

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEGIJA RAZVOJA MALEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA
DRINOVEC**

Ljubljana, 14. junij 2018

ANDREJA KUCHAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Andreja Kuhar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Strategija razvoja malega družinskega podjetja Drinovec, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Matejem Lahovnikom,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA, KI JE PREDMET RAZISKOVANJA MAGISTRSKEGA DELA.....	2
1.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja magistrskega dela	4
1.2 Predvidene metode raziskovanja.....	5
2 OPREDELITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA	5
2.1 Značilnosti družinskega podjetja	7
2.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij	10
2.3 Razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji	14
3 DRUŽINSKO PODJETJE DRINOVEC	16
3.1 Teoretična analiza širšega poslovnega okolja s PEST-analizo	18
3.1.1 PEST-analiza	19
3.1.2 Politično-pravni elementi	20
3.1.3 Ekonomski elementi	21
3.1.4 Sociološko-kulturni elementi.....	21
3.1.5 Tehnološki elementi	22
3.2 Analiza ožjega poslovnega okolja	24
3.2.1 Porterjev model konkurenčnosti panoge po posameznih elementih	24
3.2.2 Panožna konkurenca oziroma tekmovalnost med obstoječimi podjetji.....	25
3.2.3 Potencialna konkurenca oziroma nevarnost vstopa novih podjetij	27
3.2.4 Pogajalska moč kupcev	29
3.2.5 Pogajalska moč dobaviteljev	30
3.2.6 Možnost pojava novih substitutov	32
3.3 SWOT-analiza po podstrukturah.....	33
3.3.1 Finančno-računovodska podstruktura	35
3.3.2 Kadrovska podstruktura.....	36
3.3.3 Organizacijska podstruktura	37
3.3.4 Prodajno-tržna podstruktura	39
4 PREDLOG STRATEGIJ	42
SKLEP	47
LITERATURA IN VIRI	49

PRILOGA	53
----------------------	-----------

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti družinskih podjetij	10
Tabela 2: Vzroki za ohranitev družinskega podjetja	12
Tabela 3: Elementi analize PEST	20
Tabela 4: Glavni stroški za opravljanje dejavnosti v podjetju Drinovec	40
Tabela 5: SWOT-matrika podjetja Drinovec	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Odnosi med družinskim in poslovnim sistemom.....	7
Slika 2: Model treh krogov družinskega podjetja	8
Slika 3: Logotip podjetja Drinovec	17
Slika 4: Štiri generacije družinskega podjetja Drinovec	18
Slika 5: Model petih silnic	25
Slika 6: Soodvisnost družine, lastništva in managementa z razvojem družinskega podjetja	38

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju.....	1
--------------------------	---

UVOD

Za vsakega podjetnika je zelo pomembno, da pozna okolje, v katerem posluje njegovo podjetje (zakonodajo, predpise, podjetniške podporne institucije, postopke ipd.). Pomembno je tudi, da ima dobro (realno, uresničljivo) poslovno idejo, s katero bo udeležil neko podjetniško priložnost. Najpomembnejši del podjetniškega uspeha je tim, saj najboljši pritegnejo najboljše. Za podjetja je pomembno, da se osredotočijo na to, da njihove storitve in proizvodi ponujajo rešitve, kjer so bolj uspešni od drugih in kjer lahko ustvarijo največjo dodano vrednost (Bajde in drugi, 2013, str. 26).

Podjetje Drinovec je družinsko podjetje, ki se ukvarja s pridelavo jedilnega krompirja, čebule, korenja, rdeče pese in črne redkve. Vsega skupaj obdelujejo 70 ha površin. Njihovi glavni kupci so le največja slovenska grosistična podjetja z živili, to so Hofer, Spar, Lidl in Mercator. Cilj podjetja je osvojiti tudi sosednje države, najbolj zanimiva jim je trenutno Italija. Po raziskavah zaposlenih v podjetju Drinovec Italijani močno povprašujejo po domačih, slovenskih pridelkih. Zaradi poslovne politike podjetja v nalogi ne govorimo o prihodkih podjetja in napovedi za naslednja leta.

V magistrskem delu raziščemo, zakaj tako malo družinskih podjetij preživi na dolgi rok. Pogledamo, kateri so glavni vzroki za neuspeh, in s pomočjo literature spoznamo, zakaj pride do teh težav.

Podjetje Drinovec je uspešno prodrlo na trg in našlo prave kupce za svoje izdelke. Tako kot vsako podjetje pa se pri širjenju poslovanja srečuje s težavami z rastjo poslovanja. Kmetijstvo je specifična panoga, zato na poslovanje močno vplivajo že neugodne vremenske razmere, ki jim je vedno bolj izpostavljena tudi Slovenija. Za podjetje v magistrskem delu izdelamo tudi SWOT-analizo, s katero dobimo jasen vpogled v to, katere prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti mora podjetje Drinovec premagovati pri vsakdanjem poslovanju.

Poslovno okolje je danes turbulentno kot še nikoli do sedaj, zato morajo biti podjetja dovolj prilagodljiva, da se znajo v vsakem trenutku prilagoditi na trgu (Bajde in drugi, 2013, str. 26). Več o delovanju in prilagodljivosti podjetja Drinovec na trgu opišemo v nadaljevanju. Zaposleni v podjetju se zavedajo, da imajo njihove ideje tržni potencial, vendar je z uresničitvijo idej vedno povezano veliko stroškov. V podjetju se zavedajo, da je pomemben element podjetniškega uspeha tudi varčnost. Vse naložbe v podjetju financirajo z vnovičnim vlaganjem dobička.

Magistrsko delo je razdeljeno na dve večji poglavji, ki se med seboj povezujeta. V prvem poglavju podrobneje opišemo družinska podjetja, njihove prednosti in slabosti ter dejanske razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji. V drugem poglavju predstavimo družinsko podjetje Drinovec, njegove začetke, vizijo in poslanstvo. S pomočjo Porterjeve analize petih silnic podrobno analiziramo podjetje Drinovec, torej vse elemente modela, da bi spoznali, s kakšnimi »ovirami« se proučevano podjetje vsakodnevno srečuje. Ob koncu

magistrskega dela podamo nekaj predlogov strategije razvoja, povzamemo ključne ugotovitve in navedemo uporabljeno literaturo.

1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA, KI JE PREDMET RAZISKOVANJA MAGISTRSKEGA DELA

Družinska podjetja predstavljajo tradicionalni način poslovanja in zelo pomemben del v strukturi vseh podjetij. So eden od gonilnih dejavnikov ustvarjanja proizvodnje, gospodarske rasti in zaposlenosti v razvitih tržnih gospodarstvih. Po nekaterih ocenah naj bi družinska podjetja predstavljala več kot dve tretjini vseh podjetij in ustvarila več kot 70 % svetovnega bruto družbenega prihodka (v nadaljevanju BDP). V Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) in zahodni Evropi je družinsko podjetje že dolgo časa ena od najpomembnejših oblik podjetništva. Splošno uveljavljeno mnenje, da so družinska podjetja majhna, je zmotno, saj so znani primeri, ko družine nadzorujejo zelo velike koncerne z mednarodno uveljavljenimi blagovnimi znamkami. Primer slednjih so BMW, Lego, Tetra Pak, Bata, Guinness, Benetton, Fiat, Mercedes-Benz in še bi lahko naštevali. Vodenje družinskega podjetja ima poseben čar, vendar skriva tudi mnogo preizkušenj in izzivov, ki jih mora obvladovati celotna družina. Cilj družinskih podjetij je dolgoročen in stabilen razvoj, ne pa kratkoročno razmišljanje in hiter zaslužek (Kunstič, 2009, str. 465).

Največja prednost družinskega podjetništva je stabilnost poslovanja. Družinska podjetja so namreč zaradi nižje zadolženosti v trenutni krizi najbolj stabilen steber gospodarstva (Ivačič, 2014, str. 34).

Kljub ugotovitvam raziskovalcev o njihovi razširjenosti in pomembnosti pa ni enotne opredelitve družinskega podjetja. Družinsko podjetje namreč ni pravni, ampak bolj sociološki pojem, ki označuje povezanost podjetja in družine z ekonomskega, narodnogospodarskega in sociološkega vidika ter s tem v širšem pomenu upošteva družbene odnose znotraj družine (Belak, 2003, str. 260).

Družinsko podjetništvo je »posebna« oblika poslovanja, kajti tu se križajo dobre in slabe lastnosti. Neprenehoma se srečujeta dva svetova, in sicer družinski ter poslovni, ki vplivata eden na drugega. Družina je prav tako vir zaposlenih, novih idej, kapitala, pogosto pa družinsko podjetje obstaja in se razvija prav zaradi družine oziroma njenih potreb, cilji članov družine pa v veliki meri vplivajo na usmeritev podjetja. Zaradi močnega vpliva, ki ga imajo člani družine v vlogi lastnikov in managerjev na razvoj družinskega podjetja, sta za razumevanje sprememb, ki jih družinska podjetja v času doživljajo, pomembna poznavanje in razumevanje življenjskega cikla posameznika in družine (Duh, 2003, str. 56–89).

Delež družinskih podjetij, ki ne preživijo, je velik. Najpogostejši vzroki so slabi družinski odnosi, rigidnost, problematika nasledstva in prenos podjetja. Podjetnik se mora zavedati svoje odgovornosti, ki jo ima do podjetja. Zaradi tega mora v času svojega poslovanja izbrati

naslednika, ga izšolati ali priučiti ter uvesti v posel (Konfederacija sindikatov javnega Sektorja Slovenije, 2018).

Vsako družinsko podjetje, ki želi dolgoročno ohraniti svoj položaj na trgu, mora imeti jasne cilje in vizijo. Tudi dobro zasnovana politika zmanjšuje možnosti za propad. Glavne odlike družinskih podjetij so predvsem velika pripadnost družinskih članov poslu in družini.

Tako družinska kot nedružinska podjetja si prizadevajo ustvariti bogastvo oziroma dobiček s svojim delovanjem. Da bi to dosegla, zaposlujejo ljudi, med katerimi ima vsak drugačno ozadje, vsak svoje sposobnosti in osebne cilje, vendar pa si vsi zaposleni prizadevajo doseči in izpolniti cilje celotnega podjetja na čim boljši način (Leach, 1991, str. 19).

Družinska podjetja so včasih izpostavljena večjim pritiskom kot nedružinska, kajti lastniki oziroma družinski člani morajo imeti veliko znanja, da so lahko uspešni v tem nepopustljivem poslovnem svetu. Razmišljati morajo na dolgi rok, kar pomeni, da morajo že danes sprejemati take poslovne odločitve, ki bodo podjetju še dolgo časa v korist. Zaradi hitrega »tempa« življenja in posledično tudi poslovanja morajo biti lastniki ali člani družine večji hitrih in nenadnih poslovnih odločitev. Predani morajo biti poslu in družini. Zaradi tega se družinska podjetja razlikujejo od drugih podjetij, ker se prepletata zasebnost in profesionalno delo. Družinska podjetja so za razliko od nedružinskih izpostavljena prenosu lastniških, upravljaljskih in poslovodnih pravic med dvema generacijama.

V magistrskem delu za primer podjetja izberemo malo družinsko podjetje Drinovec, ki se že vrsto let ukvarja z integrirano pridelavo jedilnega krompirja, čebule, korenja, rdeče pese in črne redkve.

Osnovni cilji integrirane pridelave so pridelati svežo in okusno zelenjavo višje kakovosti ob upoštevanju naslednjih načel (Slovensko združenje za integrirano pridelavo zelenjave, 2017):

- doseganje najmanjšega negativnega vpliva na okolje,
- strokovno utemeljena uporaba gnojil,
- prepoved pridelave gensko spremenjenih rastlin,
- dovoljuje uporabo le dovoljenih pripravkov za varstvo rastlin,
- gnojenje poteka izključno na podlagi analize tal in potreb rastlin,
- veliko pozornosti se posveča ohranjanju in dvigovanju rodovitnosti tal.

Certifikat integrirane pridelave ima v Sloveniji le nekaj pridelovalcev sveže zelenjave. Tudi v družinskem podjetju Drinovec so imetniki certifikata integrirane pridelave in certifikata GLOBAL G.A.P. (EUREGAP), kar je za potrošnike in trgovce zagotovilo, da proizvod dosega sprejemljivo varnost za potrošnika.

Pridelava domače hrane je v Sloveniji že nekaj časa ena od pomembnejših tem. Na eni strani imamo potrošnike, ki vedno bolj posegajo po izdelkih slovenskega porekla, na drugi strani

pa pristojne javne ustanove, kjer rešitev za zagotovljeno pridelano hrano vidijo samo v uvozu.

V magistrskem delu analiziramo družinska podjetja, nedružinska podjetja, malo družinsko podjetje Drinovec ter širše in ožje poslovno okolje, v katerem deluje proučevano podjetje.

1.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja magistrskega dela

Namen magistrskega dela je proučiti posebnosti družinskih podjetij. Poiščemo vzroke, zakaj manj kot tretjina družinskih podjetij preživi prehod na novo generacijo. Družinsko podjetje je tisto, ki ga vodi družina, je v njihovi lasti in obstaja možnost ter želja po prenosu podjetja na naslednjo generacijo (Kunstič, 2009, str. 465). Ravno v sedanjih časih so se mnoga slovenska družinska podjetja, ki so se v večini razvila po osamosvojitvi v 80. in 90. letih, znašla na pragu druge generacije oziroma prenosa lastništva na mlajšo generacijo.

Namen magistrskega dela je na podlagi SWOT-analize razviti strategijo za družinsko podjetje Drinovec.

Cilji magistrskega dela so:

- proučiti literaturo o vodenju družinskega podjetja,
- proučiti in opredeliti posebnosti družinskega podjetja,
- proučiti razliko med družinskimi in nedružinskimi podjetji,
- proučiti družinsko podjetje Drinovec, opisati in predstaviti njihov začetek ter poslovanje vse do danes,
- proučiti analizo privlačnosti panoge, s katero se ukvarja družinsko podjetje Drinovec,
- raziskati, katere so konkurenčne prednosti proučevanega podjetja,
- poiskati, kateri so njihovi konkurenti in zakaj,
- proučiti, kako na panogo, v kateri posluje proučevano podjetje, gledajo potrošniki,
- proučiti, ali javne ustanove spodbujajo panogo, v kateri deluje podjetje Drinovec.

Raziskovalna vprašanja:

- Ali v podjetju Drinovec uspešno prenašajo znanje in veščine na mlajšo generacijo?
- Ali podjetje Drinovec uspešno konkurira podjetjem, ki se ukvarjajo s pridelavo sveže zelenjave?
- Ali podjetje Drinovec s svojo blagovno znamko »Gorenjski krompir« in »Krompir Pika« dosega prepoznavnost v slovenskih trgovinah?
- Ali so vrednote družinskih članov podjetja Drinovec usklajene z vrednotami, ki naj bi jih imelo vsako pravo družinsko podjetje?

1.2 Predvidene metode raziskovanja

Magistrsko delo se osredotoča na družinska podjetja in tako kot vsako strokovno delo temelji na raziskovanju.

Uporabimo različne metode raziskovanja, in sicer:

- deskriptivno metodo; s pomočjo katere opišemo dejstva, odnose in procese, ki se nanašajo na družinska podjetja in panogo pridelave zelenjave,
- komparativno metodo; s pomočjo katere odkrijemo podobnosti in razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji,
- zgodovinsko metodo; s pomočjo katere na kratko opišemo začetke družinskega poslovanja,
- metodo klasifikacije; s pomočjo katere definiramo pojme,
- metodo študije primerov; za primer vzamemo malo družinsko podjetje Drinovec.

V magistrskem delu uporabimo primarne in sekundarne vire:

- primarni viri: različne strokovne knjige, revije, strokovni članki, zborniki in raziskovalna dela,
- sekundarni viri: različni učbeniki in priročniki.

Ostale podatke, predvsem o poslovanju proučevanega podjetja, pridobimo v podjetju.

2 OPREDELITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA

Družinska podjetja so dandanes ključna oblika podjetništva svetovnih in evropskih gospodarstev. Malo znano dejstvo je, da je več kot 85 % vseh podjetij v Evropi v družinski lasti in da ustvarijo kar 70 % evropskega BDP. Med družinska podjetja štejemo večnacionalna podjetja z več milijoni evrov prihodka in tudi manjše družinske kmetije, ki so sinonim kulturnih vrednot in dediščine (Uranič, 2014, str. 5).

Družinsko podjetje je tisto, ki ga vodi družina, je v njihovi lasti in obstaja možnost ter želja po njegovem prenosu na naslednjo generacijo. Prav zato je treba razumeti, da so družinska podjetja v marsičem drugačna od drugih podjetij.

Lahko bi rekli, da so družinska podjetja »delikatna«, a hkrati nosijo veliko družbeno odgovornost. So pomemben ustvarjalec delovnih mest, torej sodelujejo pri reševanju brezposelnosti v svojem kraju in izboljšujejo življenjsko kakovost (Kunstič, 2009, str. 470).

Družinska podjetja predstavljajo pomemben delež v strukturi vseh podjetij ali pa celo prevladujejo (Duh, 2003, str. 13). Mowat in Berginc (2001, str. 26 in 27) menita, da se za takšno obliko podjetništva, kot je družinsko, odločijo ljudje zaradi različnih razlogov in motivov.

V posel se spuščajo zato, ker si želijo:

- inkubirati nove podjetniške zamisli,
- uresničiti življenjsko priložnost ali vizijo,
- širiti obstoječe poslovne interese ali hobije,
- postati sam svoj »šef« in
- nadaljevati družinsko tradicijo.

Sposobnost akcijske usmerjenosti podjetniku pomaga oblikovati kratkoročne in dolgoročne cilje. Pomaga mu definirati aktivnosti, ki jih potrebuje za dosego ciljev. Zlasti pri družinskih podjetjih si morajo podjetniki znati zastaviti cilje, ki so lahko povezani z materialnimi, telesnimi, duhovnimi ali morda socialnimi vrednotami. Cilj mora imeti štiri elemente:

- biti mora konkreten in jasno določen,
- biti mora merljiv, tako se lahko sproti ocenjuje napredek h končnemu cilju,
- cilju je treba določiti časovno dimenzijo oziroma čas, ko naj bi bil že uresničen,
- načrtovati je treba previdno in objektivno.

V poslovnem svetu je smiselno razlikovati:

- pričakovane cilje (rezultate),
- spodbujevalne cilje,
- cilje za produktivnost in
- timske cilje.

Duh (2003, str. 5), ki proučuje družinska podjetja, meni, da smo lahko prepričani v čedalje večji pomen družinskih podjetij v Sloveniji. V 90. letih je število družinskih podjetij skokovito naraslo. Tudi iz ugotovitev izvedene empirične raziskave (Duh, 1999) izhaja dejstvo, da je v Sloveniji od vseh podjetij 40–50 % družinskih. Glede na začetek uvajanja tržnega gospodarstva v Sloveniji to ni malo.

Neubauer (1992, str. 172, v Duh, 2003, str. 15) opredeljuje družinsko podjetje kot kapital podjetja, ki mora biti v rokah ene ali več družin, podoba podjetja morata odločilno zaznamovati družina in tudi njen sistem vrednot. Družinsko podjetje vodijo člani družine, družbena pogodba mora vsebovati določila, ki preprečujejo osebam, ki niso člani družine, vključitev v podjetje, zagotovljen pa mora biti tudi generacijski prenos.

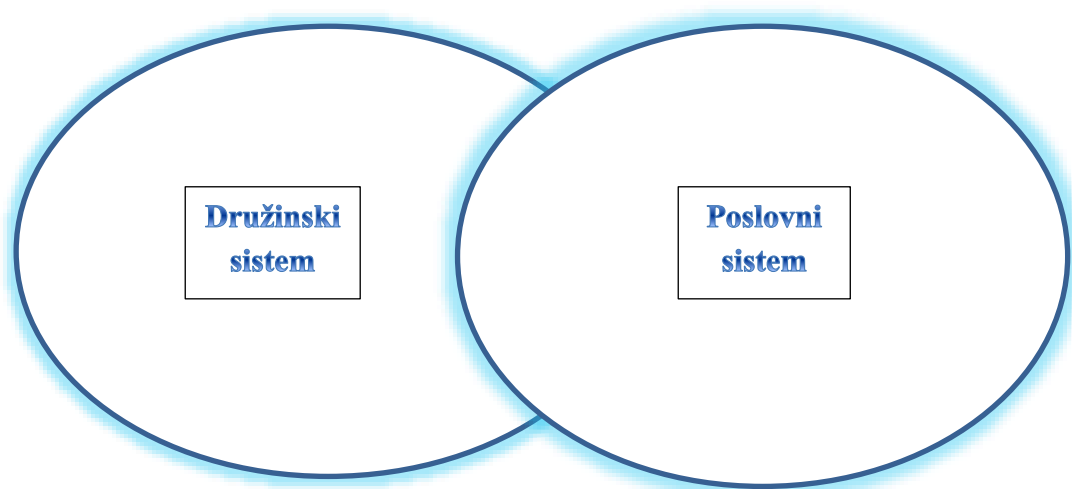
Za razumevanje opredelitev družinskega podjetja je pomembno tudi poznavanje družine oziroma tega, kaj je družina in kako je opredeljena. Družina je v Velikem splošnem leksikonu (1997, str. 887, v Duh, 2003, str. 19) opredeljena kot najpomembnejša in najelementarnejša oblika človeške družbe. Pojem družina torej navadno pomeni skupino sorodnih ljudi (sorodnikov), ki žive skupaj, prav tako pa se pojem nanaša tudi na prednike in druge sorodnike.

2.1 Značilnosti družinskega podjetja

Danes ni več nikakršnega dvoma o veliki pomembnosti malih podjetij, med katera spadajo tudi družinska. Ta imajo vedno večji pomen za gospodarstvo in družbo, kar na podlagi množice objektivnih podatkov vsako leto potrjuje poročilo Evropske komisije (*»European Observatory for SME's«*, ki ga izdaja inštitut EIM iz Zoetermeera na Nizozemskem). Zdi se, da je tudi v reformskih deželah prevladalo mnenje, da nobena pot za trajno povečanje blagostanja ne vodi mimo stabilnega srednjega gospodarskega sloja (Belak, 1998, str. 6).

Družinska podjetja se pogosto opisujejo kot edinstvene in kompleksne organizacije s posebnimi značilnostmi. Za razumevanje narave družinskih podjetij so številni avtorji razvili model družinskega podjetja, ki ga Swartz (1989, str. 331, v Duh, 2003, str. 20–21) označuje kot »pristop dveh sistemov« (angl. *»the dual system approach«*). Za model, ki je prikazan na sliki 1, je značilno, da sta sistema podjetja in družine pojmovana kot ločeni enoti v pomenu struktur, ciljev in nalog. Vsak od teh sistemov ima svoje lastne norme, pravila pripadnosti, strukture vrednot in organizacijske strukture. Problemi nastanejo, ker morajo posamezniki izpolnjevati obveznosti v obeh sistemih, npr. kot starši in kot managerji. Podjetje mora delovati v skladu s poslovno prakso in načeli, istočasno pa mora zadovoljevati potrebe družine po zaposlitvi, identiteti in prihodkih.

Slika 1: Odnosi med družinskim in poslovnim sistemom



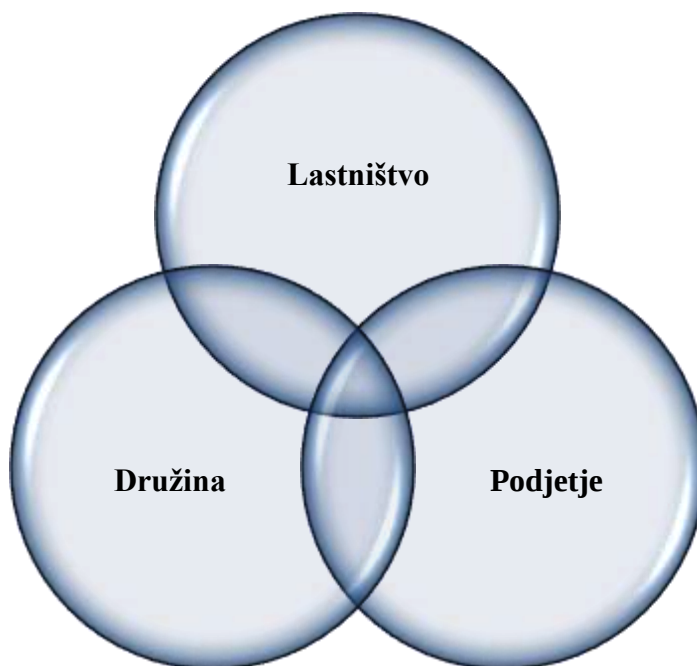
Vir: Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine (2014).

Že besedna zveza družinsko podjetništvo nakazuje na posebnost te vrste podjetništva, ki se kaže v zapleteni notranji strukturi podjetja. Na eni strani govorimo o družini kot primarni družbeni enoti, ki deluje na podlagi krvnih povezav, posledično pa tudi na podlagi močnih čustev ter podobnih vrednot, načel in vzorcev članov te enote. Na drugi strani pa je podjetje formalnopravna entiteta, katere namen je večanje vrednosti lastnikov. Tukaj gre za povsem razumski oziroma racionalni sistem z jasnim ekonomskim ciljem. Vse te značilnosti se združijo v podjetju in družini, s seboj pa prinašajo veliko pozitivnih lastnosti, a hkrati tudi

veliko vplivov, ki za vse vpletene pomenijo težave (Gospodarska zbornica dolenske in Bele krajine. 2017).

Tagiuri in Davis (1996, v Duh, 2003, str. 21–22) sta s svojim delom na Harvardu dokazovala, da je za bolj natančen prikaz cele vrste družinskih podjetij treba kritično ločiti med (pod)sistemoma lastništva in managementa znotraj podjetja. Nekateri posamezniki so namreč lastniki, vendar niso vključeni v delovanje (poslovanje) podjetja, drugi so spet managerji, vendar nimajo lastniškega deleža v podjetju. Gersick in drugi (1997, str. 5, v Duh, 2003, str. 22) poudarjajo, da njihove izkušnje pri delu z družinskimi podjetji različnih velikosti potrjujejo argumente Tagiurija in Davisa ter da so mnogi problemi, s katerimi se srečujejo v družinskih podjetjih (na primer dinamika kompleksnih družinskih podjetij, ki jih upravljajo bratraci in sestrice), v večji meri posledica razlikovanja med lastniki in managerji kot razlikovanja med družino in podjetjem. Rezultat te idejne zasnove je model treh krogov (slika 2).

Slika 2: Model treh krogov družinskega podjetja



Vir: Duh (2003, str. 22).

Model ponazarja sistem družinskega podjetja kot skupek treh neodvisnih, vendar prekrivajočih se (pod)sistemov: podjetja, lastništva in družine. Vsak posameznik v družinskem podjetju spada v eno od sedmih področij, ki jih tvorijo prekrivajoči se krogi, ki predstavljajo (pod)sisteme.

Kot ugotavlja Glas (1995, str. 6–7), je za družinska podjetja značilno, da so običajno bolj prilagodljiva, dinamična in hitreje sledijo potrebam kupcev. Na splošno so pomemben vir inovacij, ki jim omogočajo konkurenčen položaj na trgu. Majhna podjetja, med katere

spadajo tudi družinska, spreminjajo strukturo gospodarstva in s tem prispevajo k večji raznolikosti proizvodnje, kar je koristno za kupce:

- razvoj novih dejavnosti, zlasti na področju storitev,
- dopolnjevanje ponudbe večjih podjetij,
- proizvodnja delov za večja podjetja in
- povezovanje več majhnih podjetij za skupen razvoj in nastop na trgu.

Drnovšek, Stritar in Vahčič (2005, str. 119) menijo, da je za podjetnika, ki vodi lastno podjetje, najpomembnejši vir ustanovitvenega kapitala njegova družina. Družinski člani se običajno med seboj dobro poznajo in si zaupajo, vendar so v podjetniških vodah kljub dobremu poznanstvu družinskih članov vedno prisotni tako pozitivni kot negativni vidiki. Da bi se podjetnik oziroma lastnik družinskega podjetja izognil morebitnim težavam v prihodnosti, mora predstaviti tako pozitivne kot negativne vidike in vsa tveganja investicijske možnosti, s čimer bo zmanjšal negativen vpliv na odnose v družini, če bi se pojavile težave.

Do sedaj so bile opredeljene nekatere značilnosti družinskih podjetij. Obravnavane so bile predvsem z vidika kriterijev za opredeljevanje družinskih podjetij in družinskega podjetja kot sistema. V nadaljevanju sta Donckels in Frohlich (1991, str. 232, 233, v Duh, 2003, str. 25–26) podala še nekatere druge značilnosti družinskih podjetij, ki lahko pripomorejo k razumevanju razvojnih in drugih posebnosti družinskih podjetij:

- družinska podjetja so bolj navznoter usmerjeni ali zaprti sistemi (od družine odvisni sistemi). Anketirani lastniki družinskih podjetij so se odločno opredelili za naslednje usmeritve in cilje, in sicer bi podjetje morali voditi predvsem kot družinsko podjetje, vodstvo podjetja bi moralo ostati v rokah družine, družinska tradicija naj bi se ohranila in izgradnja podjetja za družino naj bi bila glavni cilj;
- podjetniki v družinskih podjetjih so bolj vsestranski, splošno aktivni in prilagodljivi podjetniki (»popolneži/vsestranski«) in »organizatorji«;
- družinska podjetja potrebujejo manj socialne varnosti in gospodarskega sodelovanja. Manj gospodarskega sodelovanja v smislu manj sodelovanja (kooperacije) z drugimi podjetji, manj dobav (polizdelkov) in manj sodelovanja z drugimi podjetji na proizvodnem področju. Obojestranska odvisnost od kulture okolja in splošnega gospodarskega stanja je v družinskih podjetjih manj intenzivna. Glavni vzrok za to je prevladujoča vloga podjetnika, ki je največkrat tudi lastnik;
- analiza funkcijskih strategij je pokazala, da se družinska podjetja nagibajo k boljšemu plačilu, kot to določajo kolektivne pogodbe, in tudi bolj skrbijo za zadovoljstvo sodelavcev. Zdi pa se, da so manj pozorni na ostale, progresivne, kadrovske-politične vidike, kot je udeležba sodelavcev pri odločanju in v kapitalu, na izdatke za dodatno izobraževanje zaposlenih, na informiranje o ciljih in strategijah podjetnika itn.;
- informacije o strateškem obnašanju družinskih podjetij potrjujejo bolj konzervativno držo, ki odgovarja tipu »popolneža«, »rutinerja« in »organizatorja«;

- ti tipi in s tem družinska podjetja so manj pripravljena za izvoz in strategije internacionalizacije;
- družinska podjetja so bolj tipičen »stabilizator« in manj progresiven ali dinamičen dejavnik v gospodarstvu, ker so manj usmerjena k dobičku in rasti kot nedružinska podjetja.

2.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Družinsko podjetništvo združuje na eni strani družino, ki je definirana kot skupina ljudi, v kateri se rodimo, odrastemo, ki skrbi in nas varuje; na drugi strani pa podjetje, ki ga prav tako pojmuje kot skupino ljudi oziroma kolektiv, ki jih povezuje interes do dela, s katerim si zaposleni zagotovijo možnost za preživetje oziroma ustrezne življenjske pogoje. Tako iz dveh skupin dobimo samo eno, v kateri se prepletajo poslovni in družinski odnosi. Kot povsod najdemo tudi tu prednosti in slabosti (Hočevar, 2013).

Ivačič (2014, str. 35) pravi: »Tako kot v vseh drugih podjetjih je tudi v družinskih podjetjih treba zaposlovati na podlagi znanj, izkušenj in veščin. Pri družinskih podjetjih je pač ta specifična, da je primarna pripadnost družini. Če nisi del tega »klana«, ne moreš biti direktor. Takšno razmišljanje je po eni strani nevarno, saj vnaša v podjetje ljudi, ki so morda manj sposobni, kot bi bili zunanji kadri. Po drugi strani, če se tega v podjetju pravilno in pravočasno lotijo, je to prednost, saj se naslednjo generacijo dolgo vzgaja in uvaja za prevzem.«

Iz tabele 1 je razvidno, da »obstaja« več prednosti in slabosti družinskega poslovanja.

Tabela 1: Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Prednosti	Slabosti
Predanost poslu in družini	Nasledstvo
Hitro sprejemanje odločitev	Vodstvo
Razmišljanje na dolgi rok	Nepotizem
Prilagodljivost v času in delu	Dominantnost ustanoviteljev
Stabilna kultura	Molzenje podjetja

Prednosti družinskega poslovanja so (Kunstič, 2009, str. 467):

- Predanost poslu in družini: pomeni, da so družinski podjetniki osebe, ki so pogosto navezane na podjetje in posel, saj ga gradijo in se z njim ukvarjajo vse življenje. Ravno zaradi tega so pripravljeni vložiti veliko več energije, kot bi je sicer, in imajo drugačen odnos do dela. Tak odnos do dela pa širijo tudi na nedružinske uslužbenke. Posledično so tudi višje motivirani in storilnostjo naravnani, kar pa prinese veliko prednost pred drugimi podjetji.

- Hitro sprejemanje odločitev: na vrhu družinskega podjetništva je velikokrat en sam človek (ustanovitelj), največ dva. Za sprejemanje odločitev je tako treba pridobiti soglasje majhnega števila ljudi, kar pomeni, da se začetni, a ključni del sprejemanj odločitev pospeši in se hitreje začne ukvarjati z nadaljnjim delom. Hitrost poslovanja je v današnjem svetu temeljna lastnost uspešnih podjetij.
- Razmišljanje na dolgi rok: družinska podjetja imajo zelo dobro začrtane oziroma izdelane smernice delovanja, s pomočjo katerih bodo prišli do zelenega cilja. Ravno to jim pomaga, da ga dosežejo hitreje in z večjo gotovostjo, kajti točno vedo, v katero smer morajo usmeriti svoje delovanje.
- Prilagodljivost v času in delu: se pri družinskih podjetjih kaže v tem, da so le oni običajno pripravljeni delati toliko časa in v tolikšni meri, da je delo dokončano. Po opravljenem delu običajno sledi plačilo, vendar pa se v primeru, da to ni finančno optimalno podjetje, pokaže prilagodljivost v denarju. Družinski člani počakajo s plačilom do primerne trenutka. Ravno zmožnost prilagajanja pa je pomembna tudi pri premagovanju izzivov, ki jih ponuja tržišče.
- Stabilna kultura: je zelo pomembna zlasti pri družinskih podjetjih. V središču podjetja je ustanovitelj družinskega podjetja. Običajno ga obdajajo številni zvesti uslužbenci, ki so tu zaposleni že vrsto let. Struktura takšnega podjetja je zelo stabilna, kar pomeni, da so odnosi, poslovna etika in sistem poslovanja znotraj podjetja jasni. Po eni strani je to lastnost, ki je lahko prednost, a se morajo vsi zaposleni zavedati, da se lahko stabilna struktura preobrne tudi v pretirano rigidnost, kar pa postavi dodatno oviro pred podjetje.

Slabosti družinskega poslovanja so:

- Nasledstvo: Ivačič (2014, str. 34), pojasni, da ni univerzalne definicije družinskega podjetja, v splošnem pa velja, da ima lastnik podjetja naslednika oziroma ima tendenco predati vodenje na naslednjo generacijo. Naslednik je praviloma nekdo iz kroga družinskih članov, ni pa nujno. Zaradi zgodovine razvoja podjetništva pri nas so slovenska družinska podjetja zdaj ravno na točki prenosa na drugo generacijo. Večina podjetij se bo z izzivi prenosa vodenja soočila v kratkem, nekaj jih je zaradi neuspelega procesa nasledstva tudi že propadlo. Statistika iz tujine kaže, da po prenosu lastništva preživi manj kot tretjina podjetij.

Ivačič (2014, str. 35) meni, da je glavni vzrok za propad podjetij nasledstvo, ki ga v podjetju niso pravočasno načrtovali oziroma se niso pravočasno lotili iskanja in usposabljanja naslednika. Pogosto je, da se v družinskih podjetjih s tem pričnejo ukvarjati šele, ko je lastnik že na bolniški postelji. Drugi pomemben vzrok je, da v nekaterih primerih ni primernih naslednikov, kar bo za Slovenijo še toliko bolj izrazit problem, saj prihaja generacija, ko je bilo rojenih najmanj otrok. Problem pa je tudi, če se za nasledstvo borita dva ali več kandidatov.

Težava je tudi, če imajo nasledniki različna pričakovanja in ambicije: eni želijo podjetje razvijati naprej, drugi si želijo izplačati lastniški delež in takoj uživati sadove. Mladi danes ne želijo takoj delati v domačih podjetjih ali pa se sploh odločijo za svojo pot. To je izziv za vsa družinska podjetja – kako preživeti prehod. Obstajajo podjetja, ki so kot izhod prodala delež v podjetju, ker bodisi niso našli primerne naslednika znotraj družine bodisi niso hoteli vzeti zunanega managerja.

Nemalokrat pa se zgodi, da družinski člani v podjetju nastopijo neko delovno mesto, pa sploh nimajo določenih kompetenc zanj. Delajo v interesu družine, nimajo pa lastnih poslovnih interesov za rast podjetja. Nastaja tudi rivalstvo med potencialnimi družinskimi člani za nasledstvo (Kunstič, 2009, str. 468).

Pri prehodu z ene generacije na drugo se tako zgodijo velike spremembe v življenju ustanovitelja, spremenijo se razmerja v družini in tudi podjetje začne živeti drugače. Ko ustanovitelj družinskega podjetja začne razmišljati o svojem umiku in prenosu podjetja na nekoga drugega, se znajde pred vrsto različnih možnosti, kot so izbrati družinskega člana kot naslednika, izbrati profesionalnega managerja, prodaja celote ali dela podjetja, likvidacija podjetja itn. Običajno je najbolj zaželena prva možnost, ko podjetnik izbere družinskega člana za naslednika. Izbira zunanega, nedružinskega managerja za prevzem vodstva je redkost. S tem se lastnik odpove samostojnemu odločanju in vodenju podjetja, kar v večini družinskih podjetij ni zaželeno.

Najbolj neprimerna in neodgovorna možnost je vsekakor, da lastnik ne naredi ničesar. Pogosto se lastniki izogibajo mislim o svoji minljivosti in načrtovanja prihodnosti podjetja in njegovega nasledstva ne jemljejo dovolj resno. Ta pot je med najpogostejše izbranimi (Gospodarska zbornica dolenjske in Bele krajine, 2017).

Ward (1987, str. 252, v Duh, 2003, str. 67) je proučil razloge lastnikov družinskih podjetij in njihovih zakonskih partnerjev za ohranitev podjetja v družini. Razlogi so navedeni v tabeli 2.

Tabela 2: Vzroki za ohranitev družinskega podjetja

34 %	1. Pre(dati) priložnost otrokom: – nudi možnosti za svobodo, nadzor lastne usode in avtonomijo – nudi možnosti za osebno rast, ustvarjalnost in izražanje
21 %	2. Ohranitev dediščine: – izgradnja tradicije, zgodovine korenin – oblikovanje »živečega spomenika«
15 %	3. Ohranitev družine skupaj: – pomaga, da družina dela skupaj – krepi družinske vezi

se nadaljuje

Tabela 2: Vzroki za ohranitev družinskega podjetja (nad.)

	– dopušča družini, da je več časa skupaj
10 %	4. Ustvarja finančne prednosti in bogastvo
8 %	5. Zagotavlja (možnosti za) lastno upokožitev
6 %	6. Varuje lojalne zaposlene
5 %	7. Zagotavlja finančno varnost družini
1 %	8. Koristi družbi

Vir: Duh (2003, str. 67).

- Vodstvo: večina ljudi si za vodstvo pri družinskih podjetjih predstavlja moža in ženo, ki se skupaj trudita in delita veselje, ko njuno podjetje raste in postaja čedalje uspešnejše. V to stereotipno predstavo so vključeni tudi otroci, ki prispevajo k uspešnosti najprej na otroški način, potem pa vedno bolj opazno. Otroci sčasoma usvojijo potrebna znanja in spretnosti, tako da prevzamejo pomembno vlogo v podjetju (Kunstič, 2009, str. 469).

Vsak ustanovitelj pa enkrat začne razmišljati o tem, da podjetja ne bo mogel večno voditi. Na voljo ima več možnosti. Lahko se odloči za prenos vodenja in lastništva podjetja svojim naslednikom iz družinskega kroga. Pripraviti je treba družinsko ustavo, akt, ki govori o načinu vodenja, ciljih, viziji podjetja, kompetencah družinskih članov, skratka, čim več stvari je treba določiti, da ne pride do konfliktov zaradi neznanja (Kunstič, 2009, str. 470). V družinskih podjetjih so običajno managerji oziroma direktorji hkrati tudi lastniki. To pomeni, da sta vodenje in odločanje centralizirana, kar posledično pomeni tudi hitrejša odločanja kot v velikih podjetjih. Vodenje in organiziranje v manjših podjetjih sta enostavnejša, manj kompleksna, kar olajša vsakršno prenašanje informacij in znanja, tako horizontalno kot vertikalno. Manjše število ljudi deluje običajno bolj poenoteno, imajo skupne vrednote in skupne cilje. Tudi kultura organizacije v družinskih oziroma malih podjetjih je zelo pod vplivom lastnika (Gomezelj, 2009, str. 16).

- Nepotizem: Kets de Vries (1993, str. 64–69, v Duh, 2003, str. 30–31) meni, da družinska logika pogosto prevlada nad poslovnimi razlogi. Družinski člani so velikokrat dobrodošli v podjetju ne glede na svoje sposobnosti. Lastniki oziroma najvišje vodstvo pogosto zapirajo oči pred slabostmi svojih sinov ali hčera. Delo pod osebo, ki zelo očitno kaže svoje nesposobnosti, postavlja v težaven položaj zaposlene, ki niso člani družine. Prav tako spoznanje o neenakosti lahko spodkoplje steber kulture podjetja, tj. zaupanje. To pa vpliva na vzdušje v podjetju, na zadovoljstvo z delom, motivacijo in na delo.

Položaj lahko postane ironičen zlasti takrat, ko člani družine zahtevajo zelo visoko stopnjo pripadnosti podjetju od zaposlenih, ki niso v sorodu s člani družine. Takšne zahteve so sprejemljive, če vodstvo podjetja ustrezno nagraduje nedružinske člane za dobro opravljeno delo. Takšne zahteve pa so nesprejemljive, če je obstoječi sistem stimuliranja močno naravnano na člane družine, ki pa k uspehu podjetja ne prispevajo bistveno. V takšnem primeru je zelo težko pridobiti sposobne managerje, kar pa lahko

negativno vpliva na prihodnost podjetja. Ljudje, ki so se pripravljene zaposliti v takšnem podjetju, morda niso tisti, ki jih podjetje najbolj potrebuje.

- Dominantnost ustanoviteljev: lastniki podjetij so včasih zelo dominantni. Navsezadnje podjetje brez njihove dominantnosti in vztrajnosti verjetno ne bi nikoli zaživel. V mnogih takšnih podjetjih lahko prevlada očetovsko skrbni odnos (odnos skrbnega očeta) (angl. *paternalistic attitude*). Tisti, ki želijo delati pod takšnimi pogoji, pa imajo značilnosti odvisnih osebnosti. Takšna podjetja Kets de Vries (1993, str. 67, v Duh, 2003, str. 32) imenuje podjetja, ki jih straši duh. Taka podjetja so pogosto skrivnostna, konservativna in tradicionalna. Posledično lahko postanejo preveč usmerjena navznoter in ignorirajo razvoj v okolju. Takšen odnos ne pospešuje sprememb in lahko resno ogrozi nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.
- Molzenje podjetja: v primeru, da člani družine – zaposleni prispevajo malo ali sploh nič v podjetje, se lahko to spremeni v dobrodelno ustanovo. Mnoga podjetja si ne morejo privoščiti, da bi imela mnogo takšnih zaposlenih. Poleg finančnih problemov takšni neproduktivneži povzročajo tudi moralne probleme (Kets de Vries, 1993, str. 64–69, v Duh, 2003, str. 32).

2.3 Razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji

Podjetje predstavlja in obsega vse dejavnosti posameznika ali pa celotne podjetniške skupine, prek katerih uresničuje poslovne priložnosti in ustvari nove vrednosti tako, da najprej prepozna tržne potrebe, potem pa se učinkovito organizira ter pridobi in kombinira vse potrebne vire. V središču tega procesa je podjetnik, ki s svojim vedenjem, trdim delom, močno željo po uspehu, intuicijo, znanjem in izkušnjami premika meje napredka in gradi svoje sanje (Gomezelj, 2010, str. 17).

Podjetništvo je področje, na katerem sta nujni ustvarjalnost in inovativnost. Če je bilo v preteklosti fizično premoženje podjetja izpostavljeno kot ključni vir uspešnosti, pa se v današnjem času daje primarno vlogo človeškemu kapitalu. Produkcije idej in sposobnosti delavcev so postale orodje podjetij. Kritični vir kapitala podjetja se je iz fizične oblike spremenil v intelektualno. Tisto gospodarstvo, ki temelji na znanju, ima neomejene vire (Gomezelj, 2010, str. 9). Bistvo gospodarske dejavnosti so produkcijske sposobnosti, ki omogočajo lažje in kakovostnejše zadovoljevanje potreb. Odločujoči element produkcijskih sposobnosti oziroma zmožnosti so ljudje. Ljudje s svojimi delovnimi sposobnostmi izdelujejo sredstva za delo, da bi si z njihovo pomočjo podredili naravne dobrine (Žibert, 2010, str. 11).

Tako kot ljudje so si tudi podjetja med seboj po določenih lastnostih podobna, po določenih pa zelo različna. Glavni cilj tako družinskih kot nedružinskih podjetij je ustvariti dobiček oziroma bogastvo s svojim delovanjem. Običajno je prav povezanost družine s podjetjem

tisti mejnik, ki kaže razliko med družinskimi in nedružinskimi podjetji (Kunstič, 2009, str. 467).

Dunnova (1994, str. 5–6, v Duh, 2003, str. 26–27) se je ukvarjala predvsem z malimi in srednje velikimi družinskimi podjetji. Opredelila je značilnosti, po katerih se po njenem mnenju družinska podjetja bistveno ločijo od nedružinskih. Spodaj navedene značilnosti so izid raziskave, ki je bila izvedena na Škotskem:

- manager, član družine želi biti prisoten v odnosih do zaposlenih, kupcev in dobaviteljev,
- skrb za dobrobit družine in za ohranitev delovnih mest tako za člane družine kot tudi za ostale zaposlene,
- skrb za dobro ime družine v poslovanju, ki se kaže v skrbi za zaposlene, za kakovost ter na splošno za širšo družbo, na primer: finančna podpora lokalnim dogodkom, prispevki v dobrodelne namene itd.,
- značilnost, ki najmočneje poudarja razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji, je vpliv sprememb in odnosov v družini na upravljanje in vodenje družinskega podjetja.

Dunnova (1994, str. 8–13, v Duh, str. 2003, str. 27–28) na podlagi že omenjene raziskave navaja spoznanja o nekaterih dejavnikih, zaradi katerih se družinska in nedružinska podjetja razlikujejo, in sicer kot možne ovire za upravljanje in vodenje ter razvoj družinskih podjetij. Z vidika obravnave so pomembni predvsem dejavniki, ki jih avtorica obravnava kot notranje:

- družinska podjetja so za nedružinske udeležence »skrivnostna«. Skrivajo informacije, ker se bojijo, da bi nepravilno tolmačenje informacij spodkopalo dolgoletni trud ustvarjanja ugleda družine in podjetja, kakor tudi odnosa družine in podjetja do zaposlenih in družbe,
- družinska podjetja pri zaposlovanju pogosto dajejo prednost članom družine, kar predstavlja družinsko vrednoto. Pogosto velja, da je služba v podjetju pravica, ki je dana ob rojstvu. To zlasti velja pri zaposlovanju najvišjega in srednjega vodstva,
- družinski in poslovni interesi niso vedno konsistentni – na poslovne odločitve pogosto vplivajo spremembe v družini (na primer, ko med več možnimi nasledniki ne morejo izbrati pravega oziroma bi odločitev lahko porušila družinske odnose, pogosto vzporedno zaposlijo potencialne naslednike kot managerje). V nekaterih družinskih podjetjih lahko opazimo, da velja načelo »podjetje služi družini« in ne nasprotno, da »družina služi podjetju«. Pogosto se managerji – člani družine tega zavedajo, vendar so nemočni oziroma se čutijo nemočne, da bi karkoli spremenili,
- družinska podjetja so zelo previdna in oprezna, zanje sta značilna »previdna rast« (angl. »cautious incrementalism«) in odpor do sprememb, ki bi kakorkoli vplivale na razvite vrednote oziroma kulturo podjetja, ki se je razvila skozi generacije,
- želja po ohranitvi podjetja v družinski lasti je pogosto razlog za to, da družinska podjetja zelo težko dobijo finančno pomoč od zunaj, saj niso pripravljena ponuditi udeležbe v kapitalu podjetja. Svoj razvoj zato pogosto financirajo z vnovičnim vlaganjem dobička,

- raziskave so pokazale, da imajo družinska podjetja pred nedružinskimi podjetji naslednje prednosti: poudarek kakovosti (ker se ta odraža na imenu družine), dolgo časovno obzorje, hitro sprejemanje odločitev in lojalnost zaposlenih.

Raziskave (Stoy Hayward, 1990, v Duh, 2003, str. 28) družinskih podjetij so pokazale, da le 30 % tovrstnih podjetij preide s prve generacije na drugo in le 13 % na tretjo generacijo. Za družinska podjetja je torej značilna kratka življenjska doba. Razlog za to so neustrezno ravnanje pri prehodu podjetja z ene generacije na drugo, spremembe in konflikti v družini, ki vplivajo na podjetje ves čas, zlasti pa postanejo močni oziroma celo prevladujoči v času razreševanja nasledstva.

3 DRUŽINSKO PODJETJE DRINOVEC

Družinsko podjetje Drinovec se nahaja v vasi Okroglo na Gorenjskem. Ukvarjajo se z integrirano pridelavo jedilnega krompirja, čebule, korenja in rdeče pese. Lastne zemlje skupaj z gozdom imajo 30 hektarov, vsega skupaj pa obdelujejo 70 hektarov njiv na različnih lokacijah.

Lastniki malega družinskega podjetja Drinovec se zavedajo, kako dragoceno je za Slovenijo in Slovence, da nismo popolnoma odvisni od hrane iz uvoza, in da je velika prednost, če se čim več hrane pridelava doma, na slovenskih tleh.

Kot eni od redkih poljedelcev v Sloveniji so Drinovčevi imetniki certifikata GLOBAL G.A.P. (EUREGAP). Certifikat je mednarodno priznan niz standardov, namenjen zagotavljanju dobre kmetijske prakse, in je v bistvo zagotovilo za potrošnike in trgovce, da proizvod dosega sprejemljivo varnost za potrošnika. Pridelki se kontrolirajo, opravljajo se tudi analize pridelovalnih površin, na kmetiji tudi strogo nadzirajo uporabo fitofarmacevtskih sredstev in skrbijo za pravične odnose do zaposlenih. Poleg certifikata GLOBAL G.A.P. so v družinskem podjetju Drinovec imetniki certifikata integrirane pridelave. Integrirana pridelava pomeni za pridelovalce vpeljavo nadzorovanega sistema kmetovanja. Pridobitev certifikata pomeni upoštevanje pravil, ki so določena s pravilniki in tehnološkimi navodili, ki so s strani Inštituta za kontrolo in certifikacijo UM prepoznana kot ustrezna.

Družinsko podjetje Drinovec ima že dolgoletno tradicijo. Pred leti so z zelenjavo zalagali vrtce in hotele na slovenski obali, potem so kupili lastno pakirnico in polirnico ter začeli dobavljati večjim trgovskim podjetjem, kot so Mercator, Hofer, Spar in Lidl. V omenjenih trgovinah imajo tudi svoji blagovni znamki krompirja, in sicer »Gorenjski krompir« in »Krompir Pika«, s katerima dosegajo prepoznavnost pri slovenskih odjemalcih in potrošnikih. Z navedenim smo tudi odgovorili na naše raziskovalno vprašanje, ki se glasi, ali podjetje Drinovec s svojo blagovno znamko »Gorenjski krompir« in »Krompir Pika« dosega prepoznavnost v slovenskih trgovinah. Podjetje Drinovec s svojima blagovnima

znamkama torej dosega prepoznavnost. Rezultati so vidni na podlagi kvantitativnih podatkov o prodanih vrečkah.

Slika 3: Logotip podjetja Drinovec



Vir: Interni podatki podjetja.

Vizija družinskega podjetja Drinovec je postati poslovno in proizvodno uspešno podjetje, ki bo poznano po visoko kakovostnih proizvodih.

Banič (2007, str. 43) meni, da če podjetje želi določiti poslanstvo poslovanja, mora pred tem oblikovati poslovno vizijo, to je zamisel, kaj želi doseči s poslovanjem takega podjetja v določenem srednjem ali dolgoročnem obdobju. Vizija predstavlja dolgoročni pogled naprej, končno stanje, ki ga želimo doseči s poslovanjem gospodarske družbe oziroma podjetja. Poslovno vizijo oblikuje praviloma ustanovitelj podjetja, ki je zasnoval novi podjetniški osebek. S prepričljivo in jasno oblikovano vizijo lahko pritegne sovlagatelje, družbenike, vlagatelje in sodelavce. Vizija je temelj, na katerem lahko zgradimo smotrno poslovno politiko podjetja.

Slovenija ima sorazmerno omejene naravne vire na področju kmetijstva, razmere za kmetovanje pa so precej neugodne. Površine kmetijskih zemljišč se zmanjšujejo na način zaraščanja, širjenja zazidalnih površin in prometne infrastrukture (Kmetijsko gospodarska zbornica Slovenije, 2012). Tudi v podjetju Drinovec se soočajo z vsakoletnim iskanjem dodatnih njivskih površin. Kupci vsako leto vse bolj povprašujejo po njihovih pridelkih, zato si vsako novo sezono želijo vzeti v najem dodatne površine.

V zadnjih letih je v Sloveniji opazen trend povečevanja povprečnih velikosti kmetijskih gospodarstev ob upadanju njihovega števila, predvsem manjših. Proces prestrukturiranja kmetijstva v smeri specializiranih kmetij teče vzporedno s prilagajanjem porabe dela

(Kmetijsko gospodarska zbornica Slovenije, 2012). Tudi v podjetju Drinovec so se pred leti popolnoma specializirali na področje poljedelstva. Vzrok za popolno preusmeritev je bil povsem jasen, dobili so dobre kupce, se pravi večja grosistična podjetja, s katerimi uspešno sodelujejo in se skladno z njihovim vsakoletnim večjim povpraševanjem večajo tudi oni sami.

V podjetju Drinovec pri svojem delovanju uporabljajo najnovejšo kmetijsko tehnologijo, ki temelji na zmanjševanju uporabe kemije in varovanju okolja, zato vse poslovne in zasebne objekte ogrevajo z biomaso, energijo pa pridobivajo z lastnimi sončnimi elektrarnami (Drinovec, 2017).

Iz kratke predstavitve družinskega podjetja Drinovec smo lahko spoznali in s tem tudi odgovorili na eno izmed naših raziskovalnih vprašanj, to je, ali podjetje Drinovec uspešno konkurira podjetjem, ki se ukvarjajo s pridelavo sveže zelenjave. Odgovor je pritrdilen, ker se nenehno izobražujejo, samoiniciativno razvijajo, ves čas vlagajo v novo opremo in mehanizacijo itn. Skratka, z vsemi naštetimi aktivnostmi uspešno kljubujejo konkurenci. Z lastnikom podjetja g. Gregorjem Drinovcem smo opravili tudi intervju, v katerem nam je povedal več o začetkih poslovanja podjetja, o njihovem tekočem poslovanju in kako gleda na vodenje družinskega podjetja.

Slika 4: Štiri generacije družinskega podjetja Drinovec



3.1 Teoretična analiza širšega poslovnega okolja s PEST-analizo

Danes je splošno znano, da je uspešnost poslovanja podjetja zelo odvisna tudi od kakovostnega odločanja v celotnem procesu poslovanja, od načrtovanja pa vse do izvedbe. Še posebej pomembno je, da je kakovostno odločanje prisotno v celotnem procesu

poslovanja in da so sprejete odločitve na vseh ravneh poslovnih funkcij medsebojno usklajene. Temelj za kakovostno odločanje je analiza poslovanja, organizacije in okolja podjetja. Včasih lahko podjetje okolje ustrezno spreminja, pogosteje pa se enostavno poskuša prilagoditi novim razmeram (Maher, 2010, str. 501).

Povečevanje konkurenčnosti in ohranitev strateške svobode postajata vse bolj ključna izziva slovenskih podjetij. Enovite in enostavne metode za reševanje tega izziva ni, zato se vsako podjetje z njim spopada na svoj način. Kljub temu pa mora vsaka organizacija na poti do uspešnosti upoštevati tri temeljne stopnje strateškega usmerjanja podjetja, in sicer strateško razmišljanje, vodenje ter analizo in nadziranje uresničevanja strategije (Hočevar in drugi, 2003, str. 9). V podjetjih se lastniki, managerji, zaposleni in ostali stalno sprašujejo, kaj bi se dalo izboljšati v poslovanju, in tudi, kako to storiti, saj konkurenca neposredno odpira ta vprašanja. Pri iskanju teh odgovorov jim običajno pomagajo različne analize, ki jih izvajajo podjetja (Pučko, 1998, str. 1).

Kotler (1996, str. 79) meni, da vsakdo, ki vodi podjetje, ve, na katere dele okolja mora biti pozoren, če želi, da njegovo podjetje doseže želene cilje. Splošno velja, da mora vsak vodja nadzorovati ključne vplive svojega makrookolja (demografsko-ekonomske, tehnološke, politične, pravne in družbeno-kulturne). Vsako podjetje bi moralo izdelati sistem trženjskega obveščanja, da bi zaznalo trende in pomembnejša dogajanja. Poslovodstvo mora za vsak nov dogodek ali trend posebej ugotoviti, kakšne priložnosti oziroma nevarnosti prinaša. Kotler (1996, str. 80) pravi, da trženjske priložnosti predstavljajo tiste potrebe, ki jih podjetje donosno zadovoljuje.

Poslovno okolje se razdeli na širše zunanje okolje in okolje delovanja. Širše zunanje okolje vključuje splošne spremenljivke, ki na podjetje vplivajo posredno in običajno bolj dolgoročno. Analizira se ga s pomočjo PEST-analize in/ali Porterjevega diamanta.

3.1.1 PEST-analiza

PEST-analiza je analiza zunanjih makrodejavnikov. Namen makroekonomske analize okolja je spoznati splošno stabilnost okolja. Vsako podjetje želi čim bolje identificirati zunanje dejavnike, ki bi lahko vplivali na njihovo poslovanje, pri čemer se ti dejavniki nahajajo zunaj območja, na katero podjetje nima vpliva (Kos, 2011).

PEST-analiza je ena izmed tipičnih poslovnih analiz, ki se pogosto nahaja v poslovnem načrtu podjetja. Bob (1996, str. 44–45) meni, da so najpogostejši splošni načrti v majhnih podjetjih prav poslovni načrti. Namen poslovnih načrtov je predvsem privabljanje kapitala. S takšnimi načrti podjetja skušajo pridobiti predvsem vlagatelje ali posojilodajalce. PEST-analiza je nujna predvsem, ko podjetje vstopa ali želi poslovati na tujih trgih, kjer še ne pozna makroekonomskih razmer.

Kot ugotavljajo Hočevar in drugi (2003, str. 19), se pri analizi PEST proučuje širše poslovno okolje podjetja oziroma politično-pravne, ekonomske, sociološko-kulturne in tehnološke smernice ter dogajanja, ki vplivajo na sprejemanje odločitev in poslovni uspeh podjetja. Hočevar in drugi (2003, str. 19–20) menijo, da sta ključni vprašanji, na kateri se želi odgovoriti s PEST-analizo:

- kateri elementi iz širšega poslovnega okolja vplivajo na dogajanje v ožjem poslovnem okolju podjetja, ki se ga opredeli s panogo, kupci, dobavitelji ter tudi z institucijami kot vzorci obnašanja, z mikroekonomsko oziroma industrijsko politiko države in z drugimi interesnimi skupinami v podjetju,
- kateri od teh elementov so najpomembnejši danes in kateri bodo v prihodnje.

Tabela 3 prikazuje smernice, ki se proučujejo pri širšem poslovnem okolju.

Tabela 3: Elementi analize PEST

Politično-pravni elementi	Ekonomske elementi
– zakonodaja za varovanje konkurence – zakoni in standardi zaščite okolja – davčna politika – zunanjetrgovinska regulativa – delovna zakonodaja – stabilnost vlade itd.	– smernice v BDP – poslovni cikli – obrestne mere – ponudba denarja – inflacija – nezaposlenost – razpoložljiv dohodek na prebivalca – stroški energije in njena dostopnost
Sociološko-kulturni elementi	Tehnološki elementi
– populacijska gibanja (demografija) – delitev dohodka – družbena mobilnost – spremembe v življenjskem slogu – odnos do dela in prostega časa – potrošništvo – stopnja izobraženosti	– vladna sredstva za raziskave in razvoj – odnos vlade in gospodarstva do tehnologije – nova odkritja – hitrost prenosa tehnologije – hitrost zastarevanja tehnologije

Vir: Hočevar, Jaklič & Zagoršek (2003, str. 19).

Vse štiri elemente bomo analizirali na podlagi malega družinskega podjetja Drinovec.

3.1.2 Politično-pravni elementi

Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano spodbuja kmetijstvo z možnostjo pridobitve nepovratnih sredstev. Namen sredstev je, da kmetije s pridobljenimi sredstvi lažje vzpostavijo kmetijsko gospodarstvo in dejavnosti na njem. Spodbuja se predvsem mlade prevzemnike, saj se na splošno v Sloveniji želi povečati delež mladih ljudi, ki vodijo lastna podjetja, saj se s tem v kmetijski panogi pridobiva nova znanja, energijo in ideje. Kot mladi

prevzemnik družinskega podjetja Drinovec se je za pridobitev nepovratnih sredstev prijavil tudi g. Gregor Drinovec.

Ozaveščenost ljudi in politike je vse večja glede cenenosti doma pridelane hrane. Različne raziskave so pokazale, da je vedno več potrošnikov, ki izvor živila postavljajo na prvo mesto. Slovenski zaščitni znak »IZBRANA KAKOVOST« Slovenija je namenjen kmetijskim pridelkom oziroma živilom, ki so pridelana ali predelana v Sloveniji. Država in ostali pristojni organi spodbujajo doma pridelano hrano, ker je to dobro za ohranitev delovnih mest, ohranjanje tradicij, zmanjševanje socialni razlik, ohranitev poseljenosti, urejenosti in obdelanosti podeželja.

Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano kmetijsko gospodarstvo spodbuja tudi pri dopolnilnih dejavnostih. Odprtje dopolnilne dejavnosti kmetijskemu gospodarstvu omogoča boljšo rabo proizvodnih zmogljivosti in pridobivanje dodatnega dohodka. V podjetju Drinovec imajo kot dopolnilno dejavnost na kmetiji prodajo električne energije, ki jo pridobivajo z dvema lastnima sončnima elektrarnama.

3.1.3 Ekonomski elementi

Cilj vsake države je čim večja stopnja rasti BDP oziroma gospodarska rast, stabilna raven cen oziroma nizka inflacija. Nezaposlenost v Sloveniji se po gospodarski krizi vsako leto zmanjšuje. Kmetijska panoga, s katero se ukvarja podjetje Drinovec, potrebuje predvsem sezonske delavce. Obseg dela se v pomladanskem in poletnem času močno poveča. Podjetje Drinovec potrebuje predvsem ljudi za delo na polju in v pakirnici. V zadnjih treh letih razpoložljivost dohodka na prebivalca raste. Za vsako podjetje je pomembno, kakšna je gospodarska rast države, v kateri deluje. Naraščajoči gospodarski cikel države ima na podjetja pozitiven vpliv, saj je posledično tudi kupna moč prebivalstva večja.

3.1.4 Sociološko-kulturni elementi

Družbena mobilnost je danes vse večja. Potrošnikom je danes dostopno prav vse. Če se osredotočimo na podjetje Drinovec, se morajo vsi pridelovalci ves čas pošteno truditi, da lahko zadovoljijo potrebe potrošnikov. Ker so potrošniki mobilni, lahko izbirajo med različnimi lokacijami, kam bodo odšli v trgovine in kaj bodo tam kupili. V zadnjih nekaj letih se je življenjski slog ljudi drastično spremenil. Večino dneva ljudje preživijo v službah, zato veliko število ljudi med tednom dejansko ne kuha nekih obilnih obrokov. Če se osredotočimo na zelenjavo, ker se s pridelavo zelenjave ukvarja podjetje Drinovec, ljudje v trgovinah ne kupujejo več zelenjave »na zalogo«. Raje gredo vsak dan v trgovino in kupijo mala pakiranja zelenjave, na primer namesto tega, da na enkrat kupijo 30 kg krompirja in si ga pospravijo v shrambo, gredo danes raje vsak dan v trgovino po sveže opran krompir, pakiran po 2 kg. Podjetje Drinovec te nakupne navade potrošnikov spremlja že nekaj let, zato so že pred leti vložili v pakirne stroje, kjer imajo možnost »malih« pakiranj zelenjave, to so pakiranja po 0,5 kg, 1 kg, 1,5 kg in do največ 5 kg. S svojo tehnologijo se torej prilagajajo povpraševanju kupcev.

Stopnja izobraženosti se v Sloveniji iz leta v leto povečuje. Na splošno je danes veliko mladih in srednje mladih visoko izobraženih. Vsi skupaj pa se vedno bolj zavedamo prednosti domačih pridelkov. Vedno več ljudi povprašuje po slovenskih proizvodih, saj se zavedajo, da če v trgovini kupijo domače pridelke, je bila prevožena pot pridelkov od njive do končnega kupca veliko krajša, kot če bi kupili pridelke iz uvoza, na primer iz Španije. Na tej dolgi poti se je kakovost pridelka verjetno že vsaj malo porazgubila.

Demografski dejavniki, kot so spol, starost in izobrazba, močno vplivajo na povpraševanje po pridelkih. Kot je bilo v nalogi že omenjeno, so ljudje vedno bolj ozaveščeni glede prednosti doma pridelane hrane, vedno več je izobraženih ljudi, ki se zavedajo, kako pomembno je jesti zdravo, domačo hrano. Starejša populacija ljudi pa že na splošno daje prednost domačim proizvodom. V njihovi mladosti dejansko sploh ni bilo možnosti posegati na primer po pridelkih iz zahoda Evrope itn. Veliko več ljudi se je včasih ukvarjalo s »kmetovanjem«. Starejša populacija ljudi se tako že na osnovi svojih dolgoletnih izkušenj zaveda prednosti domače hrane.

3.1.5 Tehnološki elementi

Na začetku nove sezone morajo v podjetju Drinovec vsako vrsto pridelka, to je krompir, korenje, čebulo, rdečo peso in črno redkev, poslati v analizo na Dunaj, inštitut Eurofins. Na omenjenem inštitutu pogledajo vsebnost različnih parametrov v pridelkih. Z narejeno analizo podjetje Drinovec svojim kupcem zagotavlja, da njihovi pridelki ne vsebujejo prepovedanih elementov.

Vlada in drugi pristojni organi za področje kmetijstva v Sloveniji se zavedajo, da so vložki v kmetijsko panogo zares veliki. Podjetje Drinovec nakup strojev in opreme financira z reinvestiranjem dobička, vendar sta nakup vse te mehanizacije in gradnja novih poslovnih prostorov prevelik zalogaj, da bi se podjetje financiralo samo z lastnimi sredstvi. Evropa letno nameni precej sredstev za kmetijsko dejavnost, kjer na nek način pomaga podjetjem, kot je podjetje Drinovec. V podjetju Drinovec letno pridelajo več ton pridelkov. Pri delu morajo biti natančni, hitri in kakovostni, zato se zavedajo prednosti tehnologije, ki jim to omogoča. Nепrestane naložbe v novo tehnologijo so izjemno visoke, a hkrati neizbežne.

Porterjev diamant pa opredeljuje štiri determinante poslovnega okolja (Kos, 2007):

1. Determinanta 1: stanje na strani produkcijskih dejavnikov, kjer je pomembno, s kakšnimi produkcijskimi dejavniki razpolaga neko gospodarstvo. Na primer, ali je v gospodarstvu dovolj kakovostne kvalificirane (specializirane) delovne sile in ali obstaja potrebna infrastruktura (sem spadajo tudi naravni viri). Pri tem nista toliko pomembna obstoj teh dejavnikov in njihova cena kot znanje podjetij in družbe, da te vire produktivno in uspešno uporabijo.
2. Determinanta 2: stanje na strani domačega povpraševanja, kjer sta odločilnega pomena obseg in zlasti kakovost domačega povpraševanja. Bolj zahtevni domači kupci, ki so na

primer začetniki svetovnih trendov, so namreč večji konkurenčni pritisk na podjetja, ki to prednost lahko kasneje izkoristijo na svetovnih trgih.

3. Determinanta 3: sorodne in podporne panoge, kjer je pomembna navzočnost konkurenčnih, sorodnih podjetij, med katerimi obstajajo sinergije (na primer med kemijo in farmacijo), ter konkurenčnih podpornih oziroma dobaviteljskih podjetij. Podjetja so povezana v grozde (angl. *clusters*) podjetij, in sicer vertikalno (kupci/dobavitelji), horizontalno (skupni kupci, tehnologija, distribucijske poti) in tudi diagonalno (storitve).
4. Determinanta 4: strategije podjetij, struktura in tržna konkurenca na domačem trgu. Veliko vlogo igrajo pogoji za ustanovitev in rast podjetij v nekem gospodarstvu ter narava domače konkurence.

Vse štiri determinante so ključnega pomena za nastanek konkurenčnih prednosti nekega gospodarstva. Vsaka posebej in vse skupaj kot sistem ustvarjajo razmere, v katerih se podjetja nekega gospodarstva rodijo in si nato medsebojno konkurirajo: razpoložljivost virov in kvalificirane delovne sile, ki so potrebni za razvoj, dotok informacij, ki pogojujejo, katere priložnosti bodo odkrite, in smeri, v katerih se bodo alocirali viri in delovna sila; cilje ter težnje lastnikov, managerjev in zaposlenih, ki vsi oblikujejo končno podobo konkurenčnosti, in kar je najpomembnejše – pritisk na podjetja po vlaganju in inovacijah.

K tem štirim determinantam je treba dodati še dve spremenljivki, ki lahko pomembno vplivata na dogajanje v gospodarskem sistemu neke države:

1. Spremenljivka 1: naključja, kjer gre za morebitne nepredvidljive in tvegane dogodke, ki jih podjetja (in pogosto tudi države) ne morejo predvideti in nadzorovati, na primer pomembne invencije in inovacije, spremembe v ključnih tehnologijah, vojne, zunanjepolitični dogodki in večje spremembe na tujih trgih.
2. Spremenljivka 2: vlada, ki je prisotna na vseh ravneh. Porter vidi posredno vlogo vlade predvsem v delovanju prek glavnih determinant diamanta. Protimonopolna politika na primer vpliva na domačo konkurenco. Uravnavanje cen lahko vpliva na stanje na strani povpraševanja. Investicijska in izobraževalna politika spreminjata pogoje na strani produkcijskih dejavnikov. Vladni izdatki lahko spodbujajo nastanek sorodnih in podpornih panog oziroma podjetij. Bolj kot je gospodarstvo razvito, manjša naj bi bila vloga vlade. Največ kritik Porterjevega pristopa je usmerjenih ravno na vlogo vlade v diamantu. Mnogi menijo, da bo morala vlada dobiti samostojno mesto med glavnimi determinantami sistema. Očitajo mu predvsem zanemarjanje mikroekonomskih politik (na primer nove oblike industrijske politike) in vloge lokalnih vlad.

Za podjetje je priporočljivo, da PEST-analizo in analizo poslovnega okolja s pomočjo Porterjevega diamanta opravi strokovna služba v podjetju ali zunanji strokovnjaki. Za obe metodi velja, da ju je treba opraviti za vsako ciljno področje (regijo ali državo) posebej.

3.2 Analiza ožjega poslovnega okolja

Z analizo ožjega poslovnega okolja se lahko oceni, kje se podjetje trenutno nahaja, kakšni so njegovi potenciali, katere so njegove prednosti in priložnosti, kakšne so slabosti in nevarnosti, na podlagi katerih se lahko pripravi ustrezna strategija za razvoj (Analiza poslovnega okolja, 2015).

Spremembe v podjetju nastajajo na vseh področjih, tako pri najvišjih ciljih, ki jih zastavljata politika in strategija podjetja, kot pri strukturalno-tehnološkem oblikovanju ter vrednotah in vedenju zaposlenih (Prange & Pumpin, 1995, str. 15).

Uspešna podjetja udejanjajo svoje poslanstvo in napredek na poti k svoji viziji z načrtovanjem in doseganjem uravnotežene množice rezultatov, ki izpolnjujejo kratkoročne in dolgoročne potrebe njihovih deležnikov ter jih, kadar je primerno, tudi presegajo. Uspešna podjetja vedo, da so odjemalci njihov osnovni razlog za obstoj, zato si z razumevanjem in predvidevanjem njihovih potreb in pričakovanj prizadevajo za inoviranje ter ustvarjanje vrednosti zanje. Dobro organizirana podjetja iščejo, razvijajo in vzdržujejo odnose, ki temeljijo na zaupanju z različnimi partnerji in zagotavljajo vzajemen uspeh. Taka partnerstva se med drugim lahko vzpostavljajo z odjemalci, družbo, ključnimi dobavitelji, izobraževalnimi ustanovami ali nevladnimi organizacijami (Rusjan, 2013, str. 25–28).

Pri ocenjevanju panoge, v kateri se nahaja neko podjetje, se bomo opirali na Porterjev model.

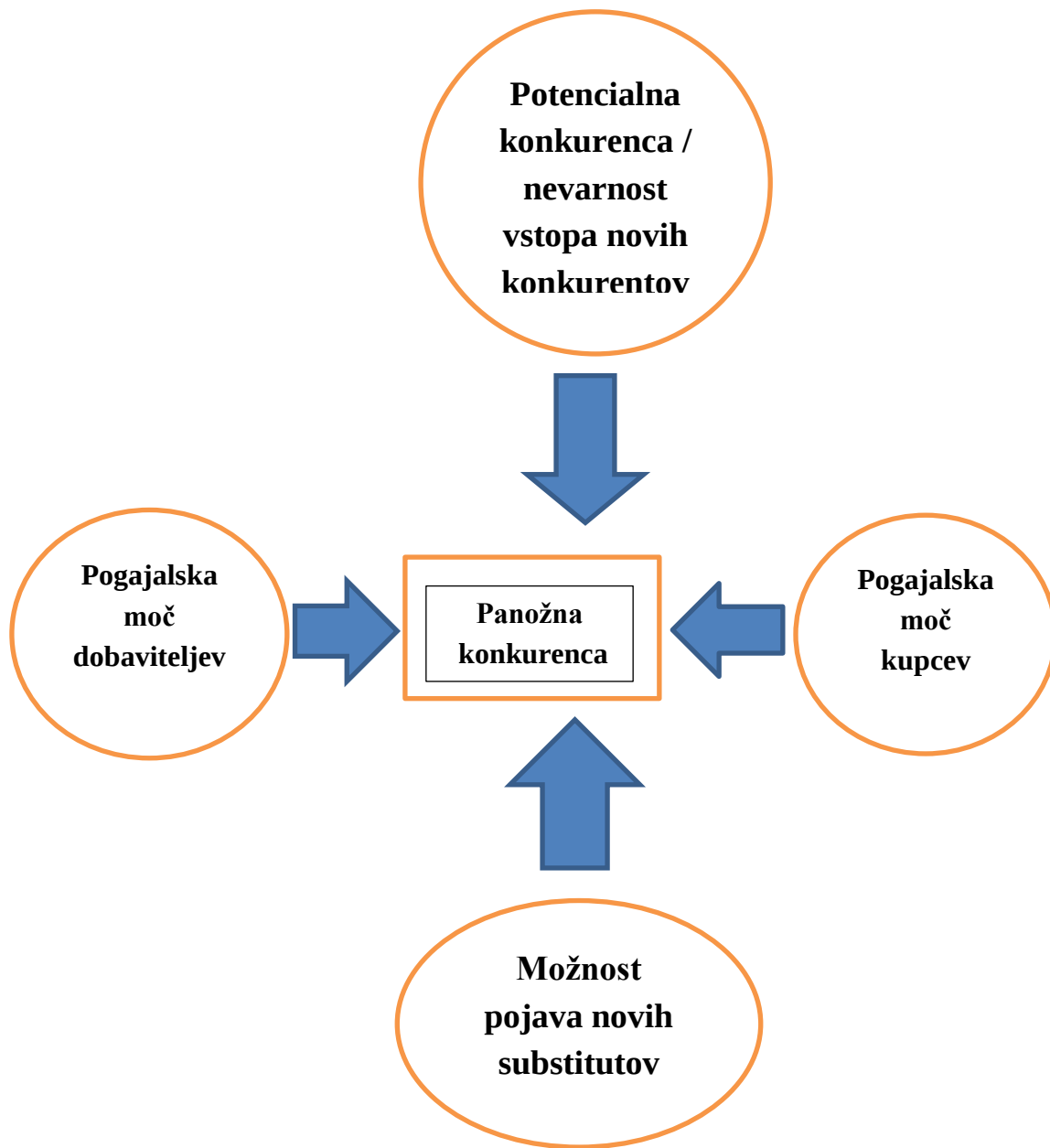
3.2.1 Porterjev model konkurenčnosti panoge po posameznih elementih

Kos (2012) meni, da sta smisel in namen izdelave Porterjeve analize petih silnic v okviru poslovnega načrta, da podjetje pripravi ustrezno strategijo, s katero si dolgoročno zagotovi želeni tržni delež, predvsem tako, da se ubrani pred petimi silnicami in s tem doseže nadpovprečne dobičke v panogi (tudi če so katere izmed silnic izjemno močne).

Kos (2012) opredeljuje, da Porter v svojem modelu predstavi pet silnic, ki bistveno vplivajo na strukturo panoge in s tem tudi na privlačnost za vstop, kar je razvidno tudi iz slike 4:

- tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca),
- možnost pojava novih substitutov,
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- vstopne ovire v panogo (potencialna konkurenca).

Slika 5: Model petih silnic



Vir: Hočevar, Jaklič & Zagoršek (2003, str. 23).

3.2.2 Panožna konkurenca oziroma tekmovalnost med obstoječimi podjetji

V večini panog so podjetja medsebojno odvisna. Poteza enega ali več konkurentov navadno povzroči odziv drugih podjetij, ki skušajo ohraniti svoj položaj v panogi (Hočevar in drugi, 2003, str. 22).

Naslednje spremenljivke določajo moč konkurence (Hočevár in drugi, 2003, str. 22–24). Spodaj navedene spremenljivke pa smo pogledali tudi na primeru družinskega podjetja Drinovec:

- Število konkurentov: rivalstvo je močnejše v panogi z manj podjetij, ki so med seboj enakovredna po velikosti in moči. V takem primeru je verjetnost, da bo poteza enega od konkurentov ostala neopažena, majhna. V panogi, v kateri je število konkurentov veliko in se ti med seboj precej razlikujejo, je dovolj prostora za različne strategije. Glede na dejavnost, s katero se ukvarja podjetje Drinovec, je tekmovalnost med podjetji velika. V Sloveniji je nekaj družinskih podjetij in kar nekaj kmetijskih zadrug, kjer je vsem skupna glavna dejavnost pridelava krompirja. Stopnja boja med podjetji se še poveča, ker vsa omenjena podjetja in zadruge stremijo k temu, da bi postale vodilne v panogi.
- Stopnja rasti panoge: v počasi rastočih panogah poteka med konkurenti boj za tržni delež, saj podjetje zaradi počasne rasti lahko izboljša svoj uspeh le na račun drugih konkurentov. Panoga poljedelstva je specifična in je dejansko ne moreš primerjati na primer z avtomobilsko panogo. Pri poljedelski panogi ne moreš delati na neko dolgotrajno zalogo (na primer za 2 leti), hkrati pa moraš delati na zalogo (na primer zaloga krompirja za celotno sezono za dostavo svojim kupcem). Če se ponovno osredotočimo na pridelovalce zelenjave, je vsem omenjenim pridelovalcem skupni cilj, da pridelke, ki jih pridelajo, čim prej prodajo, ker je zelenjava hitro pokvarljiva in je na dolgi rok ne moreš skladiščiti. Podjetja, kot je podjetje Drinovec, zato ostro tekmujejo med seboj.
- Značilnosti proizvoda/storitve: konkurenca je intenzivna v panogi, ki proizvaja nediferencirane proizvode ali storitve (na primer žito, nafta itd.). V takšnem primeru je pri nakupu odločilna cena. Podobno je tudi v primerih, ko so stroški zamenjave dobavitelja (angl. *switching costs*) nizki. Podjetje Drinovec je v večini osredotočeno na pridelavo krompirja. Pri krompirju je stopnja diferenciacije nizka, zato se ponovno poveča rivalstvo med podjetji, ki se ukvarjajo z enako panogo. Vsako podjetje posebej se bori za nove in obstoječe kupce.
- Delež stalnih stroškov: konkurenca je močnejša v panogah, v katerih so fiksni stroški visoki. Takšno stanje sili podjetja v zapolnitev zmogljivosti, kar velikokrat privede do zniževanja cen (na primer vozovnice »stand by« pri letalskih prevoznikih). Podobno se dogaja tudi takrat, ko je skladiščenje proizvodov težavno (na primer hitro pokvarljivo sadje) ali izjemno drago. V poljedelski panogi je sicer več variabilnih stroškov kot fiksnih, vendar ko variabilni stroški nastopijo, je njihova višina kar visoka. Družinsko podjetje Drinovec ima v spomladanskem in poletnem času veliko več stroškov kot preostala dva letna časa. V spomladanskem času nastopijo stroški semen, stroški škropiv, stroški nafte se potrojijo itn.

- Omejitve zmogljivosti: v panogah, v katerih obstajajo ekonomije obsega, podjetja običajno povečajo proizvodnjo le v velikem obsegu (zgraditev novega obrata), kar občutno poruši ravnotežje med ponudbo in povpraševanjem v panogi. V takih panogah se zato periodično ponavljajo obdobja s presežnimi zmogljivostmi in ponudbo, kar povzroči zniževanje cen, ter obdobja s premajhnimi zmogljivostmi in zviševanje cen. Visoke cene spet povratno vplivajo na povečevanje zmogljivosti in padec cen. Začarani krog je tako sklenjen. Prav pri poljedelstvu je element omejitve zmogljivosti vedno prisoten. Podjetje Drinovec lahko pridelava toliko pridelkov, kot ima razpoložljivih obdelovalnih površin, in nič več. Njihov namen je, da pridelajo čim bolj kakovostne pridelke, ki so slovenskega porekla. Ko celotno zalogo krompirja, čebule, korenja, rdeče pese in črne redkve prodajo, pa njihove pogodbene odjemalce zalagajo s pridelki iz uvoza, to je iz Nemčije in Egipta.
- Višina izstopnih ovir: izstopne ovire so ekonomski, strateški in čustveni dejavniki, ki podjetja silijo k vztrajanju v določeni panogi kljub zmanjševanju dobička ali celo ustvarjanju izgube. Izstopne ovire so lahko tradicija (lojalnost določeni panogi), posebna specializirana sredstva ali znanje, ki imajo zunaj panoge neuporabno vrednost, fiksni stroški izhoda (na primer odpravnina delavcem), državne in družbene omejitve (na primer negativni gospodarski in družbeni učinki v regiji) itd. Podjetja bodo v takih panogah kljub neugodnim razmeram vztrajala vse dotlej, dokler se bodo lahko izogibala večjim denarnim izgubam in pokrivala vsaj variabilne stroške. Izstopne ovire pri poljedelski panogi niso velike. Če pa se za primer vzame podjetje Drinovec, ki ima svojo pralno-polirno in pakirno linijo za zelenjavo, bi omenjeno opremo težko prodali, ker je specializirana za pakiranje krompirja, čebule, korenja, rdeče pese in črne redkve.
- Raznovrstnost konkurentov: konkurenti imajo običajno različne strategije, cilje, organizacijo ipd. Zaradi raznovrstnosti in s tem tudi nepoznavanja konkurentov lahko »zaidejo« na konkurentovo področje. Če imajo podjetja v panogi različne predstave o »pravilih igre«, lahko z določenimi dejanji nehote škodujejo konkurentom. Takšni primeri so pogosti, kadar na trg vstopajo tuja podjetja, v panogah z različno velikimi podjetji itd. V slovenskih trgovskih centrih je okoli 25 dobaviteljev, ki se ukvarjajo s pridelavo krompirja, čebule, korenja, rdeče pese in črne redkve. To pomeni, da se vsi ukvarjajo s pridelavo enakih kultur in vsi imajo enako »filozofijo« pridelovanja. Tako ni veliko nepredvidljivih potez s strani konkurentov in posledično v panogi ni večje tekmovalnosti zaradi negotovosti.

3.2.3 Potencialna konkurenca oziroma nevarnost vstopa novih podjetij

Kirzner (2014, str. 109) je mnenja, da »laik« razume pojem konkurenca nedvomno kot vneto tekmovanje med ljudmi, kjer si vsak prizadeva delovati tako, da odrija svoje tekmece. Bistvo ideje je zavedanje početja svojih tekmecev in zavestno vlaganje truda v boljše izvajanje oziroma v ponujanje nečesa drugega.

Debeljak in Prašnikar (1998, str. 324) menita, da vstopanje novih podjetij za uveljavljena podjetja pomeni nevarnost izgubljanja tržnega deleža, zniževanja cen in/ali zviševanja stroškov zaradi boja za kupce. Čim višje so vstopne ovire v panogo, tem manjša je nevarnost vstopa novih konkurentov. Vstop konkurentov v panogo otežujejo ali celo preprečujejo določene zahteve, ki jih postavlja panoga sama s svojimi značilnostmi ali jih oblikujejo podjetja, ki so že prisotna v panogi.

Hočevar in drugi (2003, str. 24–26) menijo, da je nevarnost vstopa v panogo določena z vstopnimi ovirami. Najpogostejše vstopne ovire so:

- Ekonomija obsega: to so stroškovne prednosti, ki so povezane z velikostjo. Če takšna ovira obstaja, ima vstopajoče podjetje na voljo dve ne preveč privlačni možnosti. Lahko vstopi z velikim obsegom, kar je običajno povezano z visokimi stroški, ali pa razliko v stroških sprejme v svojo škodo in vstopi v majhnem obsegu. Ekonomije (prihranki) obsega niso nujno vezane le na množično proizvodnjo. Lahko se nanašajo na celotno področje poslovanja ali obsegajo le določeno dejavnost znotraj celotnega poslovanja (trženje, razvoj, proizvodnja).
- Diferenciacija proizvodov: blagovne znamke obstoječih podjetij in lojalnost kupcev zahteva od vstopajočih podjetij veliko prizadevanj in sredstev, če hočejo kupce privabiti k sebi.
- Zahteve po naložbah: potrebna začetna sredstva so pomemben dejavnik, ki vpliva na privlačnost panoge, predvsem v primerih, ko vstop v določeno panogo zahteva visoko in tvegano začetno vlaganje, kot je vlaganje v raziskovanje in razvoj ali oglaševanje.
- Stroški zamenjave (angl. *switching costs*): to so stroški, ki se pojavijo pri kupcu, če zamenja dobavitelja. Če so ti visoki, mora potencialni konkurent ceno svojega proizvoda ali storitve prilagoditi tako, da kupcu pokrije stroške zamenjave.
- Dostop do prodajnih poti: obstoječa podjetja v panogi lahko zasedajo vse prodajne poti. Vstopajoče podjetje mora v tem primeru prepričati člene v distribucijski verigi, da sprejmejo njegove proizvode ali storitve. To običajno zahteva dodatne izdatke za promocijo.
- Stroškovne prednosti, ki so neodvisne od obsega: te so povezane na primer s proizvodi, ki so zaščiteni s patenti, z ugodnimi dostopi do surovin, ugodnimi lokacijami ali državnimi subvencijami.
- Zakonodaja: tudi zakonodaja lahko s podeljevanjem licenc ali s kakšno drugo regulativo omejuje vstop v panogo.

Hočevar in drugi (2003, str. 26) so mnenja, da poleg vstopnih ovir lahko potencialno konkurenco pred vstopom v panogo odvrča pričakovan močan negativen odziv obstoječih podjetij. Možnosti za to so velike v naslednjih primerih:

- podjetja v panogi imajo presežna denarna sredstva, presežne zmogljivosti ipd., kar jim omogoča, da novinca hitro izločijo iz igre,
- podjetja v panogi imajo dolgo tradicijo in velika vložena fiksna sredstva,
- počasna rast panoge, ki omejuje absorpcijo novih podjetij brez zmanjšanja prodaje obstoječih podjetij.

3.2.4 Pogajalska moč kupcev

Kupci izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje določenih ciljev. Ti se med seboj razlikujejo, vendar so najpogostejši znižanje cen ter povečanje kakovosti in dodatnih storitev. Z doseganjem teh ciljev podjetjem iz panoge odtegujejo dobiček in s tem zmanjšujejo donosnost panoge. Nemalokrat s tem povzročijo, da podjetja v panogi za pridobitev posla cenovno tekmujejo med seboj (Hočevar in drugi, 2003, str. 26).

Hočevar in drugi (2003, str. 26–27) menijo, da imajo kupci ali skupina kupcev močno oziroma veliko pogajalsko moč v naslednjih primerih:

- kupec ima velik delež v prodaji podjetja,
- proizvodi panoge imajo v strukturi kupčevih stroškov velik delež, zato je nakup po nižji ceni še toliko pomembnejši,
- proizvodi panoge so standardizirani in homogeni, tako da kupci zlahka najdejo novega dobavitelja,
- stroški zamenjave dobaviteljev so nizki,
- kupci imajo nizke dobičke, zato so pri nakupih cenovno zelo občutljivi,
- kupec ima možnost sam proizvajati izdelek ali storitev, ki ga sicer kupuje (možnost vertikalne integracije nazaj),
- proizvod panoge ni pomemben za kakovost kupčevih proizvodov ali storitev,
- kupci so dobro seznanjeni s povpraševanjem, tržnimi cenami in dobaviteljevimi stroški.

Kupci imajo pogajalsko moč, če so popolnoma informirani o povpraševanju, dobaviteljskih stroških in tržnih cenah. Pri podjetju Drinovec imajo kupci kar močno pogajalsko moč, ker so popolnoma informirani. Potrošniki vsakodnevno domov prejmejo različne letake, prospekte in revije, kjer lahko primerjajo cene različnih trgovin s hrano. O raznih dobaviteljskih stroških in tržnih cenah se lahko pozanimajo na spletu, pri prijateljih, znancih itn. Glede na trenutne gospodarske razmere v Sloveniji je vse več kupcev vse bolj cenovno občutljivih. Mogoče se cena krompirja za kg v trgovini poviša za 0,01 EUR, ker se je na trgu močno povišala cena nafte in posledično so se dobavitelju krompirja močno povečali stroški transporta. Ker so se povišali stroški, se je posledično povečala cena, vendar to potrošnika

ne zanima. Zaradi povišanih stroškov podjetja tako izgubijo svoje lojalne kupce, ker se ti zaradi cene odločijo za konkurenčni pridelek.

Danes se vse več ljudi odloča, da si doma pridelajo čim več zelenjave. Nekateri se za to odločijo zgolj zaradi hobija, nekateri pa zato, ker prisegajo na doma pridelano hrano. Vse več trgovskih podjetij z živilskimi izdelki za sadje in zelenjavo zahteva, da so njihovi dobavitelji imetniki certifikatov integrirana pridelava in GLOBAL G.A.P. Pridelki oziroma živila iz integrirane pridelave so višje kakovosti. Na trgu v Sloveniji se označujejo z enotno oznacbo »integrirani« in uradnim zaščitnim znakom.

Skratka, kupce je enako težko ohraniti kot pridobiti. Podjetja si njihovo zvestobo od nekdanj skušajo utrjevati s povečanjem vrednosti izdelka, kar dosegajo na dva načina, in sicer z izboljšanjem kakovosti izdelka za enako ceno ali pa z znižanjem cene ob enaki kakovosti. V prvem primeru gre za inovacijski pristop podjetja k izdelku, v drugem pa za izboljšanje poslovnega procesa. Poslovni trendi kažejo, da se kakovost izdelkov konstantno izboljšuje, njihove cene pa se nenehno znižujejo (Dobovišek, 2007, str. 149–150).

Kos (2007) je mnenja, da ko se ocenjuje pogajalska moč kupcev, morajo biti podjetja pozorna na:

- možnost obstoja pogajalskih vzvodov,
- količino, ki jo kupujejo kupci,
- informacije, ki jih imajo kupci,
- moč blagovnih znamk,
- cenovno elastičnost,
- diferenciacijo med proizvodi,
- koncentracijo kupcev,
- obstoječe substitute,
- stimulacije kupcev in
- možnost prevzemov s strani kupcev oziroma odprtja lastnega obrata.

3.2.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Prav tako kot kupci tudi dobavitelji izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje določenih ciljev. Dobavitelji so močni, kadar lahko brez večjih posledic zase spreminjajo cene ali kakovost svojih proizvodov. Oboje ima velik vpliv na dobičkonosnost podjetij v panogi. Ta vpliv je še posebej izrazit, če podjetja spremenjenih pogojev ne morejo prenesti na kupce. Močni dobavitelji tako kot močni kupci podjetjem v panogi odtegujejo dobičke in zmanjšujejo dobičkonosnost panog (Hočevvar in drugi, 2003, str. 27).

Hočevar in drugi (2003, str. 27–28) menijo, da so dobavitelji močni v naslednjih primerih:

- dobaviteljevo panogo nadzoruje nekaj velikih proizvajalcev, medtem ko je v proučevani panogi veliko podjetij,
- bližnjih substitutov, s katerimi bi panoga lahko nadomestila dobaviteljev proizvod, ni na voljo,
- panoga ima razmeroma majhen delež v skupni prodaji dobavitelja, zato podjetja v panogi ne sodijo v skupino pomembnih dobaviteljevih kupcev,
- proizvod dobavitelja je pomemben element za poslovno uspešnost podjetij iz panoge, kar pomeni, da ima ključno vlogo pri kakovosti kupčevih proizvodov ali storitev,
- proizvodi dobaviteljev so diferencirani ali pa so stroški zamenjave dobavitelja visoki,
- dobavitelji imajo možnost obiti kupca in sami narediti proizvod ali izvajati storitve za kupca (možnost vertikalne integracije).

Pojem dobaviteljev se ne nanaša nujno le na dobavitelje surovin in materiala, ampak ga lahko razširimo tako, da vključuje tudi dobavo znanja, kvalificirane delovne sile in kapitala. Pomembno je proučevati tudi dobavitelje dobaviteljev, saj prek dobavitelja vplivajo na proučevano podjetje (Hočevar in drugi, 2003, str. 28).

Če se zgoraj našteje elemente za dobaviteljevo moč konkretno uporabi na primeru družinskega podjetja Drinovec, je razvidno, da dobavitelji nimajo prav velike pogajalske moči. Namen vsakega dobavitelja, kot je podjetje Drinovec, je, da vsakodnevno zalagajo trgovske centre z njihovimi pridelki in da imajo čim več lojalnih kupcev, s katerimi si dejansko zagotovijo prodajo.

Glavni odjemalci podjetja Drinovec so Hofer, Mercator, Lidl in Spar. Omenjena podjetja imajo neke standardizirane distribucijske kanale in tukaj podjetje Drinovec in ostali nimajo velike pogajalske moči. S pridelavo ali prodajo krompirja, čebule, korenja, rdeče pese in črne redkve se ukvarja kar nekaj slovenskih družinskih podjetij in kmetijskih združenj, zato podjetje Drinovec tudi pri tem elementu nima velike pogajalske moči.

Tudi pri tretjem elementu, ki se navezuje na velikost stroškov v povezavi z menjavo dobavitelja, podjetja, kot so Drinovec in drugi, nimajo velike pogajalske moči. Če bi na primer podjetje Hofer od podjetja Drinovec prenehalo kupovati zelenjavo, bi zanj nastali stroški predčasne prekinitve pogodbe in mogoče še kakšni mali stroški. Veliko večjo škodo bi imelo podjetje Drinovec, ker bi se jim zelenjava, ki je bila načrtovana za prodajo v omenjenih trgovskih centrih, pričela kvariti.

Tudi v panogi, v kateri posluje podjetje Drinovec, obstaja mnogo substitutov, tako da tudi tukaj nimajo velike pogajalske moči. Le pri velikosti deleža v skupni prodaji dobavitelja ima panoga poljedelstva veliko moč. Vsaka najmanjša trgovina z živilskimi izdelki ima v svoji ponudbi svežo zelenjavo. Tukaj pa imajo podjetja, kot je podjetje Drinovec, kar veliko pogajalsko moč.

Kos (2007) je mnenja, da je, ko se ocenjuje moč dobaviteljev, treba biti pozoren predvsem na:

- koncentracijo dobaviteljev,
- pomembnost količine nakupa,
- različne možnosti inputov,
- dostopnost substitutov,
- vlogo inputov na prodajno ceno in diferenciacijo proizvoda,
- stroške menjave dobavitelja in
- grožnje prevzemov s strani dobaviteljev.

Pri tem je treba omeniti še to, da se tukaj ne govori le o dobavi surovin in materialov, temveč tudi o dobavi znanja, delovne sile in kapitala (Kos, 2007).

3.2.6 Možnost pojava novih substitutov

Štempihar in Bračun (2010, str. 10) sta mnenja, da je sposobnost predvidevanja in pravilnega presojanja sprememb v prihodnosti ena od najpomembnejših značilnosti dobrega managerja. Spremembe na trgu in pri kupcih so lahko zelo hitre, vendar neke trenutne ideje še niso vedno prave rešitve.

Konkurenca v določeni panogi ni omejena le na podjetja znotraj panoge in potencialna nova podjetja, ampak jo sestavljajo tudi podjetja, ki proizvajajo substitute. Substituti so proizvodi oziroma storitve, sicer različni od tistih, ki jih proizvaja obravnavana panoga, vendar zadovoljujejo enako potrebo. Če postanejo substituti privlačnejši v smislu cene in/ali delovanja, je precej verjetno, da bo kupec preusmeril svoje nakupe. Substituti omejujejo donosnost panoge s tem, da določajo najvišje cene proizvodov panoge. Konkurenčnost oziroma grožnja substitutov je večinoma odvisna od stroškov, ki jih ima kupec pri prehodu z enega izdelka na nadomestnega (substitut), in od stopnje nadomestljivosti, ki izhaja iz percepcije kupcev.

Kos (2007) je mnenja, da se v Porterjevem modelu substituti nanašajo na proizvode oziroma storitve, ki rešujejo enak problem, sicer pa so različni od tistih rešitev, ki se nahajajo v panogi, ki je proučevana. Nevarnost se pojavi, ko se spremeni cena izdelka, ki je substitut. Bolj kot je substitut dostopen ciljni skuini, večja je elastičnost povpraševanja, ker imajo potrošniki več alternativnih izbir. Bolj kot je določen proizvod smatran za substitut, večja je verjetnost, da bo prišlo do spremembe v ceni in tako podjetje v drugi panogi ovira primarno podjetje, da dviguje cene. Torej lahko rečemo, da substituti omejujejo dobičkonosnost panoge s tem, da določajo maksimalne cene proizvodov v proučevani panogi.

Podjetje Drinovec se ukvarja s poljedelstvom oziroma je usmerjeno na pridelavo krompirja, čebule, korenja, rdeče pese in črne redkve. V omenjeni panogi je zelo veliko substitutov. Na primer nekdo, ki ne mara krompirja, si bo za prilogo pri kosilu izbral riž. Obe jedi rešujeta

enak problem, da potešita lakoto. Tako krompir kot riž je moč kupiti že v vsaki manjši trgovini z živili. Nekdo, ki ne mara korenja kot priloge pri različnih jedeh, bo raje kupil koruzo. Potrošniki imajo torej na voljo veliko substitutov, med katerimi lahko izbirajo.

Kos (2007) meni, da se potrošnik pri ocenjevanju substitutov osredotoča na:

- stroške zamenjave dobavitelja oziroma proizvajalca,
- nagnjenost kupcev k določenemu izdelku oziroma specifični rešitvi,
- cene substitutnih rešitev.

3.3 SWOT-analiza po podstrukturah

SWOT-analiza zajema naslednje elemente (Kos, 2010, str. 2):

- Prednosti podjetja: nanašajo se na notranje dejavnike, ki pozitivno vplivajo na doseg določenega cilja. Del poslovanja, kjer se podjetje počuti močno, je boljši od konkurence in predstavlja pomembno strateško prednost. Jedrna kompetenca je v poslu ena izmed pomembnih prednosti. Prednosti se nanašajo predvsem na funkcije v podjetju, kot so marketing, finance, raziskave in razvoj, nabava, prodaja itn. Iz teh funkcij lahko izhajajo na drugi strani tudi slabosti. Podjetje v svoje prednosti še naprej vplaga, jih razvija in poskrbi, da omenjene prednosti tudi dolgoročno ostanejo. Primeri prednosti so na primer določene veščine, tehnična znanja, tehnologija, distribucijski kanali, blagovna znamka, kakovost itn.
- Slabosti podjetja: predstavljajo šibkosti podjetja, področja, kjer bi se morali izboljšati, ter področja, kjer je podjetje ranljivo. Če podjetje dela na primer SWOT-analizo svojega konkurenčnega podjetja, so njihove slabosti lahko točka, kjer jih bo naše podjetje skušalo premagati. Slabosti se delijo vsaj v tri kategorije, pri čemer so v prvi kategoriji tiste slabosti, ki so resnično kritične za dolgoročni uspeh. To so slabosti, ki jih mora podjetje odpraviti ali jih obrniti sebi v prid. Druga kategorija so slabosti, ki jih mora podjetje odpraviti vsaj do minimuma oziroma do minimalne ravni, ki je še sprejemljiva. Te slabosti niso bistvene, ampak so še vedno dovolj pomembne, da jih podjetje odpravi. Tretja raven slabosti so tiste, na katere lahko podjetje preprosto pozabi. Primeri slabosti so pomanjkanje določenih veščin, pomanjkanje ugleda, blagovne znamke, slaba kakovost proizvodov, prenizka marža itn.
- Priložnosti podjetja: nanašajo se na elemente zunaj vpliva podjetja. Priložnosti pozitivno vplivajo na delovanje podjetja in mu omogočajo, da še hitreje izkoristi svoje prednosti in deluje kot vzvod. Če izkoristi prave priložnosti, lahko naredi bistveno več v krajšem času. Primeri priložnosti so na primer tranzicija, sprememba kupne moči kupcev, liberalizacija trgov, posodobljena infrastruktura, sprememba v davkih, geografske spremembe itn.

- Nevarnosti podjetja: so nazadnje tista najbolj pereča zadeva v analizi, ki predstavlja potencialni negativni vpliv, na katerega podjetje enostavno nima vpliva. Tukaj podjetju preostane zgolj to, da se v svojem bistvu prilagodi. Skrajna prilagoditev lahko pomeni celo zamenjavo posla. Izjemno pomembno je, da podjetje identificira nevarnosti in izdela strategijo, kako se bo odzvalo, če se določena nevarnost uresniči. Primer takšne nevarnosti je na primer sprememba zakonodaje, po kateri podjetje izgubi celotni posel. Uvedba evra je bila primer smrtonosne nevarnosti za vse menjalnice. Drugi primeri nevarnosti so še povišanje davkov, vstop novega močnega konkurenta, sprememba državne politike, neplačniki itn.

Kos (2010, str. 2) je mnenja, da je prava končna strategija podjetja, da gradi na prednostih, odpravi pomanjkljivosti, izkoristi priložnosti in se izogne nevarnostim. Lahko oblikuje štiri strategije, in sicer SO-strategijo, pri kateri uporabi prednosti, da izkoristi priložnosti, WO-strategijo, pri kateri premaga slabosti, da izkoristi priložnosti, ST-strategijo, pri kateri identificira, katere prednosti mu lahko pomagajo pri premagovanju nevarnosti, ter nazadnje WT-strategijo, na podlagi katere izdela izjemno konservativni načrt, s katerim prepreči, da bi se zaradi svojih slabosti realizirale nevarnosti.

Kos (2010, str. 2) je mnenja, da se SWOT-analiza lahko aplicira na katerokoli področje in je zato tako široko uporabna. Prav tako je tudi izjemno lahko razumljiva. Izjemno uporabno je tudi, če podjetje naredi osebno SWOT-analizo in tako naredi strateško usmeritev svojih talentov na trende v okolju. Običajno je SWOT-analiza tudi pomembni sestavni del poslovnega načrta.

Hočevar in drugi (2003, str. 58) navajajo, da je SWOT-analiza uporabna metoda predvsem v smislu organiziranja intuitivnih informacij ter tudi kot sredstvo za povzemanje in združevanje informacij iz preostalih, bolj formalnih in rigoroznih analiz. Analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti se lahko opravi znotraj podjetja z anketiranjem izbranih udeležencev procesa, še bolj pa je ta metoda primerna za izvedbo na strateški delavnici.

Hočevar in drugi (2003, str. 58) so mnenja, da prednosti in slabosti opredeljujejo notranje sposobnosti podjetja. Pri tem se proučujejo prednosti in slabosti podjetja na primer glede sposobnosti in znanja skrbeti za kupca, uvajanja novega, materialnih in človeških virov, upravljanja zalog, celostne podobe podjetja, nadzora kakovosti, notranjega in zunanjega komuniciranja, proizvodnje, prodaje itd. Prednost bi tako na primer bili dobri odnosi s kupci. Slabost pa slab distribucijski sistem. Pri tej analizi je treba odkrivati prednosti in slabosti, ki trenutno obstajajo v organizaciji z vidika sedanje strategije in ne z vidika želene prihodnje strategije. Priložnosti in nevarnosti pa obstajajo zunaj podjetja in se vežejo na primer na dogajanje v panogi ali na trgu, spremenjene potrebe potrošnikov, tehnološki razvoj, regulacijo in deregulacijo, posebnosti v gospodarstvu (prevzemi) itd.

Vodenje lastnega podjetja je temeljna aktivnost vsakega podjetnika ne glede na velikost podjetja. Lastnik/direktor slovenskega malega ali srednje velikega podjetja, ki se pripravlja na enotni trg, pa je pri uspešnem strukturiranju in vodenju svojega podjetja pogosto prepuščen samemu sebi. Ob upoštevanju enotnega trga si noben odgovorni direktor ne more privoščiti tega, da ne bi imel jasno določene podjetniške vizije, ki ji sledi niz realističnih poslovnih ciljev, ki jih je treba doseči, in dobro strukturiranih poslovnih procesov, da bi lahko preživel v poslovnem okolju s hudo konkurenco (Preuth, 2003, str. 18).

Slovensko malo ali srednje veliko podjetje brez podjetniške vizije za enotni trg je kot ladja na oceanu brez kompasa. Postalo bo žrtev tržnih sil, zato je najpomembnejša naloga lastnika (lastnikov) in vodstva podjetja razviti strateško vizijo glede identitete in prihodnosti njihovega podjetja. Rezultat tega mora biti strateška poslovna vizija, ki določa namen poslovanja in operativno poslanstvo podjetja, zapisana pa mora biti, kolikor je le mogoče jasno, jedrnato in kratko (Preuth, 2003, str. 18).

Jasno določeni, zahtevni, toda realistični poslovni cilji so operativni okvir za vsako poslovno aktivnost. Določati jih je treba vsaj enkrat na leto, vendar pa cilji ne smejo biti statični in večni. Namesto tega jih je treba stalno preverjati in, če je to potrebno, popraviti, kadarkoli pride v poslovnem okolju do večjih sprememb ali pa zaradi večjih dogodkov pride do vpliva na tekoče poslovanje (Preuth, 2003, str. 18).

3.3.1 Finančno-računovodska podstruktura

Temeljni cilj računovodskega procesa je izdelava številčnih (računovodskih) podatkov o preteklih poslovnih dogodkih. Čeprav gre za številčne podatke o preteklosti, je iz njih mogoče izluščiti veliko koristnih informacij za prihodnost. V računovodstvu so transakcije na splošno ovrednotene glede na ceno, ki je bila pri transakciji dosežena (Mramor, 1993, str. 151–152).

Finančna analiza obravnava podjetje Drinovec celovito, z vsemi zmogljivostmi in vsemi dejavnostmi, s katerimi se ukvarja. To pomeni, da obravnava dohodke iz kmetijskih in gozdarskih dejavnosti ter iz dopolnilnih dejavnosti na kmetijah, ne pa ostalih virov dohodka. Plače, pokojnine in drugi nekmetijski dohodki družinskih članov na kmetijah oziroma drugi nekmetijski dohodki gospodarskih družb, ki jih gospodarske družbe ne pridobivajo na kmetijskem gospodarstvu, so kvečjemu vir financiranja naložb (lastna finančna sredstva) (Drinovec, 2017).

Bilanca stanja ponazarja vrednost gospodarstva in prikazuje strukturo sredstev, s katerimi je ta vrednost dosežena. Bilanca stanja jasno prikaže razlikovanje med aktivno in pasivno stranjo, pri čemer aktivna stran opredeljuje premoženje podjetja, torej tiste stvari, ki so v lasti podjetja, pasivna stran pa opredeljuje kapital v podjetju oziroma vire financiranja premoženja v podjetju (Tajnikar, 2000, str. 40). Na strani sredstev sta aktualna (knjižna) vrednost stalnih sredstev (zemljišč, zgradb, strojev in opreme ter naložb) ter povprečna letna

vrednost gibljivih sredstev, to je na primeru podjetja Drinovec le zalog materialov in pridelkov ter nedokončane proizvodnje. Na strani obveznosti do virov sredstev je razvidno, da je del vrednosti stalnih in gibljivih sredstev pokrit z najetim kreditom. Med neopredmetenimi dolgoročnimi sredstvi so patenti, licence, kvote, blagovne znamke in podobno (Drinovec, 2017).

Vrednost zemljišč je določena z GERK-i, ki jih podjetje Drinovec obdeluje (lastni in najeti) in naj bi jih imelo v uporabi še najmanj pet let (Drinovec, 2017).

Med gibljivimi sredstvi so upoštevane zaloge pridelkov, materiala in nedokončana proizvodnja. V primeru podjetja Drinovec med zaloge pridelkov sodijo zaloge krompirja, čebule, korenja, rdeče pese in črne redkve, med zalogo materiala pa sodita zalogi nafte in embalaže. Med metodološkimi predpostavkami je bila prevzeta predpostavka zaprtosti repocikla in s tem se je bilo moč izogniti gibanju zalog. Določene zaloge za podjetja, kot je podjetje Drinovec, so nujne in neizogibne, te pa med letom nihajo, zato bilance stanja ni smiselno postavljati v točno določeni trenutek, ki je morda ekstremen, pač pa je bolje predstaviti povprečno letno stanje zalog (Drinovec, 2017).

Škof, Ivanjko in Štravs (2003, str. 34) so mnenja, da se podjetnikov kapital lahko dnevno spreminja ob vsakem pritoku denarnih sredstev v podjetje in ob vsakem odtoku denarnih sredstev iz podjetja.

3.3.2 Kadrovska podstruktura

Kralj, Sedmak in Kotnik (2012, str. 17) menijo, da je uspešnost usklajevanja poklicnega in družinskega življenja odvisna od prepletanja dejavnikov na treh ravneh, in sicer družbeni ravni (nacionalna zakonodaja in institucionalni okvir), organizacijski ravni (praksa in politika delodajalcev) in individualni ravni (strategije zaposlenih).

Delovni kolektiv v malem družinskem podjetju Drinovec je skozi leta postal zelo dobro izkušen. Tudi tehnologija se hitro spreminja in če želijo biti in ostati konkurenčni, se morajo učiti vsakodnevno (Drinovec, 2017). Merkač (2000, str. 13) je mnenja, da se ljudje med seboj razlikujemo po tem, kako učinkoviti smo pri različnih opravilih. Znano je, da različni ljudje pri enakih objektivnih delovnih pogojih, treningu oziroma usposabljanju in motivaciji dosegamo različne delovne učinke. Kombinacija znanja zelenih ljudi in moderne tehnologije, ki je zlasti v kmetijski panogi ni malo, poveča konkurenčnost in zagotovilo za uspeh (Drinovec, 2017).

Pri družinskih podjetjih, kot je podjetje Drinovec, je še bolj pomembno, da člani družine med seboj uspešno komunicirajo in probleme rešujejo sproti (Kos Marko, 2000, str. 111). Delovna sposobnost temelji na nadarjenosti, izobraženosti, fizični sposobnosti in starosti. Volja do dela je odvisna tudi od delovnih pogojev, od medsebojnih odnosov v poslovnem

svetu in od ustreznega zadovoljevanja človekovih osebnih in širših potreb (Melavc & Novak, 2007, str. 257).

Lastnik družinskega podjetja Drinovec je Gregor Drinovec. Vsa gospodarska poslopja podjetja se nahajajo na naslovu Okroglo a 1, 4202 Naklo. Drinovec je poročen, star 33 let in ima dva otroka. Vsega skupaj so v podjetju redno zaposlene štiri osebe, v spomladanskem in poletnem času, ko se obseg dela v podjetju podvoji, pa pri delu pomaga tudi večje število študentov. Lastnikova starša Rajko in Marija se že vse življenje ukvarjata s panogo poljedelstva in na ta način sta si pridobila ustrezne izkušnje, ki pa sta jih uspešno predajala na svoja otroka, Gregorja in Špelo (Drinovec, 2017).

Na splošno se v podjetju Drinovec uspešno prilagajajo spremembam na trgu. Predvsem lastnik Gregor in njegov oče Rajko si novo znanje pridobivata z obiski pridelovalcev pridelkov v tujini in se na ta način sproti seznanjata z novostmi na področju tehnologije pridelave (Drinovec, 2017).

3.3.3 Organizacijska podstruktura

Člani družine v vlogi lastnikov in/ali managerjev imajo odločilno vlogo pri razvoju podjetja ter pri usmerjanju razvoja podjetja. Prav poznavanje življenjskega cikla ključnih posameznikov – članov družine – in življenjskega cikla družine ter značilnosti življenjskega obdobja, v katerem se nahajajo posamezni člani družine, lahko veliko prispeva k razumevanju in ukrepanju pri razvojnem napredovanju družinskega podjetja (Duh, 2003, str. 18).

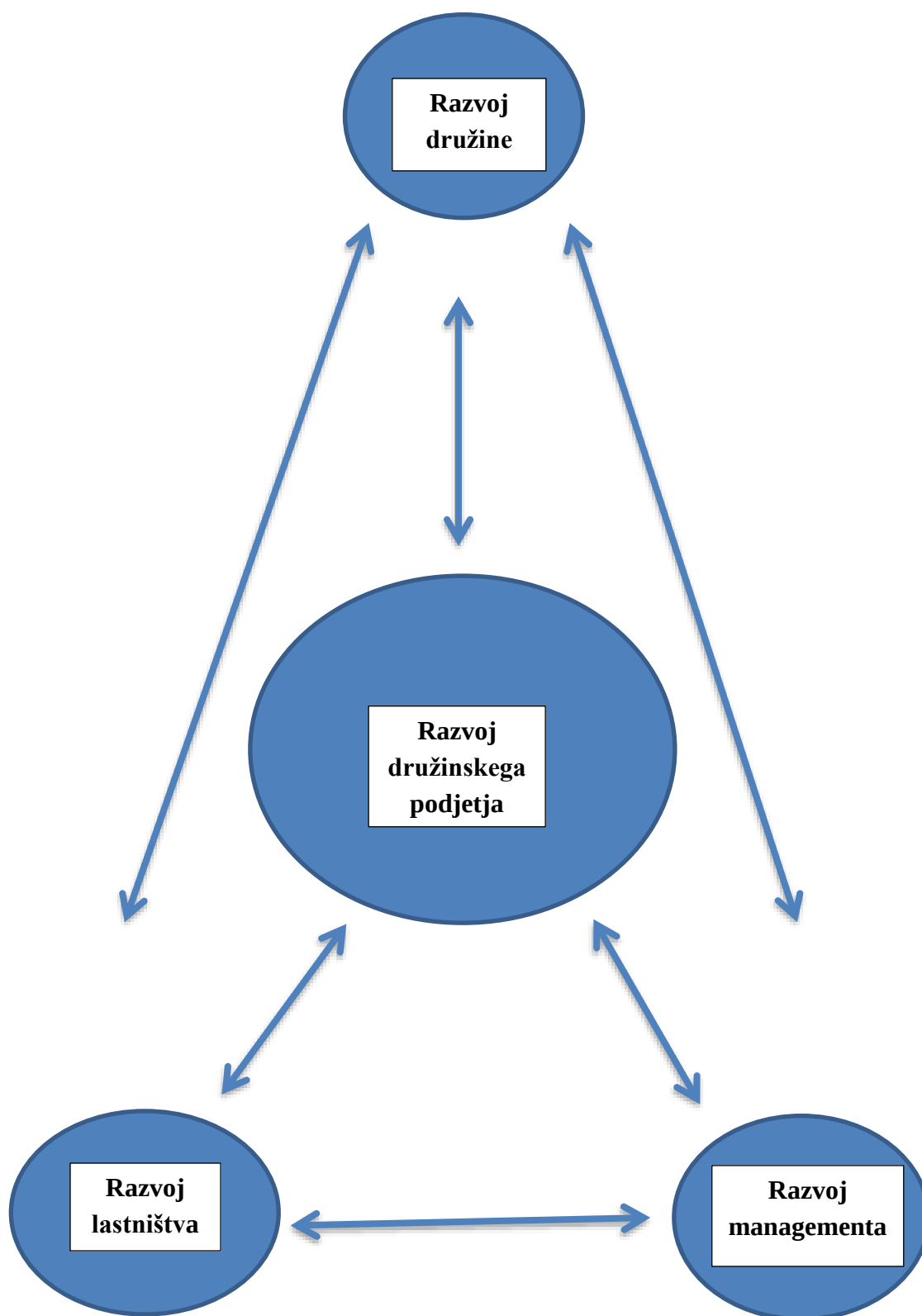
Družinsko podjetje Drinovec vodi in upravlja mlad gospodar in nosilec Gregor Drinovec. Namestnik nosilca je Rajko Drinovec, oče nosilca. V podjetju delajo še:

- Marija Drinovec, mati nosilca,
- Špela Drinovec, sestra nosilca,
- Andreja Kuhar, partnerka nosilca.

Z razvojem družine in opredelitvijo razvojnih stopenj družine se ne misli na katerokoli družino, ampak na podjetniško družino, tj. družino, ki je lastnik družinskega podjetja (Duh, 2003, str. 18).

Slika 6 nazorno prikazuje soodvisnost razvoja družine, lastništva in managementa z razvojem družinskega podjetja.

Slika 6: Soodvisnost družine, lastništva in managementa z razvojem družinskega podjetja



Vir: Duh (2003, str. 119).

V podjetniški praksi se podjetnik oziroma lastnik srečuje z množico predpisov, ki zahtevajo vodenje določene administracije. Lastnik mora vzpostaviti učinkovito administrativno okolje, kot jo zahteva zakonodaja Republike Slovenije na področju delovnih razmerij, računovodstva, meroslovja, varnosti in zdravja pri delu, varstva pred požarom, varstva okolja, zdravstvene ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živilom itd.

3.3.4 Prodajno-tržna podstruktura

Prodajno-tržna podstruktura zajema analizo prodajnega trga in analizo nabavnega trga.

Analiza prodajnega trga: tržni proizvodi družinskega podjetja Drinovec so krompir, čebula, korenje, redeča pesa in črna redkev. Podjetje je vključeno v integrirano pridelavo zelenjave in poljščin ter dodatno še v sistem Global Gap, kar pomeni, da je pridelava omenjenih izdelkov strogo kontrolirana. Tako pridelana zelenjava ne vsebuje ostankov nedovoljenih snovi, s čimer je zadovoljena ena od najpomembnejših zahtev potrošnikov (Drinovec, 2017).

V letu 2010 so v podjetju Drinovec registrirali še dopolnilno dejavnosti, in sicer za trgovino s kmetijskimi pridelki in pluzenje snega, v letu 2011 pa še za prodajo električne energije, saj so na strehah gospodarskih objektov namestili dve fotovoltaični centrali. Trgovina s kmetijskimi pridelki obsega nakup krompirja pri različnih pridelovalcih po Sloveniji, ki ga nato pakirajo in prodajajo (Drinovec, 2017).

Podjetje Drinovec svoje proizvode proda večinoma grosistično večjim trgovskim ponudnikom, s katerimi imajo sklenjene dogovore. Njihovi glavni kupci so: Hofer, Lidl, Spar in Mercator.

Z vsemi večjimi odjemalci imajo sklenjene letne pogodbe o odkupu in cenah. Odkup poteka na podlagi tedenskih ponudb. Sodelovanje z velikimi trgovskimi družbami je rezultat dolgoročnega dela, poslovne korektnosti in visoke kakovosti proizvodov. Zelo pomemben dejavnik, ki ga zahtevajo večji trgovci, pa sta dovolj velika količina proizvodov in možnost redne dobave, ki jo v podjetju Drinovec lahko zagotavljajo (Drinovec, 2017).

Po količini pridelane zelenjave spada podjetje Drinovec med večje pridelovalce v Sloveniji. Podjetje pridelke v večini prodaja grosistom, zato so mu konkurenti pravzaprav vsi pridelovalci zelenjave v Sloveniji, ki svoje pridelke plasirajo prek omenjenih sistemov. Zaradi uspešnega prilagajanja spremembam na trgu si je družinsko podjetje Drinovec pridobilo sloves, ki mu kljub konkurenci omogoča obstanek na trgu (Drinovec, 2017).

Bistvena prednost podjetja je v ekonomiji obsega, s čimer lahko dosega nižje stroške na enoto od svojih konkurentov v panogi. Poleg tega v podjetju razpolagajo s sodobnim skladiščem za krompir in ostalo zelenjavo ter lastno pralno-polirno in pakirno linijo. Kupce zato lahko kontinuirano oskrbujejo s kakovostnimi pridelki, ki so očiščeni in pakirani v majhnih ali večjih vrečkah, ki gredo neposredno na prodajne police. Ker je glavna kultura

pridelovanja v podjetju Drinovec prav krompir, ga od vseh pridelkov posadijo in prodajo daleč največ. Letno ga pridelajo okoli 1.500 ton in ga slovenskim trgovskim podjetjem dobavljajo pod lastno blagovno znamko »Gorenjski krompir« in krompir »Pika«. Ko prodajo celotno zalogo krompirja, pa pričnejo z uvozom krompirja iz Nemčije in Egipta (Drinovec, 2017).

Trženje proizvodov v podjetju Drinovec poteka po dokaj ustaljenih tržnih poteh. Vsi proizvodi se prodajajo na podlagi sklenjenih pogodb. Cene proizvodov se oblikujejo sproti, saj jih narekuje predvsem trg s ponudbo in povpraševanjem. Nekatere cene imajo že dogovorjene s pogodbami, ki pa niso dolgoletne.

V podjetju trenutno nimajo potrebe po intenzivnejših aktivnostih na področju trženja in promocije proizvodov, ker se vsi proizvodi redno in cenovno ustrezno prodajajo. Za namen trženja proizvodov na drugih trgih, kjer je poudarek na širitvi na tuje trge, se v podjetju že dogovarjajo za vzpostavitev dodatnih tržnih kanalov prek določenih posrednikov in podjetij, ki prodajajo podobne proizvode na načrtovanih ciljnih trgih (Drinovec, 2017).

Analiza nabavnega trga: podjetje Drinovec ima različne dobavitelje repromateriala in sredstev ter več ponudnikov različnih storitev, ki jih potrebuje redno ali ob sezonskih višjih. V podjetju nastajajo tudi ostali stroški, na primer stroški najema zemljišč, storitev zavarovalnih premij in drugi.

Najpomembnejši partnerji, pri katerih podjetje nabavlja sredstva ali usluge za opravljanje svoje dejavnosti, so:

- Agrosaat, d. o. o.,
- Maar, d. o. o.,
- Ifco Systems Ltd.
- Petrol in
- Korotan, d. o. o.

Glavne stroške v podjetju predstavljajo: semena (približno 41.000 EUR), embalaža (približno 40.000 EUR), gnojila (približno 10.000 EUR), sredstva za varstvo rastlin (približno 17.000 EUR) in energenti (približno 32.000 EUR). Pomemben strošek predstavlja tudi vzdrževanje strojev in opreme v podjetju (14.000 EUR).

Tabela 4: Glavni stroški za opravljanje dejavnosti v podjetju Drinovec

Vrsta stroška	Vrednost (EUR)
Pogodbeno delo in najem strojev	573,14
Tekoče vzdrževanje strojev in opreme	14.318,89
Goriva in maziva	28.498,06
Stroški avtomobila	720,00

se nadaljuje

Tabela 4: Glavni stroški za opravljanje dejavnosti v podjetju Drinovec (nad.)

Vrsta stroška	Vrednost (EUR)
Kupljeno seme in sadike	41.250,93
Gnojila in sredstva za izboljšanje zemlje	9.531,25
Sredstva za varstvo rastlin	16.520,45
Ostali posebni stroški pridelkov	41.048,20
Drugi posebni stroški za druge pridobitne dejavnosti	58,03
Tekoče vzdrževanje in obnavljanje zemljišča in poslopij	53,51
Elektrika	3.195,18
Voda	109,59
Druge vrste zavarovanja poslovnega gospodarstva	3.295,32
Davki na zemljišča in poslopja	347,17
Najemnina za zemljišče	8.235,26
Obresti in stroški kreditov	2.255,52
Ostali splošni stroški	6.688,41
SKUPAJ	176.698,91

Vir: Interni podatki podjetja.

Celotna organizacijska struktura podjetja Drinovec, to je vse od finančno-računovodskega, kadrovskega in organizacijskega do prodajno-tržnega oddelka, se nahaja na eni lokaciji (Drinovec, 2017). Prednost te strukture je, da se vse naloge opravljajo na enem mestu, posledično to povzroča nižje stroške proizvodnje in upravljanja, povečuje specializacijo in profesionalizacijo ljudi v funkcijskih oddelkih. Takšna organizacijska struktura zagotavlja jasno opredelitev moči, statusa in ugleda, omogoča pospešen razvoj funkcije in enotnost nastopanja navzven (Ilič, 2001, str. 190).

Za podjetje Drinovec je bila izdelana SWOT analiza.

Tabela 5: SWOT-matrika podjetja Drinovec

PREDNOSTI: - ekonomija obsega, - znanje in izkušnje, - lastni pakirni stroji in mehanizacija, - hitrost odločanja - visoko kakovostni pridelki, - zanesljivi in dolgoročni kupci, - dobro ime in lastne blagovne znamke.	SLABOSTI: - hitro pokvarljivo blago, - zaradi nasičenosti pridelkov na trgu nizke cene, - substituti, - visoki finančni vložki v mehanizacijo, - sistem naročanja.
--	--

se nadaljuje

Tabela 5: SWOT-matrika podjetja Drinovec (nad.)

PRILOŽNOSTI: - atraktivni tuji trgi, - zaradi sodobne mehanizacije možnost obvladovanja še večjih obdelovalnih površin, - zahteve kupcev glede pakiranja, - možnost koriščenja nepovratnih sredstev, - vse večja potrošniška ozaveščenost o zdravi in neoporečni hrani s podeželja.	NEVARNOSTI: - slabi vremenski pogoji in posledično vpliv na kakovost pridelkov, - vstop novih konkurentov, - povišanje davkov, - uvoz pridelkov iz drugih držav, - stroga zakonodaja in dolgotrajni postopki pridobivanja ustrezne dokumentacije.
---	---

Vir: Lastna izdelava.

4 PREDLOG STRATEGIJ

Močno podjetje pomeni, da ima jasno opredeljeno poslanstvo in vizijo, motivirane zaposlene, ki s podjetjem živijo in zanj delajo, izjemne vrednote in etične standarde, od katerih ne odstopajo, ter vodjo in njegove naslednike, ki jim ljudje zaupajo. Močno podjetje deluje v smeri zadovoljevanja potreb kupcev, ustvarja močno tržno prepoznavnost, nenehno izboljšuje svoje izdelke in storitve ter izumlja nove. Ključno konkurenčno prednost mu prinaša človeški kapital, ki ga skrbno neguje in skrbi za njegov razvoj (Bertoncelj in drugi, 2015, str. 46).

Zadnja leta je na strategijo razvoja podjetja Drinovec vplival tudi prenos lastništva na mlajšo generacijo. Ta prenos je bil izveden jeseni leta 2015. Rajko Drinovec je mnenja, da sta se njegova otroka, in sicer sin Gregor ter hči Špela, vse življenje učila in sproti dokazovala svojo voljo do dela. Hči Špela je univ. dipl. pravnica, nato pa je magistrski študij nadaljevala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Sin Gregor je obiskoval Biotehniško šolo, ves čas pa si je znanje in izkušnje nabiral v domačem podjetju. Vsa ta leta si je nabiral znanje in moč, ki sta potrebna za nadaljnji razvoj podjetja. Z zgoraj napisanimi podatki smo tudi dobili odgovor na enega izmed naših raziskovalnih vprašanj, in sicer, ali v podjetju Drinovec uspešno prenašajo znanje in veščine na mlajšo generacijo. Odgovor je, da uspešno prenašajo znanje in veščine. Sedanji mladi lastnik, g. Gregor Drinovec, je znanje in veščine od svojih staršev pridobival praktično vse življenje.

Kaplan in Norton (2001, str. 179) menita, da odlična strategija na ravni celotnega podjetja ne temelji na poljubni izbiri posameznih členov, ampak na skrbno zgrajenem sistemu

medsebojno povezanih delov itd. V odlični strategiji so vse sestavine (sredstva, poslovne enote in organizacijska struktura) usklajene med seboj. Ta usklajenost pa mora temeljiti na poslovnih sredstvih, ki jih ima podjetje na voljo, to je na njegovem premoženju, znanju in sposobnostih.

Strategije, zasnovane na kombinaciji prednosti in poslovnih priložnosti podjetja, se nanašajo na možnost povečanja pridelkov in vstop na mednarodni trg. Ker ima podjetje Drinovec močne in mednarodno dobro uveljavljene kupce, bi lahko enakim kupcem dostavljali pakirane izdelke v sosednje države (na primer s svojimi pridelki bi lahko zalagali tudi Hofer Avstrija). Avstrija je država, ki je močna v pridelavi pridelkov, kot jih imajo v podjetju Drinovec, vendar se sezona pridelkov zaradi podnebnih razlik (npr. mladi krompir, zgodnje korenje) prične v Sloveniji prej kot v Avstriji. Realno in izvedljivo je le, da bi podjetje Drinovec na avstrijskem trgu prodajalo npr. mladi krompir in zgodnje korenje le v začetku sezone, to je junija in julija, dokler naši severni sosednje ne pričnejo s pobiranjem lastnih pridelkov. Tudi odkupna cena grosističnih podjetij je v začetku sezone bistveno višja kot kasneje, ko je na trgu že dovolj ponudbe domačih, v tem primeru lokalnih – avstrijskih dobaviteljev.

Podjetje Drinovec ima lastno celotno pralno-polirno in pakirno linijo. Imajo tudi več vrst različnih pakirnic, ker imajo njihovi kupci različne zahteve glede oblik pakiranja. Nekateri njihovi kupci zahtevajo pakiranje pridelkov v folijo, nekateri kupci pa le v mrežico, kjer kupec lahko popolnoma v celoti vidi pridelke, ki jih bo kupil. Ker ima podjetje Drinovec na voljo vsa ta različna pakiranja in ker so vsi stroji lastni, pomeni, da so tudi fleksibilni glede časa pakiranja. Vse te naložbe v pakirne stroje bi si lahko vsaj deloma povrnili s storitvami pakiranja. Na svojih pakirnih strojih bi lahko poleg svojih pridelkov pakirali tudi pridelke drugih podjetij, ki se ukvarjajo s pridelavo, nimajo pa svojih pakirnic. Njihove pakirne mašine so primerne na primer tudi za pakiranje pomaranč, mandarin, limon itn. Pakirni material, to je npr. mrežica, pa že imajo, ker v mrežico pakirajo tudi krompir, čebulo, rdečo peso in črno redkev. Podjetje Drinovec se glede nudenja storitve pakiranja in količin pakiranja že dogovarja z enim od večjih grosističnih podjetij v Sloveniji, vendar zaradi zaupnosti v nalogi ne moremo razkrivati vseh podatkov.

Strategije, zasnovane na kombinaciji slabosti in nevarnosti podjetja, se nanašajo na pridelke, ki jih ni moč dolgotrajno shranjevati. Kupci podjetja Drinovec so izjemno zahtevni. Poleg tega, da od podjetja Drinovec pričakujejo vsakoletno uspešno pridobitev certifikata Global G.A.P., morajo vsako sorto pridelka poslati tudi v analizo na Dunaj, in sicer na inštitut Eurofins. Namen analize je, da pridelovalec uporablja le tista sredstva za škropljenje, ki so dovoljena v Sloveniji in so v skladu z dovoljenji integrirane pridelave. V primeru, da vzorec pridelka testa ne bi prešel (kar se v podjetju Drinovec še ni zgodilo), bi njihov kupec pridelke poiskal pri konkurenčnem podjetju ali pa bi jih priskrbel iz uvoza.

Podjetje Drinovec je leta 2016 vstopilo v ukrep KOPOP. Kratica KOPOP pomeni Kmetijsko okoljska podnebna plačila, kar pomeni, da tudi podjetje Drinovec prispeva k zmanjševanju

vplivov kmetovanja na okolje, ohranjanju biotske raznovrstnosti in prilagajanju kmetovanja podnebnim spremembam. V ta ukrep je podjetje vstopilo za dobo petih let, to je od leta 2016 do 2020. Ob vstopu v ukrep je bilo treba napisati kolobar za obdobje petih let. Kolobarjenje je za podjetje, kot je podjetje Drinovec, izjemno pomembno. Kolobarjenje pomeni, da na eno polje vsako leto posadimo drugo kulturo. Ob pravilnem in doslednem upoštevanju kolobarja podjetje zagotovi bolj kakovostne pridelke in tudi večjo količino pridelkov. S kolobarjenjem se zemlja manj izčrpava, posejana kultura pa optimalno izkoristi razmere v zemlji, ki so nastale s predhodno setvijo drugih rastlin na istem mestu. S kolobarjenjem se podjetje Drinovec bori proti razmnoževanju škodljivcev in bolezni, ki se pojavljajo, če se rastline dlje časa gojijo na istem mestu. Skratka, podjetje Drinovec pravilno upošteva kolobarjenje, posledično pa s tem zmanjšuje uporabo fitofarmaceutskih sredstev za zatiranje škodljivcev. To je tudi eden izmed glavnih namenov ukrepa KOPOP. Podjetje Drinovec obdeluje 56 različnih parcelnih števil. Kolobarjenje za dobo petih let je izjemno težko načrtovati. Razmere na trgu se hitro spreminjajo. Podjetje Drinovec pa si nikakor ne more in ne sme privoščiti, da bi izgubilo katerega od svojih kupcev, saj že imajo izdelan točno določen načrt sejanja do konca sezone v letu 2020. V tem vmesnem času si lahko privoščijo 5 % odstopanja od načrtovanega kolobarjenja. Do tega odstopanja je prišlo v letošnji sezoni, 2018, ko je podjetje Drinovec zaradi velikega povpraševanja enega svojega kupca prvič posejalo kolerabo. Velik kupec podjetja Drinovec, se pravi neko veliko grosistično podjetje, je podjetju Drinovec predlagalo, da posadi kolerabo, ker je v njihovih trgovinah vse večje povpraševanje po slovenski kolerabi. Podjetje Drinovec je za letošnjo sezono posadilo 1,5 ha, to je dobra 2 % glede na količino njihovih površin. Če bo prodaja novega pridelka v letošnjem letu uspešna, se bo v prihodnjih letih povečala velikost posejane površine s kolerabo.

V podjetju Drinovec obdelujejo skupaj 70 ha površin na različnih lokacijah. Te površine je dobesedno nemogoče zaščititi pred slabimi vremenskimi pogoji. Vreme je danes vedno bolj nepredvidljivo. Pozno spomladi, ko so pridelki že posajeni, še vedno lahko prav hitro pride do kakšne pozebe, poleti pa ves čas preži nevarnost suše in toče. V podjetju Drinovec imajo lastne namakalne sisteme, s katerimi namakajo približno 5 ha površin. V letu 2017 pa so si pridobili dovoljenje za raziskavo podzemnih voda. Namen je izdelati lastno vrtino, ki bi omogočala namakanje še dodatnih površin, to je še dodatnih 10 ha. Izdelava lastne vrtine je povezana z visokimi stroški in hkrati dokaj tvegana, ker tudi če pri kopanju vrtine vode ne najdejo, se kopanje vrtine plača. Podjetje Drinovec zaradi trenutnih finančnih stroškov v letu 2017 ni pričelo s kopanjem lastne vrtine. V mesecu aprilu 2018 so zaprosili za podaljšanje dovoljenja za raziskavo podzemnih voda še za leto in pol, in ta projekt imajo namen dokončati spomladi leta 2019.

Ozaveščenost potrošnikov o prednostih domačih pridelkov je vsako leto večja. Ob začetku sezone, to je v začetku meseca junija, ko podjetje Drinovec prične v trgovske centre dobavljati mladi krompir, proti koncu meseca junija mlado korenje itn., bi morale podjetje svoje pridelke pričeti oglaševati in bi s tem javnosti sporočili, da se je njihova nova sezona

pričela. Zadnji dve leti so pri oglaševanju sodelovali s podjetjem Hofer. Omenjeno podjetje je ob pričetku sezone po TV-ekranih pričelo predvajati reklamo, kjer so bili med navedenimi pridelki tudi pridelki podjetja Drinovec. Pridelki podjetja Drinovec so bili videni tudi na jumbo plakatih po Sloveniji in v letakih podjetja Hofer. Cilj podjetja Drinovec ni oglaševanje posameznih pridelkov na sodobnih omrežjih, kot so Facebook portal, Twitter, Instagram ipd. Kupci podjetja Drinovec so Hofer, Spar, Lidl in Mercator. V letu 2016 so v podjetju Drinovec posneli 2 svoja predstavitvena filma. Prvi film je bil na temo korenja, ki je zajemal cel proces od sejanja, pobiranja in pakiranja, drugi predstavitveni film pa je bil na temo krompirja. Tudi ta film je prikazoval proces vse od priprave na sajenje, sajenje, namakanje, pobiranje in pakiranje. Podjetje Drinovec je predstavitvene filme poslalo svojim kupcem, ti pa so jih objavili na svojih Facebook portalih. Oba filma sta v enem dnevu dosegla 40.000 ogledov. V podjetju Drinovec so z obema predstavitvenima filmoma videli, da ljudem ogromno pomeni, da vidijo čisto vse ravni pridelave zelenjave. Odziv s pohvalami in dobrimi željami za vnaprej od »lojalnih« kupcev podjetja Drinovec je bil nepričakovano velik. Tudi prodaja pridelkov se je takrat močno dvignila. Naročila kupcev podjetja Drinovec so se dvignila oziroma so bila večja kot običajno.

V letošnjem letu, 2018, bodo v podjetju Drinovec ponovno vlagali v stroje, ki bodo del pralno-pakirne linije. Vse stroje bodo prejeli in bodo v linijo vključeni do konca leta 2018. Ko bo vsa pakirna linija postavljena in vsi stroji že v obratovanju, bodo v podjetju Drinovec posneli nov film, samo na temo pakiranja vseh njihovih pridelkov. Namen filma bo prikazati proces pranja, ločevanja, kalibriranja in pakiranja pridelkov. Na podlagi pretekle prakse, v primeru Drinovec je to na podlagi prejšnjih dveh predstavitvenih filmov, so videli, da si njihovi kupci radi pogledajo točno, od kot pridejo izdelki, ki jih kupujejo, in tudi predstavitev podjetja na tak način je kratka in hkrati jedrnata. Zaradi takšnega sodobnega načina predstavitve dela na polju so verjetno pridobili še kakšnega novega »lojalnega« kupca, saj so v podjetju od takrat naprej od grosističnih podjetij pričeli prejemati še večja naročila njihovih pridelkov.

V podjetju Drinovec ves čas vlagajo v novo mehanizacijo. Zavedajo se, da tako veliko obdelovalnih površin ne moreš obvladovati s slabimi stroji. Ker imajo vso lastno mehanizacijo, bi mogoče lahko opravljali storitve z omenjenimi stroji. Na primer, ker imajo nove in zmogljive stroje za pobiranje pridelkov, kot so kombajn za krompir in čebulo, kombajn za korenje itn. V Sloveniji je več kmetij, ki vsako leto posadijo precej krompirja, tako bi podjetje Drinovec z lastnimi stroji lahko izvajalo storitve za druge. V letošnjem letu, se pravi v letu 2018, je podjetje Drinovec pričelo sodelovati z eno izmed večjih kmetijskih zadrug v Sloveniji. Omenjena kmetijska zadruga ima v lasti okoli 1000 ha površin na katerih ima posejano koruzo in žito. Podjetje Drinovec je preteklo leto, 2017, vlagalo v novo, sodobno škropilno napravo. Z omenjeno škropilno napravo podjetje Drinovec že izvaja storitev škropljenja za zadrugo. Skupni cilj obeh podjetij, Kmetijske zadruge in podjetja Drinovec, je zadovoljstvo obeh strani. Cilj podjetja Drinovec za leto 2018 na področju opravljanja storitev z lastno kmetijsko mehanizacijo je ohraniti trenutnega naročnika. Za

naprej pa je cilj pridobiti še kakšnega novega. Najboljša reklama pri nudenju storitev je reklama, ki gre od ust do ust, in na tako zvrst »oglaševanja« računajo tudi v podjetju Drinovec.

Cilji podjetja Drinovec so usmerjeni v dvig produktivnosti, izboljšanje kakovosti proizvodov in prodajo na tuje trge. Dvig produktivnosti v smislu, ker so v podjetju Drinovec v letu 2016, 2017 in tudi v letošnjem letu 2018 ogromno vlagali v novo opremo in mehanizacijo. Namen teh naložb je, da bodo pri svojem delu hitrejši ter s sodobno tehnologijo zmanjšali število reklamacij. Če se osredotočimo na pakirno linijo, so v podjetju Drinovec povedali, da so npr. enako količino pridelkov pred dvema letoma pakirali približno šest ur, letošnjo sezono pa enako količino približno štiri ure. Ker so pri pakiranju toliko hitrejši, se bodo njihove aktivnosti usmerile v iskanje novih partnerjev, kjer bodo za njih opravljali storitve pakiranja. Že letošnjo zimo so v sodelovanju s podjetjem Spar za njih pakirali česen pod njihovo blagovno znamko Kot nekoč itd. V podjetju Drinovec letno opravijo preko 600 dostav v centralna skladišča svojih kupcev. Letno prejmejo vsega skupaj okoli 20 reklamacij, kar je dobre 3 % od vseh letnih dostav. Cilj sezone 2018 je, da bo število reklamacij manjše za 1 %. Za začetek opravljanja storitev pakiranja za druga podjetja pa bo podjetje Drinovec svoje aktivnosti usmerilo v iskanje vsaj še enega poslovnega partnerja oziroma podjetje, za katero bodo opravljali storitev pakiranja. Z novim predstavitvenim filmom, ki bo na temo pakiranja, bodo svojim potencialnim naročnikom lažje pokazali njihove možnosti pakiranja.

Podjetje Drinovec svoje proizvode skoraj v celoti proda grosistično večjim trgovskim ponudnikom, to so Hofer, Spar, Mercator in Lidl. Z vsemi odjemalci ima sklenjene letne pogodbe o odkupu in cenah. Podjetje se vsako leto poveča za nekaj ha, kajti želijo povečati obseg proizvodnje prek povečanega obsega kmetijskih površin v obdelavi. Zaradi tega so bili v podjetju dobesedno primorani pričeti graditi nove poslovne prostore in gradnja je že v teku. Zaradi vsakoletnega povečanja potrebujejo povečane kapacitete skladiščnih prostorov in dodatno pakirno opremo. V okviru celotne naložbe se trenutno gradi nov objekt, skladišče s pakirnico, namenjen skladiščenju kmetijskih pridelkov. Objekt bo tlorisnih dimenzij 44,79 m x 11,58 m in bo po etažnosti obsegal klet in pritličje. Objekt bo služil za spravilo in pakiranje kmetijskih pridelkov. Poleg izgradnje skladišča naložba obsega tudi postavitev pritlične strojne lope – nadstreška za spravilo kmetijske mehanizacije. Naložba bo obsegala tudi nakup nekaterih novih strojev, ki bodo predstavljali del pakirne linije (Drinovec, 2017).

Podjetje Drinovec ima sklenjeno pogodbo z Biotehniškim izobraževalnim centrom v Naklem. V njihovo podjetje šola vsako leto pošlje več dijakov. Glede na to, s čim se podjetje ukvarja, je to za dijaka izjemno dobra, poučna in raznolika praksa. Samoiniciativni in pridni študentje v podjetju delajo tudi po tem, ko zaključijo s prakso. V primeru, da bi bili posamezni dijaki pridni, bi lahko za podjetje Drinovec s stroji opravljali storitve s kmetijsko mehanizacijo.

Znanje postaja osnovni vir za posameznika in družbo. Temeljni izziv je, kako znanje organizirati in ga izrabiti, saj samo po sebi nič ne pomeni. Znanje oziroma nosilci znanja

morajo biti za uspešnost pravilno povezani (Hočevar & Jaklič, 1999, str. 32). Podjetje Drinovec to znanje izkorišča sebi v prid. Ker v podjetju delajo vsi družinski člani, si izkušnje nabirajo praktično vse življenje, med seboj pa so tudi zelo povezani.

Podjetje Drinovec je podjetje, ki si želi stabilnosti na trgu in se s svojo samoiniciativnostjo neprestano razvija in s tem uspešno prilagaja trgu povpraševanja. V podjetju se zavedajo, kako pomembno in hkrati tudi težko je, da s svojimi proizvodi uspešno zadovoljujejo svoje kupce. Ker imajo lastne pakirnice, se glede pakiranja zelenjave lahko dokaj veliko prilagodijo želji kupca oziroma naročnika. Imajo možnosti pakiranja od 250 g vrečk do 5 kg težkih žakljev. Svojim kupcem dostavljajo pakirano zelenjavo po 1 kg, 2 kg, 3 kg itn. Trend življenja se je predvsem v zadnjih letih zelo spremenil. Kupci v trgovinah ne kupujejo več ozimnic oziroma pridelkov »na zalogo«. Vedno več je povpraševanja po malih pakiranjih, ker kupci živila kupujejo tako, da jih sproti porabijo. Skoraj vsak dan gredo v trgovino po nova, sveža živila oziroma za podjetje Drinovec pomembne pridelke (Drinovec, 2017).

Perša (2013, str. 213) meni, da je bistvo pri podjetniku, da si upa sprejeti izziv, se soočiti s slabostmi in nevarnostmi ter zanje najti tudi ustrezne rešitve. Uspeh je zagotovljen, če je podjetnik s pravo idejo ob pravem času na pravem mestu. V našem primeru, to je podjetje Drinovec, lahko rečemo, da so si upali sprejeti izziv, to je, da so se popolnoma preusmerili v panogo poljedelstva. Vedeli so, da se bodo zaradi usmeritve soočili z mnogimi slabostmi in nevarnostmi. Slabosti so, da jih čakajo visoki finančni vložki v mehanizacijo, ki bo specializirana za poljedelstvo, da so pridelki hitro pokvarljivi, nasičenost pridelkov itn. Nevarnosti, ki so v začetku preusmeritve prežale na podjetje, sta bila pomanjkljivo znanje glede obvladovanja količin pridelkov, konkurenčna podjetja pa so to znanje že imela, velika odvisnost od vremena itn. Za vse slabosti in nevarnosti so vedno našli rešitve, ves čas so si nabirali znanje in izkušnje, zaradi kakovostnih pridelkov in ekonomije obsega pa so si lahko iskali le največja grosistična podjetja za svoje pridelke. Uspeh so si zagotovili, ker so bili s pravo idejo ob pravem času na pravem mestu. To velja predvsem za njihovega največjega kupca, to je podjetje Hofer. V podjetje so poslali ponudbo, ravno v času, ko je podjetje pričelo iskati dobavitelje za slovensko zelenjavo in sadje. Podjetje Drinovec je bilo prvi ponudnik slovenske zelenjave v podjetju Hofer.

SKLEP

Današnje turbulentno poslovanje na trgu ne dopušča prostora podjetjem, ki niso učinkovita in uspešna. V magistrskem delu smo se osredotočili na družinska podjetja, ki so že sama po sebi specifična in različna od drugih ter za katera v večini lahko govorimo, da so učinkovita in uspešna na trgu, saj jih v nasprotnem primeru sploh ne bi bilo na trgu. V družinskih podjetjih običajno delajo družinski člani, se pravi, da se družinski in poslovni svet članov nenehno prepletata. Na eni strani morajo biti dobri starši in sorodniki, po drugi strani pa imeti veliko znanja in izkušenj z vodenjem družinskega posla.

Podjetje Drinovec sodi med pet največjih pridelovalcev zelenjave v Sloveniji. Sodelujejo z večjimi trgovskimi podjetji, kjer imajo tudi svoje blagovne znamke pridelkov. Vrednote družinskega podjetja Drinovec so usklajene z vrednotami, ki naj bi jih imelo uspešno družinsko podjetje. Vrednote pravega družinskega podjetja in hkrati tudi vrednote podjetja Drinovec so prilagodljivost trgu, uspešno sodelovanje z različnimi in strogimi kupci, gospodarnost, ki se kaže v premišljenih naložbah, iniciativnost, ki se kaže v nenehnem iskanju novih priložnosti, in še bi lahko naštevali. Velik del družinskih podjetij propade zaradi slabe predaje posla naslednji generaciji. Neko nenapisano pravilo pravi, da naj bi lastnik oziroma direktor nekega posla vsaj pet let pred svojo upokojitvijo ali umikom iz posla prišel »uriti« svojega naslednika. Družinski posel podjetja Drinovec je ta prenos z ene generacije na drugo uspešno prestal pred dvema letoma, skratka, uspešno poslovno pot sedaj nadaljuje že najmanj tretja generacija družine Drinovec pod budnim očesom izkušenih družinskih članov. To pomeni, da uspešno sledijo tudi eni izmed pomembnih podjetniških vrednot, to je moralnosti, ki zajema čast in spoštovanje že oblikovanih družinskih načel.

V magistrskem delu smo spoznali, da je podjetje Drinovec močan konkurent slovenskim podjetjem, ki se ukvarjajo s pridelavo sveže zelenjave. Za podjetje smo izdelali tudi SWOT-analizo. Oblikovana analiza je pokazala, koliko prednosti, ki so pomembne za nadaljnji razvoj, ima družinsko podjetje Drinovec. To so ekonomija obsega, pridobljeno znanje in dolgoletne izkušnje vodstva, povsem lastni pakirni stroji in mehanizacija, zanesljivi in dolgoročni kupci ter visokokakovostni pridelki.

Glavne slabosti kmetijske panoge so hitro pokvarljivo blago in visoki finančni vložki v mehanizacijo, v katero je treba vlagati ves čas. Podjetje Drinovec si ne more in ne sme privoščiti, da »zaspi« glede vlaganja v pakirno opremo in mehanizacijo. Vsega skupaj letno pridelajo okoli 2.500 t pridelkov in takšne količine podjetje kakovostno in hitro ne more obvladovati z zastarelo mehanizacijo.

Podjetju Drinovec se lahko pokažejo lepe priložnosti pri vstopu na tuje trge. Italijanski trg je za podjetje zanimiv, ker zamejski Italijani, ki jih ni malo, močno cenijo slovenske pridelke. Na avstrijski trg pa bi podjetje Drinovec lahko prodrlo prek svojih že obstoječih kupcev, na primer prek trenutnega kupca Hofer Slovenija potem še Hofer Avstrija. Prilagodljivi pa so tudi pri možnostih in vrstah pakiranja.

Podjetje Drinovec nadaljuje procese razvoja podjetja. V naslednjem letu si želi dokončati hladilne prostore, da se zelenjava ne bi tako hitro pokvarila in da bi dlje časa ostala sveža. V zadnjih 15 letih je podjetje Drinovec dokazalo, da s svojo sposobnostjo in prilagodljivostjo že dosega odlične rezultate. Toda poslovni svet je neomajen, od podjetnikov zahteva vedno več znanja ter neprestano iskanje novih, še boljših rešitev. Podjetje Drinovec se med konkurenti prebija uspešno, saj gradi in izkorišča svoje konkurenčne prednosti. Tako kot mnogo družinskih podjetij tudi podjetje Drinovec finance uporablja predvsem za vsakoletne naložbe v novo – sodobno opremo in mehanizacijo. Neprestano vlaga v rast na obstoječem trgu.

Za dolgoročni razvoj podjetja je pomembno, da izbere strategijo, pri katerih uporablja svoje prednosti, da v čim večji meri premaguje svoje slabosti in da se čim bolj izogne poslovnim nevarnostim.

LITERATURA IN VIRI

1. Banič, I. (2007). *Poslovna politika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Belak, J. (1998). *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Gubno: MER Evrocenter.
3. Bertancelj, A., Bervar, M., Meško, M., Naraločnik, V., Nastav, B., Roblek, V., & Trnavčević, A. (2015). *Trajnostni razvoj*. Ljubljana: GV založba.
4. Cirman, T. (1997). *Kako razviti uspešno podjetje 1*. Ljubljana: GEA College, d. d.
5. Čater, T. (2013). *Strateški management 2. Uvod v strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Debeljak, Ž., & Prašnikar, J. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Dobovišek, A. (2007). *Strateško vodenje prodaje*. Ljubljana: GV Založba.
8. Družinsko podjetje Drinovec. (2017). *Predstavitev podjetja Drinovec* (interni podatki podjetja). Okroglo: Družinsko podjetje Drinovec.
9. Gospodarska zbornica dolenjske in Bele krajine (2017). Družinsko podjetništvo. Pridobljeno 19. januarja 2017 iz <http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1017>
10. Glas, M. (1995). *Kako razviti uspešno malo podjetje*. Ljubljana: GEA College, d. d.
11. Gomzelj, D. (2010). *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management.
12. Hočevar, I. (2013, 22. februar). Kaj tare naša družinska podjetja. *E-revir*. Pridobljeno 19. januarja 2017 iz <http://www.finance-akademija.si/8334256/Kaj-tare-na%C5%A1a-dru%C5%BEinska-podjetja>
13. Hočevar, M., & Jaklič, M. (1999). *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
15. Ilič, B. (2001). *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: 2001.
16. Ivačič, A. (2014). Kako preživeti generacijski prehod v družinskem podjetju? *Podjetnik*, 2015(13), 32–41.
17. Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
18. Kirzer, I. (2014). *Konkurenca in podjetništvo*. Ljubljana: Inštitut Nove revije, Zavod za humanistiko.
19. Kmetijsko gospodarska zbornica Slovenije. (2012). *Kmetijstvo na Slovenskem*. Pridobljeno 26. januarja 2017 iz <http://www.kgzs.si/gv/kmetijstvo.aspx>

20. Konfederacija sindikatov javnega Sektorja Slovenije. (b.1.). Samozaposlitev kot priložnost. SWOT analiza. Najdeno 25. januarja 2018 na spletnem naslovu <http://www.priloznost.si/izobrazevanja-za-clanstvo/samozaposlitev-kot-priloznost>
21. Kos, B. (2007, 12. februar). *Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic*. Pridobljeno 27. januarja 2017 iz <http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php>
22. Kos, B. (2011, 24. februar). *PEST analiza*. Pridobljeno 20. januarja 2015 iz <http://blazkos.com/pest-analiza.php>
23. Kos, B. (2012, 7. februar). *Analiza privlačnosti panoge*. Pridobljeno 26. januarja 2017 iz <http://www.mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/blaz-kos-analiza-privlacnosti-panoge>
24. Kos, M. (2000). *Menedžment dodane vrednosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Kotler, P. (1996). *Marketing Management – trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
26. Kralj, A., Sedmak, M., & Kotnik, V. (2012). *Analiza stanja psihosocialnih tveganj na delovnih mestih v mikro, malih in srednje velikih podjetjih*. Ljubljana: Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije – Soča.
27. Kunstič, K. (2009, 20. november). *Družinska podjetja – Prednost ali slabost?* Pridobljeno 22. januarja 2017 iz <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Kunstic%20Karmen.pdf>
28. Maher, I. (2010). *Analiza poslovanja in strateška analiza podjetja*. Pridobljeno 26. januarja 2017 iz <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/057.pdf>
29. Melavc, D., & Novak, A. (2007). *Controlling*. Ljubljana: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
30. Merkač, M. (2000). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
31. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Nered, J., Perko, D., & Razpotnik, N. (2013). *Nove razvojne perspektive*. Ljubljana: Založba ZRC.
33. Perša, A. (2013). *Podjetniška naravnost družinske kmetije z razvojem dopolnilne dejavnosti na kmetiji*. Pridobljeno 27. maja 2018 iz <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-141-0/prispevki/023.pdf>
34. Podgoršek, J. (2011). *Gospodarjenje v poljedelstvu in vrtnarstvu*. Pridobljeno 27. januarja 2017 iz http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/skriti_dokumenti/Gospodarjenje_v_poljedelstvu_in_vrtnarstvu-Podgorsek.pdf
35. Podjetniški portal. (2017). *Analiza poslovnega okolja*. Pridobljeno 2. februarja 2017 iz <http://www.podjetniski-portal.si/izdelki-in-storitve/analiza-poslovnega-okolja>
36. Prange, J., & Pumpin, C. (1995). *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Preuth, M. (2003). *Biti uspešen na enotnem evropskem trgu*. Maribor: Gospodarska zbornica Slovenije.

38. Pučko, D. (1998). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
39. Rusjan, B. (2013). *Management poslovne odličnosti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Slovensko združenje za integrirano pridelavo zelenjave. Integrirana zelenjava. Pridobljeno 22. januarja 2017 iz <http://www.zelenjava-pikapolonica.si/sveze-in-okusno-iz-slovenske-zemlje.html>
41. Škof, B., Ivanjko, Š., & Štravs, S. (2003). *Preoblikovanje samostojnega podjetnika posameznika v gospodarsko družbo*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
42. Štempihar, A., & Bračun, B. (2010). *Poslovni pristopi prihodnosti*. Ljubljana: Askit, d. o. o.

PRILOGA

Priloga 1: Intervju

Intervju je bil opravljen z lastnikom podjetja Drinovec, to je z g. Gregorjem Drinovcem.

1. S katero dejavnostjo se ukvarja vaše podjetje?

Naše podjetje se ukvarja s kmetijsko dejavnostjo.

2. Kakšni so bili vaši začetki in kako podjetje deluje danes?

S kmetijsko dejavnostjo sta se ukvarjala že moja stara starša. Nato sta se z omenjeno dejavnostjo ukvarjala tudi moja starša, se pravi točno mene ta dejavnost praktično spremlja vse življenje. Sam zase sem že v osnovni šoli vedel, kaj bom, ko bom velik. Ko sem bil mlajši, smo imeli doma 50 glav živine. Priznam, da me živinoreja ni veselila najbolj. Dobrih 15 let nazaj pa sta starša dobila odlično priložnost sodelovanja s podjetjem Tuš, d. o. o. Takrat smo se skupaj s starši in starimi starši odločili, da se bo naša kmetija popolnoma preusmerila v poljedelstvo, kajti močno se je povečalo povpraševanje po naših pridelkih, takrat je bil to le krompir. Od takrat naprej smo vse naše prihranke, znanje in izkušnje pričeli vlagati v nakup strojev in še večjo kakovost pridelkov. Leta 2011 smo pričeli sodelovati s podjetjem Mercator, leta 2013 pa s podjetjem Hofer trgovina, d. o. o. Hofer ima vsakodnevno politiko dostave, tako da dostava naših pridelkov v centralno skladišče v Lukovico poteka 7-krat na teden. To pomeni, da na policah trgovin najdete zares sveže pridelke. Leta 2014 so naši pridelki prišli tudi na Sparove police. Naše podjetje ima tudi lasten kamion za razvoz, tako da nam transport ne predstavlja nobenih problemov in smo glede dostave popolnoma fleksibilni. Leta 2016 pa smo pričeli sodelovati tudi s podjetjem Lidl. Vsa ta leta lahko rečem, da se je naša kmetija razvila v pravo malo podjetje, ki letno pridelava okoli 2.500 t pridelkov.

3. Kakšni so vaši cilji?

Lahko rečem, da se je ozaveščenost kupcev o domači, slovenski hrani zares spremenila. Ljudje vedno bolj cenijo domače proizvode. Vsako sezono v najem vzamemo še dodatne površine, vendar toliko površine, kot imamo, toliko pridelkov lahko pridelamo in nič več. Povpraševanje po pridelkih, ki jih nudimo našim kupcem, je večje od ponudbe. Tako so naši cilji zagotovo povečanje obsega pridelkov. Naši cilji so tudi tuji trgi. V interesu nam je predvsem Italija. Italijanski trg je velik, se pravi, da je povpraševanje veliko in cenijo našo domačo, slovensko hrano, ker vedo, da je kakovostna.

4. Kdaj ste se začeli širiti in zakaj?

Dobrih 15 let nazaj smo se najprej povsem preusmerili v poljedelstvo. Od takrat naprej pa lahko rečem, da se naše podjetje vsako leto širi. Pred 15 leti smo letno pridelali približno 400 t pridelkov, lansko sezono, se pravi leta 2017, pa smo pridelali vsega skupaj 2.500 t

pridelkov. Lahko bi rekli, da se širimo skupaj z obsegom povpraševanja. Imamo dolgoročne in zanesljive kupce. Povpraševanje z njihove strani je veliko oziroma vsako leto večje.

5. Kako je bilo s finančnimi sredstvi za širitev?

Vsakoletne naložbe v novo mehanizacijo in tudi v nove poslovne prostore vložimo z reinvestiranjem dobička, nekaj pa tudi z evropskimi sredstvi, ki sem jih prejel kot mladi gospodar.

6. Je z razvojem posel postal bolj predvidljiv?

Z nekaterimi trgovskimi centri sodelujemo že več let. Za navedene kupce sedaj že lahko predvidevamo približne prodane letne količine naših pridelkov. Tako da lahko s tega vidika rečem, da je posel postal že nekoliko bolj predvidljiv. Tudi politika dostave in poslovanja nasploh z večjimi trgovskimi centri poteka ves čas enako, se pravi po nekih ustaljenih tirnicah. Kmetijska panoga pa je v veliki meri odvisna od vremena, ki je iz leta v leto bolj nepredvidljivo. Spomladi, ko smo imeli že vse pridelke posejane, nas je lansko in predlansko leto prizadela pozeba. Poleti pa nas vedno lahko preseneti kakšna toča, vedno bolj pa nas prizadenejo tudi posamezna sušna obdobja.

7. Kaj je tisto najbolj dragoceno, kar vam je prineslo podjetništvo?

Podjetništvo vsakemu podjetniku zagotovo prinese dobre in manj dobre stvari. Dobre stvari so zagotovo bogate izkušnje, ki si jih nabiram vse življenje. Moji starši in stari starši so izjemno delovni, vztrajni in samoiniciativni. Mislim, da imam te lastnosti tudi sama, pridobila sem jih z dobrim zgledom. Če mi je naše družinsko podjetništvo prineslo te tri lastnosti, je že dovolj. Podjetništvo pa te tudi nauči, da v poslu ni milosti in popuščanja.