

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ZNAČILNOSTI DRUŽINSKIH PODJETJIH NA PRIMERU
PODJETJA ELBINCOMP**

Ljubljana, julij 2011

ŽIGA NOVAK

IZJAVA

Študent/ka Žiga Novak izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Lidije Brščič, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 25.6.2011

Podpis:

KAZALO

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 PREGLED LITERATURE | 2 |
| 1.1 Opredelitev družinskega podjetništva | 2 |
| 1.2 Značilnosti družinskih podjetij | 4 |
| 1.3 Prednosti in pomanjkljivosti družinskih podjetij | 5 |
| 1.3.1 Prednosti družinskih podjetij | 5 |
| 1.3.2 Pomanjkljivosti družinskih podjetij | 6 |
| 2 ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA ELBINCOMP D.O.O. | 7 |
| 2.1 Uvodna predstavitev podjetja | 7 |
| 2.2 Zgodovinska pot do nastanka podjetja Elbincomp d.o.o. | 8 |
| 2.2.1 Življenjska pot podjetnika pred ustanovitvijo | 8 |
| 2.2.2 Ustanovitev podjetja Elbintux | 8 |
| 2.2.3 Razcep dejavnosti podjetja Elbatux in nastanek novih dveh podjetij | 9 |
| 2.3 Začetki poslovanja podjetja Elbincomp d.o.o. | 10 |
| 2.4 Delovanje podjetja do današnjih dni | 11 |
| 2.4.1 Ponujene priložnosti | 11 |
| 2.4.2 Promoviranje podjetja | 12 |
| 2.5. Finančno poslovanje in nevarnosti | 13 |
| 2.6 Zaposleni | 14 |
| 2.6.1 Naloge in funkcije zaposlenih | 14 |
| 2.6.2 Plače in motivacijska shema za zaposlene | 16 |
| 2.7 Prenos lastništva ter problemi, ki se pojavijo | 16 |
| 2.7.1 Razpad zakona | 16 |
| 2.7.2 Prenos lastništva in prevzete vodenja podjetja | 17 |
| 2.7.3 Problem lastniki - direktor | 17 |
| 2.7.4 Morebitno nasledstvo sinov | 18 |
| 3 STIČIŠČA PRAKTIČNEGA PRIMERA S TEORIJO | 19 |
| 3.1 Pojmovanje družinskega podjetja | 19 |
| 3.2 Model treh krogov | 20 |
| 3.3 Značilnosti družinskega podjetja Elbincomp | 21 |
| 3.3.1 Prednosti družinskega podjetja Elbincomp | 21 |
| 3.3.2 Pomanjkljivosti družinskega podjetja Elbincomp | 22 |
| SKLEP | 23 |
| LITERATURA IN VIRI | 25 |

KAZALO SLIK

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Model treh krogov | 3 |
| Slika 2: Definicije družinskega podjetništva | 3 |
| Slika 3: Delna predstavitev prodajnega asortimana podjetja Elbincom d.o.o. | 7 |
| Slika 4: Slikovni prikaz ustanovitve podjetja Elbincomp d.o.o. | 10 |
| Slika 5: Prihodek od prodaje od l. 2006 do l. 2009 | 14 |
| Slika 6: Model treh krogov na primeru podjetja Elbincomp | 20 |

KAZALO TABEL

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Največja družinska podjetja na svetu | 2 |
| Tabela 2: Prednosti in pomanjkljivosti družinskih podjetij | 5 |
| Tabela 3: Direktna pooblaščenastopništva podjetja Elbincomp | 11 |

| | |
|-----------------------------------------------------|----|
| Tabela 4: Mesto zaposlitve ter delovne naloge | 15 |
| Tabela 5: Značilnosti podjetja Elbincomp | 21 |
| Tabela 6: Prednosti podjetja Elbincomp | 22 |
| Tabela 7: Pomanjkljivosti podjetja Elbincomp | 22 |

UVOD

Družinska podjetja so v svetu zelo razširjena, nekatere raziskave kažejo, da je teh od šestdeset do devetdeset odstotkov vseh podjetij. Visoko število pomeni tudi znatno prispevanje k finančnim kazalcem države. Tako lahko na primeru Združenih držav Amerike, kjer je okoli devetdeset odstotkov družinskih podjetij, vidimo, da ta prispevajo preko štirideset odstotkov bruto domačega proizvoda, ter okoli petinšestdeset odstotkov vseh plač v tržnem sistemu. Tudi na evropskih tleh jih najdemo v večinskih deležih med vsemi podjetji.

Potrebno pa je biti previden pri sami definiciji pojma družinsko podjetje. Podana so različna pojmovanja, vendar se stroka do današnjih dni ni odločila za uradno definicijo. Prav tako pa se je potrebno zavedati značilnosti tovrstnih podjetij, ki jih na eni strani popeljejo do konkurenčne prednosti, po drugi strani, pa predstavljajo grožnjo za obstoj na trgu.

Predmet diplomskega dela je predstavitev koncepta družinskih podjetij, ter ugotavljanje povezav teoretičnih zasnov s praktičnim primerom slovenskega podjetja.

Namen diplomskega dela je opozoriti na značilnosti družinskih podjetij, ki se v mnogokaterih stvareh razlikujejo od ostalih. Iz teoretičnega dela povzeti značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti, ter le-te prenesti na praktični primer podjetja.

Temeljni cilj diplomskega dela je predstaviti koncept družinskih podjetij, njihovih značilnosti, ter teorijo uporabiti na praktičnemu primeru slovenskega podjetja.

Metoda uporabljena pri izdelavi diplomskega dela, je splošno opisna metoda, saj prikazuje opis dejanskega dogajanja v izbranem podjetju.

Strukturno je diplomsko delo razdeljeno na tri glavne vsebinske dele. V prvem delu bom predstavil teoretično ozadje družinskega podjetništva. Tako se bom najprej osredotočil, kaj družinsko podjetje sploh je, nato pa pogledal nekatere lastnosti tovrstnih podjetij. V drugem delu pa bom pod drobnogled vzel podjetje Elbincomp. Opis podjetja se bo pričelo z zgodovino nastanka, nato pa se bo nadaljeval na aktualno dogajanje, kjer bom opisal aktivnosti podjetja, težave, agentski odnos in morebiten generacijski premik v podjetju s strani sinov. V zadnjem delu diplomskega dela pa bom povezal teoretske osnove z opisom dejanskega podjetja, ter izpeljal ugotovitve.

Firma in imena oseb so izmišljena, vendar pa je vsebina pristna. Za prikritje pravih imen me je prosila lastnica, ki se zaveda razširjenosti interneta, ter noče osebne zgodbe deliti z obstoječimi oziroma potencialnimi strankami.

1 PREGLED LITERATURE

1.1 Opredelitev družinskega podjetništva

Družinska podjetja so in še vedno predstavljajo pomemben delež podjetij v svetovnem gospodarstvu. Po raziskavi GEM, leta 2002 naj bi njihov delež predstavljal kar dve tretjini vseh podjetij, med novimi podjetji v Sloveniji, pa je njihov delež kar 84 odstotni (Duh, Tominc & Rebernik, 2006, str. 29).

Dejstvo, da je družinskih podjetij v gospodarstvu veliko, pričajo tudi nekatera najbolj prepoznavna svetovna podjetja, ko so: Walmart (Velika Britanija), Schweppes (Velika Britanija), Fiat (Italija), Playboy (ZDA), Ikea (Švedska), Michelin (Francija), Lego (Danska) in mnoga druga.

Tabela 1: Največja družinska podjetja na svetu

| NAZIV | DEJAVNOST | DRŽAVA | PRIHODEK (v USD) | ŠT. ZAPOSLENIH |
|---------------------|-----------------------|-----------|------------------|----------------|
| Wal-Mart Stores | maloprodaja | ZDA | 224,5 mrd | 1,4 mio |
| Ford Motor Co. | avtomobilizem | ZDA | 163,4 mrd | 350.000 |
| LG Group | Konglomerat | J. Koreja | 81,0 mrd | 130.000 |
| IFI | finančni skladi | Italija | 63,0 mrd | 244.000 |
| Carrefour Group | malo prodaja | Francija | 61,0 mrd | 330.000 |
| Fiat group | avtomobilizem | Italija | 57,7 mrd | 224.000 |
| PSA Peugeot&Citroen | avtomobilizem | Francija | 41.6 mrd | 172.000 |
| Novartis Group | farmacija | Švica | 40,8 mrd | 68.000 |
| Koch Industries | kmetijstvo, energenti | Kanada | 40,0 mrd | 11.500 |

Vir: Finančni večer, 20. maj, 2008, str. 33

Delovanje družinskega podjetja lahko prikažemo tudi z »modelom 3 krogov družinskih podjetij«, katerega je v osemdesetih letih prejšnjega tisočletja oblikoval Gersick s sodelavci na Harvardski poslovni šoli. Spodaj je prikazan model v sliki z razložitvijo.

Slika 1 prikazuje povezavo med lastnikom, družino in podjetjem. Koncept treh krogov so prvič uporabili na Harvardski poslovni šoli, kjer so se v osemdesetih letih prejšnjega stoletja začeli ukvarjati z družinskimi podjetji. Model prikazuje podjetje kot preplet treh sistemov, lastništva, družine in podjetja. Vsak posameznik v podjetju tako zaseda vsaj eno izmed sedmih področjih znotraj sistemov. Vsi lastniki bi bili pozicionirani na zgornjem delu, družinski člani na levi, ter nedružinski člani zaposleni na desni strani. Za primer lahko vzamemo tudi lastnika, ki ni družinski član in ne dela v podjetju. Tako osebo bi umestili pod območje 2, ostale povezave si logično sledijo (Gersick, 1997, str.7).

Slika 1: Model treh krogov

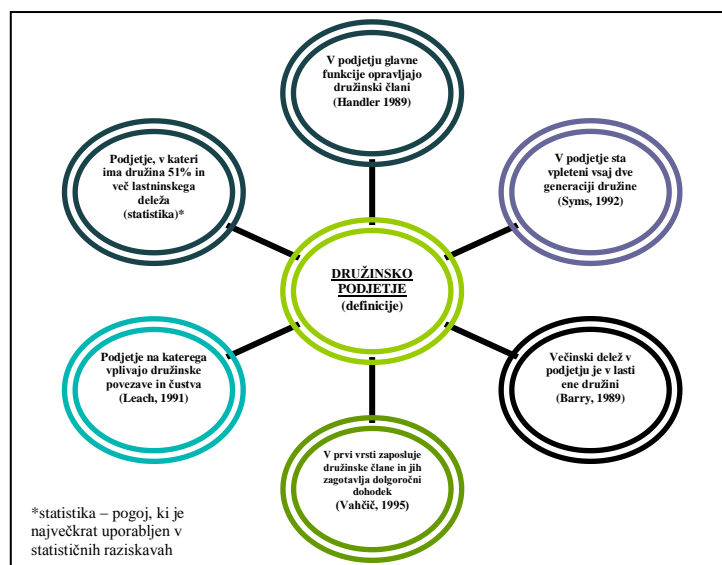


Vir: Gersick, E.. *Generation to Generation: Life cycles of the family business*, 1997, str. 6

Definiranje in s tem razlikovanje z ostalimi podjetji je zelo pomembno, saj je preučevanje teh podjetij drugačno, kot so drugačne tudi značilnosti družinskih podjetij. Čustvena vpletenost, skrb za družinske člane, neomejeno članstvo v podjetju in generacijski prehodi so tu bistvenega pomena. Medtem, ko lahko ostali poslovni sistem opazujemo predvsem preko nečustvenosti, ki ji lahko rečemo tudi racionalizacija, temelječ na nalogah, motivacijskega preko dobrih rezultatov, ter z omejenim članstvom v podjetju, ki je pogojena z pričakovanimi rezultati in cilji vodstva podjetja (Benson, Crego & Drucker, 1990, str. 16).

V spodnji sliki pa so prikazane nekatere teoretične zasnove pojma družinskega podjetja, vendar imajo ta, vsaka po svoje pomanjkljivosti, saj na podjetje gledajo zgolj iz ene smeri, ne povežejo pa elementov skupaj.

Slika 2: Definicije družinskega podjetništva



Vir: Vahčič (1995); Handler (1989); Syms (1992); Leach (1991); Barry (1989)

Do dandanes stroka ne pozna uradne utemeljitve pojma družinsko podjetništvo. Vzrok zato je verjetno mnogo definicij in teorij o tem, kaj loči družinsko podjetje od ostalih podjetij.

1.2 Značilnosti družinskih podjetij

Že iz prejšnjega poglavja lahko vidimo, da se družinska podjetja razlikujejo od ostalih podjetij. Avtorja Karofsky in Mills (1995, str. 28) v svojem strokovnem gradivu ugotavljata, da je razlika predvsem v čustveni vpletenosti in predanosti podjetju. Kar ena tretjina podjetij, od vseh 500 najboljših podjetij (revija Fortune 500) je družinskih. Prav tako pa analize borznih hiš pokažejo, da so družinska podjetja v splošnem pogledu bolj stabilna in prekašajo tradicionalna. V Združenih državah Amerike prispevajo kar 65 odstotkov plač v tržnem sistemu. Za družinski poslovni sistem pa je značilno tudi to, da morajo biti družinske težave soočene pred poslovnimi.

Posebno pa je tudi nasledstvo v podjetju, ki hkrati predstavlja nemalokrat največjo težavo družinskih podjetij. Pojavijo se tri oblike naslednikov: nasledniki, ki to ne želijo biti, nasledniki, ki med seboj tekmujejo, ter nasledniki, ki jih ni. Zadnjo si lahko razlagamo, da družina nima krvnega naslednika, zato mora razmišljati o drugačnem načinu izbire (Karofsky, Mills 1995, str. 29).

Ključ uspeha družinskih podjetij lahko najdemo v petih glavnih vrtilinah naštetih v spodnjih točkah (Allio, 2004, str. 25-27):

1. Vdanost ter pripadnost – vdanost družini v tem primeru pomeni tudi vdanost podjetju. Za člane družine, ki so vpeti v podjetje ponavadi delovni dan ne poteka običajnih osem ur, temveč se lahko delo podaljša zaradi potreb dodatnega povpraševanja. Ta lojalnost in vdanost pa pride prav ob generacijskem premiku v družinskih podjetjih, saj le trdne vezi lahko premagajo proces nasledstva in rast podjetja v prihodnosti.
2. Osredotočenost na delo – zaposleni (družinski člani in ostali) velikokrat nesejo delo tudi izven delovnega okolja. Ob tem pa nenehno razmišljajo o novih priložnostih, ki se vrtijo okoli poslovanja podjetja. Prav tako pa se zavedajo svojih začetkov ter izkušenj, ki so temelj strateškim odločitvam za prihodnost.
3. Hitrost – družinska podjetja so bolj odzivna od drugih, saj je vodstvo ponavadi osredinjeno na ustanovitelju, oziroma je krog odločevalcev ozek. Zato so odločitve sprejete hitro, ter z malo pogajanj. Hitrost pa se odraža tudi v bolj sproščenih medsebojnih odnosih, ter v vodilnih, ki nemalokrat zahtevajo, da zaposleni delajo izven delovnega časa, oni pa mu zaradi avtoritetnosti sledijo (družinski člani).
4. Dosegljiva sredstva – tovrstna velika podjetja imajo sredstva zaradi pametnega vlaganja njihovih sedanjih, ali prejšnjih lastnikov. V primeru ponujene priložnosti lahko ta sredstva

koristno uporabijo, ter iz njih naredijo dodatni kapital, ki pa bo osnova za nadaljnja vlaganja.

5. Zadnji ključ pa so potrpežljiva vlaganja – lastniki družinskih podjetij imajo pregled nad preteklim poslovanjem in razvijanjem podjetja. Nemalokrat razvoj poteka dolgo preden se ustali, zato tudi pri nadaljnjih vlaganjih člani ne pričakujejo takojšnega obrata kapitala. Skupaj vztrajajo pri zastavljenih strategijah za doseg zastavljenega cilja.

V nadaljevanju poglavja o posebnostih družinskih podjetij, pa si bomo ogledali, katere so njihove prednosti, ter katere njihove pomanjkljivosti.

1.3 Prednosti in pomanjkljivosti družinskih podjetij

Zaradi svoje edinstvene strukture družinska podjetja predstavljajo odklon od običajnih podjetij. Ta edinstvenost pa jim daje številne prednosti, ter na drugi strani tudi pomanjkljivosti, s katerimi se morajo soočiti člani družine, če želijo podjetje ohraniti na trgu.

Vadnjal (1999) po različnih pomembnih avtorjih, ki obravnavajo tematiko družinskega podjetništva našteva prednosti in pomanjkljivosti, ki so predstavljene v naslednji tabeli.

Tabela 2: Prednosti in pomanjkljivosti družinskih podjetij

| PREDNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ | POMANKLJIVOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| predanost poslu in družini | rigidnost |
| veliko znanje | poslovni izzivi |
| fleksibilnost v času, delu in denarju | zastarelost vodenja |
| stabilna kultura | nasledstvo |
| hitro sprejemanje odločitev | čustveni vplivi na poslovanje |
| zanesljivost in ponos | vodstvo (leadership) in legitimnost |
| manjša fluktuacija | favoriziranje družinskih članov |
| ... | ... |

Vir: Vadnjal, Družinsko podjetništvo, 1999, str. 11

1.3.1 Prednosti družinskih podjetij

Vadnjal (1999, str. 11) poudarja najpomembnejše prednosti, ki za tovrstna podjetja pomenijo konkurenčno prednost, ter temelj obstoja na trgu:

- predanost poslu in družini – podjetniki, ki ustvarijo svojo podjetje so nanj tudi čustveno navezani. Nič drugače ni pri družinskih podjetjih, le da se tu navezanost razširi na ostale družinske člane, ki so tako ali drugače povezani s podjetjem. Uspeh v podjetju pomeni

tudi uspeh v družini. Ta povezanost pa pozitivno vpliva tudi na ostale zaposlene v podjetju;

- veliko znanje – tradicija, ter prenašanje znanja iz roda v rod je velika prednost družinskih podjetij, saj predstavlja konkurenčno prednost pred ostalimi. Znanja in veščine niso dostopne vsakomur, temveč se prenašajo iz generacije v generacijo in so ponavadi skrbno varovane skrivnosti;
- fleksibilnost v času, delu in denarju – fleksibilnost je vrlina tovrstnih podjetij, saj njegovi zaposleni nemalokrat delajo preko uradnih ur, ter delo nemalokrat prenesejo tudi izven delovnega prostora. Prav tako lahko to razgibanost prenesemo na denar, saj mora družinsko podjetje vedeti ali denar porabi za potrebe družine, ali pa ga reinvestira v podjetje. Odzivnost pa se kaže tudi v hitrih odločitvah, saj le te potekajo brez dolgih razpravljanj znotraj podjetja;
- stabilna kultura – menjava vodstva je v teh podjetjih redkejša, vse pa se ponavadi vrti okoli enega človeka – to je ustanovitelj podjetja, ki ga zvesti zaposleni obkrožajo in mu sledijo od samega začetka poslovanja podjetja;
- hitro spreminjanje odločitev – v podjetju je ponavadi odločujočih oseb malo, oziroma tega predstavlja ustanovitelj, zato so tudi vse odločitve o spremembah sprejete hitro in v nasprotju s podjetji, ki imajo razpršeno lastništvo, kjer je odločevalcev več;
- zanesljivost in ponos – zanesljivost se kaže kot dobra prednost družinskih podjetij, saj so to podjetja s tradicijo in določenim ugledom na trgu. To sta dve ključni lastnosti za stranke, ki želijo preverjeno kakovost izdelkov ali storitev. Kakovost pa omogoča ponos, ki si ga delijo družinski člani in zaposleni do tradicije poslovanja podjetja.

1.3.2 Pomanjkljivosti družinskih podjetij

Poleg prednosti, ki sem jih naštel zgoraj, imajo družinska podjetja tudi pomanjkljivosti, ki jim lahko povzročajo velike težave, v kolikor se teh ne zavedajo, ter jih ne rešujejo dosledno (Vadnjal, 1999, str. 12-15):

- rigidnost – mnoga družinska podjetja se držijo tradicije ter tehnik, ki so morda zastarele in se ne ujemajo s smernicami aktualnih standardov in tehnologij. Mlajši nočejo vpeljati spremembe, saj bi to pomenilo spreminjanje načina dela prednikov, ter morebiti povzročilo spor v družini;
- poslovni izzivi – mednje štejemo, kot slabost predvsem procese modernizacije, ki pomeni sposobnost korenitih sprememb, saj je za takšna podjetja značilna rigidnost. Podoben tej točki je proces tranzicije, ki ga razumemo kot zmožnost uvajanja sprememb v ustaljeno poslovanje. Zadnje pa je pridobivanje kapitala, ki ravno tako, kot pri prej omenjenima

družinskim podjetjem predstavlja težave. Nemalokrat se podjetja ne odločijo za strateška vlaganja, ker nočejo kapital pridobiti iz bank, češ, da oni tega ne potrebujejo, ter zaradi strahu pred vstopanjem novih lastnikov, preko katerih bi lahko tudi pridobili potrebni dodatni kapital;

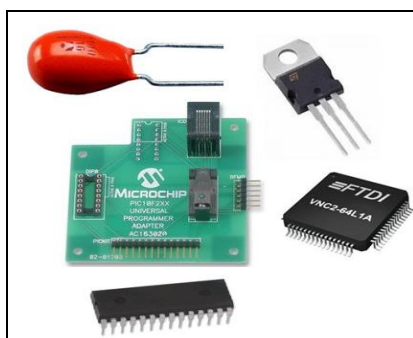
- nasledstvo – gre za najbolj perečo težavo družinskih podjetij. Zaradi neuspele tranzicije med generacijami veliko podjetij tudi propade. Pojavijo pa se tudi konflikti, saj se mora ustanovitelj odločiti kdo bo vodil podjetje, s tem pa avtomatsko favorizira izbranega naslednika. Problem pa nastane tudi takrat, ko ustanovitelj noče predati svojega stolčka, ter o prehodu sploh ne razmišlja. To predstavlja veliko čustvenih napetosti pri mlajši generaciji, ki s podjetjem diha celo življenje, vendar zaradi ustaljenosti težko uveljavijo svoje ambicije in načrte v zvezi z podjetjem;
- favoriziranje družinskih članov – velikokrat so družinski člani v podjetju privilegirani, ter postavljeni pred ostale zaposlene. Njihove napake so v očeh ustanovitelja bolj blage, njihov upor pa samoumeven. Le dobri voditelji obravnavajo družinske člane enako ostalim, s tem pa zadržijo tudi pomembne zaposlene, ki niso del družine.

2 ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA ELBINCOMP D.O.O.

2.1 Uvodna predstavitev podjetja

Podjetje Elbincom d.o.o. s sedežem v industrijski coni Šiška, kjer ima tudi poslovne in skladiščne prostore, se ukvarja z veletrgovino in distribucijo elektronskih komponent na debelo. Ustanovljeno je bilo leta 1999, kot posledica razdelitve enega podjetja na dva dela. Podjetje se usmerja v dejavnost prodaje in trženja različnih aktivnih (mikroprocesorji, releji), pasivnih (uporniki, kondenzatorji) mikro komponent, ter z elektromehanskimi komponenti (stikala, filtri in podobno). Ukvarja se le z veleprodajo in podporo največjim slovenskim proizvodnim in trgovskim podjetjem s področja telekomunikacij, industrijske avtomatizacije, avto elektronike in bele tehnike. Prodaja poteka na domačih, evropskih, ter na trgih bivših držav Jugoslavije.

Slika 3: Delna predstavitev prodajnega asortimana podjetja Elbincom d.o.o.



Podjetje je ustanovil Milan Sušnik, sedaj pa je formalna lastnica bivša žena Rahela Sušnik. Podjetje pa se skupaj s šestimi rednimi in enim pogodbenim delavcem, uvršča med tako imenovana mikro podjetja. V kategoriji MSP se mikro podjetje opredeljuje kot tisto, ki ima manj kakor deset zaposlenih in ima letni promet in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega dveh milijona EUR (TIA, 2008).

Podjetje se tako po formalni velikosti (mikro podjetje) uvršča med 78 % vseh podjetij v Sloveniji, ki imajo od 1 do 9 zaposlenih ter med 93.6 % podjetij, ki imajo od 0 do 9 zaposlenih (IPMMP, 2010)

2.2 Zgodovinska pot do nastanka podjetja Elbincomp d.o.o.

2.2.1 Življenjska pot podjetnika pred ustanovitvijo

Milan Sušnik se je rodil leta 1961 v Ljubljani v družini treh otrok. Otroštvo je preživel z družino v Čatežu ob Savi, kjer je obiskoval osnovno šolo. Ker je bil tehnično naravnani in ga je zanimalo vse v zvezi z tehniko, je nadaljeval šolanje na Srednji šoli za elektrotehniko v Ljubljani.

Po končanem srednješolskem izobraževanju, je bil vpoklican na služenje vojaškega roka v Šibenik. Ko je končal s služenjem, se je vpisal na Fakulteto za elektrotehniko v Ljubljani, kjer je tudi leta 1987 diplomiral. Isto leto se je zaposlil v Trboveljski Iskri, kjer je opravljal delo komercialista ter spoznaval delovanje podjetja.

Prav tako pa letnica 1987 v njegovem življenju pomeni pomembno prelomnico, saj se je tega leta poročil z gospo Rahelo, ter leto kasneje dobil sina Andreja. Kasneje leta 1994 pa se jima je rodil drugi sin po imenu Jan.

2.2.2 Ustanovitev podjetja Elbintux

Po letu službovanja v Iskri se je Milan Sušnik odločil, da se bo samostojno začel ukvarjati s prodajo elektronskih ter računalniških komponent na slovenskem prostoru. Takrat se je povezal z avstrijskim dobaviteljem Albatux G.m.b.H, ter pri nas odprl njihovo predstavništvo. Vse dobave blaga in vsa logistika je bila opravljena iz avstrijskega podjetja. Blago je bilo tedensko dostavljeno preko dostavne službe. Za to odločitev sta ga gnala predvsem želja po samostojnosti ter želja po denarju.

V splošnem poznamo dve vrsti podjetnikov. V prvi vrsti so to ljudje, ki se v podjetniške vode podajo zaradi ekonomskih dejavnikov, ki jih prisilijo v drugačno razmišljanje. Najznačilnejši primer je izguba službe oziroma status nezaposlenega. V drugi vrsti pa so podjetniki ljudje, ki stremijo svojim sanjam in zaznamim priložnostim. Od podjetniškega življenja pa si obetajo tudi drugačen življenjski slog, večjo samostojnost, svobodo, neodvisnost, ter nepodrejenost.

(Rogoff, 2007, str. 92). Podjetnika Milana lahko tako uvrstimo med drugo kategorijo, po kateri podjetnike razvršča omenjeni avtor.

V slovenskem okolju je več podjetnikov moškega spola, po raziskavi agencije GEM leta 2009, naj bi bil ta odstotek 75,8 odstotkov, ženske pa naj bi v podjetniškem svetu predstavljale zgolj 24,2 odstotka podjetniških oseb (Rebernik, 2009, str. 51).

Leta 1995 pa se je z avstrijskim podjetjem Albatux G.m.b.H dogovoril za samostojno zastopanje in ustanovil slovensko podjetje Elbintux d.o.o., z lokalno valuto in lokalnimi poslovnimi in skladiščnimi prostori v industrijski coni Šiška. Podjetje Elbintux d.o.o. se je ukvarjalo z veleprodajo in distribucijo elektronskih, elektromehanskih, pasivnih in računalniških komponent.

Leta 1998 se družina Sušnik preseli v Ljubljano, žena podjetnika Milana zapusti delovno mesto v podjetju Luna d.o.o., ter se aktivno vključi v podjetje Elbintux. V podjetju deluje na področju komerciale, prav tako pa se z možem posvetuje o večjih korakih, ki zadevajo podjetje.

S tem dejanjem podjetje postane družinsko, po najbolj osnovni definiciji družinskega podjetništva, ki pravi, da je družinsko podjetje tisto, katero v prvi vrsti zaposluje družinske člane, ter jim zagotavlja dolgoročni dohodek (Vahčič, Možina, 1995, str. 914).

Na tem mestu lahko omenim, da je družinskih podjetij sestavljenih iz zakoncev (23 %), največ pa je družinskih podjetij sestavljenih iz očetov in sinov (27 %). Sama slovenska kultura pa določa, da naši podjetniki bolj zaupajo domačim ljudem (iz družine), četudi imajo ti manj strokovnih znanj (Vadnjal, 1996, str. 67).

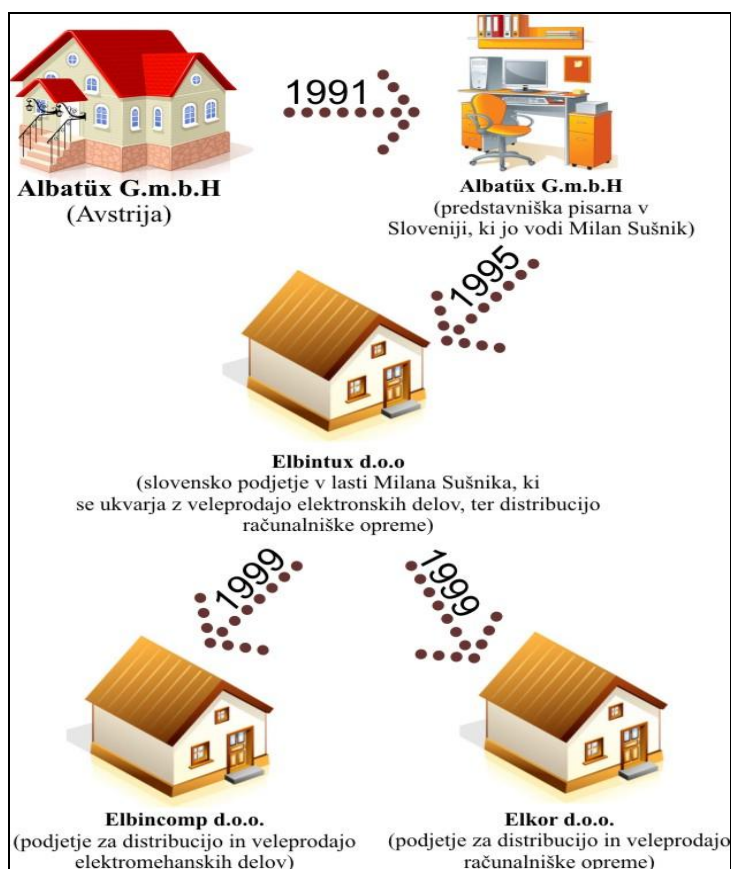
2.2.3 Razcep dejavnosti podjetja Elbatux in nastanek novih dveh podjetij

Dobavitelji podjetja Elbintux d.o.o. so zahtevali ločitev elektromehanskih in računalniških komponent. Zato je Milan z ženo Rahelo leta 1999 sprejel odločitev, da se ustanovi novo podjetje Elbincomp d.o.o.. Da bi ohranili izvornost nastanka podjetja in njegovo prepoznavnost je prvi del imena vezan na ime Elbintux. Povezava med podjetjema Elbintux in Elbincomp je še vedno močno prepletena. Novoustanovljeno podjetje Elbincomp je prevzelo veleprodajo pasivnih in aktivnih elektronskih komponent, Elbintux pa je obdržalo posle, ki zadevajo distribucijo in zastopništvo računalniških delov.

Leta 1999 se Milan Sušnik vidi priložnost in se odloči za sodelovanje z latvijsko računalniško korporacijo Elko Group, ter ustanovi novo podjetje Elkor d.o.o., ki prevzame večji del poslov sedanjega podjetja Elbintux, ki se ukvarja z distribucijo in veleprodajo računalniških delov. Podjetje Elbincomp d.o.o. pa še vedno upravlja z veleprodajo in distribucijo pasivnih in aktivnih elektronskih delov.

Za lažjo predstavo lahko spodaj vidimo slikovni prikaz ustanovitve podjetja Elbincomp, zraven so vključeni vsi postopki ustanovitve, ter letnice teh dejanj.

Slika 4: Slikovni prikaz ustanovitve podjetja Elbincomp d.o.o.



Sušnik Milana lahko z vsemi prikazanimi spretnostmi ter manipulacijami označimo kot podjetnika, saj je podjetnik oseba, ki zna kombinirati proizvodjalne dejavnike, delo, zemljo in kapital, ter oseba, ki glede na okoliščine, išče novosti in kombinacije, s katerimi bi povečala dobiček. Je tudi oseba, ki opravlja funkcijo organiziranja nove proizvodnje, oz. organizira, upravlja ter prevzema tveganje za poslovanje podjetja (Glas, 2004, str. 43).

2.3 Začetki poslovanja podjetja Elbincomp d.o.o.

Od samega začetka poslovanja se je podjetje Elbincomp specializiralo za veleprodajo elektronskih in elektromehanskih komponent in podpora največjim slovenskim in tujim proizvodnim in trgovskim podjetjem s področja telekomunikacij, industrijske avtomatizacije, proizvodnje elektronskih števecov, avto - elektronike, sledenja vozil, igralnštva in bele tehnike.

Leta 1999 je podjetje kupilo poslovne in skladiščne prostore v industrijski coni Šiška, ki so locirane blizu prej omenjenih podjetij lastnika Sušnik Milana, to sta Elbintux in Elkor.

Z dosedaj poznanimi distribucijskimi kanali, tako na strani dobaviteljev (primarno podjetje je bilo samostojni zastopnik največjega distributerja elektronskih in elektromehanskih komponent) ter na strani kupcev, se je podjetje počasi širilo.

Skozi prva leta delovanja je podjetje preizkusilo in zamenjalo kar nekaj dobaviteljev, saj nekateri niso bili sposobni proizvesti proizvodov, za katere bi lahko pridobili certifikate o zaščiti okolja, o kakovosti, ter certifikate za avtomatsko industrijo. Seveda so svoja povpraševanja po mikro elektronskih delih ter ostali mikroelektroniki sčasoma preusmerili na velike proizvajalce na Kitajskem, ki so od konca 80. let prejšnjega stoletja hitro zrasla v najcenejši distribucijski kanal na mnogih področjih za ves svet (Eng & Jones, 2009, str. 463).

2.4 Delovanje podjetja do današnjih dni

2.4.1 Ponujene priložnosti

Podjetje je bilo ob ustanovitvi v polnem zagonu, zato se je ob povišanem povpraševanju odločilo za nabavo dodatnih skladiščnih prostorov v isti stavbi, kjer deluje še danes.

Kmalu se je leta 2006 ponudila nova priložnost s sprejetjem zastopstva za belgijskega proizvajalca piezoo piskačev, ter z namenom dodatnega izobraževanja poslala k proizvajalcu tega produkta dva zaposlena, tehničnega vodjo in komercialista. Gre za dražji produkt, kar pomeni, da je donos večji ob prodaji majhnih količin.

Nato so skozi delovanje pridobivali poznanstva, ki so jih vodila do novih zastopstev svetovnih proizvajalcev mikroelektronike ter elektronskih komponent, ki so uporabljivi na večjih industrijskih področjih, kot so medicinska industrija, aviacija, telekomunikacija in drugi.

Velik korak je podjetje storilo tudi v dodajanju napajalnikov, pretvornikov ter LCD komponent k prodajnem spektru, ter si tako pridobilo posel na Hrvaškem, saj njihove napajalnike vključujejo v solarne elektrarne na hrvaških tleh.

Tabela 3: Direktna pooblaščenastopništva podjetja Elbincomp

| PROIZVAJALEC | PRODAJNI PROGRAM | PROIZVAJALEC | PRODAJNI PROGRAM |
|---------------------|----------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| Bothhand | ethernet transformatorji | Honeywell | senzorji |
| DC Components | diode, transistorji | IXYS | MOSFET transistorji |
| Dalian Display | LCD prikazovalniki | Microchip | mikrokontrolerji |
| Dialight | led diode, prometna razsvetljava | Motorola GSM | GSM moduli |
| E-tech | konektorji, podnožja, adaptorji | XP Power | AC/DC napajalniki, pretvorniki |
| EEMB CO. | baterije | SanDisk | flash diski |
| Fuji | senzorji | Sonitron | piezo piskači ter audio |

Podjetje nenehno skrbi za pristen stik s svojimi kupci, saj za nekatere pomeni stalnega dobavitelja polproizvodov. Prav tako redno odgovarjajo na povpraševanje z izkušenimi in izšolanimi zaposlenimi, ter pošiljajo brezplačne vzorce potencialnim kupcem. Kupcem ponujajo izključno izdelke, ki so certificirani ter izdelke, ki imajo potrebna dovoljenja in kakovostne oznake, ki so predpisani s strani Evropske Unije.

Novo priložnosti se kažejo tudi na tujih trgih, kjer podjetje počasi začenja ponujati svoje proizvode. Trgi izven meja Slovenije so pomembni za podjetje tudi zaradi resnejše plačilne discipline ter višje ravni poslovanja, saj se podjetje v tem času srečuje z plačilno nedisciplino skoraj pri vseh strankah.

Iskane priložnosti so plod podjetniškega udejstvovanja, ki ga sestavljajo trije elementi: tehnologija, ljudje in okolje. Proces iskanja priložnosti pa je sestavljen iz podjetnika, tehnologije, ter znanja in izkušenj podjetja (Park, 2005, str. 739). To trditev lahko potrdimo s primerom obravnavanega podjetja, saj si je z izkušnjami in z dodatnim znanjem, podjetje skozi leta delovanja pridobilo na eni strani veliko partnerjev in na drugi strani veliko novih kupcev.

2.4.2 Promoviranje podjetja

V začetnih letih delovanja se je podjetje promoviralo predvsem s prisotnostjo na sejmih elektrotehnike na Ljubljanskem Gospodarskem razstavišču. Vendar je to dejavnost opustilo, saj gre po njihovem mnenju za preveč skromno obiskanost ter je glede na ceno najema prostora ta poteza neučinkovita.

Podjetje je zato raje sredstva vložilo v obisk velesejmov elektrotehnike na Kitajskem vsako leto v mesecu maju in oktobru. Komercialisti pa so prav tako redno prisotni na sejmu elektrotehnike v Münchnu, ki se dogaja vsaki dve leti.

Interne seminarje podjetje izvaja na Fakulteti za elektrotehniko na Tržaški 2 v Ljubljani. Podjetje jim namreč redno dostavlja vrsto brezplačnih razvojnih orodij za Mirko kontrolorje njihovega največjega dobavitelja Microchip-a. Preko fakultete podjetje sodeluje tudi s strankami (Kolektor Idrija, Hidria, AET Tolmin) katera imajo svoje razvojne oddelke na fakulteti. Fakulteto oskrbujejo tudi z brezplačnimi vzorci različnih komponent, sodelujejo pri izdelavi diplomskih nalog in ugodijo prošnjam in vprašanjem bodočih diplomantov. V stiku pa so tudi z Razvojnim tehnološkim parkom Ljubljana, kjer je bilo podjetje meseca oktobra prisotno na seminarju predstavitve hibridnega avtomobila (projekt Čevelj).

Podjetje se je s štiričlansko ekipo leta 2009 udeležilo 14. ljubljanskega maratona. Tudi s tem se kaže utrip podjetja, ki je povezan z disciplino, vztrajnostjo in sodelovanjem na vseh področjih. V promocijske namene so tako izdelali majice in kape, ter se tako predstavili na relativno ugoden način.

2.5. Finančno poslovanje in nevarnosti

Največja tveganja v podjetju Elbincomp predstavlja finančna plat poslovanja. Podjetje se mora zadolževati že pri naročilu blaga preko kitajskih dobaviteljev, ki pa skoraj vedno zahtevajo plačilo vnaprej, saj si s tem pokrijejo stroške izdelave ter stroške pošiljanja. S predplačilom pa si podjetje zagotovi tudi popust pri distributerjih (Maiti, 2009, str. 2434).

Denar morajo tako nakazati povprečno en mesec pred dobavo naročenega blaga, saj pošiljanje preko ladje ponavadi traja 30 dni od naročila in plačila naročenih artiklov. Podjetje kupuje drobne elektronske komponente tudi na zalogo in si s tem zmanjša stroške ter poveča maržo pri prodaji, saj je blago dobavljivo takoj.

Kupovanje pri dobaviteljih poteka v dolarski valuti, ponudbe in plačila s strani strank podjetju, pa običajno potekajo v evropski valuti. Tako se podjetje nenehno ukvarja z nihanjem valutnega razmerja, dolar-evro, vendar je v današnjem času nenehnih sprememb tega razmerja, nakup dolarja vedno bolj tvegan.

Na drugi strani pa se podjetje srečuje z plačilno nedisciplino največjih strank, ki svoje dolgove poravnava v povprečju od devetdeset do stodvajset dni po prejemu blaga.

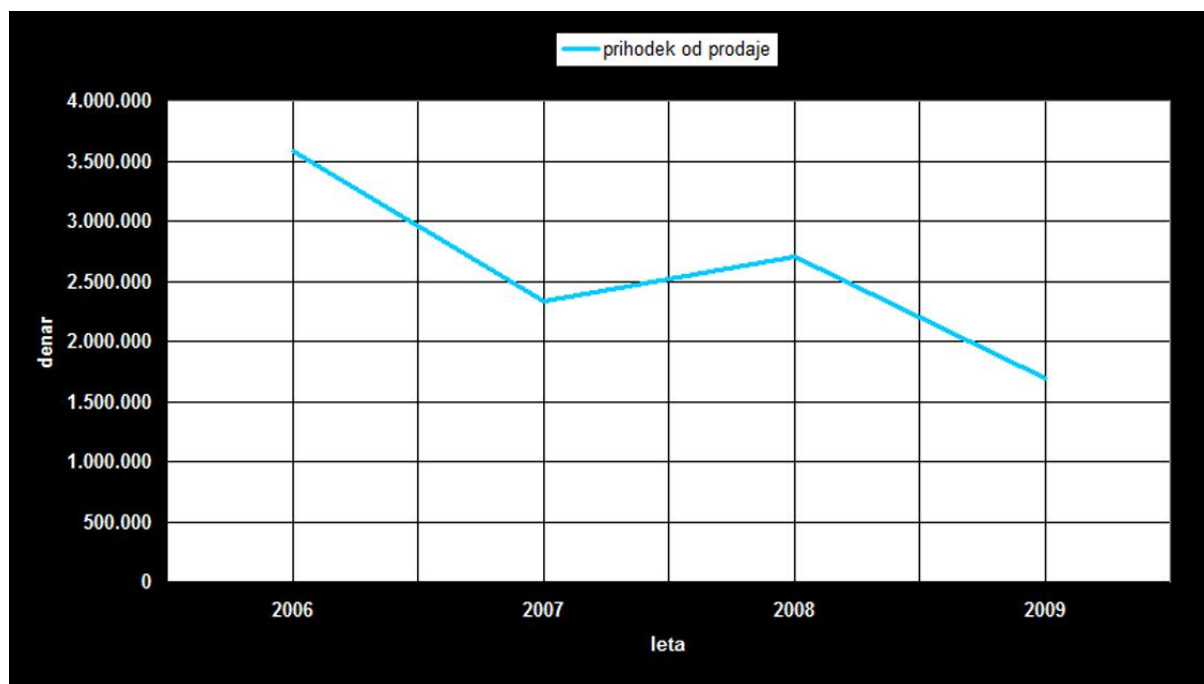
Kot vsa podjetja, se tudi Elbincomp ubadajo s to težavo. Vse večje stranke so podjetju poslale dopis s pričakovano potrditvijo o novih plačilnih pogojih in sicer z valuto od šestdeset do sto dvajset dni. Ker je bilo poslovanje nekaterih strank pogojeno s podaljšanjem plačilnih rokov, podjetju ni preostalo drugega, kot potrditev odloženega plačila. Podjetje Elbincomp je namreč odvisno od poslovanja teh podjetij. Žal se ugotavlja, da plačila zamujajo tudi ob plačilnem roku stodvajsetih dni.

Dobra stran njihovega poslovanja je ta, da imajo z velikimi strankami podpisane letne pogodbe, ki določujejo minimalno letno količino nabave materiala, ter si s tem lahko krijejo tveganosti majhnih strank in tveganju navadne oblike povpraševanja.

Veliko težav pa je podjetju prineslo tudi obdobje recesije, ki je na podjetje pustila pečat, ki je viden predvsem v upadu prodaje, saj se je ta od leta 2008 do leta 2009 zmanjšala za približno petdeset odstotkov. Bilanca pa trenutno prikazuje negativno stanje, katera je posledica plačilne nedisciplin, ter vpliva finančne krize. Podjetje je odvisno od svojih največjih strank, katere so tudi v tem času zabredle v težavo, to pa se kaže v manjših količinah naročil s strani največjih strank oz vseh področij (Počkaj d.o.o., ICIT d.d., Elektronček d.d., Gold Club d.o.o., Iskra Avtoelektrika, SG Automotive d.o.o., Iskratel d.d.).

Kot lahko opazimo na predstavljeni Sliki 5, je bil prihodek od prodaje največji leta 2006, in sicer je znašal 3.582.000€, nato se je leta 2007 znižal na 2.338.000€, se leta 2008 dvignil na 2.702.000€, ter v času finančne krize leta 2009 zopet zmanjšal za 62 % odstotkov (v primerjavi z prejšnjim letom) ter je znašal 1.685.000€. Znižanje lahko razložimo s splošnim trendom upadanja finančnih sposobnosti podjetij v času finančne krize.

Slika 5: Prihodek od prodaje od l. 2006 do l. 2009



Vir: Elbincomp d.o.o, interni podatki podjetja Elbincomp d.o.o., 2010

2.6 Zaposleni

2.6.1 Naloge in funkcije zaposlenih

Podjetje danes zaposluje sedem uslužbencev od tega tri v prodaji. Podjetje ima zaposlenega uslužbenca tudi na področju logistike, ki je nujno potrebna za racionalno in pravočasno dobavo blaga. Logistika skrbi za vse potrditve naročil, ki so potrebne v roku treh dni od izdaje naročila. Izbira najboljšega špediterja, pogajanje za ceno in hitrost dobave. Ob koncu meseca izdelava poročilo Intrastat v sodelovanju z računovodjo. Določenim dobaviteljem so zavezani mesečno poročati o prodanem materialu in od njih zahtevati dobropise za material, ki je bil naročen po odobreni kvoti.

Glavni vir prihodkov ustvarjajo štirje zaposleni na področju komerciale. Njihovo delo se začne pri povpraševanju, ki ga sprejemajo s strani kupca, nadaljuje pa z izdelavo ponudb, ki vsebujejo količino, ceno, rok dobave ter morebiten obračunan rabat. Komercialisti ravno tako sprejemajo morebitne reklamacije, ter jih posredujejo naprej tehničnemu vodji v podjetju. Komercialisti so vedno v medsebojnem sodelovanju, saj le tako lahko dosežejo optimalno naročilo pri dobaviteljih, ter s tem delujejo v korist podjetju. Soočati se morajo tudi z vrednostjo tečaja, v odnosu evro – dolar, ter tako prilagajati naročila čimbolj racionalno. Prav tako morajo biti profesionalni v odnosu z dobavitelji, vir nabave pa je sedem glavnih dobaviteljev iz vsega sveta. Zatorej se morajo znati prilagajati kulturi dobaviteljev, poznati časovne razlike ter obvladati angleški jezik. Ukvarjajo se tudi s sprejemom, ter pregledom

dobavljenega blaga, torej ni nič prepuščeno naključjem, ali površnim izvršilom. V prodaji je zaposlena tudi sedanja lastnica Rahela Sušnik.

Vloga zaposlenih, ki niso del družine je vsekakor zanimiva. Ta položaj pa ni za vsako osebo, saj morajo le ti biti osebno zanimivi, ter vztrajni pri svojem delu, saj jim drugače ne bi uspelo preživeti v razgibanem, včasih burnem okolju družinskih podjetij. Prav tako pa se zavedajo, da nikoli ne bodo enaki družinskim članom, ter da je njihova želja po višjih položajih lahko omejena, saj pripada članom družine (Vadnjal, 1999, str. 19)

Zaposleni morajo biti v malih podjetjih raznoliki, morajo se spoznati na veliko specializiranih nalog, od preprostih nalog, do nalog strateškega pomena (Pervanje, 2002, str. 5).

Vrh družbe pa sestavlja direktor, ki ni družinski član. Naloga direktorja je, da istočasno nadzira in vodi poslovanje družbe. Direktor sprejema in vodi sestanke z vsemi dobavitelji, kakor tudi s pomembnejšimi kupci. Odloča o plačilni politiki, se pogaja z bankami o morebitnem najemu posojila in razporejanju morebitnega dobička ob koncu leta. Glas (2004, str. 12) pravi, da direktor torej opravlja štiri ključne funkcije, načrtuje, organizira, usmerja in nadzira delo v podjetju.

V podjetju sta poleg omenjenih zaposlena še računovodkinja, ki skrbi za vsa plačila in za vsa poročila, ki jih mora podjetje pošiljati določenim organom države. Njene naloge pa obsegajo tudi gospodarno preurejanje plačil v tujino, iskanje racionalnih rešitev, skrb za odkup terjatev, knjižbe prejetih plačil, spremljanje tečajev, tako dolarje kot švicarske franke in japonske jene. Istočasno vodi tudi vse kadrovske zadeve; prijave delavcev na pokojninskem in zdravstvenem področju.

Potrebno je vedeti, da morajo biti vse poteze računovodstva in kadrovske funkcije skladne z zakonom, pri tem pa je potrebno poudariti, da zakon štiti tako delodajalca kot zaposlene (Kavčič, Klobučar & Vidic, 2007, str. 283).

Poleg nje pa je prisoten (pogodbeno) tudi tehnični vodja, ki strokovno svetuje bodočim kupcem, ter jim pomaga pri uporabi njihovih polproizvodov po meri končnih proizvodov.

Tabela 4: Mesto zaposlitve ter delovne naloge

| MESTO status | DIREKTOR | RAČUNOVODKINJA | LOGISTIKA | TEHNIK | KOMERCIALIST |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| | redno | redno | redno | pogodbeno | redno |
| DELOVNE NALOGE | pregled poslovanja, posvet z zaposlenimi, pridobivanje poslov, vodenje in usklajevanje | dokumentacija za državo, plače, kadrovske naloge, poslovanje s tujino, usklajevanje z logistiko, plačila v tujino | dokumentacija za poslovanje s tujino, usklajevanja z računovodstvom, izbira špediterja, odprema blaga | svetovanje obstoječem in bodočim strankam, pomoč pri implementaciji | kontakt s strankami, priprava predračunov, ponudb, sprejem blaga, naročanje, reklamacije |

2.6.2 Plače in motivacijska shema za zaposlene

Osebni dohodek zaposlenih temelji na fiksnem delu, ki predstavlja 40 % dogovorjene mesečne plače in 60 % variabilnem delu. Variabilni del se letno določi na podlagi dogovora med direktorjem podjetja in uslužbencem. Variabilni del je določen glede na doseženo mesečno razliko v ceni. Na ta način se variabilni del mesečno spreminja in stimulira uslužbenca k boljšim rezultatom. Ta način je eden od načinom motivacije, ki je imenovan tudi plačilo za zasluge. Delavci si s tem prizadevajo za uresničevanje ciljev podjetja, saj vedo, da bodo ob uspešnem poslovanju podjetja, imeli tudi sami korist (Dimovski & Penger, 2008, str. 141).

Poleg osebnega dohodka se uslužbencem mesečno izplačuje povračilo stroškov za prevoz na delo v ceni mesečne karte ljubljanskega potniškega prometa. Dobivajo pa tudi nadomestilo za prehrano. V mesecu maju se običajno izplača regres za letni dopust, ob koncu leta pa se kot nagrada za uspešno delo izplača božičnica, ki se določa vsako leto posebej.

Glavno vlogo pri motivaciji pa ima vodja oz. direktor podjetja, ki mora najprej opredeliti razmere v podjetju, nato pa lahko oceni posameznikove potrebe in določi motivacijske tehnike (Olson et al., 2003, str. 651).

2.7 Prenos lastništva ter problemi, ki se pojavijo

2.7.1 Razpad zakona

Vadnjal poudarja, da so zakonski pari v skupnem poslu vse bolj pogosti, ter da se morajo držati nekaterih pravil, sicer lahko kaj hitro pride do razpada skupnega podjetja ter nenazadnje, zaradi napetih odnosov tudi do razpada zakonske zveze (Vadnjal, 1999, str. 17).

Ravno to se je zgodilo, saj so se po več kot deset let skupnega delovanja v podjetniškem okolju, skozi tri podjetja, ter v začetnem urejenem družinskem življenju, začele pojavljati napetosti ter razprtije, ki so pripeljale do tega, da sta se leta 2005 zakonca Sušnik odločila končati skupno življenjsko pot.

Na tem mestu je prišlo tudi do vprašanja deljenja premoženja. Zavaljo otrok, sta se zakonca odločila, da ločitev in delitev premoženja izpeljeta brez odvetnikov, miroljubno ter sporazumno. Sporazumna delitev premoženja je najprimernejši način, saj zagotavlja mirnejšo pot do vseh vpletenih v situacijo razveze zakonskega stanu. Prav tako pa gre za najracionalnejši način, saj se ob nestrinjanju deljenja premoženja, pojavijo visoki odvetniški stroški ter psihična izmučenost obeh vpletenih.

Ker je bila Rahela Sušnik zaposlena v podjetju Elbincomp od same ustanovitve, kot komercialistka in je dobro poznala razmere v podjetjih in samo poslovanje v njem, sta se zakonca odločila, da bo kot glavni predmet delitve premoženja eno od treh podjetij, do tedaj

vsa v lasti Milana Sušnika. To je podjetje Elbincomp, katerega lastništvo je bilo leta tudi dokončno prepisano na Rahelo, ter katerega lastniško obvladuje vse do današnjih dni. V lasti pa ji je ostala tudi družinska hiša v Ljubljani, kjer še danes živi z obema sinovoma.

2.7.2 Prenos lastništva in prevzete vodenja podjetja

Dejstvo, da je Rahela Sušnik ves čas službovanja delala v komercialni elektronskih in elektromehanskih komponent, je botrovalo k skupni odločitvi, da Rahela Sušnik prevzame podjetje Elbincomp. Maja 2008 Rahela Sušnik tako postane sto odstotni lastnik podjetja Elbincomp. Milan in Rahela Sušnik se tako zavežeta, da je delitev premoženja poravnana za vedno.

Prvi meseci po prenosu lastništva so bili mučni tako za novo lastnico, kot tudi za zaposlene. Ustanovitelj Milan Sušnik, ki je najbolj vplivna oseba v podjetju je kar naenkrat odšel, komercialistka Rahela pa je postala edina lastnica podjetja, a še vedno opravlja enako delo, saj ni imela potrebnih vodstvenih sposobnosti.

Zaposleni, ki so lojalni uslužbenci, so si z ustanoviteljem, s katerim so orali ledino zelo blizu, kar za njih pomeni tudi eno glavnih prednosti, zaradi katere vztrajajo v podjetju. Če ustanovitelja zamenja nekdo, v čigar sposobnosti dvomijo, je to huda grožnja zaposlenim, ter varnosti, ki jo čutijo v podjetju. (Rosenblatt, Anderson & Johnson, 1985, str. 187)

Prav tako pa lastnik-podjetnik predstavlja glavni vir kompetenc in sposobnosti v podjetju, ter lahko njegov odhod pomeni izgubo relevantnih sposobnosti in znanj, ki so ključnega pomena za nemoteno delovanje podjetja (Bracci, 2011, str. 11).

Zadrega pa je nastala tudi z vprašanji obstoječih strank, ki so se zanimale zakaj v podjetju ni več ustanovitelja.

2.7.3 Problem lastniki - direktor

V sodobnem poslovnem svetu je značilnost ločevanje lastniške in upravljaljske funkcije. Tako lastniki (principali), delegirajo vodenje podjetja najetemu managementu (agentu), ki ga opolnomočijo za odločitve v podjetju. Vzporedno s tem dejanjem, pa se pojavi tudi problem agenta, katerega bistvo je neusklajenost med lastnikom in nastavljenim managerjem. Posledica problema agentskih stroškov so tako zamujene priložnosti, ki jih manager zaradi bodisi tveganja ali nesposobnosti nikoli ne realizirajo (Berk, Lončarski & Zajc, 2007, str. 7).

Nova lastnica podjetja, ki še vedno opravlja delo komercialistke, je ob prepisu lastništva presenečeno ugotovila, da je pravzaprav postala samo lastnica podjetja. Dosedanji lastnik podjetja Elbincomp, je namreč v želji po nadaljnjem vplivu in nadzoru za direktorja pred prenosom lastništva, postavil glavnega komercialista v podjetju Oblak Vencija.

Vadnjal (1999, str. 33) poudarja nekatere lastnosti ustanovitelja, ki so jih skozi let oblikovali avtorji kot so, Drucker, Levinson, Leach, Benson in ostali. Ena od teh značilnosti je tudi strah pred izgubo moči in kontrole. Ustanovitelj je navajen da sprejema vse pomembne odločitve v podjetju, ter se v svoji vlogi tudi najbolje počuti. Ena od zelenih položajev podjetnikov je tudi moč in nadzor nad drugimi ljudmi – zaposlenimi. Zato je razumljivo, če se ustanovitelj odpove svojemu primarnemu poslanstvu v podjetju, da to zanj pomeni veliko razočaranje.

Nova lastnica podjetja se je seveda počutila izigrano, tako s strani sodelavca kot tudi s strani bivšega moža in direktorja. Med novo lastnico in direktorjem podjetja se tako pojavi nasprotje interesov in problem agentskih odnosov. Agentski odnosi nastanejo, ko človek/skupina (principali) najamejo drugo skupino ljudi za opravljanje nekega dela in jih tudi pooblastijo za odločanje (Berk, Lončarski & Zajc, 2007, str. 7).

Heidrick opozarja, da je slabo, če družina določi za direktorja nekoga, ki že dolga leta dela v podjetju. Taka oseba je že preveč vpet v družino, z nekaterimi ima boljše in z drugimi slabše odnose. Iz tega razloga se ne more uspešno soočiti z različnimi pritiski (Heidrick, 1988, str. 278).

Vencelj Oblak si za managiranje podjetja namreč prisluži bistveno večjo plačilo, tako fiksni kot tudi variabilni del plače. Nova lastnica pa je obdržala enak osebni dohodek. Lastnica v današnjem času strmi tudi k zadrževanju denarja v podjetju zaradi že omenjenih likvidnostnih težav podjetja (plačilna nedisciplinirani strank) v času svetovne gospodarske krize.

Podjetju in lastnici bi predlagal preudaren in diplomatski pogovor z zaposlenimi in direktorjem. Rešitev problema lahko predstavljata tudi oba sina, ki se skozi šolanje počasi vključujeta v dogajanje v podjetju. Za pomoč bi lahko podjetje v skrajni meri najelo svetovalca, osebo, ki je usposobljena in razpolaga z potrebnim znanjem in izkušnjami pri poslovanju in prestrukturiranju družinskih podjetij, ter pripravo le teh na naslednjo generacijo. (Rajter & Bojnec 2009, str. 242)

2.7.4 Morebitno nasledstvo sinov

Nasledstvo v podjetju mora lastnik oziroma vodstvo razumeti kot proces, in ne kot le trenutke prevzeta vodstva in prenos lastništva na naslednika. Splošno velja, da prehod v drugo generacijo preživi le tretjina podjetij, v tretjo generacijo pa le osmina (Duh, 2005, str. 591).

Miller, Steier in Bretton (2003, str. 513) poudarjajo, da veliko družinskih podjetij na robu nasledstva ne preživi. Razlog tiči v nepripravljenosti, ter čustveni vpletenosti v ta proces. Ta problem se kaže tudi v situacijah lastnik (oče, mati) – sin, kjer samo po sebi družina razume, da bo naslednik v podjetju sin, pa naj bo ta sposoben za to mesto, ali ne.

Kot sem že omenil sta v družini Sušnik, prisotna dva sinova, Andrej in Jan. Oba sta potencialna kandidata za nasledstvo v družini. Starejši sin Andrej sodeluje v podjetju bolj aktivno, od podjetja pa dobiva tudi kadrovske štipendije. Skozi šolanje pa je večkrat pri podjetju opravljal tudi strokovno prakso. Ker mu študij ne dovoljuje dela za polni delovni čas v podjetju, zaenkrat samo občasno pomaga podjetju pri pridobivanju novih strank. Preko bonitetnih ponudnikov išče morebitne nove stranke podjetju Elbincomp in pregleduje finančne in druge podatke o obstoječih strankah.

Zaradi problema lastnica – direktor, bi podjetju svetoval, naj se mesto direktorja prepusti sinu Andreju, vendar pa naj bo ta zamenjava skrbno preiščena. Do zamenjave bi v podjetju vodilno vlogo še naprej zavzemal direktor, ki je trenutno nepogrešljiv, saj noben od družinskih članov nima še zahtevanih sposobnosti za vodenje podjetja. Zato je nujno, da Andrej spozna vse funkcije v podjetju, ter da si te funkcije želi. Izobrazba tu ne bo problem, saj je Andrej diplomant Ekonomske fakultete v Ljubljani.

Da bi vse skupaj potekalo brez zapletov pri delovanju znotraj podjetja, ter generacijskem prehodu podjetja lahko sestavi listino, ki jo imenujemo družinska ustava. S takim zapisom naj bi se opredelili cilji podjetja, zakonitosti njenega upravljanja, način prenosa nasledstva, zaposlovanje družinskih članov ipd. Značilnost tega zapisa je, da se z določili strinjajo in jih podpišejo vsi člani družine (Pirc, 2007, str. 1).

Tudi trenutna lastnica podjetja pričakuje, da bo podjetje prevzel najprej starejši sin, nato pa se bo vanj vključil tudi mlajši. Levinson meni, da je pomembno, da si vlogi v podjetju razdelita oba brata tako, da se bosta dopolnjevala in oba imela priložnost izkazati (Levinson, 1971, str. 95).

3 STIČIŠČA PRAKTIČNEGA PRIMERA S TEORIJO

3.1 Pojmovanje družinskega podjetja

Kot sem prikazal v prvem delu strokovnjaki do danes še niso zapisali uradne opredelitve družinskega podjetja. Vendar pa nam različni avtorji ponujajo različna pojmovanja. Na primeru obravnavanega podjetja Elbincomp, lahko rečemo, da gre za družinsko podjetje na podlagi obrazložitve slednjih avtorjev:

1. Vahčić (1995, str. 914): Družinsko podjetje je tisto, ki v prvi vrsti zaposluje družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni prihodek. Ta definicija ustreza izbranemu podjetju, saj je na začetku poslovanja podjetja glavno funkcijo direktorja zasedal ustanovitelj, v podjetju pa je prisotna tudi žena. Tudi vpletenost sinov se ne sme zanemariti, saj se v obliki počitniškega dela redno vključujeta v podjetje.
2. Barry (1989, str. 293): Večinski delež je v lasti ene družini. Podjetje je bilo na začetku v celoti v lasti ustanovitelja, nato pa se je to lastništvo preneslo na bivšo ženo, ki še vedno v polni meri lastniško obvladuje podjetje.

3. Leach (1991, str. 3): Družinsko podjetje je tisto, na katerega vplivajo družinske povezave in čustva. Sama vsebinska zasnova in razvoj podjetja nam pokaže močne čustvene povezave med družino in podjetjem. Odločitve, ki so bile sprejete ob ločitvi zakoncev, nam kaže na čustveno vezanost med podjetjem in družino.
4. Handler (1989, str. 259): V podjetju glavne funkcije opravljajo družinski člani. Po omenjeni definiciji je podjetje spadalo med družinska zgolj v prvem lastništvu Sušnik Milana, ki je hkrati tudi vodil podjetje. Ko je prišlo do prepisa lastništva, pa podjetje ne ustreza tej definiciji, saj sedanja lastnica opravlja delo v prodaji, glavno funkcijo vodenja podjetja pa opravlja nedružinski član.

Kot sem omenil se sedaj po Handlerjevi definicije podjetje ne uvršča med družinsko. Prav tako pa ne dosega omejitev, ki jih postavi Syms (1992), ki pravi, da je družinsko podjetje tisto, v katerega sta vpleteni vsaj dve generaciji v družini. Res je, da se v podjetje vključujeta tudi sinova, vendar je njuna vloga do sedaj zanemarljiva.

3.2 Model treh krogov

Model treh krogov prikazuje preplet treh elementov, ki so venomer vključeni v družinska podjetja. Na spodaj prikazani sliki bom s pomočjo modela prikazal, kako so različne osebe vključene v obravnavano podjetje. Sliko bom razdelil na dve obdobji, pred ter po predaji lastništva.

Slika 6: Model treh krogov na primeru podjetja Elbincomp



Na Sliki 6 lahko vidimo dejanski model treh krogov v podjetju Elbincomp. V prvem prikazu so vključene osebe pred predajo lastništva. V prepletu vseh treh elementov, lastništva, podjetja in družine, je v prvem prikazanem diagramu ustanovitelj Milan Sušnik vpet med vse tri elemente. Ženo Rahelo, ki je bila ob začetku poslovanja dejavna v prodaji, sem uvrstil med

družino in podjetje, saj mora ob redni službi prodajalke v podjetju skrbeti še za oba sinova, kar jo urvšča med oba polja. Ostali zaposleni pa zasedajo mesto znotraj elementa podjetja, saj niso družinski člani, in nimajo lastništva v podjetju.

V drugem prikazu pa je mesto ustanovitelja zamenjala Rahela Sušnik, saj je po delitvi premoženja postala stoddstotna lastnica podjetja. Tako je vpeta med družino, lastništvom ter podjetjem. V podjetje se pasivno vključujeta tudi oba sinova, ki sta zato umeščena med podjetje in družino. Preostali zaposleni, niso ne lastniki, ne družinski člani, ter se zato umeščajo le v krog podjetje.

3.3 Značilnosti družinskega podjetja Elbincomp

V uvodnem poglavju sem omenil, da avtor Allio (2004, str. 25-27) omenja glavne značilnosti družinskih podjetij, katere predstavljajo konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji. V spodnji tabeli bom naštel te značilnosti, ter jih povezal s podjetjem Elbincomp. Časovno bom dogajanje v podjetju razdelil med dva pola, pred predajo lastništva in po njej.

Stopnjo posamezne značilnosti v podjetju Elbincomp bom označil od 1 (najmanj prisotno) do 5 (najbolj prisotno). Podrobno razložitev posameznih elementov lahko najdete v pregledu literature na strani 4.

Tabela 5: Značilnosti podjetja Elbincomp

| ZNAČILNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ | ELBINCOMP d.o.o | |
|---------------------------------|-----------------|-------|
| | na začetku | danes |
| vdanost in pripadnost | 5 | 3 |
| osredotočenost na delo | 5 | 3 |
| hitrost | 4 | 3 |
| dosegljiva sredstva | 4 | 2 |
| potrpežljiva vlaganja | 4 | 4 |

3.3.1 Prednosti družinskega podjetja Elbincomp

V tem sklopu bom primerjal našteje prednosti družinskih podjetij, ki jih je v svojem delu povzel Vadnjal (1999, str. 12-15), ter jih primerjal z obravnavanim podjetjem. Podrobno razložitev posameznih elementov najdete v pregledu literature na strani 5.

Tabela 6: Prednosti podjetja Elbincomp

| PREDNOSTI | RAZLAGA PREDNOSTI NA PRIMERU PODJETJA ELBINCOMP |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| predanost poslu in družini | Ustanovitelj je moral znati krmariti med družino in podjetjem. Vendar pa se je po končanju družinskega življenja, končala tudi njegova pot v podjetju. |
| veliko znanje | V obravnavano podjetje si je z zaposlenimi na trgu pridobilo ugled, saj je bilo od samega začetka poslovanja poskrbljeno za stalno izobraževanje zaposlenih. Že pred ustanovitvijo podjetja Elbincomp so v prej ustanovljenem podjetju orali ledino na področju mikro elektronike. Ni pa prisotnih znanj, ki se prenašajo iz roda v rod, saj gre za relativno mlado podjetje. |
| fleksibilnost v času, delu in denarju | V samem začetku je bila fleksibilnost na višjem nivoju, saj je lastnik podjetja opravljal direktorsko funkcijo, ter so se odločitve sprejemale hitreje kot danes, ko podjetje vodi nedružinski član, lastnica pa je zaposlena v prodaji. |
| stabilna kultura | Stabilne kulture, ki je značilna za družinska podjetja z dolgoletnim delovanjem v našem primeru ni, saj je po devetih letih lastništvo v rokah ustanovitelja, prešlo na njegovo bivšo ženo, kot predmet delitve premoženja. |
| hitro sprejemanje odločitev | V podjetju so odločitve potekale hitreje v lasti ustanovitelja. Vendar tudi sedaj vodstvo predstavlja direktor, ki se o pomembnih odločitvah posvetuje z lastnico, kar pomeni, da je krog odločevalcev majhen in s tem se odločitve lahko sprejemajo hitro. |
| zanesljivost in ponos | Podjetje si je skozi več kot deset letno delovanje zagotovilo stalne stranke, ki so pri poslu, ki ga opravljajo, ključnega pomena. Ob prenosu lastništva in umiku ustanovitelja je med strankami nastala rahla zmeda, vendar se je ta sedaj že umirila. |
| manjša fluktuacija | V podjetju do sedaj niso zabeležili odhodov zaposlenih. |

3.3.2 Pomanjkljivosti družinskega podjetja Elbincomp

V tem sklopu bom primerjal našete pomanjkljivosti družinskih podjetij, ki jih je v svojem delu povzel Vadnjal (1999, str. 12-15), ter jih primerjal z obravnavanim podjetjem. Podrobno razložitev posameznih elementov najdete v pregledu literature na strani 6.

Tabela 7: Pomanjkljivosti podjetja Elbincomp

| POMANKLJIVOSTI PODJETIJ | RAZLAGA POMANKLJIVOSTI NA PRIMERU PODJETJA ELBINCOMP |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| rigidnost | Ker je podjetje Elbincomp dokaj mlado, nasprotuje tem elementu pomanjkljivosti, saj kot tehnološko podjetje skušajo slediti smernicam razvoja, ter svojo delovanje prilagodijo razmeram na trgu. |
| poslovni izzivi | Enako kot pri prejšnji točki zaradi narave posla podjetja se podjetje ne zanaša na zastarele metode, vendar je v koraku s časom. Prav tako pridobiva kapital preko bančnih institucij, saj ga nujno potrebuje za naročila izdelkov. |

| | |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| nasledstvo | V tej točki se kaže pomanjkljivost oziroma točka nesoglasja, saj se bosta za nasledstvo v družini potegovala dva sinova. To pa lahko pripelje do prepиров znotraj družine, ter nenazadnje tudi do težav v podjetju. |
| čustveni vplivi na poslovanje | Čustveni vplivi so prisotni v vsakem podjetju. V podjetju Elbincomp je bila v začetku delovanja čustvena plat bolj izpostavljena, saj sta v podjetju delovala zakonca Sušnik. Po prenosu lastništva pa je teh čustvenih vplivov med družino in podjetjem manj. |
| vodstvo (leadership) in legitimnost | Na primeru Elbincomp sedaj vodstvenih funkcij ne opravlja lastnica, temveč nedružinski direktor. Ta poskuša objektivno odločati o stvareh. Vendar pa obstaja zaostreno okolje med lastnico in direktorjem, ona se čuti nesposobno za vodenje, on pa je nujen za normalno delovanje podjetja. |
| favoriziranje družinskih članov | Privilegiranost v primeru podjetja ne drži že od samega začetka. Ustanovitelj je zaposlil ženo v prodaji, ko pa je ta kasneje postala lastnica, tudi za svoja sinova nikoli ni iskala ugodnosti in privilegije v podjetju. |

SKLEP

Predmet diplomskega dela je bil predstavitev koncepta družinskih podjetij, ter ugotavljanje povezav teoretičnih zasnov z praktičnim primerom slovenskega podjetja.

Namen diplomskega dela je bil opozoriti na značilnosti družinskih podjetij, ki se v mnogih stvareh razlikujejo od ostalih. Iz teoretičnega dela povzeti značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti, ter le-te prenesti v praktični primer podjetja.

Temeljni cilj diplomskega dela je bil predstaviti koncept družinskih podjetij, njihovih značilnosti, ter teorijo uporabiti na praktičnem primeru slovenskega podjetja.

Metoda uporabljena pri izdelavi diplomskega dela je bila splošno opisna metoda, saj prikazuje opis dejanskega dogajanja v izbranem podjetju.

Strukturno je diplomsko delo razdeljeno na tri glavne vsebinske dele. V prvem delu predstavim teoretično ozadje družinskega podjetništva. Tako se najprej osredotočim na to kaj družinsko podjetje sploh je, nato pa sledi pregled značilnosti tovrstnih podjetij. V drugem delu sledi opis delovanja podjetja Elbincomp od pričetka delovanja do današnjih dni. V zadnjem, tretjem delu, pa povežem teoretske zasnove z izbranim podjetjem.

Skozi diplomsko nalogo sem ugotovil, da se podjetje Elbincomp uvršča med družinska podjetja, predvsem zaradi čustvene vpletenosti vpletenih članov. Teorija nam ponuja značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti družinskih podjetij. Opazil sem, da vse teoretske zasnove na tem področju ne veljajo za obravnavano podjetje, predvsem zaradi starosti podjetja, saj je podjetje prisotno na trgu komaj dvanajst let. Najbolj znana družinska podjetja pa dosegajo starosti več deset let, ter jih vodi vsaj druga generacija v družini.

Zanimiv bo pogled v prihodnost poslovanja podjetja, saj ga čaka veliko pomembnih vprašanj. Izpostavim lahko problem agentskega odnosa, ter morebiten generacijski prehod s strani obeh sinov, ki bo morda predstavljal rešitev za lastnico, ki se pod vodstvom nedružinskega direktorja ne počuti najbolje.

Na koncu lahko izrazim zadovoljstvo ob končnem izdelku, ter upanje, da bo moje delo smernica za ljudi, ki jih zanima obravnavano področje.

LITERATURA IN VIRI

1. Allio, M. K.(2004). Family businesses : their virtues, vices, and strategic path. *Strategy & Leadership*, št.32/4, str. 24-33.
2. Barry B., (1989). *The Development of Organisation Structure in the Family Firm*. San Francisco: Family Business Review
3. Benson B., Crego E. & Drucker R. (1990). *Your Family business- A success guide for Growth and survival*. Homewood: Business One Irwin.
4. Berk, A., Lončarski I. & Zajc, P. (2007). *Poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
5. Bracci, E. (2011). *Understanding Smal Family Business Succession in a knowlage management perspective*, *Emidia*, 9 (2), str.7-36
6. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited.
7. Duh, M., Tominc, P. & Rebernik, M. (2005). *Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
8. Duh, M., Tominc, P. & Rebernik, M. (2006). *Problem definicije družinskih podjetij: Primer Slovenije*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
9. Elbincomp d.o.o. (2010). *Interni podatki podjetja Elbincomp*. Ljubljana: Elbincomp d.o.o
10. Eng T. & Jones G.(2009). An investigation of marketing capabilities and upgrading performance of manufacturers in mainland China and Hong Kong. *Journal of World Business* 44, str. 463 – 475.
11. Finančni večer (2008, 20. maj). *Nasledstvo je ključno vprašanje*. Maribor: CZP Večer d.d., št: 33, str. 36.
12. Gersick, K. E. (1997). *Generation to Generation: Life cycles of the family business*. ZDA: Harvard Businesss Press, str. 302
13. Glas, M. (2004). *Podjetništvo 3*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
14. Handler, W.C. (1989). *Methodological issues and considerations in studying family business*. San Francisco: Family business review

15. Heidrick, W. G. (1989). *Selecting outside directors*. San Francisco: Family business review, str. 270 - 278
16. IPMMP - Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij. Razdelitev podjetij po velikosti. Najdeno 18. aprila 2011 na spletnem strani: <http://www.epfip.uni-mb.si/aktualno/?stran=1#CmsC16E1C191E3>
17. Karofsky, P. & Mills, B. (1995). *Joining the family - Working with family businesses*. *CPA Journal*, 65.7, str. 28
18. Kavčič, S., Klopučar, N. & Vidic, D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
19. Levinson, H. (1971). *Conflicts That Plagues Family Business*. Harvard: Harvard Business Review, str. 98
20. Maiti, A.K. (2009). Inventory model with stochastic lead-time and price dependent demand incorporating advance payment. *Applied Mathematical Modelling*, 33, str. 2433–2443
21. Miller, D., Steier, L. & Bretton I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18, str. 513–531
22. Olson, P., Zuiker, V. Danes, S. Staffordb, K., Heckc R. & Duncan, K. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18, str: 639 – 666
23. Park, J.S.(2005). Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hi-tech start-ups: a new perspective and supporting case study. *Technovation*, 25, str. 739–752
24. Pervanje, M. (2002, 12. november). Pazite na svoje ključne kadre. *Finance*, str. 5
25. Pirc, I. (2007, September). Družinska podjetja. Najdeno 25.4.2011 na spletnem naslovu: <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=4023&ID=13155>
26. Rajter, M. & Bojnec, Š. (2009). Svetovalne storitve in uspešnost poslovanja slovenskih družinskih podjetij. *Organizacija*, 42, str. 242-251.
27. Rebernik, M. (2009). *Slovensko podjetništvo v letu krize*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

28. Rogoff, E. (2007). Opportunities for Entrepreneurship in Later Life. *Spring, Vol. 31, Iss. 1*; str. 90-95
29. Rosenblatt, P. & Anderson L. & Johnson R. (1985). *Family In Business*. San Francisco: Jossey Bass.
30. Syms M., (1992). *Mind Your Own Business And Keep It In the Family*. New York: Mastermedia Limited, 235 str.
31. Tia – Tehnološka agencija Slovenije. MSP razdelitev. Najdeno 20. aprila 2011 na spletnem naslovu:
http://www.tia.si/shared_files/Razpisi/2008/MR08/PrilogeMR08/Priloga4MR08.pdf
32. Vadnjal J. (1996). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji* (magistrsko delo), Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
33. Vadnjal, J. (1999). *Družinsko podjetništvo* (skripta). Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
34. Vahčič A. (1995). *Podjetništvo*. V Možina, S. Management. Radovljica: Didakta.