko je to nujno in neizogibno (kot na primer: bolezen, nepričakovana smrt). Pomembno je spodbujati medgeneracijsko sodelovanje. Prav tako je dobro napisati nasledstveni načrt, saj tako obstaja več možnosti, da se dejansko izpelje. Hkrati pa je na voljo vsem ostalim članom. Priporočljivo je vključiti v proces nasledstva vse zaposlene v podjetju, ne glede če so družinski člani ali ne. Prav tako pa je smotrno izkoristiti zunanjo pomoč svetovalnih služb, ki so usposobljene za vprašanja glede nasledstva. Zelo pomembno pa je tudi začeti sam proces usposabljanja, in sicer takoj, ko je naslednik nanj pripravljen. Več kot dobrodošlo je, da se naslednik dlje usposablja, saj tako pridobi več znanja, izkušenj ter posledično lažje prevzame mesto vodje. Priporočljivo je, da naslednik skozi proces usposabljanja čim bolj spozna podjetje, to pa je najlažje tako, da če je možno, gre skozi vsa delovna mesta. Kot zadnje pa avtor izpostavlja načrtovanje upokojitve. Slednje pomeni postopen umik ustanovitelja oziroma lastnika iz podjetja, ki lahko traja tudi več let, zato je priporočljivo, da se z načrtom upokojitve določi tudi datum upokojitve.

Pomemben dejavnik pri prenosu nasledstva predstavlja tudi družina in njena spreminjajoča tradicionalna podoba. Vse prožnejše oblike skupnega življenja in partnerstva pomenijo otežen prenos nasledstva ter posledično zmanjšujejo možnost uspešnega prenosa podjetja. Tradicionalna družina je tista, ki nekako daje večje možnosti uspeha prenosa nasledstva na prihodnje generacije, saj podpira generacijski prenos. V ozadju tradicionalne družine gre namreč za tradicijo, družinske korenine, krepitev družinskih vezi (Bechtler, 1990, str. 10–11, povzeto po Duh, 2003, str. 75).

Antončič, Auer Antončič in Juričič (2015, str. 15) navajajo, da so ocena zmožnosti potencialnega družinskega naslednika, zgodnji začetek prenosa, zagotavljanje kontinuitete v poslovanju in pošteno ter enakopravno obravnavanje posameznikov ključni elementi uspešnega medgeneracijskega prenosa družinskega podjetja.

3.4 Značilnosti prenosa družinskega podjetja iz ene generacije na drugo

Družinska podjetja postajajo skozi leta vse bolj kompleksna. Največje spremembe doživljajo v času nasledstvenega prenosa, ko običajno pridejo na površje tudi marsikateri nerešeni konflikti (Leach, 2007). Prav zaradi slednjega je še toliko bolj pomembno, da se načrtovanja nasledstva lotijo preudarno in dovolj zgodaj. To naj bi pripomoglo k temu, da se načrt in pristop, ki ga predhodnik izbere, izpopolni in »usede« v zavest tistih, ki bi naj vodili podjetje (Pirc, 2007).

Soočiti se z dejstvom, da smo vsi minljivi, ni enostavno, še posebej pa ne za ustanovitelje podjetij. Le-tem je še posebej težko, saj imajo s podjetjem zelo močno vez, nanj gledajo kot na svojega »otroka« in tako le s težavo predajo vodenje podjetja naslednikom. Podjetje za ustanovitelja namreč predstavlja podaljšek njega samega, tako posledično težko deli odgovornosti na podrejene, odlaša s samo upokojitvijo in odhodom iz podjetja (Pirc, 2007). Prenos nasledstva iz prve na drugo generacijo je pri družinskih podjetjih zelo čustven, a zagotovo malenkost lažji, če je naslednik družinski član, morebiti sin ali hčerka. Ob tem je potrebno poudariti, da raziskave kažejo, da so potomci (sinovi, hčerke) vedno manj pripravljeni, da prevzamejo družinsko podjetje. Poglavitni razlog pa je želja po ustanovitvi lastnega podjetja (Bjuggren in Sund, 2001, str. 13).

Ko se ustanovitelj odloča o nasledstvu, se mu pojavlja nešteto vprašanj. Kot prvo pa se mora sam odločiti kaj je tisto, kar hoče. Je njegova želja predaja podjetja naslednikom in s tem nadaljevanje družinskega podjetja? Kdaj je pravi čas za predajo nasledstva? Nadalje je vprašanje, ki ga muči, koga izbrati za svojega naslednika, naj izbere najstarejšega otroka ali najsposobnejšega otroka? Ima ta naslednik željo po vodenju podjetja? Je njegova motivacija prava? Potem je tu vprašanje, ki zadeva ostale zaposlene v podjetju in njihov odziv na izbiro naslednika – bodo slednjega sprejeli kot novega vodjo? To so le nekatera izmed mnogih vprašanj, se pa iz dneva v dan pojavljajo še mnoga druga. Omenjeno nam še enkrat več dovoljuje, da poudarimo kako pomembno je zavedanje podjetnika o pravočasnem načrtovanju nasledstva.

Zagotovo je prehod iz prve na drugo generacijo najbolj zahteven in kritičen. Predvsem je zahteven z vidika tega, ker se podjetje do zdaj še ni srečalo s samim procesom nasledstva. To dokazujejo tudi raziskave, ki kažejo, da prehod iz prve na drugo

generacijo preživi le slaba tretjina družinskih podjetij (Mezulić Juric in Alpeza, 2017, str. 7; Duh, 2008a; Pirc, 2007; Kets de Vries, 1993; Morris in drugi, 1997).

Ko družina že preživi en prehod, je vsak naslednji lažji. Izkušnje iz prejšnjih nasledstev so namreč več kot dobrodošle. To potrjujeta tudi Bjuggren in Sund (2001), ki navajata, da podjetje, ki uspešno preživi prehod v drugo generacijo, ima po rezultatih raziskav večjo verjetnost uspeha nadaljnjih nasledstev.

Pripadniki druge in tretje generacije so pogosto bolj izobraženi od svojih predhodnikov. Podedovali so podjetje, ki že posluje, tako imajo zagotovljena finančna sredstva, lahko so spretnejši pri vodenju in podobno. Nova generacija oziroma nasledniki lahko predstavljajo priložnost za podjetje, s svojimi idejami in pogledom na poslovanje lahko prispevajo k boljšemu poslovanju podjetja. Nevarnost, ki je prisotna pri teh generacijah, je zagotovo morebitna manjša predanost podjetju, kot je bila pri samem ustanovitelju. Pomanjkanje slednje in pa tudi motivacije lahko vodi do družinskih prepirov, do poslabšanja medsebojnih odnosov in posledično do propada podjetja. Ko pride čas za razmišljanje o nasledstvu, imajo tudi nasledniki isti problem kot ustanovitelj. Sami imajo običajno na voljo več potencialnih naslednikov. Prenos na tretjo generacijo pomeni, da so nasledniki med sabo bratranci in sestrične. To pomeni, da izhajajo iz različnih družin in imajo različne vrednote ter mnenja. Pomembno prednost slednjih pa lahko predstavlja vez, ki jo je možno splesti z ustanoviteljem podjetja – s svojim dedkom. Omenjeni ima namreč več časa, ki ga lahko preživi s svojimi vnuki in jim preda znanje ter neprecenljive izkušnje, ki jih je dobil skozi leta (Leach, 2007).

Raziskave kažejo, da prehod iz druge na tretjo generacijo uspešno izpelje okrog 50 % podjetij, ki so preživela prehod iz prve na drugo generacijo (Duh, 2008a, str. 118). Govorimo o približno 13-tih % družinskih podjetij (Mezulić Juric in Alpeza, 2017, str. 7). Povezanost s podjetjem iz generacije na generacijo namreč ni več tako močna kot pri prvi in drugi generaciji. Običajno je v času tretje generacije v podjetju večje število družinskih članov, ki imajo vsak svoj lastniški delež. Za vodenje podjetja pa pogosto izberejo zunanjega managerja (Leach, 2007). Slednji lahko kot nevtralni udeleženec in nedružinski član usklajuje interese različnih skupin znotraj družine (Kets de Vries, 1993, str. 69 povzeto po Duh, 2003, str. 66). Ko je podjetje v lasti tretje ali nadaljnjih generacij, se nasledniki tako pogosto spopadejo z vprašanjem ali naj podjetje vodijo naprej ali ga prodajo. Sama odločitev je pogosto težka, predvsem z vidika družinske tradicije vodenja podjetja.

4 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO IN PODPORNE INSTITUCIJE

Iz leta v leto je podpornemu okolju za družinska podjetja posvečeno vse več pozornosti. Družinskim podjetjem je omogočeno, da se lahko vključijo v različne organizacije, ki jim nudijo pomoč pri reševanju problemov.

S podporo družinskim podjetjem so najprej začeli v Združenih državah Amerike. Tako so na temo družinskih podjetij v okviru univerz in poslovnih šol nastali številni centri za družinska podjetja, ki predstavljajo vir neprekinjenega izobraževanja za družine, ki imajo v lasti podjetja. Hkrati pomagajo pri reševanju problemov, ki so usodnega pomena za kontinuiteto in uspeh podjetja, kot je na primer problem nasledstva in pa nudijo možnost, da si družinska podjetja izmenjajo izkušnje ter poglede na poslovne in družinske probleme (Kaplan, George in Rimler, 2000, povzeto po Duh, 2008a, str. 115). V Bostonu, ameriški zvezni državi Massachusetts, ima sedež najstarejše in najprestižnejše multidisciplinarno strokovno združenje za družinska podjetja na svetu, imenovano Family Firm Institute (FFI). Sestavljajo ga strokovnjaki, pedagogi, raziskovalci in tudi člani družinskih podjetij iz več kot 80 držav po svetu. Ustanovljeno je bilo leta 1986 s poslanstvom postati najbolj vplivna globalna mreža miselnih vodij na področju družinskih podjetij (Family Firm Institute, 2017; prav tam, 2018b). Imajo svojo akademsko revijo imenovano Family Business Review (FBR). Slednja izhaja od leta 1988 in je vodilna znanstvena publikacija, namenjena izključno raziskovanju dinamike družinskih podjetij, tako velikih kot relativno malih podjetij, in z osredotočenostjo na vse generacije družinskih podjetij (prav tam, 2018c). Ponujajo tudi certificirane programe in organizirajo mednarodne konference. Slednje vidijo kot najpomembnejši, ključni del svoje izobraževalne ponudbe. Cilj, ki ga imajo s konferencami, je na enem mestu zbrati strokovnjake in akademike različnih strokovnih področij, ki se zanimajo za razvoj družinskega podjetništva. Na njih predstavljajo vodilne inovatorje, pionirje in mislece, ki razmišljajo izven okvirjev tako imenovane »out of the box thinkers« (prav tam, 2017).

Ena izmed najpomembnejših institucij za podporo družinskim podjetjem je zagotovo tudi svetovno združenje Family Business Network (FBN). Združenje je bilo ustanovljeno leta 1989 in ima sedež v Švici, natančneje v Lausanni oziroma Lozani. Gre za vodilno svetovno družinsko organizacijo, ki združuje več kot 3.400 družinskih podjetij iz več kot 60 držav. Omogoča izmenjavo izkušenj in znanj pri reševanju specifičnih družinskih problemov. Njihov cilj pa je krepitev uspeha skozi generacije (FBN International, 2018).

Leta 2001 je bila z namenom, da spodbudi raziskovanje družinskih podjetij, ustanovljena mednarodna raziskovalna inštitucija International Family Enterprise Research Academy (IFERA). Je neprofitna organizacija s sedežem v Springfieldu, v ameriški zvezni državi Illinois. Zajema mednarodno mrežo akademikov, raziskovalcev in drugih ključnih deležnikov v družinskem podjetju, ki se ukvarjajo s proučevanjem družinskih podjetij. Njihova vizija je postati gonilna sila mednarodne mreže, ki bo zagotavljala, da družinsko podjetništvo postane multidisciplinarna tema in vodilno področje v poslovnem raziskovanju. Zadolžena je za organizacijo največjih mednarodnih konferenc na temo družinskih podjetij za raziskovalce in akademike. Organizira nacionalne in mednarodne konference ter raziskovalno razvojne delavnice.

Njihova temeljna načela so: biti najboljši forum za raziskovalce družinskega podjetništva na svetu, skrbeti za napredek in obogatitev pogovora o raziskavah s področja družinskega podjetništva, izboljšati doseg akademikov iz različnih sorodnih disciplin in posredovati vodstvene prakse z namenom ustvarjanja trajnostnih družinskih podjetij (IFERA, 2018).

Podoben koncept k raziskovanju ter izobraževalni in svetovalni podpori družinskim podjetjem so razvile tudi nekatere evropske šole, med drugim European Business School, IESE v Barceloni, IMD v Lausanni, Univerza v St. Gallenu ter INSEAD v Fontainebleau, ki so ustanovile posebne oddelke, inštitute ali katedre (Duh, 2008a, str. 115).

Če so rezultati proučevanja institucionalne podpore in ukrepov ekonomske politike za razvojno podporo družinskim podjetjem v Sloveniji pred leti kazali, da je tovrstna podpora za mala in srednja velika podjetja razvita, posebej za družinska podjetja ni bilo tako (prav tam). Zdaj, leta 2018, lahko trdimo, da se stanje glede podpore družinskim podjetjem izboljšuje.

4.1 Podporne institucije za družinsko podjetništvo na ravni Evrope

Nekatere izmed evropskih in slovenskih podpornih organizacij in združenj, ki so nastali z namenom nudenja podpore in pomoči družinskim podjetjem, analiziramo v naslednjih dveh podpoglavjih. Razdelili smo jih na:

- podporne institucije za družinsko podjetništvo na ravni Evrope in
- podporne institucije za družinsko podjetništvo v Sloveniji.

4.1.1 Evropska organizacija družinskih podjetij (EFB)

Evropska organizacija družinskih podjetij European Group of Family Enterprises (GEEF)[1], leta 2009 preimenovana v European Family Businesses (EFB), je bila ustanovljena leta 1997 z glavnim ciljem podpirati in zaščititi interese družinskih podjetij v Evropski uniji. Od same ustanovitve je tesno sodelovala z Evropsko komisijo in drugimi evropskimi institucijami, da bi zaščitila družinske interese na skupnem evropskem trgu (FBN Bulgaria, 2018). Duh (2008a, str. 115) navaja, da je bil namen ustanovitve predvsem, da bi družinska podjetja lažje in na organiziran način opozarjala Evropsko komisijo na probleme, s katerimi se srečujejo, ter hkrati tudi lažje vplivala na iskanje in oblikovanje rešitev za omenjene probleme.

Članice European Family Businesses (EFB, 2018a) prihajajo iz več evropskih držav, med drugim iz:

- Velike Britanije (Institute for Family Business – IFB with UCG),
- Nemčije (Die Familienunternehmer),
- Španije (IEF – Insituto de la Empresa Familiar with Asociaciones Territotiales de Empresa Familiar – IEF),
- Francije (FBN France; Mouvement de Entreprises de Taille Intermediaire – METI),
- Nizozemske (The Dutch Association of Family Firms – FBNed),
- Portugalske (Associação das Empresas Familiares – EFs),

[1] GEEF (Groupement Européen des Enterprises Familiales – European Group of Owner Managed and Family Enterprises).

- Bolgarije (FBN Bulgaria),
- Romunije (FBN Romania),
- Finske (Finnish Family Firms Association),
- Malte (Malta Association of Family Enterprises – MAFE) in
- Andore (Empresa Familiar Andorrana).

Organizacija European Family Businesses (EFB, 2018b) jemlje kot svoje predvsem naslednje izzive: prenos podjetja na naslednjo generacijo, krepitev kapitala in prepoznavanje družinskega podjetništva. Zavedajo se, da je izziv prenosa lastništva in/ali vodenja podjetja na naslednjo generacijo v družinskih podjetjih najverjetneje najpomembnejši. Tako v okviru slednjega pozivajo:

- k večjemu poudarku in premisleku o prenosu podjetij s strani oblikovalcev politike,
- k takšnim davčnim in regulacijskim okvirom, ki ne prikrajšujejo družinskih podjetij, ko se slednje ukvarjajo z vprašanjem prenosa,
- k natančnim letnim podatkom o poslovnih razmerah na področju prenosa v Evropi,
- k izboljšanju širitve najboljših praks med svojimi članicami,
- k večji javni podpori pomoči, predvsem malim in srednje velikim družinskim podjetjem, da se bolje pripravijo na sam prenos.

Slika 6: Logotip evropske organizacije družinskih podjetij – EFB

Vir: (EFB, 2018c).

European Family Businesses v sodelovanju z organizacijo KPMG[2] od leta 2013 vsako leto izda Evropski barometer družinskih podjetij (European Family Business Barometer). V njem predstavijo rezultate raziskave, s katero merijo trende med evropskimi državami. Raziskava temelji na rezultatih spletne ankete, izvedene med družinskimi podjetji. Z omenjenim barometrom skušajo podati vpogled v stopnjo zaupanja družinskih podjetij, izzive, s katerimi se soočajo družinska podjetja, in rešitve ter edinstvene pristope, s katerimi si želijo zagotoviti trajnostno rast (European Family Businesses in KPMG Enterprise, 2017).

[2] V KPMG se zavedajo, da so družinska podjetja posebna podjetja, zato so v podporo edinstvenim potrebam in izzivom, ki jih imajo družinska podjetja, ustanovili globalni center odličnosti (KPMG Enterprise Global Centre of Excellence for Family Business), v okviru katerega zagotavljajo ustrezne informacije in svetovanje družinskim podjetjem (European Family Businesses in KPMG Enterprise, 2017, str. 31).

4.1.2 Evropsko združenje za prenos nasledstva v malih in srednje velikih podjetjih (Transeo AISBL)

Evropsko združenje za prenos nasledstva v malih in srednje velikih podjetjih European Association for SME Transfer (Transeo AISBL). Prenos MSP se nanaša na prodajo ali pridobitev malih in srednje velikih podjetij v širšem pomenu, med drugim tudi družinskem nasledstvu. Transeo AISBL je mednarodno neprofitno združenje, ki so ga decembra leta 2010 ustanovile tri organizacije, vsaka iz svoje države, ki se ukvarjajo s prenosom malih in srednje velikih podjetij (Transeo, 2018a). To so (Transeo, 2018b):

- SOWACCESS iz regije Valonija v Belgiji (Société Wallonne d'Acquisition et de Cession d'Entreprises – hčerinsko podjetje skupine SOWALFIN in valonsko podjetje za prenos in prevzem malih in srednje velikih podjetij; glavni nalogi podjetja sta zagotavljanje informacij in ozaveščanje o prenosu podjetij v Belgiji, predvsem v valonski regiji ter olajševanje stikov med prodajalci in kupci v Belgiji, Franciji in na Nizozemskem),
- CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires – francosko nacionalno združenje za prenos malih in srednje velikih podjetij; njihov glavni cilj je spodbujanje prenosa malih in srednje velikih podjetij ter za zagotovitev njihovega razvoja prek združitev ali partnerstev) in
- MKBase (največja platforma za prenos podjetij na Nizozemskem).

V letu 2018 ima Transeo AISBL 48 članic iz 14 evropskih držav in dveh neevropskih držav (Kanada in Maroko). Največ članic prihaja iz Belgije, to je 20, po pet jih prihaja iz Francije in Nizozemske, tri iz Finske, po dve iz Španije, Luksemburga in Italije, po ena organizacija pa prihaja iz Kanade, Danske, Hrvaške, Maroka, Nemčije, Norveške, Poljske, Portugalske in Švedske (Transeo, 2018c).

Transeo AISBL povezuje strokovnjake za prenos malih in srednje velikih podjetij iz treh sektorjev oziroma področij, ki so dejavni pri prenosu (prodaji ali pridobitvi) malih in srednje velikih podjetij v Evropi, in sicer iz (Transeo, 2018a):

- zasebnega sektorja (strokovnjake s področja združitev in prevzemov podjetja, odvetnike, poslovne revizorje, računovodje, davčne svetovalce, svetovalce za združitve in prevzeme, posrednike v procesu prenosa podjetja, agencije za prenos podjetij, banke, zasebna kapitalska podjetja in tako dalje),
- javnega sektorja (gospodarske zbornice, agencije za gospodarski razvoj, javne finančne organizacije in podobno) in
- akademskega/izobraževalnega sektorja (univerze, poslovne šole, raziskovalni centri in podobno).

Transeo AISBL predstavlja in spodbuja dolgoročne interese tako imenovanega trga prenosa MSP v Evropi. Njihov cilj je spodbuditi izmenjavo dobrih praks med strokovnjaki iz evropskih držav, kar bi pomenilo, da bi prej imenovani trg prenosa MSP v Evropi postal bolj profesionalen in viden, da se olajša sam način sodelovanja med zasebnimi, javnimi in akademskimi deležniki in da bi zakonodajno okolje postalo bolj prijazno za sam prenos podjetij (prav tam).

Slika 7: Logotip mednarodnega neprofitnega združenja – Transeo AISBL

Vir: (Transeo, 2018a).

4.1.3 Center za družinska podjetja in prenos podjetja (CEPRA)

Center za družinska podjetja in prenos nasledstva (Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja – CEPRA) je del neprofitne organizacije CEPOR (Center za politiku razvoja malih in srednjih poduzeća i poduzetništva), ki je bila ustanovljena leta 2001 in predstavlja informativni, svetovalni in izobraževalni center, ki je namenjen zagotavljanju podpore tako družinskim kot ostalim malim in srednje velikim podjetjem na področju prenosa/nasledstva podjetja in drugih posebnih izzivov povezanih z upravljanjem družinskih podjetij. Njihovo poslanstvo je nuditi strokovno svetovalno in izobraževalno pomoč pri vodenju družinskega podjetja in pri procesu prenosa podjetja v malih in srednje velikih, predvsem družinskih podjetjih (CEPRA, 2018).

Cilji, ki so si jih zadali so:

- krepitev ozaveščenosti o pomenu in zapletenosti vprašanj, ki zadevajo prenos podjetja med podjetniki in predstavniki ustreznih institucij, ki bi morali podpirati podjetnike v procesu prenosa podjetja,
- dvig ravni informiranja in znanja podjetnika, ki je potrebno za uspešno reševanje izzivov, s katerimi se soočajo MSP in družinska podjetja v okviru prenosa lastništva in upravljanja podjetja,
- ustvarjanje predpogojev za trajnost družinskih podjetij skozi generacije (prav tam).

Slika 8: Logotip hrvaškega centra za družinska podjetja in prenos nasledstva – CEPRA

Vir: (CEPRA, 2018).

4.2 Podporne institucije za družinsko podjetništvo v Sloveniji

V Sloveniji so začeli družinska podjetja raziskovati v sredini 90-tih let prejšnjega stoletja (Vadnjal, 2013). Sama podpora družinskim podjetjem je iz leta v leto večja in tako imamo v Sloveniji kar nekaj institucij, ki delujejo na področju podpore družinskim podjetjem.

4.2.1 SPIRIT Slovenija, javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije

SPIRIT Slovenija, javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije zagotavlja slovenskemu gospodarstvu podporo na najpomembnejših področjih slovenskega gospodarstva, in sicer na usklajen, pregleden in celovit način (SPIRIT Slovenija, 2018a).

Slika 9: Logotip javne agencije SPIRIT Slovenija

Vir: (SPIRIT Slovenija, 2017).

Njihova vizija je (SPIRIT Slovenija, 2018b): »Biti učinkovita, na trajnostnem konceptu razvoja temelječa izvajalska inštitucija, ki na področju podjetništva, internacionalizacije, tehnološkega razvoja in tujih neposrednih investicij ter promocije slovenskega gospodarstva trajnostno zagotavlja rast in razvoj slovenskega gospodarstva.«

Poslanstvo javne agencije SPIRIT Slovenija je biti aktiven deležnik v poslovnem okolju. Skupaj z Ministrstvom za gospodarski razvoj in tehnologijo ter ostalimi deležniki nuditi slovenskim podjetjem učinkovito in celovito podporo pri razvoju in promociji na globalnem konkurenčnem trgu. Kar posledično pomeni zagotavljati konkurenčnost in promocijo slovenskega gospodarstva kot celote (prav tam).

Delujejo na dveh sektorjih, in sicer na (SPIRIT Slovenija, 2018a):
- Sektorju za spodbujanje podjetništva, inovativnosti in tehnološkega razvoja ter
- Sektorju za spodbujanje internacionalizacije in tujih neposrednih investicij.

Ena glavnih nalog Sektorja za spodbujanje podjetništva, inovativnosti in tehnološkega razvoja je krepitev inovativnega podjetništva, ki predstavlja pomemben dejavnik, ki vpliva na rast produktivnosti in zaposlenosti, posledično pa tudi na dvig konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. Slovenskim podjetjem in potencialnim podjetnikom z brezplačnimi storitvami olajšujejo vstop v samo podjetništvo in omogočajo učinkovito poslovanje (SPIRIT Slovenija, 2018c).

Javna agencija SPIRIT Slovenija izvaja svoje storitve po načelu »vse na enem mestu«. Pod eno streho so namreč združene ključne aktivnosti, ki jih podjetja potrebujejo skozi svoj življenjski cikel (SPIRIT Slovenija, 2018b). Omenjeno pomeni, da lahko domači in tuji podjetniki prejmejo hitro in uporabno brezplačno informacijo na čim bolj celovit način ali s strani agencije ali v sodelovanju s podpornim okoljem. Agencija na najrazličnejših dogodkih, delavnicah, okroglih mizah in konferencah, na katerih sodelujejo visoki predstavniki državnih in podpornih institucij, znanstveniki, akademiki, izkušeni podjetniki ter gospodarstveniki, ponuja dodatna znanja, izmenjavo izkušenj in predstavlja dobre podjetniške prakse (Podjetniški portal, 2018).

S svojimi aktivnostmi na SPIRIT Slovenija spodbujajo vsa družinska podjetja k prepoznavanju izzivov, ki jih čakajo v prihodnosti, k dobri pripravi in pravočasen odziv na njih. Med drugim gre za izzive postavljanja managementa, profesionalizacije in nasledstva. Pri svojih aktivnostih so pozorni na dejstvo, da se družinska podjetja od drugih oblik podjetij po vsem svetu razlikujejo po oblikovanju strategije poslovanja, kjer se srečujejo tako družinski, poslovni kot lastniški interesi. Njihove storitve so namenjene tako družinskim kot nedružinskim podjetjem v vseh fazah rasti in mednarodnega poslovanja. Podjetnikom je na voljo več spletnih strani agencije (na primer: SPIRIT Slovenija, Podjetniški portal, Izvozno okno). Celovite podporne storitve lahko dobijo tudi osebno preko točk VEM[3], inkubatorjev in tehnoloških parkov. Omogočajo tudi podporo pri prenosu znanja in tehnologij iz javno raziskovalnih organizacij v gospodarstvo ter informiranje in svetovanje pri uvajanju novih izdelkov, postopkov in storitev oziroma tehnoloških in netehnoloških inovacij v zasebnem sektorju. Kot nacionalna kontaktna točka (National Contact Point – NCP) za »Instrument SME« (Instrument za mala in srednja velika podjetja)[4] nudijo podjetjem podporo in informacije o priložnostih in aktualnih razpisih programa Horizon 2020 (Obzorje 2020)[5] ter povezavo z drugimi NCP-ji v Sloveniji. SPIRIT Slovenija podpira aktivnosti, ki slovenskim družinskim podjetjem omogočajo promocijo, mreženje in vzpostavljanje mednarodnih povezav. Prav tako podpirajo promocijo družinskih podjetij s knjigo Družinsko podjetništvo Slovenija (EY Slovenija, 2017a).

V letu 2017 so na SPIRIT Slovenija objavili javno povabilo podpornim institucijam za vključitev strokovnih predavanj in izmenjav dobrih praks s področja prenosa lastništva v družinskih podjetjih v dogodke namenjene za podjetnike in lastnike podjetij. Izbrali so 34 dogodkov, od tega je bilo od junija do oktobra 2017 izvedenih 26 dogodkov, s prisotnimi 590 podjetniki. Nadaljevali so s promocijo uspešnih družinskih podjetij v Sloveniji. V slovenskih knjižnicah so vsem državljanom omogočili dostop do knjig Družinsko podjetništvo Slovenija 2014 in prav tako za leta 2015, 2016 in 2017. Skupaj s svetovalnimi podjetji in podpornimi institucijami, ki se ukvarjajo s pomočjo družinskim podjetnikom pri prenosu lastništva, so izvedli evalvacijsko delavnico. Ugotovili so, da je potrebno podjetnike tudi v prihodnje obveščati o izzivih na področju prenosa lastništva, da je potrebno oblikovati platformo za prenos lastništva, kadar ta nima naslednikov oziroma želi podjetje prodati, prav tako je pomembno osveščati širšo javnost o pomenu družinskega podjetništva za Slovenijo. Potem so ugotovili še, da je

[3] Točke VEM ter portal za podjetja in podjetnike e-VEM, torej dosedanji sistem VEM, prehaja pod okrilje Slovenske poslovne točke. Gre za nov nacionalni sistem SPOT, Slovenska poslovna točka, ki predstavlja celovit sistem brezplačnih podpornih storitev države za poslovne subjekte pod eno znamko. Sistem SPOT, Slovenska poslovna točka, združuje štiri ravni, in sicer: portal SPOT (prej portal e-VEM), kjer so na voljo informacije in elektronske storitve za poslovne subjekte; SPOT Registracija – predstavljajo fizične registracijske točke, gre za dosedanje VEM točke; SPOT Svetovanje predstavlja 12 regijskih točk SPOT Svetovanje ter SPOT Global, četrta raven sistema SPOT, ki jo predstavlja nacionalna točka SPOT – Javna agencija, SPIRIT Slovenija, slednja izvaja širok nabor storitev s področja internacionalizacije in nudi pomoč izvoznikom ter investitorjem (MGRT, 2018).

[4] Instrument za MSP se izvaja v okviru Obzorja 2020. Gre za program namenjen izključno MSP-jem, njegov namen je z nepovratnimi sredstvi podpreti vse inovativne projekte, ki izkazujejo visoko stopnjo razvoja, rasti in internacionalizacije. Cilj je pomagati podjetjem premostiti razkorak med raziskavami in razvojem ter komercializacijo inovacij (TIKO PRO, d. o. o., 2018).

[5] Obzorje 2020 je okvirni program EU za raziskave in inovacije, aktiven v obdobju od leta 2014 do leta 2020. Gre za najpomembnejši finančni instrument izvajanja strategije Unije inovacij in strategije Evropa 2020, s ciljem dvigniti konkurenčnost Evropske unije do leta 2020. Finančna sredstva programa v vrednosti preko 80 milijard evrov so namenjena raziskavam in inovacijam. Cilj programa je ustvariti gospodarsko rast in zagotoviti nova delovna mesta v Evropi (Obzorje 2020, 2018).

treba promovirati odlične družinske podjetnike in spodbujati ter osveščati o pomenu izobraževanja naslednikov (SPIRIT Slovenija, 2018d, str. 21).

V letu 2017 je SPIRIT Slovenija skupaj s predstavniki podpornih mrež organizirala srečanja predstavnikov družinskih podjetij z namenom podajanja informacij in izmenjave izkušenj s področja prenosa lastništva med generacijami. Šlo je za predstavitve s strani podjetij, ki so že uspešno opravila prenos podjetja. Strokovnjaki pa so predstavili aktualne mednarodne trende ter ozaveščali o pomenu pravočasne priprave na prenos lastništva (prav tam, str. 83).

Izvedli so tudi dve anketi, in sicer so poslali ankete vsem podpornim organizacijam, ki so v letu 2017 organizirale predavanja glede družinskega podjetništva s podporo javne agencije SPIRIT Slovenija. Anketo je izpolnilo sedem od osmih organizacij. Ugotavljali so, kakšna je bila primernost vsebine za udeležence, nastop predavatelja/predstavnika dobre prakse in časovni okvir organizacije. Na petstopenjski pozitivni lestvici so podporne organizacije omenjene teme ocenile z oceno 4–5. Druga anketa je bila anketa za udeležence-predstavnike družinskih podjetij, na slednjo je odgovorilo 62 udeležencev. Od tega jih je 83 % ocenilo, da je dogodek dosegel svoj namen. Primernost vsebine za udeležence in nastop predavatelja/predstavnika dobre prakse so na petstopenjski pozitivni lestvici ocenili z oceno 4 (prav tam).

V okviru programa *Podpora družinskim podjetjem pri prenosu lastništva – Spodbujanje družinskega podjetništva* se bodo osredotočili na izzive na področju prenosa lastništva med generacijami v družinskih podjetjih. In sicer (SPIRIT Slovenija, 2018e, str. 64):

- Izvajali bodo aktivnosti ozaveščanja o pomenu priprave na prenos lastništva in omogočili izmenjavo dobrih praks.
- Na spletnem portalu bodo oblikovali skupno platformo za prenos lastništva, ki bo omogočala tako informacije o prenosu lastništva kot izmenjave dobrih praks ter video vsebine.
- Na temo prenosa lastništva bodo spodbujali povezovanje in izmenjavo izkušenj družinskih podjetnikov v različnih članskih organizacijah.
- Naslednikom bodo omogočili podporo pri usposabljanju s področja prenosa lastništva.
- Podprli bodo strokovno konferenco o družinskem podjetništvu in publikacijo predstavitve desetih slovenskih družinskih podjetij.
- Načrtujejo oblikovanje delovne skupine z namenom oblikovanja pobud za spremembo fiskalne in davčne zakonodaje za uspešnejše prenos lastništva (sestavljena bo iz podjetnikov in predstavnikov podpornih institucij).

Po mnenju strokovnjakov uspešni prenosi lastništva med generacijami potekajo daljše časovno obdobje (po njihovem mnenju okoli 10 do 15 let), zato se bodo učinki teh aktivnosti kazali na dolgi rok. Omenjenim aktivnostim: osveščanje na področju lastništva, vzpostavitev platforme za prenos podjetij, promociji družinskih podjetij, priročniku in knjigi o družinskih podjetjih, podpori naslednikom na področju usposabljanja ter ostalim aktivnostim namenjajo v letu 2018 in tudi v letu 2019 finančna sredstva v višini 60.000 EUR. Pričakujejo: da se bo v njihove aktivnosti vključilo vsaj 500 podjetnikov vseh generacij, da bodo nudili podporo vsaj trem naslednikom ter da bodo vzpostavili platformo za prenos podjetij. Ciljne skupine omenjenega programa so: ustanovitelji in nasledniki ter svetovalci in podporne institucije (prav tam).

4.2.2 Gospodarska zbornica Slovenije

Gospodarska zbornica Slovenije (v nadaljevanju: GZS) je po 1. členu Statuta GZS opredeljena kot: »samostojno, prostovoljno, interesno in nepridobitno združenje pravnih in fizičnih oseb, ki na trgu opravljajo pridobitno gospodarsko dejavnost za (GZS, 2018a):

- uveljavljanje vpliva svojih članov v razmerju do države, sindikatov, organov in institucij Evropske skupnosti in drugih partnerjev pri sprejemanju in uresničevanju gospodarske politike in gospodarskega sistema,
- izvajanje gospodarsko pospeševalnih storitev in
- izvajanje javnih pooblastil, v skladu z zakonom«.

GZS predstavlja največjo, najmočnejšo in najvplivnejšo povezavo gospodarstva v Sloveniji. Gre za socialnega partnerja in reprezentativnega predstavnika slovenskega gospodarstva. Predstavlja stičišče za mreženje, s tem pa omogoča izmenjavo mnenj in kar je še pomembnejše, dobrih praks. Prizadeva si za poslovanje bolj prijazen gospodarski sistem in ekonomsko politiko. Ima strokovno zelo močno mrežo, tako doma kot v tujini, vrhunske strokovnjake s poglobljenimi znanji in prepotrebnimi izkušnjami, številne baze podatkov, izbor informacij ter nasvetov izključno za člane zbornice in podobno. Zagotavlja kakovostne poslovne informacije, vpliva na poslovno okolje v Sloveniji, zastopa interese članov zbornice tako na panožni, regionalni kot nacionalni ravni. Prav tako zagotavlja hiter odziv na situacije, ki poslabšujejo samo poslovno okolje in koordinira akcijo za preprečitev posledic takšnih situacij (GZS, 2018b).

Temeljno poslanstvo GZS je izboljševanje poslovnega okolja in s tem posledično omogočanje večje gospodarske rasti (prav tam). Namen in cilji vseh dejavnosti GZS so prispevati k izboljšanju poslovne učinkovitosti ter konkurenčnosti članov na globalnem trgu, kar hkrati pomeni prispevati tudi k rasti in učinkovitosti slovenskega gospodarstva (GZS, 2018a).

GZS (2018c) na podlagi bilateralnih sporazumov sodeluje s posameznimi tujimi gospodarskimi zbornicami. Sama združenja dejavnosti GZS pa se povezujejo v okviru številnih mednarodnih panožnih združenj. Je pa GZS članica naslednjih mednarodnih organizacij:

- Združenja evropskih gospodarskih zbornic Eurochambres s sedežem v Bruslju,
- Mednarodne trgovinske zbornice ICC (International Chamber of Commerce) s sedežem v Parizu in
- preko analitske skupine GZS imenovane SKEP tudi Evropske organizacije A.I.E.C.E. (Association d'Institutes Economiques de Conjoncutre Economique), združenja neodvisnih evropskih inštitucij, ki ocenjujejo in napovedujejo konjunkturo[6].

V okviru GZS deluje 13 zbornic, 24 združenj oziroma zbornic dejavnosti in 20 sekcij. Od 13 zbornic jih je 7 območnih (Območna zbornica za Gorenjsko, Območna zbornica Koroška, Območna zbornica Posavje, Območna zbornica Postojna, Območna zbornica Zasavje, Območna zbornica za severno Primorsko, Zbornica osrednjeslovenske regije) in 6 samostojnih regionalnih zbornic (Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine,

[6] Gre za stanje, položaj v gospodarstvu, ko je v določenem obdobju po nečem zelo veliko povpraševanje.

Pomurska gospodarska zbornica[7], Primorska gospodarska zbornica, Regionalna gospodarska zbornica Celje – RGZC, Savinjsko-šaleška gospodarska zbornica, Štajerska gospodarska zbornica) (GZS, 2018d). Omenimo še svetovalni center GZS imenovan Infopika, kjer članom na enem mestu nudijo poslovne informacije in nasvete z 12 različnih poslovnih področij. Na njih se je možno obrniti osebno, po telefonu, telefaksu, elektronski pošti, e-naročilnice. Članom je na voljo 26 strokovnjakov (GZS, 2018e).

Pomurska gospodarska zbornica (v nadaljevanju PGZ) je ena od samostojnih regionalnih zbornic. Zastopa interese regijskega gospodarstva, informira, svetuje in ponuja poslovne storitve ter izvaja javna pooblastila. Poslanstvo omenjene zbornice je združevanje in povezovanje podjetij, ki imajo ugled v sami regiji, lahko pa tudi na nacionalni ali pa celo mednarodni ravni in si želijo sodelovati v oblikovanju pomurskega poslovnega okolja. Naloga PGZ je sprejemati pobude, potrebe in predloge, ki jih podajajo gospodarski subjekti in širša javnost. Vizija zbornice je: »ostati najmočnejša nevladna organizacija v regiji«, ki podaja svoje predloge, pove svoja stališča in se z aktivnostmi tudi družbeno odgovorno vključuje v sam razvoj regije. PGZ podjetjem ponuja:

- različne informacije: kakovostne poslovne informacije s področja davkov, financ, delovnih razmerij, zakonodaje in spremembah le-te, informacije o najnovejših razpisih, informacije o storitvah za promocijo podjetij;
- seminarje in delavnice s področja izobraževanja zaposlenih in razvoja kadrov,
- izmenjavo dobrih poslovnih praks, in sicer s sodelovanjem v delovnih skupinah, sekcijah, odborih in komisijah,
- podporo in sodelovanje pri načrtovanju izobraževanja tako poklicnega kot strokovnega,
- poslovno-promocijske dejavnosti,
- mreženje in navezovanje novih poslovnih stikov,
- alternativno razreševanje sporov z mediacijo[8] ali z arbitražo[9] (PGZ, 2018).

Območne in regionalne zbornice v sodelovanju z drugimi podpornimi institucijami organizirajo različne dogodke (seminarje, delavnice, predavanja, posvete) na temo ozaveščanja lastnikov družinskih kot tudi nedružinskih podjetij o pomembnosti pravočasnega načrtovanja prenosa podjetja. V letu 2017 je tako Pomurska gospodarska zbornica organizirala v sodelovanju z Razvojnim centrom Murska Sobota brezplačni regijski posvet na temo: *»Družinsko podjetništvo v Pomurju in izzivi prenosa na naslednjo generacijo«* (Lepoša, 2017). Podoben regijski posvet o družinskem podjetništvu in prenosu lastništva načrtujejo tudi za leto 2018 (GZS, 2017, str. 7). V marcu 2018 pa so kot partnerska organizacija skupaj s SPOT Svetovanje Pomurje izvedli brezplačno dvodnevno usposabljanje: *»Družinska podjetja – Kako zagotoviti uspešno poslovanje in izvesti prenos lastništva?«*. Strokovni izvajalec je bil Uroš Kavs, izkušen strokovnjak in podjetniški svetovalec s področja svetovanja družinskim podjetjem (Pomurski tehnološki park, 2018).

[7] Predstavljena v nadaljevanju kot primer regionalne zbornice. Izbrana na podlagi naše regionalne pripadnosti.

[8] Gre za postopek, v katerem strani, ki so v sporu s pomočjo tretje, nevtralne osebe, mediatorja, poskušajo najti ustrezno rešitev, ki ustreza vsem v sporu.

[9] Pravni postopek, kjer udeleženci spora prepustijo odločanje drugim in se vnaprej zavežejo, da bodo spoštovali doseženo odločitev.

4.2.3 Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije

Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije (v nadaljevanju OZS) je krovna organizacija. Predstavlja nacionalno združenje obrtnikov in podjetnikov, ki opravljajo obrtne in obrti podobne dejavnosti. OZS je dejavna že več kot 45 let, natančneje, naslednje leto bo dopolnila že svojo 50. obletnico delovanja. Njeno poslanstvo je zavzemanje za ohranjanje tradicije in posebnosti obrti. Posledično pomeni to s svojim delovanjem in komuniciranjem z javnostjo podpirati in promovirati samo zbornico, delo v okviru slednje, promovira izdelke, storitve in obrt ter tradicionalne vrednote svojega članstva, to so: marljivost, delavnost, vztrajnost, poštenost, čast, etičnost, kakovost, odličnost, znanje in tudi inovativnost. Skrbi za enakovredno vlogo območnih obrtno-podjetniških zbornic in jim nudi strokovno pomoč ter podporo, slednjo nudi tudi svojim članom. V OZS imajo ključno vlogo strokovne sekcije, ki predstavljajo temelj povezovanja obrtnikov. Zbornica se tako doma kot v Evropski uniji bori za boljše razmere za gospodarjenje v obrti, mikro, malih in srednje velikih podjetjih. V pogovorih z državo in sindikati so obrtniki z zbornico postali enakovreden partner (OZS, 2018a).

Temeljne naloge OZS so (OZS, 2018a):

- zastopanje interesov članov zbornice pred državnimi institucijami, kot so državni zbor, vlada, ministrstva in sodelovanje z njimi,
- informiranje članov (zbornična revija, spletne strani, druge publikacije, kot so zborniki, priročniki, promocijsko gradivo),
- povezovanje članov (na strokovni ravni preko sekcij in na lokalni ter nacionalni ravni preko 62 območno obrtno-podjetniških zbornic in krovne organizacije),
- opravljanje storitev za člane (svetovanje, organizacija izobraževanj, sejmov, poslovnih srečanj) in
- izvajanje javnih pooblastil, kot na primer: izdaja, sprememba in prenehanje veljavnosti obrtnega dovoljenja, organiziranje in izvajanje mojstrskih izpitov, izdajanje sklepov o vpisu obrti podobnih dejavnosti v obrtni register in podobno.

Slika 10: Logotip Obrtno-podjetniške zbornice Slovenije

Vir: (OZS, 2018b).

OZS vsako leto organizira *Forum obrti in podjetništva*, kjer vladne predstavnike seznani z najbolj aktualnimi zahtevami slovenske obrti in podjetništva, in sicer gre za zahteve, ki zadevajo več različnih področij, od davčnega, delovno-pravnega, plačilne nediscipline, izobraževanja, okolja, prometa in navsezadnje tudi doseganja ugodnega okolja za podjetništvo (OZS, 2018c). OZS izdaja revijo Obrtnik podjetnik, podeljuje pa tudi dva naziva, in sicer naziv Obrtnik leta in pa naziv Podjetnik leta. Omeniti velja še en naziv, ki ga podeljuje, in sicer gre za naziv mojstra.

V Sloveniji je poleg OZS še 62 območnih obrtno-podjetniških zbornic, ki tvorijo obrtno-podjetniški zbornični sistem. Območne obrtno-podjetniške zbornice vključujejo obrtnike in podjetnike s svojega območja (OZS, 2018d). OZS povezuje svoje člane tudi po dejavnostih, tako je ustanovila 30 strokovnih sekcij. Slednje spremljajo pogoje za

delo in poslovanje svojih članov, opravljajo številne aktivnosti za njegovo izboljšanje, tu naj omenimo predvsem uvajanje sodobnejših tehnologij, postopke standardizacije, potem preverjanje kakovosti. Prav tako zastopajo interese članov sekcije pri sklepanju kolektivnih panožnih pogodb, skrbijo za redno in dopolnilno strokovno izobraževanje članov, promocijske aktivnosti, spodbujajo varovanje okolja, racionalno rabo energije, skrbijo pa tudi za uveljavljanje skupnih interesov svojih članov (OZS, 2018e).

V okviru OZS deluje tudi svetovalni in izobraževalni center. Svetovalni del centra nudi svetovalne storitve na različnih tematskih področjih, od preoblikovanja podjetja, računovodstva in knjigovodstva, civilnega in gospodarskega prava, področja davkov, delovnega prava in socialne varnosti, plač ter do poslovanja v tujini (OZS, 2018f). Svetovalne storitve nudijo tako osebno, po telefonu, elektronski pošti, preko interneta (Duh, 2008a, str. 117). O različnih tematikah pa svetovalci OZS pišejo tudi na blogu (OZS, 2018f). Omenjeni del centra svetuje tudi pri izbiri tem in pripravi vsebine delavnic, seminarjev saj spremljajo zakonodajo, njene spremembe. Zaznavajo pa tudi, kateri so najpogostejši problemi, zaradi katerih se člani zbornice obrnejo na njih. Izobraževalni del centra pa prevzame koordiniranje in izvedbo izobraževalnih aktivnosti (Duh, 2008a, str. 117). V letu 2016 so podali 6.500 strokovnih nasvetov ter izvedli 130 izobraževanj in dogodkov (OZS, 2018f).

OZS že od svoje ustanovitve, posebno pa v letih po vstopu v 21. stoletje, zagotavlja podporo družinskim podjetjem s številnimi izobraževalnimi aktivnostmi, kot so različne delavnice in seminarji. Slednje pripravljajo in izvajajo v območnih zbornicah. Le-te vsakodnevno in preko stikov s člani zaznavajo, katere so tiste potrebe, ki jih je potrebno zadovoljiti. Tako so zaznali tudi potrebo po izobraževanju in svetovanju na temo prenos podjetja na naslednika. Naloga območnih zbornic je, da informirajo člane o izobraževanju in jih tudi na njih povabijo (Duh, 2008a, str. 116–117).

V aprilu 2018 je OZS kot prva v Sloveniji ustanovila Center za družinsko podjetništvo. Na spletni strani slednjega lahko najdemo informacije v zvezi z družinskim podjetništvom, nasvete, informacije o dogodkih, različne članke, blog in podobno. Na njej je možno najti tudi imena strokovnjakov svetovalcev različnih strok, ki so na voljo družinskim podjetjem pri razreševanju njihovih problemov.

Tako OZS kot GZS oziroma predvsem njene območne zbornice zadnjih nekaj let prirejajo različne dogodke/predavanja/delavnice na temo prenos družinskega podjetja na naslednike. Pogosto se povežejo s predavateljem Urošem Kavsom iz Inštituta M.O.S.T.

4.2.4 Inštitut M.O.S.T.

Inštitut M.O.S.T. – Inštitut za družinska, mala in srednja podjetja ter urejanje medsebojnih poslovnih razmerij je ustanovil Uroš Kavs. Gospod Kavs izhaja iz družinskega podjetja Kovinoplast Kavs, ki je v lasti njegovega mlajšega brata. Skupaj z bratom sta že tretja generacija, ki deluje v podjetju. V družinskem podjetju je bil zaposlen skoraj 20 let, tako do potankosti pozna problematiko glede nasledstva, odnosov, konfliktov v družinskih podjetjih. Prvotno je po izobrazbi metalurški tehnik, kasneje pa se je odločil pridobiti še ekonomsko izobrazbo. Tako se je ob študiju seznanil s statistiko, ki pravi, da kar dve tretjini družinskih podjetij ne preživi prenosa na drugo generacijo, to ga je zelo pritegnilo, kar dokazuje tudi njegova diplomska tema *Prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo* (Inštitut M.O.S.T., 2018b). Na

podlagi omenjenega je tako ustanovil Inštitut M.O.S.T., katerega vizija je, da »prenos dejavnosti preživi večina družinskih podjetij«. Njihovo poslanstvo je vzgoja prevzemnikov v uspešne vodje, ki bodo v svoji okolici sposobni ustvarjanja dobrih medsebojnih odnosov (Inštitut M.O.S.T., 2018c).

Omenjeni inštitut pomaga svetovati kako do boljše družinske harmonije in poslovnega uspeha znotraj samega družinskega podjetja. Pomaga proaktivnim lastnikom in naslednikom uspešnih družinskih podjetij, ki želijo skupaj najti optimalno pot prenosa dejavnosti, da bo podjetje dolgoročno finančno uspešno, tako da s pomočjo edinstvenega sociološko-pravno-davčnega procesa zagotovi povezanost generacij. Verjamejo namreč, da so iskrenost, predanost in skupna vizija temelj uspeha in moč vsake družine. Preprečujejo in rešujejo različne vrste konfliktov, težav ter celostno oblikujejo uspešno družinsko zgodbo (prav tam). Tako organizirajo različne delavnice, spletne seminarje oziroma tako imenovane webinare, nudijo celostno družinsko-poslovno svetovanje, dve in tri urni poslovno-družinski intenziv, izvajajo davčno nevtralen prenos dejavnosti, nudijo pravno svetovanje, prav tako pa je možen tudi posvet preko skyp-a. Aktivni so tudi preko bloga oziroma spletnega dnevnika, kjer objavljajo različne vsebine na temo problematika nasledstva družinskega podjetja. Kavs (Inštitut M.O.S.T., 2018d) je med drugim napisal tudi knjigo *Kako družinskemu podjetju zagotoviti uspešno prihodnost*. Vsebina knjige obravnava možne zaplete pri prenosu podjetja in s tem družinske dejavnosti na naslednike/potomce. Prav tako lahko v knjigi avtor obravnava rešitve in potrebne korake za uspešen prenos odgovornosti ter znanja na naslednike. Brezplačno na njihovi spletni strani pa je na voljo priročnik *7 stebrov Inštituta M.O.S.T. za dolgoročno uspešen prenos družinskega podjetja*.

4.2.5 Združenje družinskih podjetij FBN Adria

Združenje družinskih podjetjih FBN Adria je bilo ustanovljeno z namenom razvijanja in spodbujanja družinskega podjetništva, večanja prepoznavnosti in pomena družinskih vezi v samem poslovanju ter ustvarjanja znanja in višje poslovne kulture tako v lokalnem kot mednarodnem okolju. Predstavlja platformo za mreženje na mednarodnih trgih in raziskave na področju družinskega podjetništva. Ponuja dostop do najboljših praks iz vodenja in upravljanja družinskih podjetij, velikih poudarek pa daje vključevanju in prenosu podjetja na naslednjo generacijo (FBN Adria, 2018).

Združenje je del mednarodne mreže oziroma svetovnega združenja družinskih podjetij FBN International, in sicer kot njihova regionalna podružnica, s sedežem v Ljubljani (prav tam). Zajema družinska podjetja s področja Slovenije, Hrvaške, Srbije, Bosne in Hercegovine, Makedonije in Črne gore (Štrancar, 2011).

V sodelovanju s podpornimi institucijami in partnerji si prizadevajo za izboljšavo tako gospodarskega kot tudi zakonodajnega sistema pri uspešnem delovanju družinskih podjetij. Ena izmed temeljnih nalog združenja je mentoriranje naslednjih generacij oziroma prenos znanja na naslednje generacije. Vpetost mlajše generacije družinskega podjetja in aktivno delovanje znotraj združenja dosegajo s tako imenovanim Next Gen projektom in mentorskimi srečanji (FBN Adria, 2018).

Next Gen oziroma naslednjo generacijo predstavljajo tisti, ki se družinskemu podjetju še niso pridružili, se še izobražujejo ali pa so morebiti v zgodnjih fazah ustvarjanja kariere zunaj družinskega podjetja. Potem so to tisti, ki so začeli delati v družinskem

podjetju, si prizadevajo razviti različne spretnosti, pridobiti komunikacijske in pogajalske veščine, obvladovati konfliktne situacije. Lahko pa so ti pripadniki naslednje generacije tisti, ki že nekaj časa delajo v družinskem podjetju in so tudi že v naprednih fazah procesa nasledstva in zaradi tega bi radi razvijali svoje vodstvene in podjetniške veščine. Naslednja generacija oziroma Next Gen se vsakodnevno soočajo z različnimi vprašanji in izzivi (kot na primer: ali želijo vstopiti/ostati/delati v družinskem podjetju; ali lahko in če da, kako lahko pomagam starejši generaciji pri predaji podjetja naslednikom; kako obvladati pričakovanja družine, kako pa svoja pričakovanja). Združenje družinskih podjetij FBN Adria tako pripadnikom naslednje generacije nudi možnost, da se slednji lahko o teh svojih vprašanjih, izzivih, dvomih, potencialnih težavah pogovorijo s tistimi, ki so to že izkusili (FBN Adria, 2018).

4.2.6 Klub slovenskih podjetnikov

Klub slovenskih podjetnikov (Slovenian Business Club – SBC) je bil ustanovljen leta 2014 z namenom interesno združiti slovenske podjetnike, ki so z lastno idejo začeli svojo podjetniško pot ali pa so nasledniki družinskih podjetij, zaposlujejo večje število ljudi in nimajo povezave s politiko ter s »tajkunskimi« zgodbami. Ob tem pa omogočiti razvoj svojih podjetij, lasten razvoj in razvoj slovenske družbe (SBC, 2018a).

V klubu se zavedajo, da so mladi gibalo razvoja same družbe, zato prav mladim posvečajo posebno pozornost in jih spodbujajo k podjetništvu. To počnejo preko organiziranih srečanj in predavanj posameznih članov, ki jih organizira sekcija mladih – Youth Slovenian Business Club. Spodbujajo jih tudi k predstavitvi svoje ideje uspešnim podjetnikom in jim pomagajo najti soinvestitorja za realizacijo same ideje. Omogočajo opravljanje različnih praks, in sicer doma v podjetjih članov, načrtujejo pa tudi nudenje prakse v tujini (SBC, 2018b).

V Klubu slovenskih podjetnikov so kot člani prisotna tudi uspešna slovenska družinska podjetja. Tako so na podlagi slednjega in ker se zavedajo pomembne vloge, ki jo imajo družinska podjetja za gospodarstvo, februarja leta 2017 organizirali okroglo mizo »Generacijska priložnost – prenos lastništva v družinskem podjetju«. Na slednji so med drugim govorili o izzivih, ki spremljajo prenos podjetja. Strinjali so se tudi, da prenos podjetja na naslednike ni dogodek, ampak da gre za proces. Dogodek je obiskalo več kot 150 udeležencev, ki so pripadali različnih generacijam (tako prvi, drugi kot tretji generaciji podjetnikov) (SBC, 2017).

Januarja 2018 so izvedli 1. forum Kluba slovenskih podjetnikov (SBC). Na slednjem so predstavili program ukrepov za vladni mandat 2018-2022, imenovan ZA prodorno Slovenijo, v katerem se zavzemajo, da bi država namenila podjetništvu in ukrepom za razvojni preboj Slovenije bistveno več pozornosti kot doslej. Podali so 16 predlogov, med njimi so med drugim zahteva po enakih spodbudah tako za domače kot tuje investitorje (urgentni sprejem zakona o spodbujanju investicij), zahteva po ukrepih za več kadrovskih štipendij, zahteva po javnem spremljanju zaposljivosti diplomantov ter obvezni specializaciji mladih raziskovalcev v gospodarstvu. Na forumu se je podpisal tudi sporazum o partnerstvu z nemškim združenjem BVMW (Bundesverband mittelständische Wirtschaft), ki šteje kar 550.000 članov (SBC, 2018c).

4.2.7 Raziskovalni in svetovalni inštituti v okviru fakultet in univerz

Omenimo še raziskovalne in svetovalne inštitute v okviru fakultet in univerz. Kot prvo omenimo Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij (v nadaljevanju: IPMMP), ki deluje v okviru Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru. Gre za inštitut specializiran za raziskovanje, izobraževanje in svetovanje na področju podjetništva ter managementa malih podjetij. Njihova vizija je prispevati k razvoju podjetnosti ter ustvarjalnosti posameznikov, organizacij in celotne družbe (IPMMP, 2018a). Na inštitutu že več let izvajajo dve raziskavi, in sicer: raziskavo Globalni podjetniški monitor oziroma GEM in Slovenski podjetniški observatorij.

Raziskava GEM (Global Entrepreneurship Monitor) je svetovna raziskava, ki preučuje odnose med podjetniško aktivnostjo in nacionalno ekonomsko rastjo. Gre za kontinuirani projekt, ki se je pričel leta 1999 in iz leta v leto pridobiva večjo pozornost, kar dokazuje tudi že 18 letno zbiranje podatkov, več kot 200.000 intervjujev na leto, vključenih več kot 100 gospodarstev, več kot 500 strokovnjakov za raziskovanje podjetništva, več kot 300 akademskih in raziskovalnih ustanov ter več kot 200 institucij, ki financirajo raziskavo (GEM, 2018). Temeljni cilj raziskave je odgovoriti na vprašanji: kako podjetniška aktivnost prispeva k nacionalni in mednarodni gospodarski blaginji ter kaj lahko storijo vlade, da bi zvišale raven in kakovost podjetniške aktivnosti (IPMMP, 2018b). Slovenija se je pridružila raziskavi GEM leta 2002.

Leta 1998 je po zgledu Observatory of European SMEs nastal tudi Slovenski podjetniški observatorij. Z njim IPMMP vsako leto predstavi stanje slovenske podjetniške demografije v primerjavi z evropsko, v drugem delu pa se posveti eni ali več aktualnim temam s področja podjetništva. Med drugim je svojo mesto nekajkrat našla tudi tematika družinskega podjetništva, omenimo na primer študijo pomembnosti družinskih podjetij v nacionalnem gospodarstvu, potem primerjalno analizo družinskih in nedružinskih podjetij v Sloveniji, študijo slovenskih družinskih podjetij v zgodnjih fazah podjetniškega procesa, študijo dejavnikov nasledstva, ki predstavlja eno izmed ključnih področij v družinskih podjetij (Duh, 2008b, str. 20). IPMMP zagotavlja s Slovenskim podjetniškim observatorijem potrebne harmonizirane primerjalne analize ter pripravo usklajenih poročil za oblikovalce ekonomske politike in podporne institucije, ki skrbijo za pospeševanje podjetništva v Sloveniji. Raziskava je med drugim financirana tudi s strani Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo ter Javne agencije Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije (IPMMP, 2018c).

Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani (v nadaljevanju: EF UL) je bila ustanovljena leta 1946 in ni potrebovala veliko časa, da je postala ena najvplivnejših univerzitetnih organizacij v regiji (EF UL, 2018a). Izvaja tako izobraževalno kot raziskovalno in svetovalno dejavnost.

V študijskem letu 2017/2018 ima EF UL skupaj na vseh stopnjah izobraževanja redno in izredno vpisanih 4.608 študentov (EF UL, 2018b, str. 3). Tako na prvi kot na drugi stopnji je možna usmeritev, ki jo študent lahko izbere, tudi usmeritev Podjetništvo. Na dodiplomskem univerzitetnem programu je eden od predmetov tudi predmet Družinsko podjetništvo. Cilji omenjenega predmeta so osvestiti potencialne družinske podjetnike o vlogi v družinskem podjetju in potrebi po načrtovanju kariere, spoznati posebnosti managementa družinskih podjetij in usposobiti naslednike v družinskih podjetjih za

uspešne vodje družinskega podjetja. Vsebina predmeta pa se nanaša vse od opredelitve družinskega podjetja, njihove vloge tako gledano v svetovnem merilu kot v Sloveniji, do značilnosti družinskih podjetij, medsebojnih razmerij, vsebina vključuje tudi možne vire konfliktov, sam razvoj družinskega podjetja, posebno se pri predmetu posvetijo tudi problemu, ki ga predstavlja nasledstvo (EF UL, 2018c).

EF UL je institucija z dolgoletno tradicijo v raziskovanju in velikim številom kvalificiranih ter izkušenih raziskovalcev. V raziskovanje je vključenih preko 155 raziskovalcev tako z akademskimi kot praktičnimi izkušnjami. Raziskovalci izvajajo raziskave, svetovanja, izobraževanja in usposabljanja na komercialni osnovi tako za slovenske kot mednarodne institucije (EF UL, 2018d). Katedra za podjetništvo na ljubljanski Ekonomski fakulteti je med drugim v sodelovanju z EY Slovenija leta 2015 opravila raziskavo o značilnostih slovenskih družinskih podjetij (EY Slovenija, 2015). Leta 2011 je bil z namenom nadgradnje in poglobitve sodelovanja EF s poslovnim svetom ustanovljen Center poslovne odličnosti Ekonomske fakultete (CPOEF). Slednji ustvarja in deli mednarodno konkurenčno ter v praksi uporabno kakovostno znanje, sodeluje pri razvoju zaposlenih in pri razvoju poslovnega okolja v širši regiji, hkrati pa povezuje posameznike, podjetja in organizacije iz širše regije (EF UL, 2017).

4.2.8 Ernst & Young Slovenija

Ernst & Young, d. o. o. (EY Slovenija) deluje v okviru globalne mreže Ernst & Young Global Limited. EY predstavlja globalno organizacijo oziroma mrežo družb, članic Ernst & Young Global Limited (EYG) (EY Slovenija, 2017a, str. 5). Družba ima sedež v Londonu. Ustanovljena je bila leta 1989 z združitvijo podjetij Ernst & Whinney in Arthur Young & Co. (EY, 2018a). Gre za vodilno družbo na področju storitev revizije, davkov, svetovanja pri transakcijah in poslovnega svetovanja na svetu. Njihove ugotovitve, kakovostno izvedene storitve, vzpostavljajo zaupanje v kapitalske trge in gospodarstva po vsem svetu. Gre za vodilno globalno podjetje na področju svetovanja družinskim podjetjem. Za podjetje z ogromno izkušnjami pri zagotavljanju podpore najbolj podjetnim in inovativnim družbam na svetu, ki razume izzive družinskih podjetij. Skupine strokovnih delavcev EY iz različnih držav svetujejo družinskim podjetjem pri reševanju edinstvenih izzivov. So odlični poznavalci lokalnih navad, zakonodaje, kulture in jezika, zato znajo svetovati družinskim podjetjem ne glede na državo, kjer se posluje (Antončič, Auer Antončič in Juričič, 2015). Dobro poznajo težave, ki so prisotne v družinskih podjetjih pri doseganju ravnovesja med zahtevami družine in zapletenim poslovnim okoljem. Prav tako vedo, kaj je potrebno, da se zagotovi dolgoročni uspeh podjetja in po drugi strani obvlada tveganja, ki so povezana z rastjo podjetja. EY izvaja storitve za 75 % od 500 največjih družinskih podjetij na svetu. Njihove storitve so posebej prilagojene specifičnim zahtevam družinskih podjetij (EY Slovenija, 2017b, str. 68).

EY je na podlagi obsežnih izkušenj pri sodelovanju z družinskimi podjetji po vsem svetu oblikoval model DNK rasti[10], ki zagotavlja uspešno nasledstvo in poslovanje družinskega podjetja tudi naslednikom (Antončič, Auer Antončič in Juričič, 2015, str. 3). Ustanovili so tudi akademijo The NextGen Academy, ki nudi številne edinstvene ter ekskluzivne programe enotedenskega izobraževanja in usposabljanja. Omenjena akademija je namenjena mladi generaciji kot pomoč pri razvoju in izkoriščanju svojega

[10] Model DNK rasti družinskih podjetij predstavljamo v poglavju Empirične ugotovitve o družinskem podjetništvu.

potenciala, predvsem pa je namenjena bodoči generaciji podjetnikov in direktorjev družinskih podjetij (EY, 2018b). Omenimo še EY globalni center odličnosti družinskih podjetij (EY Global Family Business Center of Excellence), ki predstavlja izjemni spletni vir. Slednji omogoča dostop do spoznanj, izkušenj in strokovnjakov EY. Prav tako omogoča povezavo do vodij družinskih podjetij po vsem svetu in izmenjavo medsebojnih izkušenj. Hkrati spodbuja organizacije po svetu k oživitvi družinskega podjetja in pripravi publikacij o družinskih podjetjih v posameznih državah (EY, 2018c). Z omenjenim centrom EY Slovenija tesno sodeluje. Leta 2014 so z namenom podpore podjetništvu in ozaveščanju o njihovem prispevku k stabilnemu gospodarstvu, ki je usmerjeno v trajnostni razvoj, zasnovali projekt Družinsko podjetništvo. Hkrati v okviru družbene odgovornosti prispevajo k sami prepoznavnosti družinskih podjetij tudi izven meja Slovenije. EY Slovenija je v sodelovanju z Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani leta 2015 naredila raziskavo o značilnostih slovenskih družinskih podjetjih[11]. Od leta 2014 pa vsako leto izdajo tudi knjigo o družinskem podjetništvu v Sloveniji. Ponosni so, da podpirajo uspešne prakse družinskih podjetij in tako ustvarjajo boljše poslovno okolje (EY Slovenija, 2017b).

[11] Več o raziskavi v podpoglavju Ugotovitve o družinskem podjetništvu na ravni Slovenije.

5 EMPIRIČNE UGOTOVITVE O DRUŽINSKEM PODJETNIŠTVU

Ugotovitev, ki jo lahko najdemo v marsikateri raziskavi o družinskih podjetjih pravi, da obstajajo družinska podjetja vseh velikosti, največ jih pa lahko uvrstimo med mala in srednje velika podjetja (Duh, 2003, str. 37).

Po mnenju strokovnjakov v EY imajo uspešna družinska podjetja veliko skupnega (EY Slovenija, 2014, str. 6). Tako so na podlagi izkušenj in sodelovanja z družinskimi podjetji razvili odtis oziroma model DNK rasti družinskega podjetja, ki predstavlja podporo vodstvu družinskih podjetij pri izboljšanju osebnih vrlin in uspešnosti poslovanja. Prihodnjim generacijam pa model zagotavlja uspešno nasledstvo in poslovanje družinskega podjetja (Antončič, Auer Antončič in Juričič, 2015, str. 3).

EY model DNK rasti družinskih podjetij (Slika 11) predstavlja povezavo med osmimi tipičnimi značilnostmi uspešnih družinskih podjetij. Sestavljajo ga dejavniki, ki predstavljajo temelj pri izvajanju storitev za družinska podjetja, ki jih nudijo v EY. Omenjene storitve so prilagojene vsakemu družinskemu podjetju posebej (EY Slovenija, 2014, str. 6). Ključni dejavniki modela DNK rasti so:

- načrtovanje prenosa lastništva (načrtovanje nasledstva, upravljanje prihodnosti podjetja, dedovanje ter davek na dediščine in darila, prenos lastništva, navzkrižja interesov),
- vodstvo družinskega podjetja (obvladovanje nepredvidljivih dogodkov, družinska ustava, imenovanje vodstvenih kadrov, ki niso družinski člani in podobno),
- učinkovito davčno upravljanje (vprašanja glede dohodnine, davka od dohodkov pravnih oseb, davčne polemike, mednarodna vprašanja in transferne cene, upravljanje družinskega sklada),
- uravnoteženost tveganj (ravnovesje med tveganji in priložnostmi, odločanje, varstvo premoženja in podobno),
- kultura in odgovornost (trajnostni razvoj, družbena odgovornost, upravljanje z deležniki in trajnost poročanja, kultura podjetja, upravljanje organizacije),
- trajnostna rast in dobičkonosnost (dolgoročni cilji, optimizacija tržnega dosega, učinkovito izpolnjevanje potreb strank),
- upravljanje talentov (pridobivanje talentov izven družinskega kroga, motiviranje s spodbudami, upravljanje z vodstvenimi kadri in podobno) ter
- upravljanje s kapitalom (upravljanje z denarnim tokom, priprava napovedi denarnega toka in podobno) (EY Slovenija, 2017b, str. 69).

Slika 11: EY model DNK rasti družinskih podjetij

Vir: (EY Slovenija, 2017b, str. 69).

5.1 Ugotovitve o družinskem podjetništvu na ravni Evrope

V okviru projekta STRATOS (leta 1991), v katerem je sodelovalo 8 držav, so ugotovili, da mala in srednje velika družinska podjetja v povprečju zavzemajo deleže od 60 % do 70 %. Take deleže so ugotovili v Belgiji, Veliki Britaniji, Švici, na Finskem in v Franciji. Z največjim deležem omenjenih podjetij sta izstopali Avstrija (83,2 %) in Nemčija (82 %). Najmanjši delež malih in srednje velikih družinskih podjetij pa je bil ugotovljen na Nizozemskem, in sicer je tam delež omenjenih podjetij 51,7 % (Donckels in Fröhlich, 1991, str. 225 povzeto po Duh, 2003, str. 37–38).

Družinska podjetja pa najdemo tudi med zelo velikimi podjetji. Od 500 največjih družinskih podjetij se jih kar 224 oziroma 44,8 % nahaja v Evropi (Global Family Business Index, University of St. Gallen, Center for Family Business, povzeto po EY, 2017, str. 20). Največ jih najdemo v Nemčiji in Franciji.

Družinska podjetja predstavljajo v številnih evropskih državah pomembno vlogo, to dokazuje tudi njihov delež v strukturi vseh podjetij (IFERA, 2003, povzeto po Duh, 2008a, str. 105), ki je razviden iz Tabela 1. Najvišji delež družinskih podjetij med vsemi podjetji imajo v Italiji, to je 93 %. Najmanjši delež omenjenih podjetij je v Nemčiji in Franciji, to je okrog 60 %. V povprečju se delež družinskih podjetij v strukturi vseh podjetij v posameznih evropskih državah giblje med 70 in 80 %.

Tabela 1: Delež družinskih podjetij v strukturi vseh podjetij v izbranih evropskih državah

DELEŽ DRUŽINSKIH PODJETIJ PO DRŽAVAH	
Belgija	70 %
Ciper	80 %
Finska	80 %
Francija	več kot 60 %
Grčija	80 %
Italija	93 %
Nemčija	60 %
Nizozemska	74 %
Portugalska	70 %
Španija	75 %
Švedska	79 %
Velika Britanija	70 %

Vir podatkov: (IFERA, 2003, povzeto po Duh, 2008a, str. 105).

V okviru raziskave »Overview of Family Business Relevant Issues«, izvedene leta 2008, se delež družinskih podjetij v Evropi giblje med 70 % do 80 %. Ob tem je potrebno poudariti, da je ta ocena bolj groba, saj se ocene o deležu družinskih podjetij med seboj razlikujejo zaradi neenotne uporabe definicije družinskega podjetja. Ugotovili so, da obstaja v Evropi 90 različnih opredelitev družinskega podjetja. Družinska podjetja predstavljajo pomemben del zaposlovanja v Evropi, v njih dela od 40–50 % vseh zaposlenih. V določenih državah je delež zaposlenih v družinskih podjetjih še višji, tudi višji od 70 %, tak primer predstavljata na primer Avstrija, kjer se omenjeni delež zaposlenih v družinskih podjetjih giblje med 70–75 %, še višji delež zaposlenih v omenjenih podjetjih pa ima Islandija, kjer je ta visok med 70–80 % (Mandl, 2008).

Evropska komisija si že več let priznava problem nasledstvenega procesa in se trudi pomagati državam članicam Evropske unije. Zaznali so namreč, da obstaja večje število podjetij, ki se neuspešno soočajo s procesom prenosa, kar se posledično odraža tudi pri lastnikih, zaposlenih, upnikih in samem okolju, v katerem podjetje posluje. Prva priporočila za izboljšanje pravnega, fiskalnega in administrativnega okolja za podjetja, ki se soočajo s procesom nasledstva, so bila podana že leta 1994. Med drugim so priporočila že takrat kazala na nujnost ustvarjanja kampanj, s katerimi se ozavešča o pomembnosti pravočasnega prenosa nasledstva, prav tako so se zavzemali za vzpostavitev finančnega in regulativnega okolja za olajšanje prenosa podjetij, tudi za prilagoditev davka na dediščino ter darila in podobno. Evropska komisija je vseskozi spremljala, kako napredujejo članice Evropske unije z vidika sprejetja priporočil iz leta 1994, a napredki v državah so bili počasni. Tako je leta 2005 uvedla celovit politični okvir za mala in srednje velika podjetja s posebnim poudarkom na prenosu podjetij. Skladno s tem so bile leto zatem članice EU pozvane, da oblikujejo nacionalne politike in programe za izboljšanje naslednjih področij: ozaveščanje o zapletenosti procesa prenosa podjetja in zgodnje priprave na slednjega, poskrbeti je potrebno za finančne instrumente za olajšanje prenosa, poenostaviti davčno politiko za družinska podjetja, vzpostaviti pregledni trg za prodajo podjetij, potrebna pa je tudi večja politična usmerjenost k prenosu podjetij. Leta 2008 je Evropska komisija namenila prenosu podjetja posebno mesto tudi v Aktu za mala podjetja, ki vsebuje 10 načel, s prvim, ki

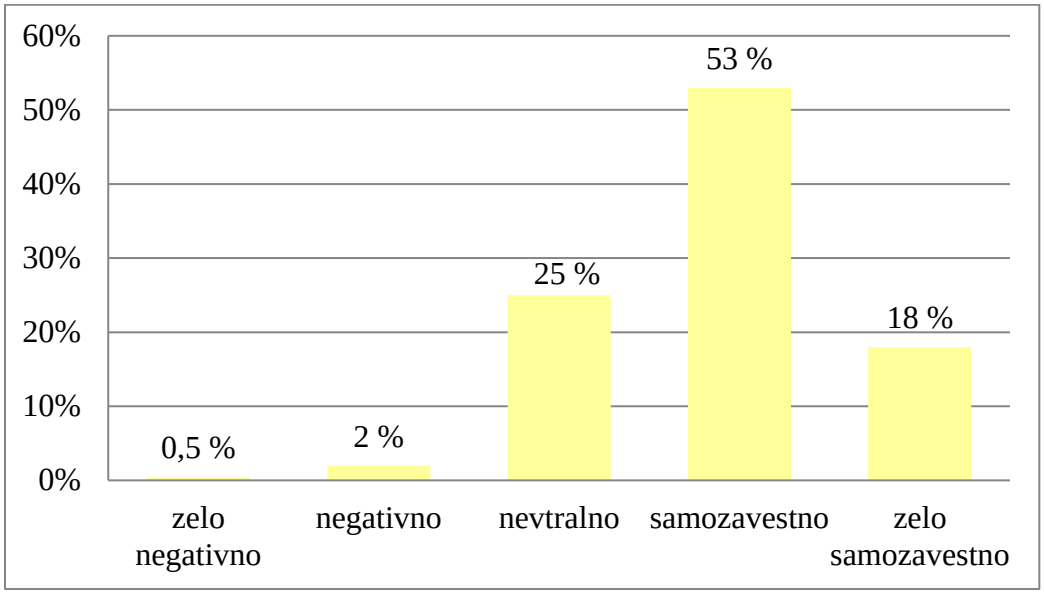
pravi »najprej pomisli na male«. To načelo se nanaša na ustvarjanje okolja, v katerem lahko podjetniki in družinska podjetja napredujejo. Evropska komisija vseskozi spremlja stanje v državah na področju omenjene teme prenosa podjetja in ugotavlja, da je še vedno prostor za napredek. Leta 2013 so bila izdana naslednja priporočila: začetek kampanj ozaveščanja lastnikov podjetja o pomenu pravočasne priprave na proces nasledstva za uspešen prenos, poenostavitev zakonodajnega okvira in davčno razbremenitev prenosa podjetij, oblikovanje virtualnih platform za združevanje kupcev in prodajalcev podjetij, oblikovanje finančnih instrumentov za lažji dostop do nakupa podjetij ter krepitev kakovosti svetovalne podpore pri procesu prenosa podjetij (Alpeza, Grubišić in Mikrut, 2015, str. 42–44).

Na Hrvaškem so leta 2015 izvedli raziskavo, da bi identificirali problem nasledstva. Ugotovili so, da je takih podjetij, katerih lastniki bi morali začeti načrtovati proces prenosa podjetja, 16.590. Skupno omenjena podjetja zaposlujejo okrog 179.000 zaposlenih. Od tega 5.300 podjetij s približno 57.000 zaposlenih predstavlja tvegano skupino, saj njihovi lastniki podcenjujejo proces prenosa podjetja. Lastniki podjetij prenosa nasledstva ne vidijo kot nekakšnega zahtevnega in dolgotrajnega procesa (prav tam, str. 7). Dodajmo, da so bila v raziskavo vključena podjetja, katerih lastniki so stari 55 ali več let.

European Family Businesses (EFB) in KPMG Enterprise od leta 2013 vsako leto izdata Evropski barometer družinskih podjetij, v letu 2017 je bil tako izdan že šesti zapovrstjo. V raziskavi izvedeni med 7. majem in 23. avgustom 2017 so prejeli 1.122 izpolnjenih vprašalnikov s strani lastnikov družinskih podjetij po Evropi. Raziskovanje je bilo izvedeno v 26 evropskih državah, in sicer so bile v raziskovanje vključene naslednje države: Avstrija, Belgija, Bolgarija, Hrvaška, Ciper, Češka, Danska, Estonija, Finska, Francija, Nemčija, Grčija, Irska, Italija, Luksemburg, Malta, Nizozemska, Poljska, Portugalska, Romunija, Srbija, Slovaška, Španija, Švica, Turčija in Združeno kraljestvo Velike Britanije in Severne Irske (European Family Businesses in KPMG Enterprise, 2017, str. 28–29).

Iz rezultatov raziskave izhaja, da družinska podjetja kljub trenutnim izzivom samozavestno gledajo v prihodnost, razmišljajo o reinvestiranju dobička v poslovanje in iščejo nove priložnosti, ki jim bodo omogočile spodbujanje trajnostne rasti (prav tam, str. 2). Kar 71 % vprašanih se je opredelilo kot vsaj samozavestne glede ekonomske situacije družinskega podjetja v prihodnjih 12 mesecev, od tega jih je bilo 18 % zelo samozavestnih, 53 % pa samozavestnih (Slika 12) (prav tam, str. 7–8).

Slika 12: Grafični prikaz počutja vprašanih glede ekonomske perspektive družinskega podjetja v naslednjih 12 mesecih



Opomba: 2 % vprašanih ni odgovorilo.

Vir podatkov: (European Family Businesses in KPMG Enterprise, 2017, str. 7).

Kot glavne skrbi oziroma probleme, izzive družinskim podjetjem trenutno predstavljajo: zaposlovanje usposobljenih ljudi oziroma med podjetji zaradi upada brezposelnosti poteka tako imenovana »vojna za talente« (43 %). Omenjena vojna za usposobljene ljudi predstavlja tako najpomembnejši problem družinskih podjetij. Nadalje so v več primerih identificirali še naslednje probleme: povečana konkurenca (37 %), upadanje dobičkonosnosti (36 %), povečanje stroškov dela (32 %), politična negotovost (30 %) in spremembe v predpisih (28 %). Ostale skrbi, s katerimi se še soočajo družinska podjetja, so še: zmanjšanje prometa (17 %), nestabilna valuta (16 %), povečane davčne stopnje (10 %), omejeni dostop do finančnih sredstev (7 %), naraščajoči stroški energije (6 %) in drugo (8 %)[12] (prav tam, str. 10–13).

Na vprašanje o mehanizmih in praksah v družinskih podjetjih ni odgovorilo 10 % vprašanih, tisti, ki pa so, pa so največkrat izbrali naslednje mehanizme in prakse: formalni upravni odbor (70 %), sporazum delničarjev (45 %), družinski svet (33 %), družinsko ustavo ali kodeks obnašanja (32 %). S po 23 % in 22 % sledita nasledstvena načrta za vodilne položaje ter predsednika uprave (prav tam, str. 14–15).

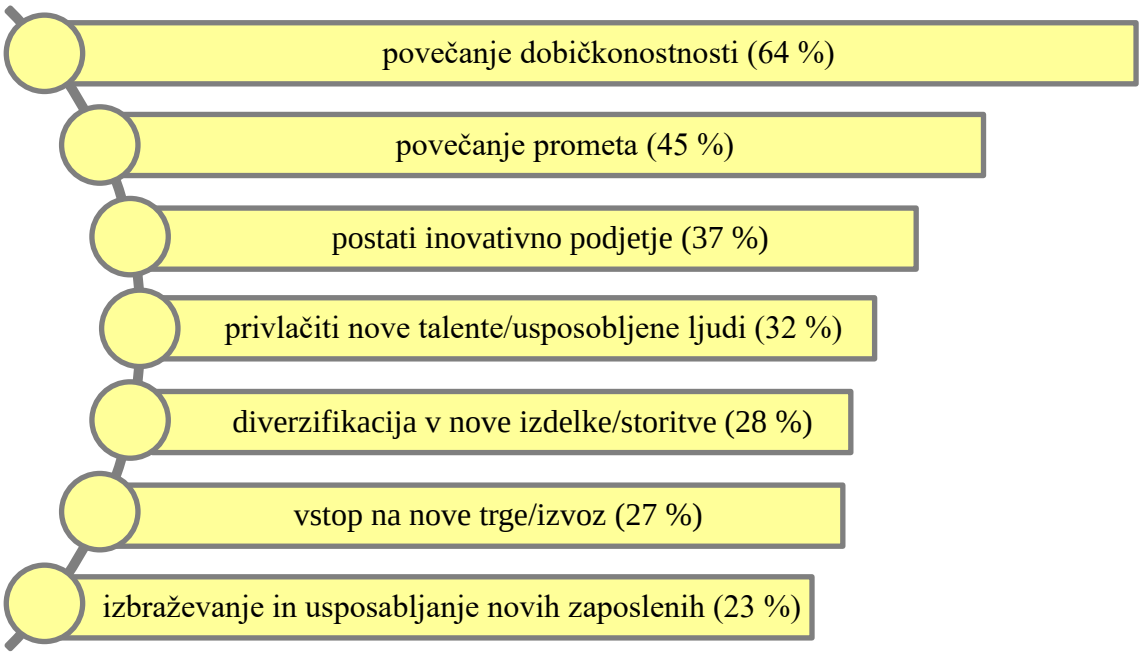
Kar 84 % vprašanih je navedlo, da sta priprava in usposabljanje naslednika pomembna ali zelo pomembna za poslovanje njihovega družinskega podjetja (prav tam, str. 18).

V raziskavi so ugotavljali tudi, katere so prednostne naloge družinskega podjetja v naslednjih dveh letih. Vprašani so imeli na voljo 7 prednostnih nalog, od katerih so se morali odločiti za dve najpomembnejši zanje. Kar 64 % vprašanih je izbralo kot prednostno nalogo povečanje dobičkonosnosti. S 45 % sledi povečanje prometa, nato s 37 % pa je prioriteta vprašanih tudi postati inovativno podjetje. 32 % jih je kot prednostno nalogo izbralo postati privlačno podjetje za nove talente/usposobljene ljudi.

[12] Vprašani so morali med naštetimi izbrati tri glavne skrbi, s katerimi se je v času raziskave soočalo njihovo družinsko podjetje. 2 % vprašanih na vprašanje ni odgovorilo.

Izbirali pa so lahko še med diverzifikacijo v nove izdelke/storitve, internacionalizacijo (vstop na nove trge oziroma izvoz) ter izobraževanjem in usposabljanjem novih zaposlenih (Slika 13) (prav tam, str. 20–21).

Slika 13: Prednostne naloge družinskih podjetij v naslednjih 2 letih



Vir podatkov: (European Family Businesses in KPMG Enterprise, 2017, str. 21).

Pri vprašanju o spremembah ali izboljšavah, ki bi povečale možnosti za rast podjetja, so vprašani opozorili na vprašanja povezana z ureditvijo trga dela in davkov. Z 39 % so kot najpogostejšo spremembo, ki bi bila potrebna, izbrali prožnejšo ureditev trga dela. Evropska družinska podjetja so namreč še vedno zaskrbljena glede morebitnih zakonodajnih sprememb, ki bi vplivale na prost pretok delavcev. S 33 % sledi potreba po zmanjšanem upravnem bremenu, 32 % vprašanih je navedlo potrebo po nižjih davčnih stopnjah. Omeniti velja še potrebo po boljših davčnih in upravnih dogovorih za medgeneracijski prenos družinskih podjetij. Željo po spremembi in izboljšanju slednje je izrazilo 25 % vprašanih. Med možnimi odgovori so bili še: manjši stroški socialnih dajatev pri plačah, preprostejša davčna pravila, razvoj infrastrukture, izboljšave na področju izobraževanja in usposabljanja, lažji pristop do financiranja in financiranje državnega tveganja[13] (prav tam, str. 22–23).

Na vprašanje, kakšna je vaša želja za prihodnost Evrope, jih je več kot polovica, natančneje 56 % vprašanih, odgovorilo, da je potrebna večja integracija, 29 % jih je bilo mnenja, da je potrebno ohranjanje trenutnega stanja, 16 % pa je bilo takih, ki bi si želeli manjše integracije oziroma povezanosti (prav tam, str. 24–25).

[13] Vprašani so morali izbrati dve najpomembnejši spremembi oziroma izboljšavi, ki bi povečali možnosti za rast podjetja. 5 % vprašanih na vprašanje ni odgovorilo.

5.2 Ugotovitve o družinskem podjetništvu na ravni Slovenije

V Sloveniji je ukvarjanje in raziskovanje družinskih podjetij dokaj mlado področje. Omenimo, da se je tradicija družinskih podjetij v času socializma ohranila na področju obrti. Gospodarske in družbene spremembe ob koncu osemdesetih ter iz začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja, z dvema zakonoma iz leta 1988, in sicer Zakonom o podjetjih ter Obrtnim zakonom, nekako predstavljajo začetek ponovne oživitve podjetništva, nastajanja mikro, malih in srednje velikih podjetij ter s tem posledično tudi razvoj družinskih podjetij. Tako kot za ostale države tudi pri nas velja, da nimamo uradne ali ene skupne opredelitve družinskega podjetja. Obstajajo pa opredelitve, ki so bile vzete kot izhodišče v raziskovalnih študijah o družinskih podjetjih v Sloveniji. Zaradi uporabe različnih definicij pa se ocene o deležu družinskih podjetij pogosto razlikujejo (Duh in Belak, 2010, str. 63).

Poljudni članki, magistrska in doktorska dela predstavljajo začetek proučevanja družinskih podjetij v Sloveniji. Nadaljevanje proučevanja tematike družinskih podjetij predstavljajo raziskave Inštituta za podjetništvo in management malih podjetij, ki deluje v okviru Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru (Duh in Tominc, 2007, str. 95).

Prva bolj obširna raziskava s področja družinskih podjetij v Sloveniji je bila izvedena med letoma 1998 in 1999. Šlo je za raziskavo o razvojnih posebnosti družinskih podjetij na primeru ene slovenske regije (Duh, 1999, povzeto po Duh in Tominc, 2007, str. 95). Ta je pokazala, da je bilo od 263 podjetij v regiji, ki so bile v vzorcu, 44,1 % družinskih podjetij (Duh in Belak, 2010, str. 63).

Pomembna raziskava je tudi raziskava iz leta 2004. V njej se je uporabilo sedem definicij, ki sta jih razvila Westhead in Cowling[14] (1998). Delež družinskih podjetij se je razlikoval od same uporabljene definicije. Kot najbolj primerna definicija za uporabo v raziskavi o družinskih podjetjih v Sloveniji se je izkazala definicija 4, ki pravi, da je družinsko podjetje tisto, kjer je več kot 50 % podjetja/delnic/poslovnih deležev v lasti članov ene širše družine, nadalje, da ga kot družinskega dojema najvišji manager in da je eden ali več članov družine, ki ima v lasti podjetje, del managerskega tima. Omenjena definicija je dovolj široka in daje varovalo, da se ne izpusti kakšnega pomembnega segmenta družinskih podjetij. Po upoštevanju omenjene definicije je bil delež družinskih podjetij v Sloveniji 46,45 %. Raziskava je pokazala tudi, da se v Sloveniji na prenos vodenja in/ali lastništva podjetja pripravlja le petina anketiranih lastnikov oziroma managerjev podjetij. Prav tako je ena petina takih, ki meni, da takšne priprave niso potrebne. Med samimi oblikami prenosa prvo izbiro predstavlja prenos znotraj družine. Ključna ugotovitev raziskave je bila potrditev, da so mala in srednje velika družinska podjetja gledano na število podjetij pomembna skupina podjetij v Sloveniji (Duh in Tominc, 2005, str. 19–31).

Leta 2005 so v raziskavi imenovani Primerjalna analiza družinskih in nedružinskih podjetij v Sloveniji ugotavljali, kakšne so razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Cilj raziskave je bil proučiti razlike med malimi in srednje velikimi družinskimi in nedružinskimi podjetji v Sloveniji. Zanimale so jih razlike v velikosti, starosti, lastniški strukturi, uspešnosti, izvozni naravnanosti ter samih aspiracijah oziroma želji po rasti. V raziskavi so za opredelitev družinskega podjetja uporabili

[14] Vseh 7 definicij družinskega podjetja po omenjenih avtorjih je navedenih v poglavju Opredelitev družinskega podjetništva.

kriterije in definicije, ki sta jih oblikovala Westhead in Cowling (1998), in sicer so izbrali definicijo 4, ki pravi, da je družinsko podjetje tisto, kjer je več kot 50 % podjetja/delnic/poslovnih deležev v lasti članov ene širše družine, nadalje, da ga kot družinskega dojema najvišji manager in da je eden ali več članov družine, ki ima v lasti podjetje, del managerskega tima (Duh in Tominc, 2006, str. 59–62).

Ključne ugotovitve raziskave po proučevanih značilnostih so (Duh in Tominc, 2006, str. 62–67):

- Velikost: družinska podjetja v povprečju zaposlujejo več kot nedružinska, vendar razlika ni statistično značilna. Ocenili so, da po številu prevladujejo v Sloveniji mikro družinska podjetja, to so podjetja z 0 do 9 zaposlenih.
- Starost: družinska podjetja so v povprečju stara nekaj manj kot 12 let, natančneje 11,74 let, nedružinska pa 9,39 let. V povprečju so družinska podjetja starejša kot nedružinska, sama razlika pa je statistično značilna, kar pomeni, da obstajajo razlike v starosti med družinskimi in nedružinskimi podjetji.
- Lastniška struktura oziroma število in generacija lastnikov: približno tri četrtine podjetij, tako družinskih kot nedružinskih, ima le enega lastnika, več kot tri četrtine družinskih podjetij (84,7 %) pa je v lasti ustanovitvene generacije. Glede izvozne naravnanosti so ugotovili, da je med družinskimi podjetji delež izvozno neaktivnih 44 %, to je manj kot med nedružinskimi podjetji, kjer je omenjeni delež 53,9 %, same razlike niso statistično značilne.
- Uspešnost: rezultati so pokazali, da se po uspešnosti (merjena je bila s kazalnikoma: dodana vrednost na zaposlenega ter gospodarnost poslovanja) družinska podjetja statistično značilno ne razlikujejo od nedružinskih.
- Aspiracije po rasti: po tej značilnosti je bilo tako med družinskimi kot nedružinskimi podjetji največ podjetij, ki ne predvidevajo novih delovnih mest. Med družinskimi je bil ta delež 55,24 %, pri nedružinskih pa 55 %. Ugotovili so tudi, da le zelo majhen delež podjetij predvideva znaten porast delovnih mest (za 20 ali več), zelo majhen delež podjetij pa je tudi takšen, ki uporablja najnovejše tehnologije. Nekaj več kot 1 % družinskih in nekaj manj kot 1 % nedružinskih podjetij pa se uvršča med podjetja z visokim potencialom za prihodnjo rast. Razlike v deležu podjetij med družinskimi in nedružinskimi podjetji pa v nobenem od primerov niso statistično značilne.

V letu 2006 je bila Slovenija vključena v testno raziskavo na temo družinskih podjetij v zgodnjih fazah podjetniškega procesa. Šlo je za raziskavo v okviru svetovne raziskave GEM. Sama raziskava je bila zasnova s ciljem ugotoviti vlogo ter značilnosti družinskih podjetij v zgodnjih fazah podjetniškega procesa v Sloveniji. Rezultati raziskave so pokazali, da je med nastajajočimi in novimi podjetji v Sloveniji v povprečju 72,46 % podjetij, ki jih lahko opredelimo kot družinska podjetja (Duh in Tominc, 2007).

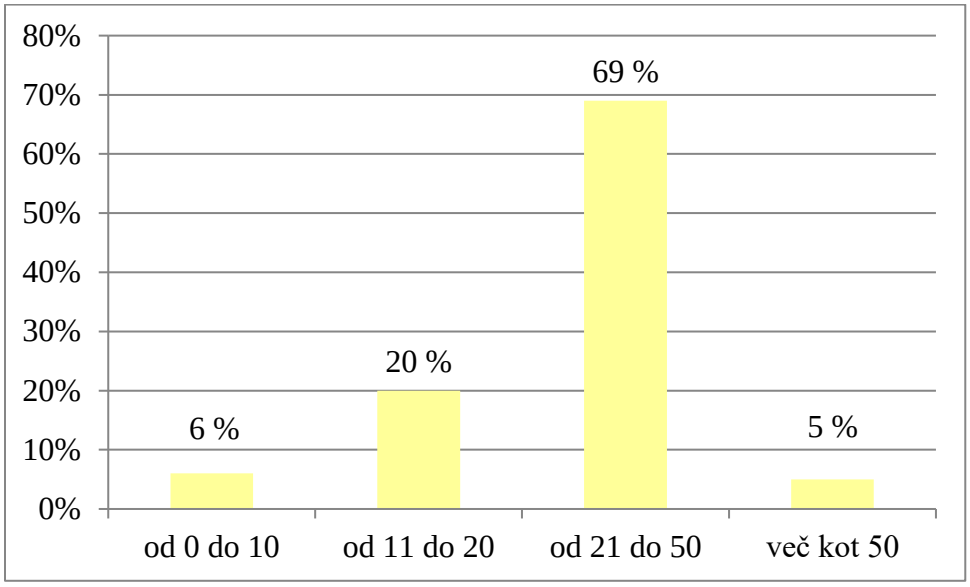
V letu 2015 je bila izvedena raziskava o značilnostih družinskega podjetništva v Sloveniji. Temelji na podatkih zbranih od 360 družinskih podjetij v Sloveniji. Zajete so bile vse velikosti slovenskih podjetij: od mikro podjetij do malih, srednje velikih do velikih podjetij. Anketa je bila naslovljena na vodilne v podjetjih. Raziskava je bila izvedena v sodelovanju EY Slovenija in Katedre za podjetništvo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Vodilni raziskovalec je bil dr. Boštjan Antončič. Namen raziskave je bil izboljšati samo razumevanje družinskega podjetništva in prispevati k zavedanju pomembnosti družinskih podjetij ter predstaviti značilnosti omenjenega podjetništva (EY Slovenija, 2015).

Izsledki raziskave so potrdili, da so družinska podjetja gonilna sila slovenskega gospodarstva. Družinsko vodenih je 83 % podjetij v Sloveniji. Predvsem gre za majhna podjetja, z manj kot 50 zaposlenimi, takih je približno 95 %. Od tega je 51 % družinskih podjetij s po 5 do 9 zaposlenih, 32 % jih takih, ki imajo od 10 do 19 zaposlenih, in 12 % družinskih podjetij predstavljajo podjetja, ki imajo od 20 do 49 zaposlenih (Antončič, Auer Antončič in Juričič, 2015, str. 4–5).

Omenjena podjetja običajno letno ustvarijo prihodke v višini do 4 mio EUR ali manj, takih je približno 87 %, delujejo pa že več kot 20 let. Delež slednjih je nekje 74 % (prav tam).

Največji delež družinskih podjetij po celotnih letnih prihodkih je v kategoriji podjetij, ki ustvarijo nad 400.000 do 800.000 EUR. Takih je 28 %. Potem sledijo podjetja, ki ustvarijo nad 800.000 do 1.600.000 EUR, delež slednjih je 23 %. Po starosti družinskih podjetij (Slika 14) prevladujejo podjetja stara od 21 do 50 let, takih je 69 %. Delež podjetij starih do 20 let je 26 %. Najmanjši delež predstavljajo družinska podjetja stara več kot 50 let, in sicer je takih 5 % (prav tam, str. 6).

Slika 14: Grafični prikaz družinskih podjetij po starostnih skupinah

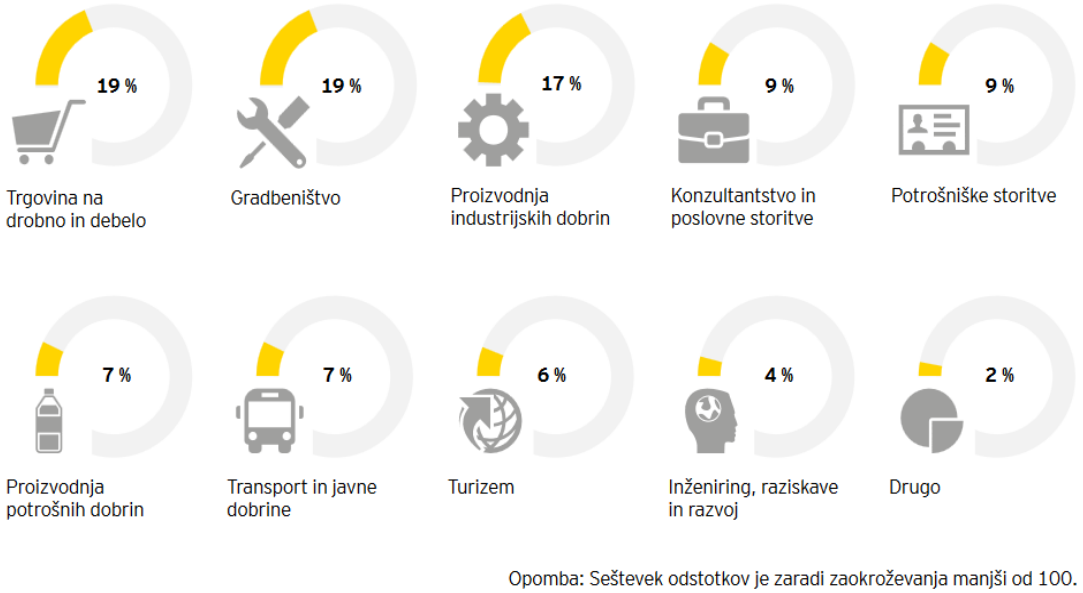


Vir podatkov: (Antončič, Auer Antončič in Juričič, 2015, str. 6).

V Sloveniji je prisotno pomanjkanje izkušenj glede nasledstva na naslednje generacije. Smo dokaj mlada država, podjetja pa so v veliki meri v lasti ustanovitelja (58 %). Nekako v zadnjih letih in še danes prihaja do prenosa na drugo generacijo. 37 % družinskih podjetij vodi druga generacija, preostalih 5 % pa je v lasti in vodenju tretje oziroma nadaljnjih generacij (prav tam, str. 4).

Družinska podjetja delujejo v različnih panogah (Slika 15), od tega jih je največ prisotnih v trgovini na drobno in na debelo, kjer je njihov delež 19 %, identični delež družinskih podjetij je prisoten v gradbeništvu, s 17 % sledi proizvodnja industrijskih dobrin. S po 9 % so družinska podjetja zastopana v svetovanju in poslovnih storitvah ter v potrošniških storitvah (prav tam, str. 5).

Slika 15: Porazdelitev družinskih podjetij po panogah



Vir: (Antončič, Auer Antončič in Juričič, 2015, str. 5).

Za slovensko gospodarstvo so družinska podjetja zelo pomembna. Prispevajo 69 % celotne prodaje in ustvarijo kar 67 % dodane vrednosti slovenskih podjetij. So pomemben ustvarjalec delovnih mest, saj zaposlujejo 70 % delovno aktivnega prebivalstva. Tako sodelujejo pri reševanju brezposelnosti v svojem kraju in posledično izboljšujejo kakovost življenja ljudi (prav tam, str. 22).

Glede na statistiko je večina managerjev družinskih podjetij moškega spola, in sicer je teh 62 %, medtem ko je delež žensk 38 %. Velik delež (78 %) managerjev družinskih podjetij ima starše s podjetniškimi izkušnjami, od tega je takih očetov 54 %, mam pa 24 %. Največjo starostno skupino predstavljajo managerji stari več kot 50 let, slednjih je 39 %. Z 31 % sledijo managerji stari od 41 do 50 let, medtem ko je delež managerjev starih od 31 do 40 let 24 %. 6 % managerjev pa je starih od 21 do 30 let (prav tam, str. 12–14).

V raziskavi so ugotovili, da so ključni dejavniki, ki prispevajo k uspehu družinskih podjetij, predvsem: visoka kakovost izdelkov in storitev, nadziranje stroškov, vzpostavitev blagovne znamke in zvestobe kupcev, prilagodljivo in osredotočeno vodenje ter dolgoročna in trajnostna naravnanost upravljanja (prav tam, str. 8).

Ključne elemente uspešnega prenosa podjetja na naslednjo generacijo predstavljajo naslednji trije dejavniki, in sicer: s 63 % je to ocena sposobnosti potencialnih družinskih naslednikov, s 60 % sledi zgodnji začetek prenosa in s 50 % zagotovitev kontinuitete v poslovanju. Ugotovili so tudi, da družinska podjetja običajno sodelujejo v dobrodelnih dejavnostih in so družbeno odgovorna. Njihova ciljna področja človekoljubnih ali dobrodelnih dejavnosti so največkrat: odpravljanje revščine (57 %), izobraževanje (42 %) ter umetnost in kultura (38 %). Raziskava je pokazala, da med možnostmi financiranja družinska podjetja najraje uporabijo zadržani dobiček (51 %) ter bančna posojila (26 %) (prav tam, str. 15–21).

V letu 2016 je bila izvedena raziskava o družinskem podjetništvu v Pomurju. Namen slednje je bil krepitev družinskega podjetništva, ki predstavlja temelj tako za razvoj gospodarstva nasploh kot tudi same regije. Gre za prvo raziskavo o stanju družinskega podjetništva v pomurski regiji. Anketni vprašalnik so pripravili na Pomurski gospodarski zbornici in ga s pomočjo podjetniškega podpornega okolja posredovali okrog 800 družinskim podjetjem in družinskim samostojnim podjetnikom. Odzvalo se je 70 družinskih podjetij v Pomurju. Ključne ugotovitve raziskave so bile (Grah, 2017):

- Pomurska družinska podjetja vodijo predvsem moški (67 %), stari nad 50 let in imajo končano vsaj poklicno izobrazbo.
- Največ, 41 %, družinskih podjetij je starih od 21 do 30 let. S 63 % prevladujejo družinska podjetja, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo, s 23 % sledijo družinska podjetja s proizvodno dejavnostjo, preostala pa se ukvarjajo s trgovsko dejavnostjo. Med družinskimi podjetju v Pomurju prevladujeta statusni obliki samostojni podjetnik (56 %) in družba z omejeno odgovornostjo (43 %). Več kot polovico družinskih podjetij še vedno vodi prva generacija (57 %), v lasti druge generacije je 37 % družinskih podjetij.
- Večina družinskih podjetij zaposluje do 20 zaposlenih.
- 47 % pomurskih družinskih podjetij dosega promet do 200.000 EUR, 37 % od 200.000 EUR do 1.000.000 EUR.
- Na vprašanje kateri so tisti dejavniki, ki največ prispevajo k poslovnemu uspehu družinskega podjetja, so odgovorili, da so to kakovostni izdelki oziroma storitve (29 %), že uveljavljena blagovna znamka in zvestoba kupcev (21 %) ter fleksibilnost poslovanja in upravljanja podjetja (19 %).
- 64 % družinskih podjetij v Pomurju financira svoj razvoj predvsem z lastnimi sredstvi.
- 53 % družinskih podjetij, ki načrtujejo prenos, predvideva, da se bo ta zgodil v roku nad 5 let. V roku do 5 let načrtuje prenos 17 % podjetij. 16 % podjetij je takih, ki prenos načrtuje v roku do 3 let.
- Podjetja se v procesu razmišljanja in priprave na prenos največkrat ukvarjajo z vprašanji kateri je tisti član družine, ki bo prevzel podjetje; kdaj je pravi čas za prenos podjetja in pa kateri so davčni, finančni ter pravni vidiki prenosa.
- 68 % vprašanih družinskih podjetij je mnenja, da je podporno podjetniško okolje vsaj zadovoljivo, od tega je 10 % podjetij mnenja, da podporno okolje nudi prav dobro podporo pri poslovanju družinskih podjetij, 28 % je to podporo ocenilo z dobro, 30 % vprašanih podjetij pa z zadovoljivo. 16 % s podporo ni zadovoljno, ostalih 16 % vprašanih družinskih podjetij pa storitev, ki so jim na voljo, ne koristi. Od 68 % družinskih podjetij, ki so zadovoljni s podpornim okoljem, jih je 34 % mnenja, da bi potrebovali v procesu prenosa podjetja pomoč zunanjega svetovalca.
- Podjetja so družbeno odgovorna (podpirajo šport – 30 %), humanitarne dejavnosti – 22 %, izobraževanje in kulturo – 21 %).

6 PREDSTAVITEV PROUČEVANEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA KODILA, D. O. O.

6.1 Osnovni podatki o družinskem podjetju

Družinsko podjetje Kodila, d. o. o., je trenutno v lasti že tretje generacije družine Kodila. Slednja se ukvarja s predelavo mesa in mesnih izdelkov. Podjetje se nahaja v Prekmurju, natančneje v naselju Markišavci, v neposredni bližini Murske Sobote.

Tabela 2: Osebna izkaznica podjetja Kodila, d. o. o.

Naziv podjetja	Kodila, proizvodnja, trgovina in storitve, d. o. o.
Skrajšan naziv podjetja	Kodila, d. o. o.
Sedež podjetja	Markišavci 44, 9000 Murska Sobota
Glavna dejavnost podjetja (SKD)	10.130 Proizvodnja mesnih izdelkov
Leto ustanovitve	1992 (vpis v register)
Osnovni kapital	113.910,00 EUR
Pravni status	Družba z omejeno odgovornostjo
Število zaposlenih	48 / (15)[15]
Telefon/ faks	02 522 36 00/ 02 522 36 05
Elektronska pošta	kodila@siol.net, info@kodila.si
Spletno mesto	http://www.kodila.si/

Vir podatkov: (AJPES, 2018; Kodila, d. o. o., 2018a; SloExport, 2018).

Gre za manjše podjetje, ki se zaveda, da je potrebno biti v današnjem času, v katerem vladajo nenehne spremembe, čim bolj inovativen in poseben, da si lahko konkurenčen. Iz tradicionalne zgodbe mesa ponujajo sodobnemu kupcu izdelke v moderni preobleki. Svojim porabnikom ne ponujajo le hrane kot take, ampak jim ponujajo celotno kulinarično doživetje (Mezinec, 2015).

Začetki podjetja izvirajo iz lokalne mesnice, majhne trgovine z mesom in mesnimi izdelki, kjer je večino mesa predstavljalo sveže meso, namenjeno predvsem lokalni oskrbi prebivalstva. Kot je povedal Janko Kodila v enem izmed intervjujev, oni ne predstavljajo velike predelave mesa, ampak gre bolj za predelavo butičnih mesnih izdelkov (Dora, 2013). Predstavljajo se pod blagovno znamko Kodila (Slika 16), ki je danes prepoznavna tako v domači regiji kot širše po državi in tudi preko meja. Njihov slogan se glasi: *»Ko veš, kaj ješ«* (OZS, 2014).

Slika 16: Blagovna znamka Kodila

Vir: (Kodila, d. o. o., 2018b).

[15] Povprečno število zaposlenih v letu 2017 na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju: 15,75 (AJPES, 2018).

Prepoznavni so po tradicionalnih prekmurskih okusih, posebej pa slovijo po ohranjanju in razvoju tradicionalnih mesnin. Slednje odražajo njihove lastne recepture ter stare, preizkušene in izboljšane postopke predelave mesa. Pohvalijo se lahko tudi z inovativno energetsko varčno tehnologijo zorenja mesnin. Veliko pozornost namenjajo kakovosti svojih izdelkov, kar potrjujejo tudi številna priznanja prejeta doma in v tujini, sejemske nagrade ter certifikati kakovosti (OZS, 2014).

6.2 Analiza dejavnosti in poslovanja podjetja

Podjetje Kodila, d. o. o., spada v živilskopredelovalno, natančneje mesnopredelovalno industrijo. Gre za zelo pomembno gospodarsko dejavnost, ki zahteva od vseh deležnikov medsebojno povezanost v sistemu oskrbovalne verige. Sam pomen vertikalne povezave od pridelovalcev in predelovalcev pa do trgovcev poudarja tudi Janko Kodila, lastnik družinskega podjetja Kodila, d. o. o. (Uredništvo Agrobiznisa, 2017).

Če pogledamo mesnopredelovalno industrijo ugotovimo, da se podjetja srečujejo s spremenjenim odnosom porabnikov do mesa. Janko Kodila pravi, da je meso »postalo nizkocenovna hrana« in posledično temu je primerna tudi kakovost mesa. Pravi tudi, da so pred leti ljudje hodili po meso v majhne trgovine, prodajalne mesa, zdaj pa ga lahko nakupujejo v veleblagovnicah oziroma pri nizkocenovnih trgovcih (Mezinec, 2015).

Po podatkih iz leta 2015 je slovenska živilskopredelovalna industrija ustvarila rekorden dobiček, njena zadolženost je bila nizka, izvozna usmerjenost pa na najvišji ravni. Po podatkih Agencije za javnopravne evidence in storitve je živilskopredelovalna industrija leto 2015 zaključila z več kot 70 milijoni EUR dobička (Svenšek, 2017).

Podatki za leto 2016 kažejo, da je že tretje leto zapored opaziti znake poslovne stabilizacije. V panogi je dejavnih čez 700 podjetij, ki zaposlujejo preko 13.000 ljudi. Prihodki od prodaje so se zmanjšali za 0,3 % na dve milijardi EUR. Maloprodajne cene hrane so zvišale za 1,1 % in se približujejo evropskemu povprečju. Se pa znižujejo cene proizvajalcev oziroma dobaviteljske cene, slednje so nižje kot pred petimi leti. Za namene predelave hrane je država lani namenila 4,8 milijona EUR. Panoga si lahko obeta napredek od sodelovanja na področju inovativnosti, podjetništva in konkurenčnosti, h kateremu so se zavezale panožne organizacije (Zbornica kmetijskih in živilskih podjetij pri GZS, Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije, Zadružna zveza Slovenije) s podpisom skupne izjave s tremi vodilnimi slovenskimi univerzitetnimi inkubatorji (IRP – Tovarna podjemov Maribor, LUI – Ljubljanski univerzitetni inkubator, UIP – Univerzitetni inkubator Primorske) (STA, 2017).

V tabelah (Tabela 3, Tabela 4, Tabela 5 in Tabela 6) predstavljamo strukturo sredstev in strukturo obveznosti do virov sredstev podjetja Kodila, d. o. o. Gre za prikaz premoženjske strukture podjetja za obdobje petih let, natančneje od leta 2013 do leta 2017. Prikazane vrednosti podatkov so izražene v EUR. Morebitna odstopanja pa so posledica zaokroževanja. Slednje smo uporabili pri podatkih za leti 2016 in 2017.

Tabela 3: Struktura sredstev podjetja Kodila, d. o. o.

	2013	2014	2015	2016	2017
SREDSTVA	**4.703.458**	**4.757.302**	**4.679.680**	**4.648.735**	**5.311.704**
Dolgoročna sredstva	3.618.055	3.525.766	3.469.078	3.353.088	3.552.728
Kratkoročna sredstva	1.083.591	1.229.389	1.209.098	1.294.478	1.757.759
Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	1.812	2.147	1.504	1.169	1.216

Vir podatkov: (AJPES, 2018).

Tabela 4: Struktura dolgoročnih sredstev podjetja

	2013	2014	2015	2016	2017
DOLGOROČNA SREDSTVA	**3.618.055**	**3.525.766**	**3.469.078**	**3.353.088**	**3.552.728**
Neopredmetena sredstva	76	2.030	3.212	2.448	2.575
Opredmetena Osnovna sredstva	3.572.979	3.502.236	3.444.366	3.350.640	3.550.153
Dolgoročne poslovne terjatve	45.000	21.500	21.500	0	0

Vir podatkov: (AJPES, 2018).

Tabela 5: Struktura kratkoročnih sredstev podjetja

	2013	2014	2015	2016	2017
KRATKOROČNA SREDSTVA	**1.083.591**	**1.229.389**	**1.209.098**	**1.294.478**	**1.757.759**
Zaloge	299.819	291.708	371.647	486.068	492.815
Kratkoročne finančne naložbe	20.000	0	5.634	0	0
Kratkoročne poslovne terjatve	722.975	893.137	797.719	743.098	1.198.373
Denarna sredstva	40.797	44.544	34.098	65.311	66.572

Vir podatkov: (AJPES, 2018).

Tabela 6: Struktura obveznosti do virov sredstev

	2013	2014	2015	2016	2017
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	**4.703.458**	**4.757.302**	**4.679.680**	**4.648.735**	**5.311.704**
Kapital	691.610	757.553	835.144	997.260	1.111.965
Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve	1.272.720	1.212.072	1.152.908	1.093.742	1.139.850
Dolgoročne obveznosti	1.485.899	1.407.542	1.838.366	1.723.264	1.681.929
Kratkoročne obveznosti	1.253.229	1.380.135	853.262	834.469	1.374.741
Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	0	0	0	0	3.219

Vir podatkov: (AJPES, 2018).

V Tabela 7 smo prikazali gibanje treh izbranih kazalnikov (čisti prihodki od prodaje, povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur, čisti poslovnih izid obračunskega obdobja) podjetja Kodila, d. o. o., v petletnem obdobju. Kot razberemo iz Tabela 7, so čisti prihodki od prodaje v trendu rasti. Za število zaposlenih lahko rečemo, da nekako stagnira. Za trend čistega poslovnega izida za podjetje Kodila, d. o. o., pa lahko, če izvzamemo leto 2016, povemo, da je naraščajoči. Leta 2016 je namreč bil čisti poslovni izid malenkost nižji kot leto poprej, to je za nekaj več kot 0,5 %.

Prikazane vrednosti podatkov so izražene v EUR. Podatke za kazalnika čisti prihodki od prodaje in čisti poslovni izid obračunskega obdobja za leti 2016 in 2017 smo zaokrožili.

Tabela 7: Prikaz izbranih kazalnikov podjetja Kodila, d. o. o.

	2013	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Čisti prihodki od prodaje	2.712.986	3.200.298	3.446.692	3.825.894	4.072.864
Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur	14,82	16,13	15,40	14,36	15,75
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	52.421	76.295	87.943	87.467	125.056

Vir podatkov: (AJPES, 2018).

6.3 Družina Kodila in njihovo podjetje

Družinsko podjetje Kodila, d. o. o., vodi Janez Janko Kodila (v nadaljevanju Janko Kodila). Gre že za tretjo generacijo, ki se ukvarja s predelavo mesa in mesnih izdelkov. Janko Kodila (Slika 17) je danes ime, ki ga ne moremo spregledati, ko gre za medsebojno povezanost hrane in Prekmurja. Nekako namreč velja za tistega, ki si najbolj prizadeva za povezovanje v regiji, saj se zaveda, kako pomembna je slednja in »kaj Prekmurje kot znamka pomeni v kulinariki«. Prepričan je, da je podjetje Kodila, d. o. o., močno tako, kot je močno in prepoznavno Prekmurje, zato se je nujno povezovati (Svenšek, 2014).

Slika 17: Janko Kodila z ženo

Vir: (Kodila, d. o. o., 2018c).

Leta 1992 so bili z ustanovitvijo podjetja postavljeni osnovni temelji za razvoj ponudbe visokokakovostnih mesnih izdelkov, ki jih danes najdemo pod blagovno znamko Kodila (Obal, 2012). Zatem je bila odprta trgovina, ki danes, leta 2018, praznuje 25-letnico obstoja. Leto 2000 je predstavljalo prelomni trenutek v življenjskem ciklu podjetja, saj je oče Janez predal celotno podjetje in premoženje ter posledično odgovornost sinu Janku (Gašpar, 2018).

Iz majhne trgovine z mesom in mesnimi izdelki so leta 2002 z investicijo v proizvodno specializacijo bistveno spremenili poslovni model in se usmerili v proizvodnjo sušenih in prekajenih mesnin ter maščobnih izdelkov srednjega in višjega cenovnega razreda (Obal, 2012).

V maju leta 2011 so začeli z izvedbo zelo kompleksne investicije, in sicer je šlo za investicijo v nove in večje proizvodne prostore ter izgradnjo doživljajsko kulinaričnega centra s trgovino (Slika 18). Konec leta 2012 so omenjeno investicijo zaključili. Njena vrednost je znašala 2,8 milijona EUR, od tega je bilo 1,3 milijona EUR nepovratnih sredstev iz Evropskega kmetijskega sklada za razvoj podeželja in proračuna Republike Slovenije (prav tam, 2012).

Slika 18: Prenovljen objekt družinskega podjetja Kodila, d. o. o.

Vir: (Kodila, d. o. o., 2018d).

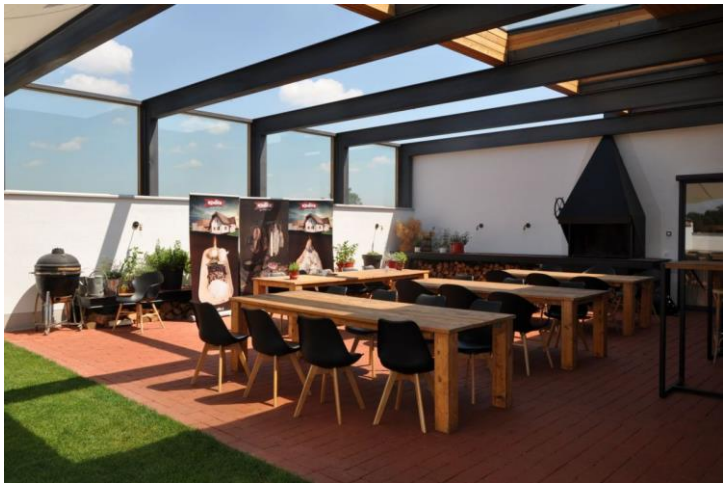
Omenjena investicija se je izkazala za pomemben preskok v kakovosti ponudbe. Novi prostori omogočajo nadaljnje povečanje obsega proizvodnje ter prinašajo kakovostni premik v proizvodnji (Obal, 2012). Ko so delali nove prostore, so želeli le naravne materiale. Tako je v zorilnici les, objekt je pokrit s slamo, stene so glinene (Dora, 2013).

Omenjeni prostori tako omogočajo zorenje kakovostnih mesnin v pogojih, ki se zelo približajo naravnim razmeram. Zorilnice z ilovnatimi ometi omogočajo, da šunke zorijo z inovativno tehnologijo »štirih letnih časov«. Gre za tehnologijo, ki je plod lastne inovativnosti in temelji na visokoenergetski učinkovitosti. Omogoča, da se v štirih različnih zorilnicah ustvarjajo klimatski pogoji, ki so podobni naravnim v posameznem letnem času. Šunke prehajajo iz ene zorilnice v drugo. Zadnja faza zorenja pa poteka pod slamnato streho, za steklenimi stenami in jo lahko opazujemo na galeriji novega prodajnega prostora (Obal, 2012; Dora, 2013).

Doživljajsko kulinarični center v povezavi s predstavitvijo tradicionalne tehnologije izdelave kakovostnih mesnih izdelkov predstavlja nove možnosti za promocijo in

trženje izdelkov Kodila in posledično tudi za Prekmurje. V družinskem podjetju Kodila, d. o. o., so z omenjenim doživljajsko kulinaričnim centrom obiskovalcem omogočili možnost ogleda objekta s predstavitvijo procesa nastajanja in zorenja prekmurske šunke in obsega ter kakovosti njihove ponudbe. Degustacijski del dopolnjuje tudi idilična terasa (Slika 19). Z vsem naštetim lahko govorimo o medsebojni povezanosti proizvodnega in promocijsko prodajnega dela (Obal, 2012). Celotno zgodbo zaokrožuje tudi njihov slogan »Ko veš, kaj ješ«. Verjamejo namreč v kakovosten izdelek in ker želijo kupcu ponuditi čim bolj osebno izkušnjo, brez težav pokažejo, kako nastajajo njihove mesnine. V podjetju Kodila, d. o. o., sama predelava mesa v končne izdelke temelji na mesu, soli in začimbah (Mezinec, 2015).

Slika 19: Idilična terasa



Vir: (Sobotainfo, 2018).

Najnovejšo pridobitev predstavlja dograditev degustacijskega prostora na terasi nad proizvodnjo z »restavracijo« (Slika 20). Zgodba slednjega temelji na sloganu *»Meet Meat Eat«* (»Spoznaj meso in jej«) in konceptom odprte kuhinje, s katerim želijo gostom omogočiti vpogled v pripravo jedi, s tem pa jim približati kakovost in izvrsten okus mesnin. Pri tem gre njihova ponudba v dve smeri, in sicer v: stalnice, to je prekmurske specialitete, na eni in novosti – krožnike s sloganom *»Meet Meat Eat«* na drugi strani (Sobotainfo, 2018).

Slika 20: »Restavracija« – najnovejša pridobitev družinskega podjetja Kodila, d. o. o.

Vir: (Sobotainfo, 2018).

V lastni trgovini (Slika 21) prodajajo poleg svojih tudi izdelke različnih proizvajalcev kakovostnih izdelkov iz celotne pokrajine, ki jih združujejo pod blagovno znamko »Diši po Prekmurju«[16]. Tako v trgovini najdemo bučno olje, domače kise, sokove, marmelade, testenine, suho sadje, različna zelišča in podobno (Dora, 2013; Mezinec, 2015). Kupci njihove izdelke lahko najdejo tudi v njihovi trgovini v Ljubljani. Prisotni pa so tudi na trgovskih policah.

Slika 21: Trgovina in del degustacijske galerije

Vir: (Kodila, d. o. o., 2018e).

Podjetje Kodila, d. o. o., je največji od treh certificiranih proizvajalcev prekmurske šunke in hkrati edini resen, komercialni proizvajalec. Na leto proizvedejo okrog 2.500 šunk. Proizvodnje ne mislijo bistveno povečevati, ampak želijo graditi na vrhunski kakovosti in na vključevanju prekmurske šunke v promocijo Prekmurja kot kulinarične destinacije in hkrati v promocijo same vrhunske kulinarike. Certifikat za proizvodnjo prekmurske šunke imata še dve turistični kmetiji, in sicer Posestvo Lipič Passero v Tešanovcih in Turistična kmetija Puhan v Bogojini (Pojbič, 2017). Trenutno jih s prašiči oskrbuje sedem prekmurskih rejcev (Gašpar, 2018).

Poleg certifikata za pridelavo prekmurskih šunk imajo pri podjetju Kodila, d. o. o., še tri certifikate, in sicer za kranjsko klobaso, prekmursko gibanico in bio-ekološki oziroma

[16] Blagovna znamka »Diši po Prekmurju« se je razvila pod idejo Janka Kodila. Omenjena znamka povezuje ponudnike hrane iz regije. Obsega prekmursko šunko, prekmursko gibanico in druga značilna živila za regijo. Znamka »Diši po Prekmurju« omogoča proizvajalcem, da lažje prodajo svoje izdelke. Zadnja novost, ki se predstavlja pod omenjeno znamko, so čokolade iz čokoladnice Passero, in sicer gre za čokolade s prekmursko šunko, ajdovo kašo in bučnimi semeni. Kodila pravi, da z znamko »Diši po Prekmurju« ustvarja zanimive stranske prihodke, ki počasi rastejo. V letu 2017 mu je prodaja izdelkov pod omenjeno znamko prinesla 250.000 EUR prihodkov (Šubic, 2018). Janko Kodila je tudi predsednik Društva za promocijo in zaščito prekmurskih dobrot. Omenimo, da je 2. junija 2018 v Ljubljani potekala že 13. tradicionalna etnološka kulinarična prireditev »Diši po Prekmurju«.

eko certifikat (Mezinec, 2015). Znani so tudi po delikatesnih ocvirkih, različnih paštetah, tatarskem bifteku in drugih odličnih izdelkih. Za svoje izdelke prejemajo številna priznanja tako doma (sejem Agra v Gornji Radgoni) kot v tujini (na primer: v Nemčiji na največjem ocenjevanju mesnih izdelkov DLG in frankfurtskem mesarskem sejmu IFA). Večinoma pobirajo njihovi izdelki zlate in srebrne medalje. Slednje je možno videti tudi na sedežu podjetja.

Na začetku svojega poslovanja so bili osredotočeni predvsem na slovenski trg. Uspehi na mednarodnih ocenjevanjih pa jim dajejo zagon tudi za prodor na tuje trge. Je pa res, da je prodor na tuje trge s prehrambnimi izdelki kar zahteven, sploh ker Slovenija ni Italija ali Francija, Grčija, Španija, ki so države s kulinaričnim slovesom (Svenšek, 2014). Tako so nekaj malega prisotni v Nemčiji in še na nekaterih trgih. Njihov potencial so prepoznali tudi Avstrijci, kjer v treh obmejnih hotelih prodajajo prekmursko šunko kot zaščiteni slovenski izdelek (Grčman, 2017). Želijo si prodreti tudi na japonski trg. Prav tako pa načrtujejo povečanje prodaje in prepoznavnosti blagovne znamke Kodila v tujini (Gašpar, 2018). Predvsem izpostavljajo trge Avstrije, Madžarske in Hrvaške, natančneje želijo povečati prodajo in biti prepoznavni v radiju 250 km, to je nekako do Dunaja, Budimpešte in Zagreba (Sobotainfo, 2018).

Podjetje Kodila, d. o. o., je prejemnik nagrade Gospodarske zbornice Slovenije za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke za leto 2013. Omenjena nagrada je najstarejše in najprestižnejše tovrstno priznanje, pogosto imenovano tudi »gospodarski oskar« (GZS, 2014). Leto pozneje je Janko Kodila postal obrtnik leta 2014. Gre za najvišje priznanje, ki ga podeljuje Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije (Slika 22). V letu 2016 je prejel tudi plaketo Mestne občine Murska Sobota za večletne uspehe trajnejšega pomena in za spodbudo za nadaljnje delo (MOMS, 2016).

Slika 22: Janko Kodila z nagrado obrtnik leta 2014

Vir: (Kodila, d. o. o. 2018c).

7 ANALIZA IN PREDSTAVITEV REZULTATOV PROUČEVANEGA PRIMERA DRUŽINSKEGA PODJETJA

7.1 Medgeneracijski prehod v družinskem podjetju Kodila, d. o. o.

Janko Kodila je že tretja generacija družine Kodila, ki se ukvarja z družinskim poslom. Primarno je to proizvodnja in predelava mesa ter mesnih izdelkov, nekaj malega pa predstavljajo tudi ostali nemesnimi živilskimi izdelki. Prvi se je z mesom ukvarjal Jankov dedek, ki je bil iz Mirne na Dolenjskem, a slednje ni hotel zapustiti, babica pa ne Prekmurja. Mesar je postal tudi Jankov oče, ki je najprej delal v Pomurki, mesni industriji v Murski Soboti, nato pa leta 1992 odprl lastno lokalno mesnico, v kateri je prodajal predvsem sveže meso in hrenovke. Ob tem omenimo, da so se pred samo prodajo mesa in mesnih izdelkov lokalnega značaja nekaj časa ukvarjali s predelavo hrane za male živali. Natančneje letos, leta 2018, mineva 25 let od odprtja trgovine v Markišavcih.

Slika 23: Družina Kodila (sestra Erika, oče Janez, mama Terezija in Janko)

Vir: (Kodila, d. o. o., 2018c).

Kako je prišlo do nasledstva podjetja, je zanimiva zgodba. Na začetku ni bilo mišljeno, da bo Janko tisti, ki bo nadaljeval z družinsko tradicijo. Sam namreč ni kazal nekega velikega zanimanja, da bi bil mesar ali da bi želel delati v živilski industriji. Sicer je bil vzporedno poleg svojega podjetja dejaven tudi v družinskem podjetju, a bolj kot ne je šlo za pomoč pri vodenju financ in tehnologije ter na področju zaščite prekmurske šunke. Prvotno je bilo mišljeno, da bo družinsko podjetje prevzela sestra Erika. A prišlo je do tega, da slednja ni imela neke želje, vizije, da bi omenjeno uspela peljati naprej. Janko pa ni želel, da bi vse skupaj zamrlo, čutil se je dolžnega, tako do očeta kot družine, da prevzame podjetje in dela naprej. Ni želel, da bi vse skupaj zamrlo in propadlo, zato je svoje podjetje združil z družinskim. Hkrati pa je ugotovil, da je blagovna znamka in družinska tradicija določen kapital. Leto 2000 je predstavljalo prelomnico družinskega podjetja, saj je takrat zgodbo družinskega podjetja nadaljeval sin Janko. Ko je prevzel lastništvo in vodenje družinskega podjetja, je najprej spremenil strategijo podjetja. Nehal je prodajati poceni sveže meso in hrenovke ter se usmeril v proizvodnjo suhomesnih izdelkov in osvojitev trga Slovenije. Razmere v družini so bile takrat določen čas kar napete. Oče Janez je takrat prepustil svoje celotno premoženje

Janku, ni bilo vse skupaj le navidezno, kot se je pred leti to znalo dogajati. A čas je pokazal, da je bila odločitev pravilna.

O nadaljevanju družinske tradicije je po njegovem mnenju še malo prezgodaj govoriti. Ima dva sinova, za katera pa pravi, da bo čas tisti, ki bo pokazal kako naprej. Tudi sam namreč do svojih 33 let ni bil prepričan, da bo deloval v družinskem podjetju. Če bosta želela nadaljevati z družinskim poslom, se morata odločiti sama, možnost imata, gre pa za njuno odločitev.

7.2 Rezultati kvalitativne analize intervjuja z lastnikom družinskega podjetja

Intervju je potekal z gospodom Jankom Kodilo, lastnikom in direktorjem družinskega podjetja Kodila, d. o. o. Izvedli smo ga v soboto, 3. februarja 2018, ob 11.30 uri, na sedežu podjetja v Markišavcih. Intervju je trajal približno 40 minut. Gospod Janko Kodila je bil sproščen sogovornik, ki je z zanosom odgovarjal na vsa naša vprašanja. Bil je sproščen in dostopen, tako, da je intervju minil brez zapletov.

V samem raziskovalnem intervjuju nas je zanimalo, kdo točno je Janko Kodila, kako se sam opiše. Nato smo nekaj prostora namenili vprašanjem o družinskem podjetju. Zanimalo nas je, kako uspe usklajevati dva tako pomembna svetova kot sta družina in podjetje, kakšna je njegova vizija za slednje, kako vidi lastno družinsko podjetje. Predvsem pa nas je zanimalo področje nasledstva, kako gleda nanj, kako je bilo v njegovem primeru, kako misli, da bo sam izpeljal omenjeni proces nasledstva družinskega podjetja in podobno.

Gospod Janko Kodila pravi, da gre pri usklajevanju družine in podjetja za stvar posameznika, ki si mora znati razporediti čas tako za delo kot družino. Da gre za nekakšen »dialog med strategijo in filozofijo posameznika – kaj mu pomeni družina in kaj podjetje«. Je mnenja, da je omenjena svetova možno usklajevati, je pa na posamezniku, da se tega usklajevanja nauči. V podjetju sta od družinskih članov prisotni njegova žena Helena in njegova sestra Erika. Žena je zadolžena za oglede in predstavitve podjetja gostom, skrbi za odnose z javnostmi in marketing. Medtem ko je sestra po določenem času prišla nazaj v podjetje, nima pa ne lastniške in ne upravljalske funkcije.

Glede časa, ko je sam prevzel lastništvo in vodenje družinskega podjetja pravi, da so za družino »bila to težka obdobja«. Sam je bil eden izmed dveh potencialnih naslednikov. Sprva je bilo mišljeno, da bo tista, ki bo nadaljevala z družinsko tradicijo, starejša sestra, a slednja ni videla svoje prihodnosti v tem. Janko pa je čutil »neko moralno odgovornost do očeta, tudi do družine« in je tako sprejel odločitev, da bo on nadaljeval z družinsko tradicijo. Takrat so nekako uporabili princip »razdelitev obveznosti«. Janko je dobil podjetje, sestra pa drugo dobroimetje, nepremičninsko, ki pa ni bilo povezano s podjetjem. Podjetje takrat ni predstavljalo pomembne vrednosti, bili so težki časi, spreminjajoče okolje, približevanje Evropski uniji, novi zakoni, začetek uveljavljanja novih standardov, globalizacija in podobno. Potrebne so bile spremembe, saj z istim načinom dela uspeha ne bi bilo. Znotraj zaposlenih in tudi v okolici so se odpirala vprašanja, kaj bo zdaj s Kodilo? Bo uspel, bo propadel? »Okolica je mala, vsi se poznamo, če si ti v nekem velikem mestu z veliko prebivalci, se nihče tako zelo ne ukvarja s tabo, kot se pri nas ukvarjajo s tabo.« Za mladega naslednika so to veliki

izzivi, kjer po eni strani čutiš to pričakovanje uspeha, po drugi strani pa kritizirajo spremembe, ki jih želiš uvesti. Leta so pokazala, da je bilo prestrukturiranje uspešno izvedeno, da so bile investicije dobre, da se podjetje razvija, da se je blagovna znamka Kodila dobro pozicionirala in danes daje kupcu signal kakovosti. V sam razvoj je bilo vloženo ogromno denarja, a rezultati, ki jih podjetje dosega, dokazujejo, da je bila investicija dobra. Izgradnja doživljajsko kulinaričnega centra je prinesla še tisto dodano vrednost celotni zgodbi, ki jo podjetje gradi ter predstavlja javnosti.

Janko Kodila je lastnik in manager hkrati. Predvideva, da se bo njegova vloga v podjetju spremenila v naslednjih petih do desetih letih. Že zdaj se počasi njegova aktivnost v podjetju spreminja, saj ne želi, da je vse preveč odvisno od njega. V podjetju imajo tako ključne zaposlene, »ki so med seboj povezani v nekakšni strukturi odgovornosti, prevzemajo odločevalske in tudi odgovornostne vloge«. Podjetje namerava voditi še vsaj pet let, se pa strinja, da je zdaj pravi čas za razmišljanje o nasledstvu, kar potrjuje tudi njegova izjava: »O nasledstvu ne moreš premišljevati v starosti.« Zaveda se svoje minljivosti, zato želi narediti stabilno podjetje, ki ne bo vezano samo na njegovo znanje, odločitve in njegov delovni zanos. Glede prihodnosti podjetja v smislu, kaj bo s podjetjem po njegovem odhodu, težko govori. Slednje je po njegovem odvisno od več stvari, in sicer: ali bo podjetje ostalo v družini, ali se bo prodalo, kakšno bo gospodarsko stanje – ali bo vladal razcvet ali pa bo nastopilo nova kriza, kakšni bodo trendi v živilstvu. »Glede na trende v prehrani in nasploh bo svet čez 10 let zagotovo drugače funkcioniral kot danes«. Sami trenutno delajo na trendu »timeless« – hrana je osnovno živilo, hkrati pa je tudi kulinarika. In ta kulinarični del v živilstvu je tisto, kar iščejo.

Zanimalo nas je, ali obstaja v njegovih mislih oseba, za katero misli, da ga je sposobna naslediti na managerski funkciji, in odgovor, ki smo ga dobili, je bil več kot zgovoren. Še enkrat se je potrdilo, da je Janko oseba, ki se zaveda, da noben človek ni nenadomestljiv. Strinja se, da to ni lahka odločitev, je pa prepričan, da obstaja več takih ljudi, saj meni, da tudi sam ni nič posebnega, da kot pravi sam: »svet je bil pred mano in svet bo za mano«. Glede sposobnosti, ki bi jih morala imeti taka oseba, pa je povedal, da vodenje njihovega podjetja zahteva, da je oseba čim bolj vsestranska, da pozna več področij, disciplin (tehnologija, marketing, človeški viri, sposobnost biti vodja). Imeti mora svojo vizijo, biti mora kredibilna in sposobna, imeti mora izkušnje, ni pa nujno, da so slednje managerske.

S sinovoma se o podjetju ne pogovarja preveč, saj ne želi, da imata občutek, da pritiska na njiju glede tega, da bi moral kateri od njiju nadaljevati družinsko tradicijo. Z ženo ju podpirata v pridobivanju čim več znanja, da se naučita modrosti življenja. Tudi sam namreč dolgo ni bil opredeljen glede tega, kaj si želi delati v svojem življenju.

Povedal je tudi, da samemu problemu nasledstva še ne posveča preveč pozornosti. Bo pa to zagotovo prioritetna naloga čez kakih pet do deset let. Glede nasledstvenega načrta nam je odgovoril, da ga ima namen pripraviti. Zaveda se namreč, da se je potrebno v podjetju nenehno ukvarjati s prihodnostjo. Poleg omenjenega pa je priprava nasledstvenega načrta tudi njegova odgovornost, tako do zaposlenih, do družine kot do okolice. Glede samega trajanja nasledstvenega prenosa pa je bil mnenja, da je omenjeno težko napovedati, saj je to zelo odvisno od tega ali bo šlo za prenos podjetja znotraj družine ali pa za katero od drugih možnosti, morebiti prodajo. Zdaj, če gre za prodajo, se lahko prenos podjetja opravi v roku enega leta, če gre za prenos znotraj družine to

sigurno traja daljše časovno obdobje. V primeru Janka in njegovega očeta je bilo tako, da je on imel upravljalsko funkcijo in odgovornost, oče pa je kot član družine še vedno lahko kredibilno predstavljal podjetje v »komunikacijskih aktivnostih in pomagal pri določenih poslovnih zadevah«.

Pri nasledstvu gre tudi za spremembo lastništva in prenos vrednosti podjetja. Dobro in prav je, da se ta prenos podjetja izpelje optimalno za vse deležnike, zato nekako pričakuje, da bo potreboval pomoč predvsem s področja same zakonodaje in davkov, kjer ni tako strokovno podkovan.

Ob vprašanju, kakšni so načrti ob upokojitvi, nam je zaupal, da je tudi to odvisno od same situacije, torej ali bo šlo za nasledstvo znotraj družine ali ne. Če bo podjetje ostalo znotraj družine, bo njegova vloga predvsem svetovalna. Če se podjetje proda, pa kot sam pravi: »nimam verjetno kaj iskati v podjetju«, razen seveda, če bodo to hoteli novi lastniki. Velikokrat je namreč dobro imeti nekoga, ki dodobra pozna podjetje, zaposlene, okolico in ima svoj krog ljudi, za katere ve, da se lahko obrne na njih. Janko se zaveda, da slej ko prej pride čas, ko se je potrebno umakniti in narediti prostor za nove generacije ter sveže zamisli.

O virih prihodkov v času upokojitve trenutno težko govori. V tako imenovane »sheme varčevanja« ni pretirano vlagal. Nekako načrtuje, da bo v naslednjih 5–10 letih nekaj sredstev namenjenih tudi za rento. Predvideva pa, da nekih velikih stroškov v času upokojitve ne bo. Zagotoviti si je potrebno dostojno življenje, da imaš za hrano in sprostitev ter nekaj rezerve, če mogoče pride do kakih nepričakovanih situacij.

Za konec pa smo želeli, da opiše družinsko podjetje Kodila, d. o. o., v oziroma s petimi besedami. Izbral je zelo pomenljive besede, in sicer: »Majhno, energično, raznovrstno, kakovost, zadovoljstvo«. Če to združimo v poved, dobimo kratek in pomenljiv opis: družinsko podjetje je majhno in energično podjetje, ki je zelo raznovrstno, deluje na principu kakovosti ter skrbi, da je zadovoljstvo tako v podjetju pri zaposlenih kot zunaj njega pri njihovih kupcih oziroma gostih.

7.3 Kritična ocena rezultatov in predlogi za uspešno izvedbo medgeneracijskega prehoda

Družinsko podjetje Kodila, d. o. o., po kriterijih kot so spol in starost managerja, velikost podjetja, starost podjetja, letni prihodki, spada med povprečna družinska podjetja v Sloveniji.

To potrjujejo tudi rezultati raziskave o značilnostih družinskega podjetništva v Sloveniji, ki je bila izvedena leta 2015. Manager proučevanega podjetja je moškega spola, spola, ki je v raziskavi slovenskih družinskih podjetij z 62 % prevladoval. Glede podjetniških izkušenj staršev velja tudi v primeru Janka Kodila. Janko Kodila letos dopolnjuje 50 let, tako da tudi po tem kriteriju ga lahko uvrščamo med najštevilčnejšo starostno skupino managerjev družinskih podjetij. Podjetje ima povprečno 15 zaposlenih (gledano na povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju), torej bi ga lahko uvrstili v skupino družinskih podjetij, ki so v raziskavi glede na kriterij velikosti podjetja predstavljala največji delež podjetij, to je tistih podjetij, ki imajo od 10 do 19 zaposlenih. Delež slednjih je bil 32 %. Če upoštevano število zaposlenih ob 25 letnici delovanja, ki jo obeležujejo letos, pa imajo

48 zaposlenih. Gleda na omenjeno bi proučevano podjetje uvrstili med podjetja z 20 do 49 zaposlenih, slednjih pa je bilo v raziskavi iz leta 2015 12 %.

Glede starosti podjetja spada podjetje Kodila, d. o. o., med družinska podjetja, ki so stara več kot 20 let in tudi pri tej kategoriji je proučevano podjetje primerljivo s povprečnim družinskim podjetjem, saj je omenjena raziskava o značilnostih družinskega podjetništva v Sloveniji (Antončič, Auer Antončič in Juričič, 2015, str. 6) pokazala, da pri nas z 69 % prevladujejo družinska podjetja, ki so stara med 21 in 50 let. Tudi pri kriteriju prihodkov spada podjetje med povprečna slovenska družinska podjetja.

Samo podjetje Kodila, d. o. o., je, če gledamo po letu ustanovitve podjetja, v lasti druge generacije, če pa upoštevamo samo tradicijo, pa govorimo že o tretji generaciji. Tako, da glede na slednje lahko govorimo, da je proučevano podjetje med tistimi maloštevilnimi družinskimi podjetji, ki so v lasti tretje oziroma nadaljnjih generacij, takih je v Sloveniji, po raziskavi iz leta 2015, okrog 5 %. Če pa upoštevamo leto ustanovitve, je Janko Kodila predstavnik druge generacije, takih pa je v Sloveniji 37 % glede na rezultate omenjene raziskave iz leta 2015.

Tudi družinsko podjetje Kodila, d. o. o., prisega na kakovost izdelkov, močno blagovno znamko, zvestobo kupcev, kar so glede na raziskavo o značilnostih družinskih podjetij v Sloveniji nekateri izmed ključnih dejavnikov, ki prispevajo k uspehu družinskih podjetij.

Janko Kodila se zaveda pomena nasledstva podjetja, kar potrjujejo njegove besede: »Pravi čas za razmišljanje o nasledstvu je zdaj.« Prav tako se zaveda, kako pomembna je priprava nasledstvenega načrta, ki ga ima namen pripraviti. S tem bi ga po raziskavi uvrstili med tistih 82 %, ki so odgovorili, da imajo namen načrtovati prenos na naslednjo generacijo.

Raziskava o značilnostih družinskega podjetništva v Sloveniji iz leta 2015 je pokazala, da družinska podjetja običajno podpirajo dobrodelne aktivnosti in skrbijo, da so družbeno odgovorna. Tudi proučevano družinsko podjetje je družbeno odgovorno, tako če gledamo znotraj podjetja kot zunaj podjetja. Za Janka so zaposleni kot družinski člani, kar je povedal tudi sam: »Družinsko podjetje pa je v bistvu tudi družina, samo v drugem, malo večjem krogu, kjer k družini spadajo tudi zaposleni. Smo namreč podjetje, ki je zelo socialno usmerjeno«.

Če primerjamo proučevano družinsko podjetje Kodila, d. o. o., z rezultati raziskave o družinskem podjetništvu v Pomurju iz leta 2016 ugotovimo, da v veliki meri izbrano podjetje potrjuje pridobljene rezultate.

Ugotavljamo, da Janko Kodila kot lastnik in manager družinskega podjetja Kodila, d. o. o., še ni popolnoma prepričan, kako bo z nasledstvom podjetja, če bo šlo za nasledstvo znotraj družine ali za katero drugo izmed možnosti. Glede na to, da bo letos dopolnil 50 let, je njegovo mišljenje razumljivo, se pa zaveda, da je načrtovanje nasledstva zelo pomembno, da zahteva svoj čas in se ne zgodi čez noč. Vse omenjeno potrjujejo tudi njegove besede: »Pravi čas za razmišljanje o nasledstvu je zdaj«. Kot smo ugotovili, pušča odprtih več možnosti, kako in kaj bo s podjetjem v prihodnosti. Na otroka ne pritiska, da bi izvajal nad njima pritisk, da bi moral kateri od njiju nadaljevati

s poslom. Če se bo kateri od njiju odločil za to, ga bo podprl, ne izključuje pa tudi možnosti prodaje podjetja. Pomembno mu je, da se prenos nasledstva, ne glede na končno odločitev, kateri način se bo izbral, izpelje optimalno za vse deležnike.

Naš prvi predlog je v bistvu omenil že sam Janko Kodila. Čez 5 let bo verjetno tisti čas, ko se bo moral tudi lastnik proučevanega podjetja začeti bolj intenzivno pripravljati na načrtovanje nasledstva podjetja. Priporočamo, da se udeleži čim več različnih dogodkov, svetovanj za družinska podjetja, ki jih je v zadnjem času vedno več, saj se pomembnosti uspešnega nasledstva družinskih podjetij zavedajo tudi na državni ravni in posledično financirajo ter spodbujajo različne podporne institucije za družinsko podjetništvo k ozaveščanju o pomenu družinskega podjetništva za gospodarstvo. Zagotovo ni odveč spremljati dobre in slabe prakse iz okolja, morebiti se sestati s tistimi družinskimi podjetji, ki so uspešno prestala ta medgeneracijski prehod. Informacije iz prve roke so velikokrat vredne mnogo več kot marsikatera teorija.

Da bo odločitev lažja, v Prilogi 3 prilagamo orodje za izbiro primernega načina nasledstva, ki podjetniku pomaga pri ocenitvi možnosti najbolj optimalnega načina nasledstva za podjetje. Vsaka od možnosti nasledstva namreč ni primerna za vsa podjetja, lahko pa podjetnik s pomočjo omenjenega orodja zraven nasledstva znotraj družine spozna še druge možnosti nasledstva. Po Kociper (2018, str. 39) je optimalen način nasledstva tisti, ki maksimira lastnikovo zadovoljstvo, njegov izkupiček ob izstopu in se vključuje v njegove finančne načrte.

Nadalje predlagamo tudi razmislek o morebitni izbiri svetovalca za družinska podjetja. Zagotovo ni nikoli odveč, da se pred pomembni prelomnimi dogodki za podjetje posvetujemo s svetovalcem. Običajno je svetovalec oseba, ki se spozna na več področij in tako na določeno situacijo gleda bolj celostno ter na ta način prepreči, da bi prišlo do nepričakovanih situacij (specializirani svetovalci obvladajo svoje področje, lahko pa ne poznajo dovolj drugega področja, spregledajo določeno, za podjetje ključno stvar). Tudi sam lastnik proučevanega podjetja je omenil, da bo verjetno potreboval zunanjo pomoč glede vprašanj nasledstva s področja davkov in zakonodaje. Sami tako priporočamo, da raje kot specializiranega svetovalca izbere svetovalca za družinska podjetja.

8 SKLEP

Družinska podjetja tudi v Sloveniji počasi, a vztrajno pridobivajo na pozornosti, ki si jo zaslužijo, tako zaradi prispevka k samemu gospodarstvu kot tudi zaradi družbene odgovornosti, ki jo izkazujejo. Zanimiva so tudi zaradi te zdaj že večkrat omenjene prepletenosti dveh popolnoma nasprotnih sistemov, družinskega in poslovnega. Prvi nakazuje na toplino, medsebojno naklonjenost, družino. Lahko bi rekli, da gre za izbran in s čustvi nabit sistem, medtem ko je potrebno imeti v drugem, v poslu, hladno glavo.

V magistrskem delu smo proučevali problem nasledstva in načrtovanja le-tega v družinskih podjetjih. Najprej smo se podrobno posvetili družinskemu podjetju, spoznali njegove značilnosti, predstavili ključne osebe v le-tem, proučili prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti družinskega podjetja. Nadaljevali smo z opredelitvijo nasledstva in nasledstvenimi možnostmi, skušali predstaviti pomen planiranja nasledstva, opisali smo proces nasledstva in predstavili dejavnike, ki vplivajo na njegov uspeh. Naslednje poglavje smo namenili institucijam, ki podpirajo družinsko podjetništvo, saj se nam zdi, da se na njih prepogosto pozablja. Zanimale so nas tudi ugotovitve predhodnih raziskav o družinskih podjetjih oziroma družinskem podjetništvu. Posebej smo dodali ugotovitve o družinskih podjetjih iz regije, iz katere izhaja tudi proučevan primer podjetja.

Ugotovili smo, da je same podatke o številu družinskih podjetij po državah težko primerjati, saj ne obstaja enotna definicija družinskega podjetja, ki bi to primerjavo naredila bistveno lažjo in posledično bi s tem pridobili dejanski vpogled v družinsko podjetništvo po svetu.

Družinska podjetja lahko opišemo kot podjetja z unikatnimi potrebami, ki zahtevajo prav tako unikatne rešitve. Tega se zavedajo tudi številne podporne institucije, ki si prizadevajo omogočiti čim bolj uspešen prehod med generacijami. Zavedanje o pomembnosti načrtovanja nasledstva raste tako pri lastnikih – managerjih (ki so v raziskavi o značilnostih družinskega podjetništva iz leta 2015 na vprašanje ali načrtujejo prenos nasledstva na naslednjo generacijo v 82 % odgovorili, da načrtujejo) kot pri podpornih institucijah. Slednje z različnimi oblikami podjetniškega svetovanja nudijo družinskim podjetjem strokovno pomoč in podporo. Prav tako jih ozaveščajo o pomembnosti pravočasne priprave na proces prenosa podjetja, jim predstavljajo dobre prakse in organizirajo različne dogodke, od konferenc, seminarjev do delavnic.

Biti družinsko podjetje, se predstavljati kot slednje, nositi to »znamko«, ki sliši na ime družinsko podjetje, postaja v tem dinamičnim svetu, ki se nenehno spreminja, vse bolj moderno. Brez dvoma to s seboj nosi tudi večjo odgovornost, a tradicija in družina sta zagotovo tisti dve vrednoti, za kateri se je vredno potruditi. To zavedanje pomembnosti in zmožnosti videnja uspeha je uvidel tudi naš lastnik proučevanega družinskega podjetja Janko Kodila, ki se je spopadel z izzivom nasledstva družinskega podjetja. Leta trdega dela so ga pripeljala do tega, da je danes blagovna znamka Kodila dobro poznana v Sloveniji.

Skozi delo smo se prepričali, da je družinsko podjetje Kodila, d. o. o., zagotovo ustvarilo eno izmed uspešnih zgodb v slovenskem podjetniškem prostoru. Njihova zgodba je dober primer tega, da lahko uspejo tudi manjši kolektivi. Kar je pomembno,

je verjeti v svoje delo, svojo idejo, svoje zaposlene, si dovoliti biti tudi drzen, povezati tradicijo s tehnologijo in bistvo, vedeti kaj hočeš ter kako to ljudem prodati. Odlikujejo jih kakovostni izdelki, ki izhajajo iz tradicije in dajejo pridih domačnosti ter pristnosti. Njihova kvaliteta je spreminjanje svežega mesa v tržno zanimive in kakovostne proizvode. Seznam slednjih se iz leta v letu podaljšuje in v času, ko inovativni proizvodi prejemajo nagrade in priznanja, podjetje ne počiva, temveč stremi k razvijanju novih, za katere upamo, da bodo osvajali srca in zadovoljevali okuse kupcev tudi v prihodnjih letih.

V uvodu magistrskega dela smo si zastavili osem raziskovalnih vprašanj. Skozi raziskovanje, proučevanje literature, izvedbo intervjuja smo pridobili veliko novega znanja o samem družinskem podjetništvu, družinskih podjetjih, podpornih institucijah za družinsko podjetništvo, zato v nadaljevanju podajamo odgovore na omenjena vprašanja.

Prvo raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili, je bilo: *»Katere so glavne značilnosti, da lahko podjetje definiramo kot družinsko podjetje?«*
Enotne definicije družinskega podjetja ni, različni avtorji pa za opredelitev družinskega podjetja podajajo različne kriterije, posebnosti, značilnosti, ki ločijo družinska podjetja od nedružinskih. Prva in najpomembnejša značilnost družinskega podjetja je zagotovo vključenost družine v podjetje oziroma povezanost družine s samim podjetjem. Nadalje predstavljajo družinska podjetja navznoter usmerjen sistem, ki si prizadeva za ohranjanje družinske tradicije in varovanje določenih informacij ter znanja. V družinskih podjetjih najdemo predvsem podjetnike, ki so bolj vsestranski in prilagodljivi. Običajno so manj naklonjeni tveganju in bolj skrbijo za zadovoljstvo svojih zaposlenih. Prav tako si prizadevajo, da bi se podjetje ohranilo v lasti in vodenju družine. Za družinska podjetja velja, da imajo prednost pri zaposlitvi družinski člani, drugi zaposleni pa v družinskih podjetjih vidijo možnost za bolj stabilna delovna mesta.

V drugem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo: *»Kako opredeliti sodobno družinsko podjetje?«*
Ob tem vprašanju, zdaj ob koncu samega magistrskega dela, ugotavljamo, da bi kot sodobno družinsko podjetje lahko opredelili tisto podjetje, ki se uspešno sooča z izzivi, ki jih prinašajo nenehne spremembe, hiter razvoj tehnologije, internacionalizacija in seveda nenehno usklajevanje družinskega ter poslovnega sveta. Tistim, ki znajo ločiti omenjeno ali najdejo tako imenovano ravnovesje med družino in podjetjem, se je zagotovo lažje spoprijeti tudi z vsemi ostalimi izzivi. Sodobno družinsko podjetje je tisto, ki je aktivno na socialnem in družbenem področju. Gre za podjetje, ki se zaveda, da prenos nasledstva ni zgolj trenutek v življenjskem ciklu podjetja, ampak da gre za proces, ki zahteva svoj čas in pripravo nanj. Kot lastnik – manager družbeno odgovornega podjetja se zaveda svoje odgovornosti do vseh deležnikov, ki so kakorkoli povezani s podjetjem, da pripravi nasledstveni načrt.

Tretje raziskovalno vprašanje se je nanašalo na dejavnike, ki vplivajo na nasledstveni proces in se je glasilo: *»Kateri dejavniki vplivajo na nasledstveni proces?«*
Tekom raziskovanja smo ugotovili, da obstaja več dejavnikov, ki vplivajo na nasledstveni proces. V prvi vrsti je to zagotovo družina in s tem družinski odnosi, komunikacija in medsebojno zaupanje med družinskimi člani. Pomemben dejavnik, ki vpliva na nasledstveni proces, je tudi načrtovanje nasledstva. S slednjim namreč lastniki pogostokrat odlašajo, saj jih je strah lastne minljivosti in tudi same izgube moči,

nadzora, možnosti odločanja v podjetju ter posledično delno tudi v družini. Pomemben dejavnik, ki vpliva na nasledstveni proces, je zagotovo tudi čas. Pravočasno načrtovanje nasledstvenega prenosa je zagotovo eden ključnih dejavnikov, ki vpliva na uspešnost samega nasledstvenega procesa. Potem je tu tudi izbira samega potencialnega družinskega naslednika, ki zahteva enakopravno in pošteno obravnavanje vseh posameznikov, med katerimi se izbira naslednika družinskega podjetja. Upoštevati je potrebno vse vidike: od formalne izobrazbe, njihovih izkušenj, do njihove želje in motivacije za nadaljevanje družinske tradicije.

Četrto raziskovalno vprašanje se je glasilo: *»Koliko so prisotne podporne institucije za družinsko podjetništvo?«*
Ugotovili smo, da so podporne institucije za družinsko podjetništvo zelo pomembne in hkrati nujno potrebne, saj so družinska podjetja pomemben del slovenskega gospodarstva in si tako zaslužijo čim večjo ter hkrati kar se da kakovostno podporo institucij. V Sloveniji je iz leta v leto vedno več institucij, ki podpirajo podjetništvo in hkrati dajejo pomembno vlogo družinskim podjetjem. Institucije kot so SPIRIT Slovenija, Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije in druge s strokovno pomočjo in različnimi oblikami podjetniškega svetovanja nudijo družinskim podjetjem svojo podporo in znanje. So tudi tiste, ki si prizadevajo, da bi družinska podjetja večji poudarek namenila pravočasnemu načrtovanju prenosa podjetja. Izpostaviti moramo tudi institucijo Ernst & Young Slovenija, ki od leta 2014 naprej vsako leto izda knjigo o družinskem podjetništvu v Sloveniji, s čimer nam omogočijo, da spoznamo uspešne prakse slovenskih družinskih podjetij. Na ravni Evrope moramo izpostaviti Evropsko organizacijo družinskih podjetij, ki ščiti družinske interese na skupnem evropskem trgu in sodeluje tako z Evropsko komisijo kot s preostalimi evropskimi institucijami. Najpomembnejši izziv jim predstavlja prenos lastništva in/ali vodenja podjetja na naslednjo generacijo v družinskih podjetjih.

V petem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo: *»Kako pomembno je za družinska podjetja načrtovanje nasledstva?«*
Dejstvo je, da je vprašanje nasledstva pogosto povezano z vprašanjem trajnosti družinskih podjetij. Podatki namreč kažejo, da prenos podjetja iz prve na drugo generacijo preživi le dobra tretjina družinskih podjetij, kar zagotovo predstavlja velik problem za celotno gospodarstvo. Prav zaradi slednjega je tako načrtovanje nasledstva v družinskih podjetjih nujno potrebno. Da je načrtovanje nasledstva ključnega pomena za uspešen prenos nasledstva se strinjajo tudi proučevalci, vse bolj pa se slednjega zavedajo tudi lastniki – managerji družinskih podjetij. Kako bo prenos nasledstva uspešen, pa je odvisno tudi od medsebojnega sodelovanja generacij, vzajemnega zaupanja, odgovornosti in predanosti družinskemu podjetju. Kljub vse večjemu osveščanju o pomembnosti načrtovanja nasledstva pa še vedno obstaja veliko takih, ki izziv prenosa nasledstva močno podcenjujejo.

Naslednje, šesto raziskovalno vprašanje je bilo: *»Kako družinska podjetja načrtujejo nasledstvo?«*
Kot smo ugotovili, nasledstvo ni zgolj trenutek, ampak gre za določen proces, ki zahteva svoj čas. Pravočasno načrtovanje nasledstva v družinskih podjetjih predstavlja ključ do uspešnega prenosa družinskega podjetja. V procesu nasledstva obstajajo določena obdobja, ki se jim ni mogoče izogniti, nekako bi jih lahko opisali kot obdobje, v katerem se nasledstvo pripravlja, nato sledi predaja nasledstva in nato obdobje, ko se tako novi kot bivši lastnik – manager prilagajata na novo vlogo. Obdobje načrtovanja

procesa nasledstva naj bi praviloma trajalo več let oziroma vsaj pet let, večkrat omenjena priporočena doba s strani poznavalcev pa je med pet do deset let. Pogostokrat pa je realnost drugačna, saj je podjetje potrebno skorajda predati takoj in v tem primeru lahko govorimo bolj o dogovorih. O uspešno izvedenem nasledstvu govorimo v primeru, ko gre za predajo nasledstva družinskemu članu – pripadniku naslednje generacije. Priporočljivo je, da si lastnik – manager dovolj zgodaj pred umikom postavi eno izmed najpomembnejših vprašanj, in sicer: »Si želim, da podjetje prevzame naslednja generacija v družini?« Torej, odločiti se mora za eno izmed več možnih načinov prenosa nasledstva. Primer slednjega je zagotovo tudi proučevano družinsko podjetje Kodila, d. o. o., tako če gledamo na primeru uspešnega prenosa nasledstva kot če vzamemo trenutno stanje in načrtovanje nasledstva.
Omenjeno vprašanje je ostalo delno neodgovorjeno in predstavlja dober izziv za morebitne nadaljnje raziskave.

Sedmo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na proučevano družinsko podjetje Kodila, d. o. o., in sicer nas je zanimalo: *»Kako v obravnavanem primeru podjetje načrtuje medgeneracijski prehod?«*
Lastnik – manager obravnavanega družinskega podjetja Kodila, d. o. o., se več kot dobro zaveda, da je načrtovanje nasledstva eden izmed pomembnih korakov, ki ga čaka v prihodnosti. V intervjuju, ki smo ga izvedli, je povedal, da je pravi čas o razmišljanju glede nasledstva, danes, »zdaj«, kot se je izrazil sam. Zaveda se, da ima kot odgovoren lastnik družinskega podjetja odgovornost tako do družine, zaposlenih kot navsezadnje tudi okolja, da pripravi nasledstveni načrt. Trenutno je sam star 49 let, torej vstopa v 50. leta in se zaveda svoje minljivosti. S samim problemom nasledstva se intenzivno še ne ukvarja, nekako računa, da bo to prišlo na vrsto čez pet, deset let. Povedal pa je, da ni nujno, da bo prenos podjetja potekal znotraj družine. Trenutno namreč ne zapira vrata nobeni od možnih oblik nasledstva, zaveda se namreč, da mora biti odločitev skrbno premišljena in načrtovana. Pravi, da na sinova ne pritiska, da je njuna odločitev, kako in kaj se odločita. Če bosta imela željo in voljo, imata tudi njegovo podporo za nadaljevanje družinske tradicije.

Zadnje, osmo raziskovalno vprašanje, je izhajalo iz predhodnega, in sicer nas je zanimalo: *»Kakšen je načrt medgeneracijskega prehoda v proučevanem podjetju – je v skladu s splošno poznanimi procesi prehoda?«*
Kot splošno poznane procese medgeneracijskega prehoda smatramo zavedanje o pravočasni pripravi na nasledstvo, pripravo nasledstvenega načrta, skrbno odločanje o izbiri načina nasledstva, objektivno proučitev potencialnih naslednikov, izbor naslednika in priprava slednjega na prevzem podjetja. V primeru proučevanega družinskega podjetja Kodila, d. o. o., mislimo, da bo prenos podjetja potekal načrtovano in premišljeno. Trenutno, leta 2018, je še malo prezgodaj govoriti, ali bo šlo za prenos nasledstva med družinskimi člani, saj ima gospod Janko Kodila, trenutni lastnik – manager omenjenega podjetja, pred sabo še najmanj 5 let vodenja podjetja. Smo pa prepričani, da se bo glede na izvedeni intervju in odgovore, ki nam jih je podal, lotil priprave nasledstvenega načrta, proučil možne načine prenosa podjetja, izbral najprimernejši način in storil vse, da bo podjetje uspešno še naprej, tudi po njegovem odhodu iz podjetja. Glede podrobnejšega načrta prenosa podjetja pa bi bilo dobro raziskavo ponoviti čez kakšnih 5 let, ko bo mogoče že bolj jasno ali bo šlo za nasledstvo znotraj družine ali za katero od preostalih možnosti (prenos znotraj širše družine, prodaja podjetja, prodaja podjetja zaposlenim in drugo).

Skozi magistrsko delo smo spoznali, da družinska podjetja predstavljajo nekakšen steber gospodarstva, kot tudi družbe. Nosijo veliko družbeno odgovornost, predstavljajo pomembnega ustvarjalca delovnih mest, prispevajo k dvigu življenjskega standarda, so bolj odporna na morebitne gospodarske krize, manj nagnjena k poslovnim tveganjem, a kljub temu v očeh države še vedno nimajo pravega mesta. Tako se je letos ponovno pojavila ideja o ministru za malo gospodarstvo, saj so zahteve obrtnikov, malih podjetnikov prevečkrat preslišane. Slednji bi bil zastopnik interesov malega gospodarstva, ki v Sloveniji predstavlja večino celotnega gospodarstva in si brez dvoma zasluži pozornost državnih organov.

V celoti gledano smo dosegli namen dela, cilje, ki smo si jih zastavili, in prav tako dobili odgovore na vprašanja, ki smo si jih zastavili. Dve vprašanji sta ostali delno odprti in tako dopuščata možnost za morebitno nadaljnje raziskovanje. Prav tako bi bilo v prihodnje dobro preveriti, če se bo ideja o ministru za malo gospodarstvo uresničila in kakšna so mnenja lastnikov družinskih podjetij o slednjem. Brez dvoma bi bilo zelo zanimivo preučiti tudi zlorabljanje moči v družinskih podjetjih. Menimo namreč, da gre za kompleksno temo, ki bi znala dati zanimive ugotovitve.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahac, M. (2016). *Uspešna menjava generacij v družinskem podjetju.* Pridobljeno 12. februar 2018 iz Moja zaposlitev, d. o. o.: https://www.mojazaposlitev.si/blog/Uspesna-menjava-generacij-v-druzinskem-podjetju-973.php.

2. AJPES. (2018). *JOLP – Javna objava letnih poročil.* Pridobljeno 8. maj 2018 iz AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve: https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5681758000.

3. Alpeza, M., Grubišić, N. in Mikrut, M. (2015). *Business Transfer Barometar Hrvatska*. Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

4. Antončič, B., Auer Antončič, J. in Juričič, D. (2015). *Družinsko podjetništvo: značilnosti v Sloveniji.* Ljubljana: Ernst & Young.

5. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T. in Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.

6. Astrachan, J. H. in Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the US Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, *16*(3), 211–219.

7. Ayres, G. R. (1990). Rough family justice: Equity in family business succession planning. *Family Business Review*, *3*(1), 3-22.

8. Bechtler, T. W. (1990). Familienunternehmen 2000 – Quo vadis? Erfolgskriterien für die Überlebensfähigkeit von Familienunternehmen angesichts sich wandelnder Strukturen und Werte. V: Zukunft für Familienunternehmen. Tagungsband, Gottlieb Duttweiler Institut, Rüschlikon.

9. Beckhard, R. in Burke, W. (1983). Preface. *Organizational Dynamics*, *12*, 12.

10. Belak, J. (1998). *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Gubno: MER Evrocenter.

11. Bjuggren, P. O. in Sund, L. G. (2001). Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small-and Medium-Size Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, *14*(1), 11–23.

12. Carlock, R. S. in Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. New York: Palgrave Macmillan.

13. CEPOR. (2018). *Prijenos poslovanja.* Pridobljeno 8. januar 2018 iz CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva: https://www.cepor.hr/prijenos-poslovanja/.

14. CEPRA. (2018). *O nama*. Pridobljeno 8. januar 2018 iz CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva: http://www.cepor.hr/cepra/o-nama/.

15. Churchill, N. C. in Hatten, K. J. (1997). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. (Reprinted from the American Journal of Small Business (Winter, 1987). *Family Business Review*, *10*(1), 53–67.

16. Čačinovič Vogrinčič, G. (1998). *Psihologija družine: Prispevek k razvidnosti družinske skupine*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

17. Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, *12*(1), 47–56.

18. De Massis, A., Chua, J. H., in Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, *21*(2), 183–199.

19. Dolenc, D. (2016). *Ata, mama, dedi, babi … Gospodinjstva in družine v Sloveniji.* Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

20. Donckels, R. in Fröhlich, E. (1991). Sind Familienbetriebe wirklich anders? Europäische STRATOS-Efrahrungen. Internationales Gewerbearchiv, 4, 219–235.

21. Dora, M. (2013). *Zarečen kruh je postal uspešnica.* Pridobljeno 10. maj 2018 iz Portal Dnevnik: https://www.dnevnik.si/1042595573.

22. Duh, M. (1999). *Razvojne posebnosti družinskega podjetja.* Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.

23. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: Razvoj in razvojni management družinskega podjetja.* Maribor: MER Evrocenter.

24. Duh, M. (2008a). Razvojne značilnosti slovenskih družinskih podjetij in podpora njihovim razvojnim prizadevanjem. V Širec, K. in Rebernik, M. (Ured.), *Različnost kot podjetniška priložnost: Slovenski podjetniški observatorij 2007/08* (str. 101–119). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

25. Duh, M. (2008b). *Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Slovenia.* Pridobljeno 4. april 2018 iz European Documentation Centres: http://edz.bib.uni-mannheim.de/daten/edz-h/gdb/08/familybusines_country_fiche_slovenia_en.pdf.

26. Duh, M. (2012). Family businesses: the extensiveness of succession problems and possible solutions. In *Entrepreneurship-gender, geographies and social context*. InTech.

27. Duh, M. in Belak, J. (2010). Ustvarjanje pogojev za nastanek, razvoj in nasledstvo družinskih podjetij. V Širec, K. in Rebernik, M. (Ured.)., *Vrzeli slovenskega podjetniškega okolja: Slovenski podjetniški observatorij 2009/10* (str. 61–81). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

28. Duh, M. in Tominc, P. (2005). Pomen, značilnosti in prihodnost družinskih podjetij. V Rebernik, M., Tominc, P., Duh, M., Krošlin, T. in Radonjič, G. (2005): *Slovenski podjetniški observatorij 2004, 2. del* (str. 19–31). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.

29. Duh, M. in Tominc, P. (2006). Primerjalna analiza družinskih in nedružinskih podjetij v Sloveniji. V Rebernik, M., Tominc, P., Duh, M., Rus, M., Krošlin, T., Pušnik, K., Bradač, B. in Močnik, D. (2006): *Slovenski podjetniški observatorij 2005* (str. 59–68). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.

30. Duh, M. in Tominc, P. (2007). Družinska podjetja v zgodnjih fazah podjetniškega procesa. V Rebernik, M. in Krošlin, T. (Ured.), *Podobe slovenskega podjetništva 2006* (str. 93–108). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

31. Duh, M., Tominc, P. in Rebernik, M. (2005). Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija, 38*(10), 590–599.

32. Duh, M., Tominc, P. in Rebernik, M. (2006). Problem definicije družinskih podjetij: primer Slovenije. *Naše gospodarstvo, 52*(3/4), 29–38.

33. Dunn, B. (1995). Success themes in Scottish family enterprises: Philosophies and practices through the generations. *Family Business Review, 8*(1), 17–28.

34. Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A. in Mischke, G. A. (2002) Passing the baton: The importance of sequence,timing,technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing, 17*(2), 143–162.

35. DZ. (2017). Družinski zakonik. *Uradni list RS, št. 15/2017.*

36. EFB. (2012). *Family Business Statistics.* Pridobljeno 12. februar 2018 iz European Family Businesses: http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/family-business-statistics.pdf.

37. EFB. (2018a). *Members*. Pridobljeno 14. marec 2018 iz European Family Businesses: http://www.europeanfamilybusinesses.eu/about-us/members.

38. EFB. (2018b). *Transfer of business.* Pridobljeno 14. marec 2018 iz European Family Businesses: http://www.europeanfamilybusinesses.eu/challenges/transfer-of-business.

39. EFB. (2018c). *European Family Businesses.* Pridobljeno 14. marec 2018 iz European Family Businesses: http://www.europeanfamilybusinesses.eu/.

40. EF UL. (2017). *Opis – Center poslovne odličnosti Ekonomske fakultete.* Pridobljeno 4. april 2018 iz Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani: https://www.cpoef.si/sl/o-cpoef/description/.

41. EF UL. (2018a). *O fakulteti*. Pridobljeno 4. april 2018 iz Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani: http://www.ef.uni-lj.si/o_fakulteti.

42. EF UL. (2018b). *Letno poročilo 2017.* Pridobljeno 4. april 2018 iz Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani: http://www.ef.uni-lj.si/media/document_files/katalog_info_jav_znacaja/Letno_porocilo_EF_UL_2017.pdf.

43. EF UL. (2018c). *Družinsko podjetništvo.* Pridobljeno 4. april 2018 iz Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani: http://www.ef.uni-lj.si/content/static_slovene/predmet/predmet.asp?l=100&li=1001&predmet_id=195012.

44. EF UL. (2018d). *Raziskovalna in svetovalna dejavnost.* Pridobljeno 4. april 2018 iz Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani: http://www.ef.uni-lj.si/raziskovanje.

45. European Commission. (2002). *Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium-sized Enterprises.* Pridobljeno 26. februar 2018 iz European Commission: http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/2158/attachments/1/translations.

46. European Commission. (2009). *Overview of Family-Business-Relevant-Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies – Final Report of the Expert Group.* Pridobljeno 12. februar 2018: iz European Commission: http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10388/attachments/1/translations.

47. European Commission. (2011). *Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy.* Pridobljeno 15. februar 2018 iz European Commission: http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10448/attachments/1/translations.

48. European Commisison. (2018). *Family Bussiness*. Pridobljeno 15. februar 2018 iz European Commission: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_sl.

49. European Family Businesses in KPMG Enterprise. (2017). *European Family Business Barometer – Confidence in Unity.* Pridobljeno 5. april 2018 iz KPMG International: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/11/european-family-business-barometer.pdf.

50. EY. (2017). *Family Business Yearbook 2017.* Pridobljeno 18. april 2018 iz Ernst & Young: https://familybusiness.ey-vx.com/fb-yearbook-flipbook-2017/mobile/index.html#p=1.

51. EY. (2018a). *EY at a glance.* Pridobljeno 4. april 2018 iz Ernst & Young: http://www.ey.com/gl/en/newsroom/facts-and-figures/newsroom---facts-and-figures.

52. EY. (2018b). *NextGen.* Pridobljeno 4. april 2018 iz Ernst & Young: http://www.ey.com/si/en/home/ey-nextgen.

53. EY. (2018c). *EY Global Family Business Center of Excellent*. Pridobljeno 4. april 2018 iz Ernst & Young: http://www.ey.com/si/en/home/ey-global-family-business-center-of-excellence.

54. EY Slovenija. (2014). *Družinsko podjetništvo Slovenija 2014.* Ljubljana: EY Slovenija.

55. EY Slovenija. (2015). *Družinsko podjetništvo Slovenija 2015*. Ljubljana: EY Slovenija.

56. EY Slovenija. (2017a). *Pregledno poročilo 2017: EY Slovenija.* Pridobljeno 4. april 2018 iz Ernst & Young: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-transparency-report-2017-slovenia/$File/ey-transparency-report-2017-slovenia.pdf.

57. EY Slovenija. (2017b). *Družinsko podjetništvo Slovenija 2017.* Ljubljana: EY Slovenija.

58. Family Firm Institute. (2017). *History*. Pridobljeno 20. december 2017 iz Family Firm Institute: http://www.ffi.org/?page=History.

59. Family Firm Institute. (2018a). *Global Data Points*. Pridobljeno 6. februar 2018 iz Family Firm Institute: http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints.

60. Family Firm Institute. (2018b). *Home.* Pridobljeno 26. marec 2018 iz Family Firm Institute: http://www.ffi.org/.

61. Family Firm Institute. (2018c). *About Family Business Review.* Pridobljeno 26. marec 2018 iz Family Firm Institute: http://www.ffi.org/?page=aboutFBR.

62. FBN Adria. (2018). *FBN Adria The Family Business Network.* Pridobljeno 27. marec 2018 iz FBN Adria: https://www.fbn-adria.com/.

63. FBN Bulgaria. (2018). European Family Businesses (GEEF). Pridobljeno 12. marec 2018 iz FBN Bulgaria: http://fbn.bg/en/european-family-businesses-geef/.

64. FBN International. (2018). *Who are we*. Pridobljeno 12. marec 2018 iz Family Business Network International: http://www.fbn-i.org/who-are-we/.

65. Friedman, S. D. (1991). Sibling relationships and intergenerational succession in family firms. *Family Business Review*, *4*(1), 3–20.

66. Gašpar, A. (2018). *Kodila 25 let: »Bili so časi, ko nismo vedeli, ali bomo imeli plačo«.* Pridobljeno 21. junij 2018 iz Vestnik: https://www.vestnik.si/kodila-25-let-bili-so-dnevi-ko-nismo-vedeli-ali-bomo-imeli-placo-6502826.

67. GEM. (2018). *What is GEM?* Pridobljeno 3. april 2018 iz Global Entrepreneurship Research Association: http://www.gemconsortium.org/.

68. Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom, H. M. in Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.

69. Glas, M. in Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje.* Ljubljana: Gea College.

70. Gomezelj Omerzel, D. (2009). *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih.* Koper: Fakulteta za management.

71. Grah, R. (2017). *Analiza stanja družinskega podjetništva v Pomurju.* Pridobljeno 10. april 2018 iz Pomurska gospodarska zbornica: http://www.pgz.si/upload/File/2017/analiza_druzinsko_podjetnistvo_v_pomurju_2016.pdf.

72. Grčman, M. (2017). *»Izvirni greh Prekmurja je nizkocenovni turizem«.* Pridobljeno 26. maj 2018 iz Multimedijski center RTV Slovenija: https://www.rtvslo.si/uredniski-izbor/izvirni-greh-prekmurja-je-nizkocenovni-turizem/427261.

73. GZDBK. (2018). *Družinsko podjetništvo*. Pridobljeno 12. februar 2018 iz Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine: http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1017.

74. GZS. (2014). *Podeljene nagrade GZS za gospodarske in podjetniške dosežke.* Pridobljeno 10. maj 2018 iz Gospodarska zbornica Slovenije: https://nagrada.gzs.si/vsebina/Podelitev/Arhiv-46-nagrada-GZS.

75. GZS. (2017). *Plan dela Gospodarske zbornice Slovenije za leto 2018.* Pridobljeno 26. marec 2018 iz Gospodarska zbornica Slovenije: https://www.gzs.si/Portals/O-gzs/Vsebine/novice-priponke/plan%202018%20v13.pdf.

76. GZS. (2018a). *Statut GZS.* Pridobljeno 26. marec 2018 iz Gospodarska zbornica Slovenije: https://www.gzs.si/o_gzs/vsebina/Pravni-temelji-delovanja/Statut-GZS.

77. GZS. (2018b). *Kdo smo.* Pridobljeno 26. marec 2018 iz Gospodarska zbornica Slovenije: https://www.gzs.si/o_gzs/vsebina/Organizacija-GZS/Kdo-smo.

78. GZS. (2018c). Članstvo v mednarodnih organizacijah. Pridobljeno 26. marec 2018 iz Gospodarska zbornica Slovenije: https://www.gzs.si/o_gzs/vsebina/Organizacija-GZS/GZS-v-mednarodnih-organizacijah.

79. GZS. (2018d). *Območne zbornice GZS in samostojne regionalne zbornice.* Pridobljeno 26. marec 2018 iz Gospodarska zbornica Slovenije: https://www.gzs.si/o_gzs/vsebina/Organizacija-GZS/Obmo%C4%8Dne-zbornice.

80. GZS. (2018e). *Infopika – svetovalni center GZS.* Pridobljeno 26. marec 2018 iz Gospodarska zbornica Slovenije: https://www.gzs.si/skupne_naloge/informacije_in_pomoc/vsebine/Infopika.

81. Hall, A. (2012). *Family Business Dynamics: A Role and Identity Based Perspective*. Edward Elgar Publishing.

82. Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, *2*(3), 257–276.

83. Handler, W. C. (1992). The Family Venture. V Sahlman, W. A. in Stevenson, H. H. (Ured.), *The Entrepreneurial Venture*. Boston: Harvard Business School.

84. Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, *7*(2), 133–157.

85. Holstein, J. A. in Gubrium, J. F. (2004). Context: Working It Up, Down, and Across. V Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F. in Silverman, D. (Ured.), *Qualitative Research Practice*, (str. 267-281). London: Sage.

86. IFERA. (2003). Family Businesses Dominate. *Family Business Review*, *16*(4), 235 – 239.

87. IFERA. (2018). *Our Mission.* Pridobljeno 14. marec 2018 iz International Family Enterprise Research Academy: https://ifera.org/our-mission/.

88. Inštitut M.O.S.T. (2018a). *Pri prenosu družinske dejavnosti na naslednike propade kar 2/3 podjetij*. Pridobljeno 15. februar 2018 iz Inštitut M.O.S.T.: http://most-institut.eu/pri-prenosu-druzinske-dejavnosti-na-naslednike-propade-kar-23-podjetij/.

89. Inštitut M.O.S.T. (2018b). *Ustanovitelj Uroš Kavs.* Pridobljeno 27. marec 2018 iz Inštitut M.O.S.T.: http://most-institut.eu/ustanovitelj-uros-kavs/.

90. Inštitut M.O.S.T. (2018c). *Zgodba Inštituta M.O.S.T.* Pridobljeno 27. marec 2018 iz Inštitut M.O.S.T.: http://most-institut.eu/zgodba-instituta/.

91. Inštitut M.O.S.T. (2018d). *M.O.S.T. – Inštitut za družinska, mala in srednja podjetja ter urejanje medsebojnih poslovnih razmerij*. Pridobljeno 27. marec 2018 iz Inštitut M.O.S.T.: http://most-institut.eu/.

92. IPMMP. (2018a). *O nas.* Pridobljeno 3. april 2018 iz inštitut za podjetništvo in management malih podjetij: http://ipmmp.um.si/o-nas/.

93. IPMMP. (2018b). *Globalni podjetniški monitor.* Pridobljeno 3. april 2018 iz Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij: http://ipmmp.um.si/globalni-podjetniski-monitor/.

94. IPMMP. (2018c). *Slovenski podjetniški observatorij.* Pridobljeno 3. april 2018 iz Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij: http://ipmmp.um.si/slovenski-podjetniski-observatorij/.

95. Jagodič, G. in Dermol, V. (2012). *Biti podjeten, biti inovativen - biti podjetnik: Študijska gradiva*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.

96. Kaplan, T. E., George, G. in Rimler, G. W. (2000). Research note university-sponsored family business programs: Program characteristics, perceived quality and member satisfaction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *24*(3), 65–75.

97. Kelbl, J. (2001a). *Kaj ogroža družinska podjetja?* Pridobljeno 12. februar 2018 iz Podjetnik – Prvi medij podjetništva: http://www.podjetnik.si/clanek/kaj-ogro%C5%BEa-dru%C5%BEinska-podjetja-20011007.

98. Kelbl, J. (2001b). *Nasledstvo v družinskem podjetju.* Pridobljeno 15. februar 2018 iz Podjetnik – Prvi medij podjetništva: http://www.podjetnik.si/clanek/nasledstvo-v-dru%C5%BEinskem-podjetju-20011009.

99. Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T. in Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, *21*(1), 1–14.

100. Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, *21*(3), 59–71.

101. Kociper, T. (2018). *Nasledstvo: izziv družinskih podjetij – Priročnik za ustanovitelje in naslednike pri prenosu lastništva in vodenja družinskega podjetja.* Pridobljeno 7. junij 2018 iz Podjetniški portal: https://www.podjetniski-portal.si/resources/files/doc/Druinsko-podjetnitvo/Prirocnik_Druzinsko_podjetnistvo_2017.pdf.

102. Kodila, d. o. o. (2018a). *Kontakt.* Pridobljeno 23. junij 2018 iz Kodila, d. o. o.: http://www.kodila.si/kontakt.php.

103. Kodila, d. o. o. (2018b). *Logo.* Pridobljeno 23. junij 2018 iz Kodila, d. o. o.: http://www.kodila.si/assets/images/kodilogo.png.

104. Kodila, d. o. o. (2018c). *Kdo smo.* Pridobljeno 23. junij 2018 iz Kodila, d. o. o.: http://www.kodila.si/kdo-smo.php.

105. Kodila, d. o. o. (2018d). *Interno gradivo*.

106. Kodila, d. o. o. (2018e). *Delikatesa.* Pridobljeno 23. junij 2018 iz Kodila, d. o. o.: http://kodila.si/delikatesa.php.

107. Kordeš, U. in Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Pridobljeno 20. december 2017 iz Založba Univerze na Primorskem: http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6963-98-5.pdf.

108. Kos, B. (2008). *Družinsko podjetništvo*. Pridobljeno 15. december 2017 iz Blaž Kos – Born to create: http://www.blazkos.com/druzinsko-podjetnistvo.php.

109. Krajnc, M. (2007–2013). *Priročnik za družinsko podjetništvo.* Pridobljeno 15. december 2017 iz Ljudska univerza Murska Sobota: http://www.lums.si/uploaded/datoteke/gradivo-prenos_vodstvenih_odgovornosti-milan_krajnc.pdf.

110. Kuhelj, D. (2016). *V 2015 evidentiranih 191.863 podjetij, za 2,9 % več kot v prejšnjem letu.* Pridobljeno 27. februar 2018 iz Statistični urad Republike Slovenije: http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6328.

111. Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family business review*, *1*(2), 119–143.

112. Leach, P. (2007). *Family Businesses: The Essentials*. London*:* Profile Books.

113. Leach P. in Bogod, T. (1999). *Guide to the Family Business*. London: Kogan Page Publishers.

114. Lepoša, T. (2017). *Kavs: Mladim je treba pustiti, da padejo na rit, tako lahko postanejo pravi liderji.* Pridobljeno 26. marec 2018 iz Sobotainfo: https://sobotainfo.com/novica/politika-gospodarstvo/kavs-mladim-je-treba-pustiti-da-padejo-na-rit-da-lahko-postanejo-pravi.

115. Levinson, H. (1971). *Conflicts That Plague Family Businesses.* Pridobljeno 15. marec 2018 iz Harvard Business Review: https://hbr.org/1971/03/conflicts-that-plague-family-businesses.

116. Longenecker, J. G. in Schoen, J. E. (1978). Management Succession in the Family Business. *Journal of Small Business Management, 16*(3), 1–6.

117. Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues*. Pridobljeno 15. marec 2018 iz European Commission: http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10389/attachments/1/translations.

118. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

119. Mezinec, P. (2015). *Manjši morajo biti še bolj inovativni.* Pridobljeno 8. maj 2018 iz Revija Gost: http://www.revijagost.si/manjsi-morajo-biti-se-bolj-inovativni/.

120. Mezulić, J. P. in Alpeza, M. (2017). *Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima.* Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

121. MGRT. (2018). *SPOT – Slovenska poslovna točka.* Pridobljeno 14. april 2018 iz Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo: http://www.mgrt.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/11562/.

122. MOMS. (2016). *Sklep o podelitvi priznanj Mestne občine Murska Sobota.* Pridobljeno 14. maj 2018 iz Mestna občina Murska Sobota: http://www.murska-sobota.si/sites/default/files/dokumenti/mestni-svet/6-16/Sklep%20o%20podelitvi%20priznanj%20Mestne%20ob%C4%8Dine%20Murska%20Sobota%20za%20leto%20.pdf.

123. Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. in Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing*, *12*(5), 385–401.

124. Neubauer, H. (1992). Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen. V Pleitner, H. J. (Ured.), *Die veränderte Welt – Einwirkungen auf die Klein-und Mittelunternehmen/A changing World – Its Impact on Small and Medium-sized Enterprises. Beiträge zu den »Recontres de St-Gall«/Papers presented to the »Recontres de St-Gall«,* (str. 171–179). Schweizerisches Insitut für gewerbliche Wirtschaft an der HSG.

125. Neubauer, F. in Lank, A. G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability.* London: Macmillan Press.

126. Obal, M. (2012). *Družina Kodila: Od majhne trgovine do sodobnega kulinaričnega centra.* Pridobljeno 14. maj 2018 iz Pomurec.com:

http://www.pomurec.com/vsebina/13764/Druzina_Kodila__Od_majhne_trgovine_do_sodobnega_kulinaricnega_centra.

127. Obzorje 2020. (2018). *Obzorje 2020.* Pridobljeno 21. marec 2018 iz Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport: http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Znanost/pdf/leaflet_JAN_2018.pdf.

128. OZS. (2014). *Obrtnik leta 2014.* Pridobljeno 14. maj 2018 iz Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije: http://www.ozs.si/Ozbornici/Predstavitev/Obrtnikleta/Obrtnikleta2014.aspx.

129. OZS. (2018a). *Poslanstvo in temeljne naloge.* Pridobljeno 3. april 2018 iz Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije: http://www.ozs.si/Ozbornici/Predstavitev/Poslanstvointemeljnenaloge.aspx.

130. OZS. (2018b). *Celostna grafična podoba.* Pridobljeno 3. april 2018 iz Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije: http://www.ozs.si/Ozbornici/Novinarskosredi%C5%A1%C4%8De/Celostnagrafi%C4%8Dnapodoba.aspx.

131. OZS. (2018c). *Forum obrti in podjetništva.* Pridobljeno 3. april 2018 iz Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije: http://www.ozs.si/Ozbornici/Predstavitev/Forumobrtiinpodjetnistva.aspx.

132. OZS. (2018d). *Teritorialna organiziranost.* Pridobljeno 3. april 2018 iz Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije: http://www.ozs.si/Ozbornici/OOZ.aspx.

133. OZS. (2018e). *Sekcije in odbori.* Pridobljeno 3. april 2018 iz Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije: http://www.ozs.si/Za%C4%8Dlane/Sekcijeinodbori.aspx.

134. OZS. (2018f). *Svetovalni in izobraževalni center Obrtno-podjetniške zbornice Slovenije.* Pridobljeno 3. april 2018 iz Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije: http://www.svetovanje.si/svetovanje/.

135. Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods.* Newbury Park, CA: Sage.

136. PGZ. (2018). *O zbornici.* Pridobljeno 26. marec 2018 iz Pomurska gospodarska zbornica: http://www.pgz.si/si/o_nas/o_zbornici.

137. Pirc, I. (2007). *Nasledstvo v družinskih podjetjih.* Pridobljeno 26. februar 2018 iz Korporacijsko pravo: https://korporacijsko-pravo.si/nasledstvo-druzinsko-podjetje-2/.

138. Podjetniški portal. (2018). *O nas.* Pridobljeno 21. marec 2018 iz Podjetniški portal: https://www.podjetniski-portal.si/o-nas.

139. Pojbič, J. (2017). *Prekmurska šunka bo ostala butični izdelek.* Pridobljeno 10. maj 2018 iz Portal Delo: http://www.delo.si/novice/slovenija/prekmurska-sunka-bo-ostala-buticni-izdelek.html.

140. Polit, D. F. in Beck, C. T. (2008). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice*. Philadelphia: Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins.

141. Pomurski tehnološki park. (2018). *Vabilo na brezplačno dvodnevno usposabljanje: Družinska podjetja – Kako zagotoviti uspešno poslovanje in izvesti prenos lastništva?* Pridobljeno 26. marec 2018 iz Pomurski tehnološki park: http://www.p-tech.si/shared_files/vabilousposabljanjespotdruzinskopodjetnistvomarec2018.pdf.

142. Rebernik, M. (2008). *Ekonomika podjetja.* Ljubljana: GV Založba.

143. Roessl, D. (2005). Family businesses and interfirm cooperation. *Family Business Review*, *18*(3), 203–214.

144. Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, K. T. in Hisrich, R. D. (2008). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.

145. Sagadin, J. (1995). Nestandardizirani intervju. *Sodobna pedagogika,* št. 7–8, str. 311–322.

146. SBC. (2017). *Prenos na naslednike je proces, ne dogodek.* Pridobljeno 27. marec 2018 iz Slovenian Business Club: http://www.slovenianbusinessclub.si/prenos-lastnistva-v-druzinskih-podjetjih-kot-priloznost/.

147. SBC. (2018a). *Program Kluba slovenskih podjetnikov.* Pridobljeno 27. marec 2018 iz Slovenian Business Club: http://www.slovenianbusinessclub.si/predstavitev-kluba/program-kluba-slovenskih-podjetnikov/.

148. SBC. (2018b). *Namen.* Pridobljeno 27. marec 2018 iz Slovenian Business Club: http://www.slovenianbusinessclub.si/namen/.

149. SBC. (2018c). *Nov program ZA prodorno Slovenijo in močna povezava z nemškimi podjetji.* Pridobljeno 27. marec 2018 iz Slovenian Business Club: http://www.slovenianbusinessclub.si/za-prodorno-slovenijo/.

150. Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, *17*(1), 1–36.

151. Sharma, P., Chrisman, J. J., in Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, *10*(1), 1–35.

152. Sharma, P., Chua, J. H. in Chrisman, J. J. (2000). Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *17*(3), 233–244.

153. SloExport. (2018). *Kodila, proizvodnja, trgovina in storitve, d. o. o.* Pridobljeno 8. maj 2018 iz Podatkovna baza SloExport: http://www.sloexport.si/company-card?ms=5681758.

154. Sobotainfo. (2018). *25 let Kodile: Od lokalne mesnice do urbane gastronomije.* Pridobljeno 22. junij 2018 iz Portal Sobotainfo: https://sobotainfo.com/novica/politika-gospodarstvo/25-let-kodile-od-lokalne-mesnice-do-urbane-gastronomije/435581.

155. SPIRIT Slovenija. (2017). *Spremembe programa dela in finančnega načrta za leto 2017, Program dela in finančni načrt za leto 2018.* Pridobljeno 21. marec 2018 iz SPIRIT Slovenija, javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije: http://www.spiritslovenia.si/resources/files/Spremembe_programa_dela_2017_in_Program_dela_2018.pdf.

156. SPIRIT Slovenija. (2018a). *Področja dela*. Pridobljeno 21. marec 2018 iz SPIRIT Slovenija, javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tuijih investicij in tehnologije: http://www.spiritslovenia.si/spirit-slovenija/podrocja-dela.

157. SPIRIT Slovenija. (2018b). *Vizija in poslanstvo.* Pridobljeno 21. marec 2018 iz SPIRIT Slovenija, javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tuijih investicij in tehnologije: http://www.spiritslovenia.si/spirit-slovenija/vizija-in-poslanstvo.

158. SPIRIT Slovenija. (2018c). *Podjetništvo, inovativnost in tehnološki razvoj.* Pridobljeno 21. marec 2018 iz SPIRIT Slovenija, javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tuijih investicij in tehnologije: http://www.spiritslovenia.si/spirit-slovenija/podjetnistvo-inovativnost-in-tehnoloski-razvoj.

159. SPIRIT Slovenija. (2018d). *Letno poročilo 2017.* Pridobljeno 7. maj 2018 iz AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve: https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=6283519000.

160. SPIRIT Slovenija. (2018e). *Spremembe programa dela in finančnega načrta za leto 2018, Program dela in finančni načrt za leto 2019.* Pridobljeno 7. maj 2018 iz SPIRIT Slovenija, javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tuijih investicij in tehnologije: http://www.spiritslovenia.si/resources/files/2018/PDFN__2018-19_2018_12._4._2018.pdf.

161. SSKJ. (2018). *Slovar slovenskega knjižnega jezika.* Pridobljeno 26. februar 2018 iz Fran.si: http://www.fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=podjetje.

162. STA. (2017). *Slovenska živilska industrija v dobri kondiciji išče nove izzive.* Pridobljeno 8. maj 2018 iz Slovenska tiskovna agencija, d. o. o.: https://krog.sta.si/2395813/slovenska-zivilska-industrija-v-dobri-kondiciji-isce-nove-izzive.

163. Svenšek, A. (2014). *Podjetnik Kodila: Prekmurje bi moralo biti kot slovenska Toskana.* Pridobljeno 16. maj 2018 iz Multimedijski center RTV Slovenija:

https://www.rtvslo.si/uspesna-slovenija/podjetnik-kodila-prekmurje-bi-moralo-biti-kot-slovenska-toskana/332592.

164. Svenšek, K. (2017). *Živilska industrija v dobri formi in pogosto v tujih rokah.* Pridobljeno 8. maj 2018 iz Svet kapitala – Delo, d. o. o. : https://svetkapitala.delo.si/ikonomija/zivilska-industrija-v-dobri-formi-in-pogosto-v-tujih-rokah-1884?meta_refresh=true.

165. Swartz, S. (1989). The Challenges of Multidisciplinary Consulting to Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, *2*(4), 329–339.

166. Štrancar, P. (2011). *Švicarski izdelovalec dišav Firmenich je družinsko podjetje leta.* Pridobljeno 27. marec 2018 iz Finance.si: https://www.finance.si/331001/Svicarski-izdelovalec-disav-Firmenich-je-druzinsko-podjetje-leta?metered=yes&sid=527588350.

167. Šubic, P. (2018). *Znamka Diši po Prekmurju povezuje ponudnike hrane iz regije.* Pridobljeno 14. maj 2018 iz Portal Agrobiznis.finance.si: https://agrobiznis.finance.si/8931997.

168. Tagiuri, R. in Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, *9*(2), 199–208.

169. TIKO PRO, d. o. o. (2018). *Instrument za mala in srednje velika podjetja (MSP).* Pridobljeno 24. marec 2018 iz TIKO PRO, podjetniško svetovanje, d. o. o.: http://www.tiko-pro.si/eu-razpisi/instrument-za-mala-in-srednje-velika-podjetja-msp.

170. Transeo. (2018a). *About Transeo.* Pridobljeno 19. marec 2018 iz Transeo AISBL – European Association for SME Transfer**:** http://www.transeo-association.eu/index.php?page=transeo-association&hl=en_US.

171. Transeo. (2018b). Transeo Founders. Pridobljeno 19. marec iz Transeo AISBL – European Association for SME Transfer: http://www.transeo-association.eu/index.php?page=founders&hl=en_US.

172. Transeo. (2018c). Transeo Members. Pridobljeno 19. marec iz Transeo AISBL – European Association for SME Transfer: http://www.transeo-association.eu/index.php?page=members&CT=&CA=.

173. Uredništvo Agrobiznisa. (2017). *Mercator z analizo izotopov preverja poreklo sadja in zelenjave.* Pridobljeno 8. maj 2018 iz Portal Agrobiznis.finance.si: https://agrobiznis.finance.si/8857656.

174. Vadnjal, J. (2002). *Družinsko podjetništvo*. Portorož: Gea College, Visoka strokovna šola za podjetništvo.

175. Vadnjal, J. (2008). *Družinsko podjetje na razpotju.* Pridobljeno 26. februar 2018 iz Podjetnik – Prvi medij podjetništva: http://www.podjetnik.si/clanek/dru%C5%BEinsko-podjetje-na-razpotju-20081102.

176. Vadnjal, J. (2013). *Družinska podjetja: ne zamorite potomcev*. Pridobljeno 15. december 2017 iz Finance.si: https://www.finance.si/8349179/Druzinska-podjetja-ne-zamorite-potomcev?metered=yes&sid=492080816.

177. Vodeb, R. (2015). *Fabrice Hadjadj: Kaj je družina? Družina je temelj.* Pridobljeno 26. februar 2018 iz Družina.si: https://www.druzina.si/ICD/spletnastran.nsf/clanek/fabrice-hadjadj-kaj-je-druzina-d.

178. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju.* Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

179. Westhead, P. in Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *23*(1), 31–33.

180. Whiteside, M. F. in Brown, F. H. (1991). Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking?. *Family Business Review*, *4*(4), 383–395.

181. Žaler, J. (2008*). Družinsko podjetje – prednost ali ovira?* Pridobljeno 15. december 2017 iz Poslovni bazar: http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=24.

182. Železnik, M. (2018). *Družinska podjetja – jih dovolj cenimo?*. Pridobljeno 26. februar 2018 iz Revija Direktor: http://www.revija-direktor.si/strokovno/mozaik/48-druzinska-podjetja-jih-dovolj-cenimo.

PRILOGE

Priloga 1: Raziskovalni intervju – Problematika načrtovanja nasledstva v družinskih podjetjih s primerom 2
Priloga 2: Intervju z lastnikom družinskega podjetja 4
Priloga 3: Orodje za izbiro primernega načina nasledstva 12

Priloga 1: Raziskovalni intervju – Problematika načrtovanja nasledstva v družinskih podjetjih s primerom

Lepo pozdravljeni!

Sem Maja Kumin, študentka magistrskega programa Ekonomske in poslovne vede, smer Podjetništvo in inoviranje, na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Za zaključek podiplomskega študija pripravljam magistrsko delo pod mentorstvom izr. prof. dr. Barbare Bradač Hojnik na izbrano temo *Problematika načrtovanja nasledstva v družinskih podjetjih s primerom*.

V magistrskem delu analiziram nasledstvo oziroma prenos podjetja kot pomembno problemsko področje v družinskih podjetjih, zato sem se odločila, da tudi sama preučim eno družinsko podjetje in rezultate, ki jih bom dobila s pomočjo izvedenega intervjuja, nato primerjam s predhodnimi raziskavami na področju družinskega podjetništva. Izbrala sem vaše podjetje Kodila, d. o. o., saj smatram podjetje kot primerno za svojo raziskavo.

V upanju, da bi pridobila zanesljive empirične podatke, vas naprošam, da si vzamete čas za sodelovanje pri raziskovalnem intervjuju. S tem mi boste omogočili, da bom z vašo pomočjo in odgovori, ki mi jih boste podali, dobila informacije, ki jih potrebujem.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za vaše sodelovanje!

S spoštovanjem,
Maja Kumin

Vprašanja za intervju z lastnikom družinskega podjetja:

1. Za začetek mi prosim povejte nekaj o sebi (starost, družina, dom, izobrazba in podobno) in na kratko predstavite vaše družinsko podjetje.
2. Kako uspevate usklajevati dva tako pomembna svetova kot sta družina na eni in podjetje na drugi strani?
3. Ste podjetje ustanovili, kupili ali nasledili?
   - Kako je potekal nasledstveni prenos vašega družinskega podjetja? V kakšnem stanju je bilo družinsko podjetje ob vašem prevzemu? So se morebiti takrat spremenili tudi odnosi med družinskimi člani – če da, kako?
   - Kako so na vas, kot na novega lastnika podjetja, gledali zaposleni? Kako pa okolica?
   - Kako gledate na vaše družinsko podjetje danes in kakšna je vaša vizija za prihodnost družinskega podjetja, če se osredotočimo na naslednjih 5–10 let?
4. Kakšna je vaša vloga v podjetju – ste lastnik in manager hkrati ali ste samo lastnik?
5. Katerega leta je bilo podjetje ustanovljeno?
6. Opišite vaše družinsko ozadje (koliko otrok imate, so slednji vključeni v poslovanje podjetja, če da, kako/na kakšen način, je v podjetje vključen tudi zakonski partner ali morebiti kdo drug iz sorodstva)?

7. Ali se bo vaša vloga v podjetju spremenila v naslednjem … letu, v obdobju enega do treh let, treh do petih letih, v petih do desetih letih, v več kot desetih letih ali kako drugače?
   – Do kdaj predvidevate voditi podjetje in kdaj je po vašem pravi čas za razmišljanje o nasledstvu?
8. Kaj mislite, da se bo zgodilo s podjetjem, ko se boste umaknili iz njega? – bodo družinski nasledniki nadaljevali z delom, bo podjetje prodano, se bo morebiti zaprlo ali kaj drugega? Ste o tem kaj razmišljali?
9. Ali obstaja v vaših mislih oseba, za katero mislite, da vas bo nasledila na managerski funkciji, ko se sami umaknete iz podjetja?
10. Katere značilnosti bi morala imeti oseba, ki vas bo zamenjala na managerski oziroma poslovodski funkciji? (npr. zaupanja vredna oseba, pripravljenost za učenje, ustrezna izobrazba, poznavanje poslovanja in industrije/dejavnosti podjetja, predhodne managerske/vodstvene izkušnje in podobno)
11. Kako pogosto se pogovarjate s svojimi otroki o prihodnosti družinskega podjetja?
12. Boste kot lastnik družbeno odgovornega družinskega podjetja pripravili nasledstveni načrt?
13. Kako dolgo mislite, da bo trajal nasledstveni prenos podjetja? (manj kot eno leto, od enega do treh let, od štiri do pet let, več kot pet let)
14. Katera so tista vprašanja, povezana z nasledstvenim prenosom, za katera menite, da boste potrebovali zunanjo pomoč/nasvete strokovnjakov? (npr. usklajevanje interesov podjetja in družine, vprašanja obdavčenja, tehnično izvajanje prenosa poslovanja/nasledstva, vrednost podjetja, kako začeti nasledstveni prenos, priprava podjetja na prodajo ali pa menite, da ne boste potrebovali nobenega nasveta)
15. Se informirate o nasledstvenem prenosu? Če da, na kakšen način? (internet, knjige, brošure, članki, izmenjava informacij/mnenj z drugimi podjetniki, pogovori s strokovnjaki, konference, seminarji, delavnice ali kaj podobnega)
16. Kaj smatrate kot najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na ceno/vrednost podjetja? (npr. image/podoba, tradicija, dozdajšnje vlaganje, letni dobiček, tržni delež, vrednost nepremičnine)
17. Kaj načrtujete, ko se upokojite? Kakšna bo vaša vloga v podjetju? (npr. nadaljevali boste delo s polnim delovnim časom, s krajšim delovnim časom, umaknili se boste iz vsakodnevnega dogajanja v podjetju in imeli samo vlogo svetovalca, popolnoma se boste umaknili iz podjetja, podjetje se bo zaprlo ali kaj drugega)
18. Na katere vire prihodkov računate po upokojitvi? (samo na pokojnino ali še na katere druge)
19. Za konec pa prosim opišite podjetje v petih besedah.

Priloga 2: Intervju z lastnikom družinskega podjetja

1. **Za začetek mi prosim povejte nekaj o sebi (starost, družina, dom, izobrazba in podobno) in na kratko predstavite vaše družinsko podjetje.**

Sem Janez Janko Kodila, star 49 let. Sem poročen in imam dva sinova. Doma sem v Markišavcih 44. Po izobrazbi sem gimnazijski maturant. Družina Kodila se na tej lokaciji, na kateri smo danes, to je v Markišavcih, drugo generacijo, drugače pa že tretjo generacijo (tudi stari oče je bil privat mesar, a na drugi lokaciji, v Mirni na Dolenjskem) ukvarja s predelavo mesa in mesnih izdelkov. Primarno se ukvarjamo s proizvodnjo in predelavo, potem pa sledi plasiranje skozi lastne maloprodaje in skozi prodajo trgovskim mrežam. Zadnje čase smo aktivni tudi na gastro-turistični ponudbi.

2. **Kako uspevate usklajevati dva tako pomembna svetova kot sta družina na eni in podjetje na drugi strani?**

Gre za stvar vsakega posameznika, kako si ureja čas. Tudi drugi, ki niso lastniki podjetja, si morajo vedeti razporediti čas za delo in družino. Nekako gre za dialog med strategijo in filozofijo posameznika – kaj mu pomeni družina in kaj podjetje. Družina je zagotovo pomembna, v širšem smislu predstavlja temelj, daje človeku neko stabilnost in poslanstvo.

Družinsko podjetje pa je v bistvu tudi družina, samo v drugem, malo večjem krogu, kjer k družini spadajo tudi zaposleni. Smo namreč podjetje, ki je zelo socialno usmerjeno.

Tako da omenjena svetova je možno združevati, je pa stvar človeka, da se to nauči. To kar danes vem, zagotovo nisem vedel pred 20 leti. Pravijo, da »starejši si, bolj moder si«, kar se teh stvari tiče.

3. **Ste podjetje ustanovili, kupili ali nasledili?**

Nasledil ja, a bi bolj rekel, da sem nekako združeval dve podjetji. Na eni strani je bilo družinsko podjetje Mesarstvo Kodila, po drugi strani pa sem sam bil lastnik svojega podjetja Kodila Trade. V določenem obdobju pa je prišlo do dogovora, da naj prevzamem tudi družinsko podjetje.

Kako je potekal nasledstveni prenos vašega družinskega podjetja? V kakšnem stanju je bilo družinsko podjetje ob vašem prevzemu? So se morebiti takrat spremenili tudi odnosi med družinskimi člani – če da, kako?

Nasledstveni prenosi so vedno zelo občutljiva tema. Sam sem bil eden izmed dveh potencialnih naslednikov družinskega podjetja. Bili smo namreč štiričlanska družina, poleg očeta in mame sem bil še jaz in starejša sestra.

Prvotno ni bilo predvideno, da bi prevzel družinsko podjetje, ampak da bo prevzemnica podjetja moja sestra. Ona je namreč bila živilski tehnik, poročena pa je bila z moškim, ki je bil prav tako zaposlen v podjetju. Sam pa sem imel podjetje Kodila Trade. Vedno sem tudi govoril, da se ne bom ukvarjal z mesarijo, niti nimam osnovne izobrazbe za to. Se je pa zadeva obrnila, na drugi strani ni bilo želje po prevzemu oziroma je bila prisotna neka nezmožnost videnja svoje prihodnosti skozi nadaljevanje družinske tradicije. To je bila trgovina, zraven ukvarjanje s predelavo mesa. Skupaj z družinskimi člani je bilo v podjetju 9 zaposlenih.

Na drugi strani pa sem sam potem čutil neko moralno odgovornost do očeta, tudi do družine, da se razreši to vprašanje, kaj zdaj s tem narediti. Tako sem takrat sprejel odločitev, da bom nadaljeval z družinskim poslom in da bom vstopil v prevzem lastništva. Oče je lastništvo prepustil meni. Tudi sestra je takrat dobila neko dobroimetje, nepremičninsko, ki ni bilo povezano, je bila privatna zadeva. Šlo je za neko »razdelitev obveznosti«. Samo podjetje takrat ni bilo velike vrednosti, gledano tako na velikost podjetja kot na samo vrednost nepremičnine. Sami časi so bili težki, poslovanje ni bilo najbolj dobičkonosno, tudi razvojno ni bilo nekih zgledov, da bi intervencija šla naprej, da bi se lahko s ta istim sistemom tudi danes živelo. Tudi okolje je bilo spreminjajoče, čas med leti 1999–2000, približevanje Evropski uniji, novi zakoni, nove investicije so bile potrebne, začetek uveljavljanja novih standardov, globalizacija, evropska skupnost. Takrat je bilo potrebno že prestrukturiranje tako v ekonomskem, produktnem in tržnem smislu.

Za družino so bila to težka obdobja. Starši, dva otroka, vedno je problem, kako je kateri otrok sposoben, kakšni so njegovi potenciali. Išče se neko enakovrednost, ki pa je ni. Šlo je za obdobje razhajanja. Na eni strani starši živijo skupaj, na drugi strani pa otroci nismo bili kompatibilni v vseh pogledih, kot je na primer: razvoj firme; finance, kdo dela, kdo upravlja s financami; kdo upravlja s podjetjem. Bom povedal, da jaz nisem najbolj delaven, fizično aktiven, sem bolj tisti, ki ima znanje, ki ve ,kako ekonomijo vpeljati v podjetje in kako razvojno peljati podjetje naprej. Nisem zdaj jaz tisti, ki bi povedal, da sam zelo delam, zdaj sem dosti vreden.

Kako so na vas, kot na novega lastnika podjetja, gledali zaposleni? Kako pa okolica?

Znotraj zaposlenih so tranzicije zelo občutljive. Porajajo se jim različna vprašanja: kaj bo zdaj ali nas bo zapravil ali bom imel službo čez leto, dve leti ali bo propadel in tako dalje.

Za vsakega mladega naslednika so to zelo veliki izzivi. Predvsem zaradi tega, ker ima mlad naslednik nov in svež pogled na razvoj podjetja, sigurno nasledniki niso v vse 100 % prepričani, tudi v odločitve, spremembe. Po drugi pa si pod velikim pritiskom družine bodisi okolice. Na eni strani pričakujejo uspeh, po drugi pa so kritični do sprememb. Okolica je mala, vsi se poznamo, če si ti v nekem velikem mestu z veliko prebivalci se nihče tako zelo ne ukvarja s tabo, kot se pri nas ukvarjajo s tabo.

Druga zadeva pri teh menjavah je tudi sama strategija, ta dialog z nasledstvenim. Oče je imel eno filozofijo, jaz sem imel drugi načrt. Bila je nekakšna »korozija«. Sam sem rekel, da ne bom klasični mesar. Nimam tehnološkega znanja, no mislim, imel sem ga, a sem videl, da po tej stari poti hoditi naprej ni produktivno. Potem je tukaj dialog med zaposlenimi. V fizičnem smislu sem jaz postal lastnik, je pa bil ta problem, sam sem delavcem dajal ene naloge, oče je bil še »po starem«. Jaz sem povedal, da ne bomo delali več hrenovk, da ne bomo več prodajali poceni svežega mesa, ampak bomo šli drugo pot. To je pomenilo vmes nekakšno nerazumevanje. Oče je seveda bil v skrbeh, lastništvo je prepustil meni, ne samo podjetja, tudi nepremičnine, ki je bila nekako povezana tudi z njegovo eksistenco. Oče se je razlastninil, pustil si je tisto varovalko za sebe, da ima tisto, kot Prekmurci pravimo za bivanje, tako imenovani »smrtni kot«, kar mu je ta nepremičnina tudi predstavljala. Dve, tri leta je trajalo, da se je pokazalo, da ima ta strategija prihodnost in potencial. Je pa bil v tem času problematičen tudi dialog s

sestro. V tem času sem sestri in njenemu možu tudi zagotovil drugo delovno službo, izven družinskega podjetja, da smo nekako prerezali to napetost in vzpostavili nekako na novo neko ravnovesje, harmonijo v družini. Družina je kot družina. Komunikacija je bila bolj sproščena, včasih se je pri kosilu govorilo o službi, potem ne več toliko, nekako sva se o tem več pogovarjala le z očetom.

Kako gledate na vaše družinsko podjetje danes in kakšna je vaša vizija za prihodnost družinskega podjetja, če se osredotočimo na naslednjih 5–10 let?

Prestrukturiranje je bilo uspešno izvedeno, investicijski ciklusi so bili, blagovna znamka se je pozicionirala, razvoj podjetja je bil prisoten. Kako bi povedal, nismo več tisti, ki nas okolica neprestano gleda ali bomo uspeli, ampak se na tem mestu zdaj nahajajo drugi. Pri meni zdaj počasi prihaja obdobje generacijskih priprav. Zdaj je 17 let odkar sem prevzel podjetje in ga vodil, prišlo je do nekega obsega ekonomije, do obsega uveljavitve, podjetje se je prestrukturiralo, ve se kaj je prestrukturiranje prineslo, zakaj se to, kar delamo tako dela, zakaj je ta arhitekturna oblika drugačna kot bi pričakoval za mesarja. Kupci vedo kaj delamo, večinoma znajo kaj pričakovati, jasno je zakaj iti h Kodili. Včasih je bilo pogosto slišati: »drago je«, »pa niso vedeli kaj je«. Zdaj so novi kupci naklonjeni sami filozofiji izdelkov, ki jih ponujamo. Včasih je Kodila prodajal hrano kot osnovno živilsko potrebščino v dosegu 10–15 kilometrov. Zdaj smo se malo bolj globalizirali, poznani smo v Sloveniji, nekaj malega pa smo prisotni tudi v tujini. Danes daje blagovna znamka Kodila kupcu signal kakovosti.

5 let je od zadnje velike investicije, bila je implementacija, ko smo imeli intenzivni volumenski razvoj, samo realizacijo smo dvignili za več kot 2-kratnik (iz 1,8 milijona smo zdaj prišli na 4 milijone EUR). V tem obdobju je bil intenziven tudi razvoj novih produktov, kar se tiče samih tehnoloških kapacitet, pa je objekt, v katerem delujemo, prišel do svojih operativnih zmožnosti.

Vlaganja so bila enormna. V zadnjih petih letih je bilo v naš razvoj vloženih okrog 4 milijone EUR, kar je glede na obseg ekonomije zelo dosti (veliko je šlo preko amortizacije). Ob tem se kot lastnik srečujem z vizijo in svojo starostjo, sprašujem se, kako daleč vlagati, kako vlagati v prihodnje, kako peljati podjetje naprej. Obstajajo nastavi oziroma neko temelje, da bi lahko ta dinamika vlaganja in intenzivnost razvoja šla naprej. Se pa srečujem tudi z izzivom, da ta obremenitev glede razvoja ni nujna. Razvoj je potreben, a z malimi koraki. Razvoj mislimo tudi z zadolževanjem, zadolževanje pomeni anuitetni račun (tu si izračunaš kdaj boš to anuiteto odplačal, koliko boš takrat star, potem pa sledi to tehtanje ali je to vredno in ali se je smiselno spuščati v to).

Po drugi strani pa je potrebno upoštevati tudi to, da ni pomemben obseg ekonomije, ampak je pomembna predvsem dodana vrednost. Trenutna strategija za naslednjih pet let je kako ustvariti z obstoječim objektom dodano vrednost. Tudi vlaganja in razvoj so načrtovani, a v okviru amortizacije. Nimamo se namena širiti izven amortizacije, vse kar pa je več pa je tudi povezano že z nasledstvenim vprašanjem.

Glede na trende v prehrani in nasploh bo svet čez 10 let zagotovo drugače funkcioniral kot danes. Modrost trenda, ki ga delamo, je tako imenovani »timeless« – hrana je osnovno živilstvo, hrana je tudi kulinarika. Trenutno so trendi kulinarika. Skušamo analizirati, kako bi prehranjevanje ljudi videlo čez 5 in kako čez 10 let. Ne vidim toliko

masovne hrane, ampak bolj butično hrano. Mislim, da ima ta zadeva možnost biti aktualna tudi čez 10 let pri potencialnih kupcih.

Bom povedal na enem drugem primeru, na primer: kovači obstajajo tudi danes, so zelo redki in delajo umetniško kovaštvo, ne delajo pa ključavničarska, strojna, klasična opravila. Danes so roboti in tudi pristopi so drugi. Mi iščemo ta kulinarični del v živilstvu in če bo objekt takšen kot je razvoj šel naprej, bo ta zadeva lahko aktualna. Je pa res, da je to povezano s tehniko, politiko, s strateško zadevo, kako in kaj bo čez par let, nihče ne ve, kako bo svet izgledal. Smo v okolju, lahko pride tudi do tega, da to ne bo več v trendu, tako da poskušamo malo tudi ekonomizirati to, kar smo vlagali, in se v bodoče pripraviti za kake druge izzive.

4. Kakšna je vaša vloga v podjetju – ste lastnik in manager hkrati ali ste samo lastnik?

Sem lastnik in manager hkrati.

5. Katerega leta je bilo podjetje ustanovljeno?

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1990. V register je bilo vpisano leta 1992.

6. Opišite vaše družinsko ozadje (koliko otrok imate, so slednji vključeni v poslovanje podjetja, če da, kako/na kakšen način je v podjetje vključen tudi zakonski partner ali morebiti kdo drug iz sorodstva)?

Otroka sta stara 13 in 21 let. Sam sem se pri 33 letih opredelil, kaj bom delal, da bom nadaljeval družinsko tradicijo, šel na to pot. Na otroke s svoje strani ne pritiskam, jih ne nagovarjam, da zdaj boste vi to delali naprej. Z ženo dajeva sinovoma podporo v tem, da se izobražujeta, da pridobivata splošno znanje. Starejši obiskuje fakulteto, ki ni neposredno povezana z dejavnostjo podjetja. Vpisal je računalništvo. Konec koncev je računalništvo tudi povezano s podjetjem, na primer informacijski sistem danes zelo kroji našo usodo, mogoče jo bo v prihodnosti še bolj. Tudi sam nisem študiral živilstva, po naravi sem bolj tehničen človek, sem pa skozi podjetništvo na primer spoznal dosti marketinga, tudi eno izmed disciplin, ki pomembno vpliva na moje vodenje podjetja. To je zagotovo ena izmed disciplin, ki jo moram sam obvladati, sama živilska industrija mi ni zadosti. In tako s podobne strani gledam tudi na svoje otroke. Najprej je treba imeti neko osnovno znanje, neko življenjsko modrost, se mogoče dokazati na drugih področjih, ni potrebno, da se dokažejo znotraj družinskega podjetja. Zagotovo je pomembno, da se oseba ve znajti v svetu, se nauči kako svet komunicira. Če bosta imela željo, se lahko vključita v družinsko podjetje in ga na koncu seveda tudi prevzameta. To je proces, se pa morata sama odločiti kako in kaj.

Žena je del podjetja, pretežno je bila do zdaj njena prioriteta družina, nekaj malega pa je bila aktivna tudi v podjetju. Zadnja leta, ko sta sinova vedno večja, pa se njena vloga in aktivnost v podjetju povečuje. Povečujeta se tudi njeno znanje in razumevanje delovanja podjetja. Ko pridejo gostje na turistične oglede je kot lastnikova žena, članica družine, zadolžena za predstavitev podjetja. Nekako lahko povem, da skrbi za odnose z javnostmi in marketing.

Nazaj v družinsko podjetje je prišla tudi sestra, ki pa nima ne lastniške in ne upravljalske funkcije. To smo že pred leti razčistili in zaključili. Je pa tudi res, da smo majhno podjetje in ne morejo biti vsi v podjetju nosilci bremena. Sam sem tako odgovoren pred zakonom, finančno odgovoren pred kolektivom in bankami.

7. **Ali se bo vaša vloga v podjetju spremenila v naslednjem … letu, v obdobju enega do treh let, treh do petih letih, v petih do desetih letih, v več kot desetih letih ali kako drugače?**

Predvidevam, da se bo moja vloga spremenila v naslednjih petih do desetih letih. Moja vloga je povezana z mojo starostjo. Naj omenim, da se moja aktivnost v podjetju spreminja. Glede na obseg poslovanja imamo znotraj podjetja ključne ljudi, ki prevzemajo odločevalske in tudi odgovornostne vloge. Gre za zaposlene, ki so med seboj povezani v nekakšni strukturi odgovornosti, sprejemajo odločitve in s tem pride tudi finančno nagrajevanje. Vse skupaj ni več tako odvisno samo od mene, tako eno-stebelno. Zagotovo ni moja želja voditi podjetja na stara leta.

Do kdaj predvidevate voditi podjetje in kdaj je po vašem pravi čas za razmišljanje o nasledstvu?

Definitivno nameravam voditi podjetje še vsaj pet let.

Pravi čas za razmišljanje o nasledstvu je zdaj. O nasledstvu ne moreš premišljevati v starosti. Potrebno je tudi urediti same denarne in investicijske tokove. Pri nasledstvu ne gre za to, da nekdo mora prevzeti, ampak za to, da ima možnost prevzeti. Potrebno je dobro razmisliti, komu daš nasledstvo, je ta pripravljen na to, si tega želi. Lahko da oseba, za katero ocenimo, da je prava za nasledstvo, tega ne želi, ker mu vse skupaj predstavlja preveliko odgovornost in breme. Moram povedati, da sem dolgo podjetnik in tako poznam dosti družinskih podjetij, s tem pa tudi kar nekaj dobrih in slabih praks povezanih s prenosom podjetja.

8. **Kaj mislite, da se bo zgodilo s podjetjem, ko se boste umaknili iz njega? – bodo družinski nasledniki nadaljevali z delom, bo podjetje prodano, se bo morebiti zaprlo ali kaj drugega? Ste o tem kaj razmišljali?**

Kar se bo zgodilo s podjetjem po mojem odhodu je odvisno od več stvari. Uspešnost podjetja je odvisna od več stvari: od pravilne strategije, od potenciala kupcev, lahko da podjetje čez 10 let ne bo več prodajalo mesa, odvisno je tudi od geostrateškega položaja oziroma lokacije, kakšne bodo same razmere, od tega kar se bo v našem okolju dogajalo, lahko, da bo vojna, gospodarski razcvet, gospodarska kriza, staranje prebivalstva, prihaja vpliv Kitajcev, muslimanov in tako dalje.

Strmim k temu, da ne vežem vseh operativnih funkcij nase. Zavedam se svoje minljivosti, ne pomeni to zdaj, da se poslavljam ali kaj podobnega, je pa to zagotovo ena izmed stvari, ki je neizogibna. Kot pravijo, do 50. leta redkokdaj kdo umre, po 50. letu pa vsi umremo. Podjetje želim narediti stabilno, da ne bo vezano samo na moje odločevanje, moje znanje in moj delovni zanos. Ni nujno, da se prenos podjetja opravi znotraj družine. Tudi prodaja podjetja je ena od možnosti, tako kot tudi sprememba vsebine na objektu.

9. **Ali obstaja v vaših mislih oseba, za katero mislite, da vas bo nasledila na managerski funkciji, ko se sami umaknete iz podjetja?**

Sam mislim, da je več ljudi, ki so sposobni prevzeti podjetje. To je težka odločitev, a tudi sam nisem nič posebnega, svet je bil pred mano in svet bo za mano.

10. **Katere značilnosti bi morala imeti oseba, ki vas bo zamenjala na managerski oziroma poslovodski funkciji? (npr. zaupanja vredna oseba, pripravljenost za učenje, ustrezna izobrazba, poznavanje poslovanja in industrije/dejavnosti podjetja, predhodne managerske/vodstvene izkušnje in podobno)**

Zagotovo vodenje našega podjetja zahteva, da oseba pozna več področij, disciplin. Govorimo o tehnologiji, marketingu, o človeški komunikaciji, sposobnosti biti vodja, ki mu sledijo (»leader«). Brez dvoma mora biti pripravljena na nenehno učenje. Imeti mora kredibilnost, biti mora sposobna, imeti mora tudi svoje vizije. Torej mora vedeti, kako podjetje peljati dalje in prevzeti za svoja dejanja tudi odgovornost. Zagotovo pa mora imeti tudi nekakšne izkušnje, ni pa nujno, da gre za managerske izkušnje.

11. **Kako pogosto se pogovarjate s svojimi otroki o prihodnosti družinskega podjetja?**

Se pogovarjam, a ne preveliko. Nekako ne apeliram na nobenega, ampak z ženo vzgajava sinova predvsem v duhu, kaj in kdo smo ter kaj je modrost življenja.

12. **Boste kot lastnik družbeno odgovornega družinskega podjetja pripravili nasledstveni načrt?**

Seveda ga imam namen pripraviti. Imam nekakšno odgovornost tako do zaposlenih, do družine, do okolice, da ga pripravim. Ukvarjanje s prihodnostjo je v podjetju vedno potrebno. Treba si je postaviti cilje in eden izmed ciljev je tudi, da podjetje deluje nemoteno dalje, če na primer mene jutri več ni. Vedno je potrebno imeti več možnih scenarijev. Lahko gre za nasledstveni načrt bodisi se lahko zaposleni znotraj podjetja zmenijo oziroma se najde kdo, ki bo mogoče bolj primeren naslednik oziroma upravitelj podjetja, lahko gre za tretjo osebo, nekoga od zunaj. Zadeva se ekonomizira, lahko se spremeni vsebina samega objekta, to so vse možnosti, ki so odprte.

13. **Kako dolgo mislite, da bo trajal nasledstveni prenos podjetja? (manj kot eno leto, od enega do treh let, od štiri do pet let, več kot pet let)**

To je izjemno težko povedati. Odvisno od tega, s kom se meniš o nasledstvu. Če gre za prodajo, se lahko primopredaja opravi v roku enega leta. Težko to predvidevaš, odvisno ali gre za prenos znotraj družine ali gre za prodajo. Sigurno gre za daljše obdobje, če gre za nasledstvo znotraj družine. Takrat gre za delitev dela znotraj družine.

Pri nama z očetom je bilo tako, da sem jaz imel upravljalsko funkcijo in odgovornost, oče pa je še vedno bil član družine in je kot kredibilen človek podjetje še vedno lahko predstavljal v komunikacijskih aktivnostih in pomagal pri določenih poslovnih zadevah. To se loči, eden je glavno tisti, ki ima glavno besedo znotraj podjetja. Tako da če se jaz zmenim s sinom, da bo prevzel podjetje, bo on moral prevzeti to mesto in to odgovornost, jaz pa bom v podjetju bolj prisoten v obliki svetovalne narave, pogovarjal se bom s kupci, gosti.

14. **Katera so tista vprašanja, povezana z nasledstvenim prenosom, za katera menite, da boste potrebovali zunanjo pomoč/nasvete strokovnjakov? (npr. usklajevanje interesov podjetja in družine, vprašanja obdavčenja, tehnično izvajanje prenosa poslovanja/nasledstva, vrednost podjetja, kako začeti nasledstveni prenos, priprava podjetja na prodajo ali pa menite, da ne boste potrebovali nobenega nasveta)**

Zagotovo na področju davkov in same zakonodaje. Gre za dimenzije, kjer nisem najbolj podučen. Nasledstvo tudi pomeni spremembo lastništva in pa prenos vrednosti podjetja, torej kako se opravi, kako je najbolj optimalno za vse deležnike.

15. Se informirate o nasledstvenem prenosu? Če da, na kakšen način? (internet, knjige, brošure, članki, izmenjava informacij/mnenj z drugimi podjetniki, pogovori s strokovnjaki, konference, seminarji, delavnice ali kaj podobnega)

Sistematično se s problemom nasledstva še ne ukvarjam. Vsebinsko mu ne namenjam posebne pozornosti, saj ga še ne vidim kot prioritetno nalogo. Trenutno se ukvarjam z razvojem podjetja, kako »peljati razvoj podjetja«, ko počasi prihaja ta čas razmišljanja o nasledstvu. Zdaj, ko se bom jaz tega lotil študijsko, predvidevam, da bom star 55, 60 let in takrat se bom lahko tej temi bolj posvetil (na primer pogledal bom vse možne vire oziroma vse dobre prakse).

16. Kaj smatrate kot najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na ceno/vrednost podjetja? (npr. image/podoba, tradicija, dozdajšnje vlaganje, letni dobiček, tržni delež, vrednost nepremičnine)

Ko se podjetje prodaja, je finančno gledano vedno pomemben EBITDA (dobiček iz poslovanja pred amortizacijo), nato vrednost blagovne znamke (tržišča) in razvojni programi (kakšna je potencialna produktna usmerjenost). Zelo sta pomembni tudi tehnološka opremljenost podjetja (s kakšno opremo se dela in v kakšnem objektu) ter kadri oziroma človeški viri.

17. Kaj načrtujete, ko se upokojite? Kakšna bo vaša vloga v podjetju? (npr. nadaljevali boste delo s polnim delovnim časom, s krajšim delovnim časom, umaknili se boste iz vsakodnevnega dogajanja v podjetju in imeli samo vlogo svetovalca, popolnoma se boste umaknili iz podjetja, podjetje se bo zaprlo ali kaj drugega)

Kaj in kako bo, je odvisno od same situacije. Če se bo nasledstvo preneslo v krogu družine je eno, če se podjetje proda, nimam verjetno kaj iskati v podjetju, edino, če se izrazi želja po tem. Skozi podjetniško kariero sem spoznal, da se pri letih, ko se upokojiš, ne moreš odločati kredibilno, saj nove generacije svet razumejo drugače, njihovi pogledi so običajno usmerjeni veliko bolj naprej. S svetovalnega vidika je pomoč dobrodošla, saj imaš svoj krog ljudi, svoj krog kupcev. Vedno pride čas, ko se je treba umakniti. Ko prihajajo nove generacije, z novim »networkingom«, je potrebno narediti prostor za njih. Meni se je težko v poslu pogovarjati na eni strani z 20 let starejšimi, na drugi pa z 20 let mlajšimi, saj sta njihova logika in razumevanje posla na drugi ravni. Najlažje se je pogovarjati s sebi enakimi. Potrebno se je pomikati »go with the flow«, iti z reko naprej.

18. Na katere vire prihodkov računate po upokojitvi? (samo na pokojnino ali še na katere druge)

Gre za zadevo, ki je v načrtu za naslednjih 10 letih. V same sheme varčevanja nisem pretirano vlagal. Imam zavarovalne police, ustvaril sem neko nepremičninsko materialno vrednost, ki je namenjena nekako bolj za družino. Naslednje petletno, desetletno obdobje je obdobje, kjer se bo nekaj namenjalo tudi za rento. Nekih velikih stroškov, ko bom upokojen, ne predvidevam. Moram si zagotoviti neko dostojno življenje in če bom potreboval kako pomoč, da si bom to pomoč lahko privoščil. Torej

nekako imeti sredstva namenjena za morebitne izjemne situacije, če pa bo vse normalno, pa je za hrano in sprostitev to zadosti.

19. Za konec pa prosim opišite podjetje v petih besedah.

Majhno, energično, raznovrstno, kakovost, zadovoljstvo.

Priloga 3: Orodje za izbiro primernega načina nasledstva

	Družinsko nasledstvo	Tržna prodaja podjetja	MBO / EBO	Franšizni sistem	Strateška partnerstva in združitve	Umik v lastniško funkcijo	Likvidacija podjetja
Ali bo izbran tip izstopa maksimiral izkupiček?	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne
Obstaja visoka verjetnost, da se bo predaja podjetja dejansko zgodila.	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne
Ali bom lahko vplival na poslovanje po izstopu?	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne
Obstaja visoka verjetnost, da bo vpliv na moje osebne finance ugoden.	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne
Ali je gotovo, da bom v celoti poplačan?	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne
Moje osebno zadovoljstvo bo visoko.	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne
da							
ne							

Opombe: MBO/EBO (prenos znotraj širše družine ali prodaja zaposlenim).

Navodila za izpolnjevanje orodja za izbiro primernega načina nasledstva:

1. podjetnik določi, kateri izmed kriterijev, zapisanih v prvem stolpcu, je relevanten zanj,
2. nato pri izbranih relevantnih kriterijih označi da/ne,
3. odgovori z »da« se seštejejo in ta seštevek poda predlog za najbolj optimalno rešitev.

Vir: (Ahej, 2017[17], povzeto po Kociper, 2018, str. 71).

[17] Ahej, M. (2017). Finančni vidiki nasledstva.