

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA DRUŽINSKIH PODJETIJ V LOKALNI SKUPNOSTI:
ANALIZA GOSPODARSKEGA IN SOCIALNEGA VPLIVA**

Ljubljana, september 2025

MATIC RUTAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matic Rutar, študent Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtor predloženega dela z naslovom Vloga družinskih podjetij v lokalni skupnosti: analiza gospodarskega in socialnega vpliva, pripravljenega v sodelovanju z mentorjem doc. dr. Blažem Zupanom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbel, 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 pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 preko 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;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 23.10.2025

Podpis študenta: 

KAZALO

1	UVOD	1
2	ANALIZA DRUŽINSKIH PODJETIJ	3
2.1	Definicija in značilnosti družinskih podjetij	3
2.1.1	Opredelitev družinskega podjetništva	3
2.1.2	Značilnosti družinskih podjetij	4
2.2	Pomen družinskih podjetij v gospodarstvu	6
2.2.1	Globalni pomen družinskih podjetij	6
2.2.2	Pomen družinskih podjetij v slovenskem gospodarstvu.....	8
2.2.3	Družinska podjetja in inovativnost.....	9
2.2.4	Socialni kapital in inovativnost	11
2.2.5	Povezanost z lokalnimi institucijami: izobraževanje in inovacije.....	12
2.3	Trajnostni razvoj in družinska podjetja.....	13
2.3.1	Koncept trajnostnega razvoja	13
2.3.2	Trajnostni razvoj kot orodje za krepitev lokalnih skupnosti	15
2.3.3	Vloga podjetij pri trajnostnem razvoju.....	16
2.3.4	Družinska podjetja in trajnost.....	16
2.3.5	Izzivi pri uvajanju trajnostnih praks	18
2.4	Družbena odgovornost podjetij	19
2.4.1	Teorija deležnikov	19
2.4.2	Vloga družbene odgovornosti v delovanju družinskih podjetij.....	19
2.4.3	Ključne dimenzije družbene odgovornosti podjetja	21
2.4.4	Družbena odgovornost in vpliv na poslovanje	23
2.4.5	Povezava med teorijo deležnikov in družbeno odgovornostjo podjetij.....	24
2.4.6	Družbena odgovornost podjetij v Sloveniji.....	24
2.5	Vloga družinskih podjetij v lokalni skupnosti	26
2.5.1	Družinska podjetja kot nosilci lokalne identitete in vrednot	26
2.5.2	Krepitev družbenega kapitala in skupnostne pripadnosti	28
2.5.3	Uravnoteženje poslovnih interesov z interesi lokalne skupnosti.....	29
2.5.4	Razvoj podjetniškega ekosistema v slovenskih lokalnih skupnostih	30
2.5.5	Zaposlovanje v družinskih podjetjih in pomen za lokalno skupnost.....	31
3	METODOLOGIJA	33
3.1	Postopek izvedbe empirične raziskave.....	33
3.2	Vzorčenje in zbiranje podatkov.....	34

3.3	Izvedba intervjujev	35
3.4	Opis analize podatkov	36
4	REZULTATI	37
4.1	Vključenost v skupnost in družbena odgovornost podjetij	38
4.2	Prispevek k ekonomski stabilnosti lokalne skupnosti	41
4.3	Privlačnost družinskih podjetij kot delodajalcev	43
4.4	Povezanost družinskih podjetij z izobraževalnimi institucijami	46
4.5	Trajnostne prakse in dolgoročni razvoj lokalne skupnosti	50
5	RAZPRAVA	53
5.1	Sinteza ključnih ugotovitev	53
5.2	Povezava ugotovitev s teorijo	54
5.3	Odgovori na raziskovalna vprašanja	55
5.3.1	Usklajevanje poslovnih ciljev	55
5.3.2	Ekonomski vpliv družinskih podjetij	56
5.3.3	Zaposlovanje v družinskih podjetjih	57
5.3.4	Sodelovanje podjetij z institucijami	59
5.3.5	Trajnost in skupnost	60
5.4	Implikacije raziskave	62
5.5	Omejitve raziskave	63
5.6	Predlogi za prihodnje raziskave	64
6	SKLEP	65
	LITERATURA IN VIRI	67
	PRILOGE	71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Seznam intervjuvancev	35
Tabela 2: Pregled pridobljenih tem, pogostosti in primerov izjav intervjuvancev	37
Tabela 3: Pregled kodirne matrike pri prvem raziskovalnem vprašanju	36
Tabela 4: Pregled kodirne matrike pri drugem raziskovalnem vprašanju	40
Tabela 5: Pregled kodirne matrike pri tretjem raziskovalnem vprašanju	42
Tabela 6: Pregled kodirne matrike pri četrtem raziskovalnem vprašanju	44
Tabela 7: Pregled kodirne matrike pri petem raziskovalnem vprašanju	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Piramida družbene odgovornosti	22
---	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Soglasje za intervju	1
Priloga 2: Okvirna vprašanja za intervju	2
Priloga 3: Transkripcija intervjuja - Sebastjan Rupnik, direktor podjetja Rupnik, d. o. o. ...	4
Priloga 4: Transkripcija intervjuja - Borut Ernestl- Podžupan Občine Domžale	7
Priloga 5: Transkripcija intervjuja- Nino Breznik, predstavnik podjetja Formula Maribor, d. o. o.	10
Priloga 6: Transkripcija intervjuja - Bogdan Simič, direktor podjetja Rams, d. o. o.	13
Priloga 7: Transkripcija intervjuja - Niko Korošec, direktor podjetja Mlin Korošec, d. o. o.	17
Priloga 8: Odgovori na vprašanja - Boštjan Jager, direktor podjetja Jagros, d. o. o.	21
Priloga 9: Transkripcija intervjuja - Ana Zavrtanik Ugrin, vodja marketinga pri podjetju Intra-lighting, d. o. o.	24
Priloga 10: Transkripcija intervjuja - Martin Dolinšek, predstavnik podjetja Dolinšek transport, d. o. o.	28
Priloga 11: Odgovori na vprašanja - Dejan Marinčič, predstavnik Regionalne razvojne agencije ljubljanske urbane regije (RRA LUR)	34
Priloga 12: Pregled kodirne matrike pri prvem raziskovalnem vprašanju	36
Priloga 13: Pregled kodirne matrike pri drugem raziskovalnem vprašanju	40
Priloga 14: Pregled kodirne matrike pri tretjem raziskovalnem vprašanju	42
Priloga 15: Pregled kodirne matrike pri četrtem raziskovalnem vprašanju	44
Priloga 16: Pregled kodirne matrike pri petem raziskovalnem vprašanju	46

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

MSP – (angl. Small and medium-sized enterprises (SMEs)); mala in srednje velika podjetja

CSR – (angl. Corporate social responsibility); družbena odgovornost podjetij

RRA LUR – (angl. The Regional Development Agency of Ljubljana Urban Region); Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije

GEM – (angl. Global Entrepreneurship Monitor); globalni podjetniški monitor

FBL – (angl. Family Business Legitimacy); legitimnost družinskih podjetij

EU – (angl. European Union); Evropska Unija

EIB – (angl. European Investment Bank); Evropska investicijska banka

1 UVOD

Podjetništvo je bilo in ostaja hrbtenica svetovnega gospodarskega razvoja. Njegov vpliv, zlasti v kontekstu družinskega podjetništva, se je sčasoma razširil tudi na druga področja družbenega življenja, ki presegajo zgolj poslovanje in ustvarjanje dobička. S svojim delovanjem podjetja močno vplivajo na okolje, v katerem delujejo, pri čemer njihova vloga ni omejena zgolj na ekonomske vidike, temveč vključuje tudi socialne in okoljske dimenzije. Med ključne prispevke podjetništva sodita ustvarjanje delovnih mest ter vpliv na širše družbeno in gospodarsko okolje, kar je pomembno oblikovalo razvoj civilizacije v zgodovini.

Uspeh podjetništva je rezultat razvoja celotne panoge ter kreativnega razmišljanja posameznikov, ki so s svojim delom, trudom in vizijo postavili temelje sodobnega gospodarstva. S svojim inovativnim pristopom in podjetniško miselnostjo so ne le zgradili uspešne poslovne imperije, temveč tudi oblikovali trende in strategije, ki še danes usmerjajo razvoj podjetništva. Njihova prizadevanja so vplivala ne le na gospodarsko rast, temveč tudi na širše družbene spremembe, saj so podjetja od nekdaj igrala ključno vlogo pri ustvarjanju delovnih mest, razvoju novih tehnologij ter spodbujanju družbenih inovacij.

Poleg tega podjetništvo ni zgolj ekonomska dejavnost, temveč tudi močan dejavnik kulturnega in tehnološkega napredka. Mnoga podjetja so postala pionirji v svojih panogah ter s svojim delovanjem pripomogla k preoblikovanju celotnih industrij in življenjskih slogov. Od začetkov obrtniških delavnic do današnjih globalnih korporacij so podjetniki s svojo vizijo in vztrajnostjo oblikovali sodobni svet. Njihova prizadevanja so tako globoko ukoreninjena v zgodovino, da podjetništvo danes velja za enega ključnih stebrov družbenega in gospodarskega razvoja.

Še pomembnejša za lokalno okolje so družinska podjetja, ki predstavljajo enega izmed najpomembnejših gradnikov podjetniške kulture na svetu. Njihov vpliv presega okvir poslovnih dejavnosti, saj so pogosto trdno vpeta v lokalna okolja, kjer s svojo prisotnostjo oblikujejo ne samo gospodarsko, temveč tudi družbeno dinamiko. V številnih manjših slovenskih občinah nastopajo kot osrednji delodajalci, nosilci gospodarske stabilnosti ter podporniki lokalnih pobud. Prav zaradi njihove dolgoročne naravnosti, vrednostnega okvira in močnih osebnih vezi z okoljem, v katerem delujejo, imajo družinska podjetja temeljno vlogo pri ohranjanju vitalnosti lokalnih skupnosti.

Družinska podjetja so pomemben del podjetniške strukture tudi v slovenskem prostoru, kjer nastopajo kot glavni akter številnih lokalnih gospodarstev. Njihova vloga pogosto presega osnovne poslovne funkcije, saj kot dolgo prisotni in prepoznavni subjekti soustvarjajo družbeno mrežo okolja, v katerem delujejo. Prav zaradi tesne prepletenosti z lokalnim prostorom postajajo pomemben dejavnik ne samo ekonomskega, temveč tudi socialnega razvoja. Kljub temu v akademskih in strokovnih krogih še vedno ni dovolj poglobljenih

analiz, ki bi celostno raziskale njihovo širšo vlogo v skupnosti. Odprto ostaja vprašanje, kako družinska podjetja danes usklajujejo svoje poslovne ambicije z družbeno odgovornostjo ter kako se ta preplet odraža v življenju lokalnih okolij. To pomembno raziskovalno vrzel naslavlja magistrsko delo: kako družinska podjetja v Sloveniji soustvarjajo lokalno okolje in kako se ta vloga v resnici kaže v praksi.

Za osvetlitev tega vprašanja magistrsko delo postavlja naslednja raziskovalna vprašanja:

1. raziskovalno vprašanje: Kako družinska podjetja usklajujejo svoje poslovne cilje s potrebami in pričakovanji lokalne skupnosti?
2. raziskovalno vprašanje: Kako družinska podjetja prispevajo k ekonomski stabilnosti in rasti lokalnih skupnosti?
3. raziskovalno vprašanje: Ali ljudje dajejo prednost zaposlovanju v družinskih podjetjih, jim je ta vidik sploh pomemben?
4. raziskovalno vprašanje: Kakšno je sodelovanje družinskih podjetij z lokalnimi izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami za spodbujanje lokalnega talenta in inovacij?
5. raziskovalno vprašanje: Kako trajnostne prakse družinskih podjetij prispevajo k dolgoročni stabilnosti in razvoju lokalne skupnosti?

Raziskava se osredotoča na razumevanje vloge družinskih podjetij v lokalnih skupnostih v Sloveniji, s poudarkom na njihovem ekonomskem in gospodarskem vplivu. Izhodišče predstavlja ugotovitev, da družinska podjetja pogosto niso le gospodarski subjekti, temveč pomembni akterji pri oblikovanju socialnega in razvojnega okolja, v katerem delujejo. V kontekstu slovenskega prostora, kjer številna družinska podjetja predstavljajo ključne nosilce lokalne podjetniške aktivnosti, je smiselno raziskati, kako prispevajo k razvoju in stabilnosti svojih lokalnih skupnosti.

Namen magistrskega dela je raziskati, kako družinska podjetja v Sloveniji razumejo in uresničujejo svojo vlogo v lokalnih skupnostih ter kako njihovo delovanje vpliva na ekonomski in širši družbeni razvoj teh. Posebna pozornost je namenjena preučevanju prepleta med poslovnimi cilji podjetij ter njihovimi družbenimi vrednotami, trajnostnimi praksami in odnosom do okolja, v katerem delujejo. Z raziskavo želim pokazati, kako družinska podjetja s svojo trajnostno naravnostjo, lokalno vpetostjo in pogosto osebnim pristopom oblikujejo prostor, v katerem sobivajo z drugimi akterji.

Temeljni cilj raziskave je poglobljeno preučiti, kako družinska podjetja v Sloveniji s svojim delovanjem vplivajo na ekonomski in družbeni razvoj lokalnih skupnosti ter kako sami podjetniki razumejo in uresničujejo to vlogo. Raziskava želi pojasniti, kako ta podjetja prispevajo k stabilnosti in razvoju lokalnih gospodarstev ter kako njihove poslovne odločitve odražajo vrednote, povezane z družinsko tradicijo, dolgoročno naravnostjo in pripadnostjo

okolju, v katerem delujejo. Prav tako je njen cilj raziskati, kako družinska podjetja udeležujejo načela trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti na lokalni ravni ter v kolikšni meri so ta prizadevanja opažena in prepoznana s strani lokalnih skupnosti.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov – teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu sem z deskriptivno metodo in metodo kompilacije pregledal bistveno domačo in tujo literaturo o družinskem podjetništvu in njegovem vplivu na lokalne skupnosti. Osredotočil sem se na ključne pojme, kot so značilnosti družinskih podjetij, trajnostno delovanje, družbena odgovornost ter koncept socioemocionalnega bogastva. Pregled literature mi je omogočil oblikovanje vsebinskega okvira za nadaljnjo raziskavo.

V nadaljevanju naloge sem na podlagi zbranih podatkov analiziral, kako družinska podjetja prispevajo k ekonomskemu in družbenemu tkivu lokalnih skupnosti ter kje se odpirajo priložnosti za nadaljnje raziskovanje in krepitev njihove vloge.

2 ANALIZA DRUŽINSKIH PODJETIJ

2.1 Definicija in značilnosti družinskih podjetij

2.1.1 Opredelitev družinskega podjetništva

Podjetništvo sega v začetke gospodarske dejavnosti po svetu in ima v številnih državah dolgo uveljavljeno tradicijo. Njegova vloga je bila ključna pri razvoju zahodne civilizacije in njenem gospodarskem vzponu. Eden izmed zgodnjih primerov njegovega vpliva je antična Grčija, kjer je bila skoraj celotna ekonomija zasnovana na družinskih vezeh in njihovem upravljanju (Bird in drugi, 2002). Družinsko vodena podjetja so imela pomembno vlogo tudi v drugih zgodovinskih obdobjih. Med industrijsko revolucijo v 19. stoletju so pri vzponu velikih korporacij izstopala imena, kot so Rockefeller, Ford in Carnegie, katerih podjetja so pomembno oblikovala takratno gospodarsko okolje. Kljub industrializaciji so ta podjetja ostala pod vplivom družinskih dinastij, ki še danes obvladujejo večinske deleže v številnih globalnih korporacijah.

Družinska podjetja predstavljajo posebno obliko poslovnih subjektov, v katerih imajo družinski člani ključno vlogo pri lastništvu, upravljanju in strateškem odločanju. Njihova značilnost je prepletanje družinskih in poslovnih ciljev, kar jih ločuje od drugih oblik podjetništva ter vpliva na njihovo dolgoročno stabilnost, vrednote in način upravljanja.

Po Antončiču, Antončič Auerjevi in Juričiču (2015) je družinsko podjetje mogoče opredeliti na več načinov. Širša definicija zajema podjetja, v katerih ima družina nadzor nad strateško usmeritvijo organizacije, medtem ko ožja definicija vključuje podjetja, v katerih deluje več generacij in vsaj dva družinska člana opravljata managerske funkcije. Podobno Ernest & Young družinska podjetja opredeljujeta kot delniške družbe, v katerih ima družina vsaj

32 % lastniškega deleža ali glasovalne moči, oziroma kot zasebna podjetja, v katerih družina poseduje vsaj 50 % lastništva. Takšne definicije poudarjajo pomen lastniške strukture in vpliva družine na poslovne odločitve.

Družinska podjetja so ključni del gospodarstva številnih držav, še posebno v segmentu mikro, malih in srednje velikih podjetij. Po raziskavi Antončiča in drugih (2015) predstavljajo družinska podjetja prevladujočo obliko podjetništva v Sloveniji, pri čemer se njihova struktura, strategije in uspešnost razlikujejo glede na institucionalni kontekst. Njihova sposobnost združevanja tradicionalnih vrednot s sodobnimi poslovnimi praksami jim omogoča dolgoročno stabilnost ter prilagodljivost v spreminjajočem se gospodarskem okolju.

Berrone, Duran, Gómez-Mejía, Heugens, Kostova in van Essen (2020) poudarjajo, da razumevanje družinskega podjetništva presega zgolj lastniško ali upravljaljsko strukturo ter vključuje vpliv neformalnih institucij, kot so družbene norme, vrednote in socialni kapital. V ta namen avtorji uvajajo koncept Family Business Legitimacy (FBL), ki odraža stopnjo družbene sprejetosti in podpore družinskim podjetjem v posameznem nacionalnem okolju. FBL vpliva na stabilnost in dolgoročno usmerjenost družinskih podjetij, saj jim v državah z visoko stopnjo FBL lažje zagotavlja dostop do strateških virov, kredibilnosti in družbene podpore. Nasprotno pa v državah z nizko stopnjo FBL družinska podjetja pogosto delujejo v institucionalnem okolju, ki jim lahko omejuje rast, profesionalizacijo upravljanja in dostop do zunanjega financiranja.

Vloge družinskih podjetij v gospodarstvu se tako ne določa le s pravnimi in finančnimi vidiki, temveč tudi s širšimi družbenimi in institucionalnimi okvirji. Njihova sposobnost prilagajanja, prenos znanja med generacijami ter ohranjanje dolgoročne vizije so ključni dejavniki, ki prispevajo k njihovemu uspehu. Zato je treba za njihovo celovito razumevanje potrebno upoštevati tako formalne kot neformalne dejavnike, ki vplivajo na njihovo delovanje in razvoj.

2.1.2 Značilnosti družinskih podjetij

Družinska podjetja imajo edinstvene značilnosti, po katerih se ločijo od drugih oblik poslovanja. Vsaka značilnost ima svoje prednosti in slabosti, zaradi katerih je njihovo poslovanje tako posebno. Družinska podjetja predstavljajo posebno obliko poslovanja, pri katerem se prepletajo poslovni interesi in družinske vezi, kar vpliva na njihov način upravljanja in dolgoročno strategijo. Njihova ključna prednost je visoka stopnja predanosti in osebnega vložka lastnikov, kar pogosto vodi v stabilnejše poslovanje ter močnejšo povezanost z lokalnim okoljem. Hkrati ta podjetja delujejo kot zaprti sistemi, v katerih se ključne odločitve sprejemajo znotraj družine, kar lahko omejuje dostop do zunanjih strokovnjakov in investicij (Kostanjevec in Gomezelj Omerzel, 2013).

Ena ključnih značilnosti družinskih podjetij je njihova večinska lastniška struktura, bodisi v delniškem bodisi v zasebnem podjetju. Ta lastniška koncentracija omogoča tesno povezanost družinskih članov z odločanjem ter krepí občutek odgovornosti za dolgoročni uspeh podjetja (Chrisman, Chua, Pearson & Barnett, 2012). Pogosto se lastniška struktura odraža tudi v medgeneracijskem vključevanju, ki zagotavlja kontinuiteto poslovanja in prenos znanja na naslednje generacije.

Druga pomembna značilnost družinskih podjetij je visoka stopnja prilagodljivosti in hitrega odločanja. Zaradi manj kompleksnih hierarhičnih struktur lahko podjetja, v katerih so ključne vodstvene funkcije v rokah družinskih članov, hitreje sprejemajo strateške in operativne odločitve. Ta prilagodljivost jim omogoča, da se učinkoviteje odzovejo na spremembe v tržnem okolju ter hitreje uvajajo prilagoditve v poslovnih procesih. Prav tako lahko zaradi večjega osebnega vložka lastnikov hitreje prepoznajo težave in jih rešujejo na način, ki je skladen z dolgoročno vizijo podjetja. Vendar se lahko ravno zaradi neposrednega vpliva družinskih članov včasih pojavi tveganje subjektivnega odločanja, kar lahko oteži objektivno presojo poslovnih priložnosti in tveganj (Chrisman in drugi, 2012).

Tretja pomembna značilnost družinskih podjetij je njihova dolgoročna usmerjenost, saj njihove poslovne odločitve temeljijo na viziji trajnostnega razvoja in ohranjanja podjetja za prihodnje generacije (Berrone in drugi, 2020). Zaradi konservativnejšega pristopa pri sprejemanju tveganj odločitev se izogibajo strategijam, ki bi lahko ogrozile stabilnost poslovanja. Prav dolgoročna perspektiva je eden temeljnih dejavnikov njihove odpornosti v kriznih obdobjih, saj dajejo prednost stabilnosti pred kratkoročnimi finančnimi cilji.

Pomembno je izpostaviti tudi notranje procese, ki razlikujejo družinska podjetja od ostalih. Vsi iščemo recepte za uspešno poslovanje in skrivnosti uspešnih družinskih podjetij. Olson, Zuiker, Danes, Stafford, Heck in Duncan (2003) so mnenja, da je uspeh družinskih podjetij tesno povezan z dinamiko v družini in načinom, kako se podjetje odziva na različne motnje in spremembe. Ključna ugotovitev je, da družinska podjetja niso uspešna zgolj zaradi lastniških in upravljaljskih odločitev, temveč predvsem zaradi učinkovitega upravljanja družinskih odnosov. Prav tako je bilo ugotovljeno, da družinska podjetja, ki zaposlujejo družinske člane, pogosto ustvarjajo višje prihodke, čeprav se lastniki teh podjetij subjektivno pogosto ne počutijo uspešnejše.

Poleg tega družinska podjetja pogosto integrirajo družbene in lokalne kulturne vrednote v svoje poslovne procese, kar prispeva k oblikovanju edinstvene organizacijske kulture (Antončič in drugi, 2015). Te vrednote spodbujajo zvestobo zaposlenih in krepijo zaupanje tako znotraj podjetja kot v odnosih z zunanjimi deležniki. Povezanost z lokalnim okoljem ima pri tem pomembno vlogo, saj se družinska podjetja pogosto osredotočajo na lokalne potrebe ter spodbujajo razvoj skupnosti z vlaganjem v infrastrukturo, kulturne in športne projekte ter izobraževanje. Takšna vpetost ne le povečuje prepoznavnost podjetja, temveč tudi krepí občutek pripadnosti skupnosti, spodbuja zaposlovanje in omogoča trajnostni razvoj, ki temelji na spoštovanju lokalnih vrednot in tradicije (Besser in Miller, 2004).

Kunstič (2009) poudarja, da družinska podjetja združujejo tako prednosti kot izzive, ki izhajajo iz njihove posebne strukture in dinamike. Med ključne prednosti sodijo visoka stopnja zvestobe in predanosti zaposlenih, prilagodljivost pri odločanju ter močna povezanost z lokalno skupnostjo. Po drugi strani se ta podjetja pogosto soočajo s konflikti med družinskimi člani, težavami pri prenosu lastništva in upravljanja na naslednje generacije ter omejenim dostopom do zunanjega kapitala. Antončič in drugi (2015) poudarjajo, da je strateško načrtovanje nasledstva odločilno za zagotavljanje nemotenega prenosa vodstva med generacijami ter ohranjanje konkurenčnosti podjetja. Nasledstvo je eden najzahtevnejših izzivov družinskih podjetij, saj pomanjkljivo načrtovanje lahko povzroči razdrobljenost lastništva, zmanjšanje konkurenčnosti ali celo prenehanje poslovanja. Zaradi svoje dolgoročne usmerjenosti, visokega zaupanja med člani ter poudarka na stabilnosti, družinska podjetja razvijajo tudi posebne pristope k inoviranju, ki so tesno prepleteni z njihovimi vrednotami. Prav ta vidik bomo podrobneje obravnavali v naslednjem poglavju.

2.2 Pomen družinskih podjetij v gospodarstvu

2.2.1 Globalni pomen družinskih podjetij

Družinska podjetja so globalno prepoznana kot ključni akterji gospodarske stabilnosti in rasti. Po Lumpkinu in Bacqu (2022) njihova tesna povezanost z lokalnimi skupnostmi prispeva k dolgoročnemu načrtovanju in odpornosti, kar jih postavlja v osrednjo vlogo pri spodbujanju razvoja. S svojo prisotnostjo ustvarjajo pomembne gospodarske in družbene učinke, ki se odražajo v zaposlovanju, inovacijah ter razvoju socialnega kapitala. Poleg tega imajo družinska podjetja velik vpliv na oblikovanje družbenih vrednot in trajnostnih praks, saj dajejo pogosto prednost etičnemu poslovanju, vlaganju v lokalne skupnosti ter ohranjanju kulturne dediščine, kar dolgoročno vpliva na kakovost življenja in ekonomsko stabilnost širšega okolja.

Pomen družinskih podjetij v gospodarstvu je nesporno velik, saj niso le ključna za gospodarsko rast, temveč tudi za širši socialni razvoj. Ribeiro-Soriano (2017) poudarja, da so majhna podjetja in podjetniki pomembni akterji pri ustvarjanju novih priložnosti, spodbujanju inovacij ter generiranju delovnih mest, kar neposredno vpliva na konkurenčnost in trajnost gospodarskih sistemov. Družinska podjetja imajo posebne prednosti, saj njihova dolgoročna usmerjenost omogoča večjo stabilnost in odpornost v težkih gospodarskih razmerah, hkrati prispevajo k ohranjanju lokalnih vrednot in kulture. Poleg tega so družinska podjetja pogosto gonilna sila inovacij, saj zaradi tesnih povezav z lokalnimi skupnostmi in družinskimi vrednotami lažje prepoznavajo priložnosti za razvoj in ustvarjanje novih produktov ali storitev, ki ustrezajo potrebam trga in spodbujajo regionalni razvoj.

Po podatkih Global Entrepreneurship Monitor (v nadaljevanju GEM) (2023) družinska podjetja predstavljajo približno 70 % vseh podjetij po svetu in ustvarijo med 50 % in 80 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) v večini svetovnih gospodarstev.

Samo v Združenih državah Amerike družinska podjetja prispevajo do 64 % BDP in zaposlujejo do 62 % nacionalne delovne sile, kar jih postavlja v središče ameriškega gospodarskega ekosistema (Antončič in drugi, 2015). V evropskih državah, kot so Grčija, Italija in Španija, delež družinskih podjetij pogosto presega 75 % med vsemi oblikami poslovanja, zaradi česar so ključni nosilci zaposlovanja in gospodarskega razvoja v regiji. Kot največji zaposlovalci pomembno vplivajo na celotno gospodarstvo in širše ekonomsko okolje (Duh, Tominc in Rebernik, 2006). V Evropi so leta 2009 družinska podjetja skupno ustvarila 1,1 bilijona evrov prometa – skoraj enako, kot je bil BDP Španije tistega leta (Campden FB, 2010).

Ugotovili smo, da so družinska podjetja pomemben člen v današnji ekonomiji, na njih temelji ekonomija in so mnogokrat vodilna v svoji branži. Zaradi takega položaja morajo biti podjetja tudi družbeno odgovorna. To krepi ugled in zaupanje v skupnosti, kar dolgoročno prispeva k poslovni uspešnosti podjetja, povečuje zvestobo strank in zagotavlja konkurenčno prednost na trgu. Hkrati takšna angažiranost spodbuja trajnostni razvoj lokalnega okolja ter omogoča tesnejše sodelovanje med podjetji in prebivalci. Z vlaganjem v socialne projekte, izobraževanje in dobrodelne pobude, družinska podjetja prispevajo k zmanjševanju neenakosti in spodbujajo socialno kohezijo. Pogosto so tudi pionirji pri uvajanju trajnostnih poslovnih modelov, saj njihove dolgoročne vizije temeljijo na vrednotah odgovornosti, skrbnega ravnanja z viri in medgeneracijskega prenosa premoženja ter znanja.

Družinska podjetja so prav tako pomemben dejavnik inovacij. Randerson (2022) ugotavlja, da zaradi svoje strukture in povezanosti z lokalnimi trgi hitro prepoznavajo nove priložnosti ter razvijajo prilagojene rešitve za svoje stranke. Njihova inovacijska naravnost se odraža v sposobnosti razvoja novih produktov in storitev, ki pogosto presegajo pričakovanja trga tako po kakovosti kot hitrosti implementacije. Ta prednost je še posebno izrazita pri manjših podjetjih, v katerih večja prilagodljivost poslovnih procesov in upravljanja virov omogoča hitrejšo uvajanje inovacij ter vstop na nove trge.

Na splošno družinska podjetja ostajajo ključni del globalnih gospodarstev, saj ne zagotavljajo le gospodarskega, ampak tudi socialni in kulturni prispevek. Njihova sposobnost združevanja tradicije z inovacijami, učinkovit prenos znanja med generacijami in osredotočenost na trajnostni razvoj jih uvršča med najpomembnejše akterje na globalnem gospodarskem prizorišču. Poleg ekonomskega učinka ta podjetja sooblikujejo vrednote lokalnih skupnosti, ohranjajo tradicionalne obrti in znanja, a hkrati uvajajo sodobne tehnologije in poslovne modele, ki omogočajo prilagajanje spreminjajočim se tržnim razmeram. Njihova dolgoročna usmerjenost pogosto vodi v bolj vzdržne poslovne prakse in večjo odpornost v času gospodarskih kriz, kar dodatno utrjuje njihov položaj stebrov stabilnosti v globalnem gospodarstvu. Hkrati igrajo družinska podjetja pomembno vlogo pri zmanjševanju socialnih neenakosti, saj s svojo trajnostno usmerjenostjo in skrbjo za zaposlene prispevajo k stabilnosti družbe kot celote.

2.2.2 Pomen družinskih podjetij v slovenskem gospodarstvu

Po raziskavi Antončiča in drugih (2015) družinska podjetja predstavljajo približno 83 % vseh slovenskih podjetij, pri čemer imajo osrednjo vlogo v malem in srednjem podjetništvu. Njihov prispevek h gospodarstvu je izjemen, saj ustvarijo več kot 60 % bruto domačega proizvoda. Poleg tega so pogosto tesno povezana z lokalnim okoljem, kjer spodbujajo zaposlovanje ter prispevajo k dolgoročno trajnostnemu razvoju regij.

Ena izmed osrednjih značilnosti družinskih podjetij je njihova usmerjenost v dolgoročno rast in stabilnost. Rajter (2010) ugotavlja, da ta podjetja ne stremijo zgolj h kratkoročnim dobičkom, temveč dajejo prednost trajnostnemu razvoju. To se odraža pri prenosu podjetja iz generacije v generacijo, pri čemer se znanje in vrednote ohranjajo znotraj družine. Ta kontinuiteta prispeva k stabilni organizacijski kulturi ter visoki stopnji lojalnosti zaposlenih.

Kljub stabilnosti se družinska podjetja pogosto soočajo z izzivi pri prenosu lastništva na mlajše generacije. Raziskava Jožičiča (2013) navaja, da je nasledstvo eden njihovih največjih izzivov, saj številni lastniki odlašajo z odločitvijo o prenosu podjetja, kar lahko ogrozi njegovo dolgoročno vzdržnost. Zaradi prepletanja poslovnih in družinskih vezi pogosto prihaja do konfliktov, ki lahko otežijo vodenje podjetja ter negativno vplivajo na njegovo uspešnost.

Družinska podjetja imajo pomembno vlogo tudi pri razvoju lokalnega gospodarstva, saj pogosto delujejo v manjših mestih in na podeželskih območjih. Po raziskavi Močnikove, Crnogajove in Bradač Hojnikove (2016) je družbena odgovornost v Sloveniji sicer razvita predvsem v večjih podjetjih, medtem ko manjša in srednje velika podjetja – kamor spada večina družinskih podjetij – potrebujejo dodatno podporo pri izvajanju teh praks. Družinska podjetja se osredotočajo predvsem na notranje vidike družbene odgovornosti, kot so zagotavljanje kakovostnih delovnih pogojev, ustreznih plač ter varnosti in zadovoljstva zaposlenih. Manj je osredotočanja na zunanje vidike, kot sta vpliv na širšo skupnost in okolje. Kljub temu ostajajo močno povezana z lokalnim okoljem ter izkazujejo zanimanje za ohranjanje tradicije in trajnostnega razvoja.

Vloga družinskih podjetij v slovenskem gospodarstvu je tesno povezana s strukturo podjetništva v državi, kjer prevladujejo mikro in mala podjetja. Po podatkih raziskave Slovenskega podjetniškega observatorija je bilo leta 2021 v Sloveniji kar 72,7 % vseh podjetij mikro podjetij z od 1 do 9 zaposlenimi, medtem ko je bilo velikih podjetij le 0,2 %. Skupno število podjetij je znašalo 119.130, kar predstavlja 0,1 % več kot leto prej. Prav mikro in mala podjetja, med katera večinoma sodijo tudi družinska podjetja, so ključna za zaposlovanje in ustvarjanje dodane vrednosti. Ta so leta 2021 zaposlovala več kot polovico vseh zaposlenih v podjetjih in ustvarila pomemben delež celotne dodane vrednosti v gospodarstvu (Rus in drugi, 2023). To potrjuje ključno vlogo družinskih podjetij pri oblikovanju trdnih temeljev lokalnega in nacionalnega gospodarstva.

V Sloveniji družinska podjetja najpogosteje delujejo v sektorjih trgovine na drobno, gradbeništva in proizvodnje industrijskih dobrin, kjer s svojim delovanjem podpirajo različne gospodarske panoge (Antončič in Auer, 2015).

Poleg gospodarskega pomena imajo družinska podjetja tudi pomembno socialno funkcijo. Duh in sodelavci (2006) ugotavljajo, da pogosto razvijajo močne odnose s svojimi zaposlenimi in poslovnimi partnerji, kar prispeva k večji zvestobi ter nižji fluktuaciji delovne sile. Pomemben vidik njihovega delovanja je tudi prenos podjetij med generacijami. Po podatkih Kostanjevca (2015) petina slovenskih družinskih podjetij načrtuje prenos podjetja na naslednjo generacijo v naslednjih petih letih, medtem ko druga petina meni, da pripravljenost na prenos ni potrebna.

Kljub temu se številna podjetja pri tem soočajo s težavami, kot so pomanjkanje ustreznih naslednikov, konflikti med družinskimi člani ter finančne omejitve pri prenosu lastništva. Za reševanje teh izzivov je nujno strateško načrtovanje, pri večjih podjetjih tudi podpora države za zagotavljanje dolgoročne vzdržnosti družinskega podjetništva. Osebna vpetost lastnikov družinskim podjetjem omogoča lažje spodbujanje inovacij ter hitrejše prilagajanje spremembam v poslovnem okolju. Pogosto predstavljajo gonilno silo lokalnega razvoja, saj s sodelovanjem v skupnostnih projektih prispevajo k ohranjanju lokalne identitete in vrednot (Duh in drugi, 2006).

2.2.3 Družinska podjetja in inovativnost

Poudarjene značilnosti družinskih podjetij, kot so prilagodljivost, dolgoročna usmerjenost, skrb za družinsko zapuščino in osebna vpletenost, pomembno vplivajo na njihov inovativni potencial. Te lastnosti oblikujejo tudi poseben inovacijski pristop, ki je usmerjen v trajnostne rešitve in krepitev lokalne konkurenčnosti. Inovativnost je ključni dejavnik konkurenčne prednosti v sodobnem poslovnem okolju, saj podjetjem omogoča prilagajanje spremembam, optimizacijo poslovnih procesov in ustvarjanje novih vrednosti. Raziskave kažejo, da družinska podjetja inovacije obravnavajo drugače kot nedružinska podjetja. Po eni strani so lahko bolj previdna pri uvajanju skrajnih sprememb, saj pogosto dajejo prednost dolgoročni stabilnosti pred tveganim eksperimentiranjem (Randerson, 2022, str. 4). Po drugi strani se družinska podjetja zaradi dolgoročnega strateškega razmišljanja in tesno prepletenih družinskih vrednot pogosto osredotočajo na trajnostne inovacije in postopne izboljšave obstoječih produktov in storitev (Randerson, 2022,).

Vloga družinskih podjetij pri spodbujanju inovativnosti v gospodarstvu je tesno povezana s teorijo prenosa znanja, ki pojasnjuje, kako podjetja, vključno z družinskimi, izkoriščajo znanje, ustvarjeno znotraj drugih podjetij ali raziskovalnih institucij, da razvijejo nove izdelke ali izboljšajo obstoječe. Acs in drugi (2008) razvijajo teorijo prenosa znanja v podjetništvu, ki predpostavlja, da se podjetniške priložnosti pogosto pojavljajo kot posledica neizkoriščenega znanja, ki ga prepoznajo podjetniki in ga uporabijo za ustanovitev novih podjetij. Po tej teoriji znanje, ki ga ustvarijo obstoječa podjetja, lahko privede do inovacij v

novih podjetjih, ki niso nujno vključena v raziskave in razvoj, ampak se zanašajo na obstoječi bazen znanja za ustvarjanje novih vrednosti (Acs in drugi, 2008). V kontekstu družinskih podjetij to pomeni, da ta podjetja, ki pogosto delujejo znotraj trdnih lokalnih in družinskih vezi, izkoriščajo tako zunanji kot notranji socialni kapital za prenos in uporabo znanja, kar jim omogoča razvijanje inovativnih rešitev, ki so pogosto manj tvegane, a trajnostne (Berrone in drugi, 2020). Tak pristop vodi k večji odpornosti in prilagodljivosti podjetij v spreminjajočem se tržnem okolju, hkrati spodbuja širši družbeni in gospodarski razvoj. Inovativnost družinskih podjetij pomembno prispeva k razvoju lokalnih skupnosti. S prilagajanjem svojih izdelkov in storitev lokalnim potrebam ter uvajanjem novih tehnologij družinska podjetja spodbujajo gospodarski razvoj regij, ustvarjajo nova delovna mesta in povečujejo kakovost življenja prebivalcev. Inovacijski procesi, ki izhajajo iz močne povezanosti podjetij z lokalnim okoljem, tako prispevajo k trajnostni vitalnosti skupnosti.

Na inovativnost v družinskih podjetjih vpliva vrsta dejavnikov, ki vključujejo tako notranje značilnosti podjetja kot tudi njegovo okolje. Po Duranu, Kammerlanderjevi, Van Essnu in Zellwegerju (2016) je vključenost družine v lastništvo in vodenje eden temeljnih dejavnikov, saj vpliva na sprejemanje odločitev, stopnjo pripravljenosti na tveganje ter usmerjenost k dolgoročnim ciljem. Drugi pomembni dejavnik je generacijska dinamika, saj se odnos do inovacij pogosto razlikuje med generacijami. Starejši lastniki običajno dajejo večji poudarek stabilnosti in tradiciji in so bolj konservativni, medtem ko mlajše generacije pogosto prinašajo sveže ideje in predstavljajo večjo naklonjenost tveganju (Cruz in Nordqvist, 2012). Ravno tako ima zelo velik pomen socialni kapital, ki ga bolj podrobno opisujem v naslednjem poglavju.

Družinska podjetja so največkrat pogosto močno vpeta v lokalno okolje in imajo dobro razvite odnose z dobavitelji, strankami ter drugimi akterji, kar jim omogoča lažji dostop do informacij, znanja in idej, ki so osnova za inovacije (Berrone in drugi, 2020). V času prenosa podjetja med generacijami lahko pride do napetosti med željo po ohranjanju obstoječih praks in potrebo po modernizaciji in inoviranju. Pomemben koncept za razumevanje inovativnosti družinskih podjetij je socioemocionalno bogastvo (SEW), ki vključuje neekonomske cilje, kot so ohranjanje družinskega ugleda, medgeneracijska kontinuiteta in socialni kapital (Randerson, 2022). Avtor poudarja, da se družinska podjetja zaradi želje po zaščiti socioekonomskega bogastva pogosto odločajo za manj tvegane inovacije, pri čemer prioritizirajo dolgoročno preživetje podjetja pred kratkoročnimi finančnimi donosi.

Za premagovanje teh izzivov pri večjih podjetjih Randerson (2022) priporoča razvoj interne kulture inovativnosti, ki vključuje sodelovanje z zunanjimi deležniki, vključevanje mlajših generacij v procese odločanja in vzpostavljanje partnerstev z raziskovalnimi institucijami. S tovrstnimi pristopi lahko družinska podjetja uravnotežijo tradicionalne vrednote in inovacijske strategije, kar jim omogoča dolgoročno konkurenčno prednost brez ogrožanja stabilnosti poslovanja.

Inovacijski potencial družinskih podjetij se pogosto uresničuje z razvojem novih izdelkov, storitev ali poslovnih modelov, ki so prilagojeni potrebam lokalne skupnosti. S tem prispevajo k ohranjanju konkurenčnosti regije, spodbujajo zaposlovanje in omogočajo razvoj lokalnega znanja in talentov.

2.2.4 Socialni kapital in inovativnost

Socialni kapital je eden ključnih dejavnikov, ki prispeva k inovativnosti v družinskih podjetjih. Sestavljajo ga mreže odnosov, zaupanje in skupne norme, ki vplivajo na sposobnost podjetja za sodelovanje, iskanje inovativnih rešitev in prilagajanje tržnim spremembam. V družinskih podjetjih socialni kapital obstaja na treh ravneh: znotraj družine, v organizaciji in v odnosih s skupnostjo. Notranji socialni kapital krepi povezanost podjetja in zaposlenih, hkrati lahko omejuje prilagajanje novim tržnim razmeram, če podjetje ostaja preveč vezano na obstoječe prakse. Družinska podjetja imajo pogosto močnejše notranje vezi in višjo stopnjo zaupanja med zaposlenimi, kar jim omogoča hitrejše prilagajanje tržnim spremembam in inovativnosti (Arregle in drugi 2007).

Poleg notranjih vezi je ključnega pomena tudi vpetost družinskih podjetij v zunanje poslovne mreže, saj podjetjem omogoča dostop do virov, kot so tehnološke inovacije in strokovno znanje. Podjetja, ki imajo razvite dolgoročne odnose z dobavitelji, raziskovalnimi institucijami in gospodarskimi združenji, lažje pridobijo dostop do inovacijskih rešitev. Ker družinska podjetja pogosto ohranjajo dolgotrajne in neformalne poslovne povezave, imajo prednost pri ustvarjanju strateških partnerstev, kar jim omogoča dostop do ključnih znanj in virov za inovacije. Tkanje močnih poslovnih vezi in dostop do pravih informacij povečuje socialni kapital, kar podjetju omogoča boljša pripravljenost na inovativnost (Niehm in drugi, 2008).

Socialni kapital se po Niehmu in drugih (2008) v družinskih podjetjih gradi skozi tri glavne dimenzije:

- zavezanost skupnosti (angl. Community Commitment). Družinska podjetja pogosto čutijo odgovornost do lokalnega okolja, saj njihova zgodovina in dolgoročna prisotnost v regiji krepi občutek pripadnosti in povezanost z lokalnim prebivalstvom. Ta zavezanost povečuje njihovo družbeno odgovornost, kar vodi v razvoj trajnostnih inovacij in prilagojenih storitev za lokalne potrebe.
- podpora skupnosti (angl. Community Support). Močne vezi med podjetji, dobavitelji in institucijami (kot so gospodarske zbornice, raziskovalni centri in univerze) omogočajo izmenjavo znanja in dostop do tehnoloških virov. Z vračanjem nazaj skupnosti se socialni kapital povečuje.
- občutek skupnosti (angl. Sense of Community). Upodablja pogled lastnika na okolje, v katerem deluje, njegovo počutje v njem ter izražanje njegovega zadovoljstva s skupnostjo.

Te tri dimenzije socialnega kapitala imajo neposredni vpliv na uspešnost podjetja. Po raziskavi Niehm in drugih (2008) podjetja, ki aktivno gradijo odnose z lokalnim okoljem, izkazujejo višjo stopnjo inovacij in boljšo dolgoročno stabilnost. Socialni kapital ne prispeva le k finančni uspešnosti, temveč tudi k širšemu družbenemu razvoju.

Pomembno je omeniti tudi, da je pri gradnji socialnega kapitala treba upoštevati tudi norme, saj te usmerjajo vedenje zaposlenih in oblikujejo organizacijsko kulturo. V družinskih podjetjih so te norme pogosto zasidrane v dolgoletnih tradicijah, vrednotah ustanoviteljev in skupnih pričakovanjih o delovanju podjetja (Arregle in drugi, 2007). Norme vplivajo na sprejemanje odločitev, način reševanja konfliktov ter na stopnjo odprtosti za spremembe in inovacije. Poleg internih norm, ki prikazujejo odnose med družinskimi člani in zaposlenimi, imajo družinska podjetja pogosto tudi močne norme, ki se nanašajo na zunanje deležnike, na primer v odnosih s poslovnimi partnerji in skupnostjo. Zavezanost dolgoročnim odnosom, spoštovanje dogovorov in odgovorno poslovanje so pogosto del normativne strukture teh podjetij.

Eden izmed odločilnih izzivov družinskih podjetij je iskanje ravnovesja med notranjim socialnim kapitalom (odnosi med družinskimi člani in zaposlenimi) ter zunanjim socialnim kapitalom (poslovne mreže in povezave s širšo skupnostjo). Po Niehmovi in drugih (2008) lahko podjetja, ki se preveč zanašajo na notranje vire, postanejo manj prilagodljiva in manj odprta za zunanje priložnosti. Čeprav močne interne vezi in zaupanje olajšujejo sodelovanje, lahko prevelika navezanost na obstoječe poslovne modele zavira prilagajanje novim tržnim razmeram (Arregle in drugi, 2007). Zato je pomembno, da družinska podjetja uravnotežijo notranje in zunanje vire socialnega kapitala ter aktivno sodelujejo v širšem poslovnem ekosistemu.

2.2.5 Povezanost z lokalnimi institucijami: izobraževanje in inovacije

Ena pomembnih značilnosti družinskih podjetij je njihova vpetost v lokalno okolje, kar se pogosto izraža tudi s sodelovanjem z lokalnimi izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami. Ta povezava ni zgolj formalna, temveč temelji na skupnih interesih, kot so razvoj lokalnega kadra, spodbujanje inovacij in krepitev konkurenčnosti lokalnega gospodarstva. Pomen tovrstnega sodelovanja izpostavlja GEM (2023), ki ugotavlja, da aktivno povezovanje podjetij z izobraževalnim sektorjem spodbuja razvoj podjetniške kulture in inovativnosti na lokalni ravni.

Poleg tega takšna sodelovanja omogočajo pretok znanja in inovacij med akademskim in poslovnim svetom. Kostanjevec in Gomezelj Omerzel (2013) opozarjata, da podjetja, ki se vključujejo v raziskovalno-razvojne projekte v sodelovanju z izobraževalnimi institucijami, pogosteje uvajajo nove tehnologije in izboljšujejo svoje poslovne procese. To posledično povečuje njihovo konkurenčnost ter prispeva k razvoju celotnega lokalnega gospodarstva. Neposredni stik med podjetniki in študenti omogoča tudi prenos praktičnega znanja in izkušenj, ki jih formalno izobraževanje pogosto ne more v celoti posredovati.

Olson in drugi (2003) izpostavljajo, da se s takšnim sodelovanjem mladi talenti lažje vključijo v delovno okolje, razvijejo občutek pripadnosti lokalni skupnosti in s tem prispevajo k njeni dolgoročni stabilnosti.

V Sloveniji družinska podjetja pogosto sodelujejo z lokalnimi srednjimi šolami, fakultetami in raziskovalnimi ustanovami. Ta sodelovanja zajemajo različne oblike, od nudenja prakse in vajeništva do sodelovanja pri raziskovalnih projektih in mentoriranja študentov (Rajter, 2010). S tem podjetja ne le prispevajo k razvoju znanja in veščin, ki so neposredno uporabne v lokalnem gospodarstvu, temveč si tudi zagotavljajo dostop do bodočega kadra, ki je že seznanjen z njihovimi potrebami in pričakovanji. Družinska podjetja se v slovenskem prostoru pogosto pojavljajo tudi kot pobudniki lokalnih razvojnih projektov, ki vključujejo različne akterje – od občin, lokalnih skupnosti do izobraževalnih ustanov. Bichler in drugi (2022) navajajo, da prav tovrstna partnerstva omogočajo učinkovitejše uresničevanje skupnih ciljev, kot so dvig inovacijskega potenciala, povečanje zaposlitvenih možnosti in splošno izboljšanje kakovosti življenja v lokalnih skupnostih.

V prihodnosti bo pomen sodelovanja med družinskimi podjetji in izobraževalnimi ustanovami še naraščal. Spremembe v gospodarstvu, kot so digitalizacija, avtomatizacija in prehod v zeleno gospodarstvo, uveljavljanje umetne inteligence, zahtevajo nove kompetence in prilagodljivost, ki jih je mogoče razvijati le z aktivnim povezovanjem vseh deležnikov (Memili in drugi, 2015). Zato družinska podjetja že danes prepoznavajo pomen vlaganja v razvoj človeškega kapitala kot temeljno strategijo za zagotavljanje lastne konkurenčnosti ter trajnostnega razvoja lokalne skupnosti.

Povezanost družinskih podjetij z lokalnimi izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami torej predstavlja pomembno komponento njihove vloge v lokalni skupnosti. S spodbujanjem inovacij, razvojem kadrov in soustvarjanjem lokalnega znanja prispevajo k ustvarjanju odpornih, konkurenčnih in trajnostno naravnanih skupnosti, ki so sposobne uspešno odgovarjati na sodobne gospodarske in družbene izzive.

2.3 Trajnostni razvoj in družinska podjetja

2.3.1 Koncept trajnostnega razvoja

Skladno z vrednotami in inovacijskimi usmeritvami, družinska podjetja pogosto prevzemajo proaktivno vlogo pri uveljavljanju trajnostnih praks. Njihova skrb za dolgoročno stabilnost poslovanja in ohranjanje lokalnega okolja vodi k integraciji trajnosti v poslovne modele. Trajnostni razvoj je eden ključnih konceptov 21. stoletja, ki obravnava izzive globalne sodobne družbe, kot so podnebne spremembe, družbena neenakost in gospodarska negotovost. Koncept se je razvil kot odziv na vse večje zavedanje o omejenosti naravnih virov in negativnih posledicah človekovega delovanja na okolje in se na svetovni ravni osredotoča na odpravljanje teh posledic.

Trajnostni razvoj je mogoče opredeliti kot proces, ki si prizadeva zadovoljiti potrebe sedanjih generacij, ne da bi pri tem ogrožal sposobnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe (Sagadin, 2012). Ta koncept, prvotno opredeljen v poročilu *Naša skupna prihodnost*, ki ga je leta 1987 objavila Brundtlandova komisija za okolje in razvoj, še vedno predstavlja temeljni okvir za razumevanje trajnosti. V svojem bistvu združuje naslednje komponente oziroma prizadevanja: okoljska zaščita, socialno-družbena pravičnost, gospodarska stabilnost in razvoj lokalnih skupnosti, s čimer naslavlja kompleksne in medsebojno povezane izzive sodobnega sveta (European Union, n. d.).

V Sloveniji se trajnostni razvoj vse bolj uveljavlja kot temeljni element gospodarskih in političnih strategij. Nacionalna zakonodaja vključuje vrsto ukrepov za zaščito naravnih virov, kot so vode, gozdovi in kmetijska zemljišča, ki predstavljajo pomemben del nacionalne identitete in gospodarskega potenciala. Hkrati geografska lega in naravne značilnosti Slovenije povečujejo njeno občutljivost za posledice podnebnih sprememb, kar dodatno poudarja nujnost trajnostnih pristopov. Med ključnimi ukrepi trajnostnega razvoja so učinkovita raba energije, prehod na obnovljive vire ter zaščita biotske raznovrstnosti, ki skupaj prispevajo k zmanjšanju okoljskega odtisa. Hkrati je omejevanje izpustov toplogrednih plinov bistveno za blaženje podnebnih sprememb, katerih posledice segajo od degradacije naravnih ekosistemov do vpliva na kmetijstvo in splošno družbeno stabilnost.

Poleg okoljske komponente trajnostni razvoj vključuje tudi socialno-družbene vidike, kot so zmanjševanje neenakosti, krepitev lokalnih skupnosti in zagotavljanje enakih možnosti za vse državljane. Pri tem imajo podjetja osrednjo vlogo, saj lahko s svojimi politikami in praksami pomembno vplivajo na različne deležnike. Vključevanje lokalnih dobaviteljev v oskrbovalno verigo, ne le spodbuja razvoj lokalnega gospodarstva, temveč lahko prispeva tudi k bolj učinkoviti uporabi virov in zmanjšanju okoljskega vpliva poslovanja (Sagadin, 2012). Pri zmanjševanju družbenih neenakosti, spodbujanju enakih priložnosti in krepitevi socialne kohezije igrajo ključno vlogo podjetja in vlade, ki morajo v svoje strategije vključiti politike, usmerjene v zagotavljanje dostopa do izobraževanja, zdravstvenih storitev in zaposlitvenih možnosti ter s tem prispevati k izboljšanju življenjskih pogojev vseh družbenih skupin.

Trajnostni razvoj ima pomembno vlogo tudi pri krepitevi gospodarske stabilnosti. Podjetja, ki uvajajo trajnostne strategije, lahko z učinkovitejšo rabo virov zmanjšajo stroške, izboljšajo konkurenčnost ter pritegnejo okoljsko ozaveščene potrošnike. Poleg tega trajnostne prakse prispevajo k večji odpornosti gospodarstva na krize, kot so podnebne spremembe, motnje v dobavnih verigah in nestabilnost trga. Trajnostne usmeritve družinskih podjetij neposredno vplivajo na lokalno skupnost. Z odgovorno rabo naravnih virov, podporo trajnostnim projektom in spodbujanjem etičnih poslovnih praks prispevajo k ohranjanju kakovosti okolja in družbene stabilnosti. Z vključevanjem trajnostnih strategij v svoje poslovanje družinska podjetja krepijo dolgoročno odpornost lokalnih gospodarstev ter izboljšujejo življenjske pogoje prebivalcev.

Trajnostni razvoj se tesno prepleta tudi z razvojem lokalnih skupnosti, saj te predstavljajo temelj družbene in gospodarske strukture. Krepitev lokalnega razvoja vključuje spodbujanje podjetništva, podpiranje majhnih in srednje velikih podjetij ter vlaganje v lokalno infrastrukturo in storitve, kar povečuje kakovost življenja prebivalcev ter odpornost skupnosti proti zunanjim vplivom (Fitzgerald in Muske, 2016). Poseben poudarek je na sodelovanju med podjetji, lokalnimi oblastmi in izobraževalnimi institucijami, ki skupaj oblikujejo podporno okolje za inovacije, zaposlovanje in trajnostno rabo virov. Na ta način se spodbuja razvoj znanja in veščin, prilagojenih potrebam lokalnega trga, kar prispeva k dolgoročni gospodarski stabilnosti ter zmanjšuje odvisnost od globalnih tokov. Poleg tega povezovanje z lokalnimi deležniki krepi občutek pripadnosti in skupnosti, kar je ključno za spodbujanje družbene kohezije in trajnostnega napredka na vseh ravneh (Fitzgerald in Muske, 2016).

V Sloveniji je koncept trajnostnega razvoja močno vključen v nacionalne strategije in politike. Strategija razvoja Slovenije trajnostni gospodarski razvoj opredeljuje kot eno ključnih prednostnih nalog, pri čemer spodbuja inovacije, energetske učinkovitost in uporabo obnovljivih virov energije. Hkrati se država sooča z izzivi, kot so urbanizacija, degradacija kmetijskih zemljišč in izguba biotske raznovrstnosti, kar dodatno poudarja nujnost celovitih trajnostnih rešitev (Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2017).

2.3.2 Trajnostni razvoj kot orodje za krepitev lokalnih skupnosti

Trajnostni razvoj pomeni mnogo več kot le varovanje naravnih virov – pomeni tudi ustvarjanje delovnih mest, krepitev socialne kohezije, povečanje odpornosti skupnosti in aktivno vključevanje v razvojne procese (Fitzgerald in Muske, 2016). Družinska in lokalna podjetja imajo pri tem še posebno pomembno vlogo. Kot ugotavljajo Arregle in sodelavci (2007), so ta podjetja zaradi visoke stopnje vključenosti lastnikov, osebnih povezav z zaposlenimi in ukoreninjenosti v lokalno okolje bolj naklonjena vlaganju v družbeno in gospodarsko dobrobit skupnosti. Njihova vloga presega ekonomske kazalnike, saj se povezuje z vprašanji družbene odgovornosti, kulturne ohranitve in človekovega kapitala (Berrone in drugi, 2020).

V slovenskih razmerah so družinska podjetja pogosto odločilni nosilci lokalne identitete in razvoja, zlasti v manjših krajih in podeželskih skupnostih. Antončič in drugi (2015) poudarjajo, da gre v teh okoljih za podjetja, ki niso zgolj gospodarski subjekti, temveč tudi socialni akterji. Aktivno sodelujejo v družbenem življenju, podpirajo lokalne dogodke, sodelujejo s šolami in društvi ter ustvarjajo občutek pripadnosti. V zadnjih letih se povečuje tudi vloga družinskih podjetij v lokalnih inovacijskih ekosistemih. Razna podjetja, kot je na primer Pipistrel, vračajo nazaj v lokalno skupnost tako, da investirajo v zagonska podjetja, kar vpliva na regijo in lokalno okolje.

Raziskava Bichlerja in drugih (2022) je pokazala, da prisotnost družinskih podjetij, ki so globoko vpeta v regijsko okolje, spodbuja razvoj podjetniškega ekosistema, saj s svojim zgledom, viri in mrežami vplivajo na dinamiko regijskega razvoja.

Zato je bistveno, da tudi politike na nacionalni in regionalni ravni prepoznajo družinska podjetja kot strateške partnerje trajnostnega razvoja. Spodbujanje njihovega sodelovanja z lokalnimi institucijami, zagotavljanje dostopa do virov in izobraževalnih programov ter prilagojena podpora v okviru razvojnih strategij lahko pomembno pripomorejo k dolgoročni trajnostni transformaciji slovenskih lokalnih skupnosti (Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2017).

2.3.3 Vloga podjetij pri trajnostnem razvoju

Trajnostne prakse družinskih podjetij, kot so lokalno usmerjena nabavna politika, skrb za okolje in podpora skupnostnim projektom, neposredno vplivajo na kakovost bivanja v lokalnih skupnostih ter prispevajo k dolgoročni stabilnosti in odpornosti lokalnega okolja. Podjetja imajo ključno vlogo pri uresničevanju ciljev trajnostnega razvoja, saj njihovo delovanje neposredno vpliva na okolje, družbo in gospodarstvo. S premišljenimi strategijami lahko znatno zmanjšajo negativne vplive na okolje ter hkrati izboljšajo kakovost življenja v skupnostih, v katerih delujejo. To vključuje uvajanje politik za trajnostno rabo naravnih virov, zmanjševanje izpustov toplogrednih plinov ter odgovoren odnos do zaposlenih, dobaviteljev in lokalnih skupnosti.

V Sloveniji podjetja v zadnjih letih vse več pozornosti namenjajo trajnostnemu razvoju, pri čemer uvajajo ukrepe, kot so prehod na energetske varčne tehnologije, uporaba obnovljivih virov energije ter optimizacija proizvodnih procesov za zmanjšanje porabe energije in izpustov toplogrednih plinov (Vujkovič, Šprajc in Baggia, 2017; Hrovatin, 2021). Ti ukrepi niso le okoljsko koristni, temveč tudi gospodarsko smiselni, saj prispevajo k zniževanju stroškov poslovanja in večji konkurenčnosti. Poleg tega številna podjetja izvajajo integrirane sisteme ravnanja z odpadki, zmanjšujejo uporabo embalažnih materialov in vlagajo v inovativne rešitve za zmanjšanje vplivov na okolje. Na družbeni ravni s sodelovanjem v projektih za zaposlovanje ranljivih skupin in vlaganjem v lokalne infrastrukture dodatno prispevajo k razvoju skupnosti (Šajn in Kovač, 2017). Tako podjetja, še posebno družinska, s svojo zavezanostjo lokalnemu okolju ustvarjajo pozitiven učinek na vse tri stebre trajnostnega razvoja – okolje, družbo in gospodarstvo – ter s celostnim pristopom krepijo svojo konkurenčnost, ugled in dolgoročno odpornost na trgu.

2.3.4 Družinska podjetja in trajnost

Družinska podjetja predstavljajo gonilno silo slovenskega gospodarstva. Zaradi tesne povezanosti z lokalnimi skupnostmi in dolgoročne usmerjenosti imajo edinstveno vlogo pri spodbujanju trajnostnih praks, saj njihovo poslovanje pogosto temelji na družinskih

vrednotah, ki poudarjajo odgovornost do okolja in družbe. V nasprotju z nedružinskimi podjetji, ki se pogosto osredotočajo na kratkoročne finančne cilje, dajejo družinska podjetja prednost ohranjanju poslovanja za prihodnje generacije (Vadnjal, 1999). To se odraža v njihovih prizadevanjih za učinkovito rabo virov, zmanjšanje odpadkov in vlaganje v razvoj zaposlenih.

Trajnostni razvoj je bistveni dejavnik dolgoročne uspešnosti družinskih podjetij, saj jim omogoča prilagajanje hitro spreminjajočim se tržnim, okoljskim in družbenim razmeram (Vujković in drugi, 2017). Sprejemanje trajnostnih strategij prinaša večplastne koristi, od izboljšanja konkurenčnosti do krepitev odnosov z deležniki ter grajenja zaupanja v skupnosti (European Union, n. d.). Ključni ukrepi, kot so uporaba okolju prijaznih materialov, zmanjšanje izpustov ogljika in transparentnost poslovanja, prispevajo h krepitevi zaupanja kupcev (Šajn in Kovač, 2017). Poleg konkurenčne prednosti trajnostne prakse omogočajo tudi grajenje boljših odnosov z deležniki, kot so zaposleni, lokalne skupnosti, dobavitelji in investitorji. Sodelovanje v projektih, kot so urejanje lokalne infrastrukture ali podpora izobraževalnim iniciativam, dodatno krepi njihovo vlogo kot odgovoren in spoštovan član skupnosti (Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2017).

Odločanje družinskih podjetij za vključevanje trajnostnih praks ni zgolj posledica odzivanja na tržne pritiske ali zakonodajne zahteve, temveč pogosto izhaja iz globlje zakoreninjene potrebe po zaščiti socioemocionalnega bogastva (SEW). Družinska podjetja v trajnostnem delovanju prepoznavajo sredstvo za ohranjanje ugleda, časti in kontinuitete družinskega imena skozi generacije. Ohranjanje naravnih virov, vlaganje v okoljske pobude ter skrb za dobrobit skupnosti so razumljeni kot načini za varovanje imena družine, ki presega finančne koristi. S tem ko družinska podjetja sprejemajo odločitve, ki upoštevajo dolgoročno stabilnost skupnosti, hkrati krepijo svojo socialno vlogo in utrjujejo pripadnost lokalnemu okolju, kar je v središču njihovega socioemocionalnega bogastva.

Posebno vlogo imajo družinska podjetja na podeželskih območjih, kjer so naravni viri in družbeni odnosi bistvenega pomena za njihovo uspešnost. Podjetja v kmetijskem sektorju se na primer soočajo z izzivi, kot so podnebne spremembe in degradacija tal, a hkrati prispevajo k ohranjanju kulturne krajine in lokalne ekonomije (Rajter, 2010). Vadnjal (2005) poudarja, da je razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji temeljna za njihovo dolgoročno uspešnost. S tem ko vlagajo v izboljšanje energetske učinkovitosti, zmanjšanje okoljskega odtisa in spodbujanje družbene odgovornosti, dolgoročno ohranjajo konkurenčnost in. Prav tako pomembno prispevajo k ohranjanju lokalnih tradicij in vrednot, kar dodatno krepi njihovo zavezanost trajnostnemu razvoju.

2.3.5 Izzivi pri uvajanju trajnostnih praks

Kljub številnim prednostim, ki jih prinašajo trajnostne prakse, se podjetja, še posebno družinska, pri njihovem prenosu v prakso soočajo z različnimi izzivi. Ti izzivi so pogosto povezani z omejenimi viri, organizacijskimi omejitvami ter pomanjkanjem znanja in podpore, kar lahko zavira proces preobrazbe podjetij v bolj trajnostno usmerjene organizacije.

Eden glavnih izzivov je pomanjkanje finančnih sredstev za uvajanje trajnostnih tehnologij in procesov. Naložbe v zelene tehnologije, kot so energetske učinkovite naprave, obnovljivi viri energije in sistemi za ravnanje z odpadki, zahtevajo znatna začetna sredstva. Majhna in srednje velika družinska podjetja, ki pogosto nimajo dostopa do obsežnih finančnih virov ali subvencij, se tako težje odločajo za uvajanje tovrstnih praks. Drug izziv je tudi nepoznavanje trajnostnih praks in načina vpeljave teh sistemov v svoje poslovanje, poleg tega se pri financiranju pogosto srečujejo z omejitvami, kot so visoke obrestne mere za posojila ali nezmožnost pridobivanja nepovratnih sredstev za trajnostne projekte (Simončič, 2023).

Še en pomemben izziv so generacijski konflikti. Mlajši lastniki in nasledniki v družinskih podjetjih pogosto vidijo trajnost kot ključni element za dolgoročno uspešnost podjetja, medtem ko starejša generacija teži k ohranjanju obstoječih praks in previdnosti pri vlaganjih v spremembe. Različne vrednote in prioritete lahko povzročijo nesoglasja pri odločanju, kar zavira hitro uvajanje potrebnih reform. Mlajši lastniki so običajno bolj dovzetni za nove tehnologije in inovacije ter se zavedajo pomena trajnostnega razvoja za privabljanje kupcev in ohranjanje konkurenčnosti, medtem ko starejša generacija večkrat izpostavlja kratkoročne stroške in tveganja (Simončič, 2023).

Kulturne in institucionalne ovire prav tako vplivajo na uvajanje trajnostnih praks. V Sloveniji podjetja pogosto naletijo na regulativne omejitve, saj lahko nejasna zakonodaja in dolgotrajni birokratski postopki otežijo pridobivanje dovoljenj ali subvencij za trajnostne projekte. Pomemben izziv predstavlja tudi odpornost proti spremembam znotraj podjetij. Kljub prepoznavanju vrednosti trajnostnih praks so zaposleni in vodstvo pogosto skeptični do novosti, zlasti če te zahtevajo prilagoditev uveljavljenih delovnih procesov ali dodatno usposabljanje.

Za uspešno premagovanje teh izzivov morajo podjetja razviti jasne strategije, ki vključujejo dostop do finančnih virov, izobraževanje zaposlenih in aktivno vključevanje vseh generacij lastnikov. Ključna je tudi podpora države in lokalnih skupnosti, ki lahko s prilagojenimi regulativami, subvencijami in izobraževalnimi programi spodbudijo uvajanje trajnostnih praks v podjetjih vseh velikosti. Celovita integracija trajnostnega razvoja v poslovne procese bo tako prispevala k dolgoročni odpornosti slovenskih družinskih podjetij.

2.4 Družbena odgovornost podjetij

Poleg inovacij in trajnosti je pri družinskih podjetjih izrazito prisotna tudi močna zavezanost k družbeni odgovornosti, ki izhaja iz njihove tesne povezanosti z lokalnim okoljem in zavesti o skupnostni vlogi podjetja. V sodobnem poslovnem okolju podjetja niso več obravnavana zgolj kot ekonomski subjekti z edinim ciljem maksimizacije dobička. Pojem družbene odgovornosti podjetij (angl. Corporate Social Responsibility, CSR) postaja ključen dejavnik pri oblikovanju trajnostnih in etičnih poslovnih strategij. Medtem ko trajnostni razvoj zadeva širše okolje ter vključuje tako notranje kot zunanje deležnike, se teorija CSR osredotoča predvsem na notranje pojmovanje odgovornosti podjetja. V nadaljevanju se bom posvetil prav temu vidiku, s poudarkom na družinskih podjetjih. Ta pri implementaciji CSR pogosto zavzemajo poseben položaj, saj njihova poslovna kultura temelji na dolgoročnih odnosih, dediščini in socialnem kapitalu (Randerson, 2022).

2.4.1 Teorija deležnikov

Teorija deležnikov je bila prvič sistematično predstavljena že v delu R. Edwarda Freemana (1984), v njej avtor argumentira, da podjetja ne smejo delovati le v interesu delničarjev, temveč morajo upoštevati tudi interese širše mreže deležnikov. Freeman (1984) opredeljuje deležnike kot »vse posameznike ali skupine, ki lahko vplivajo na podjetje ali so prizadeti zaradi njegovih aktivnosti«. Ta koncept je bistven za oblikovanje sodobnih poslovnih strategij, saj omogoča podjetjem razumevanje in uravnoteženje različnih interesov. Avtor poudarja, da podjetja delujejo v kompleksnem okolju, v katerem morajo upoštevati interese različnih skupin, vključno z lastniki, zaposlenimi, dobavitelji, strankami in širšo skupnostjo (Freeman in McVea, 2001).

V kontekstu družinskih podjetij teorija deležnikov pridobiva dodatno dimenzijo, saj so ta podjetja močno povezana z lokalno skupnostjo, zaposlenimi in dobavitelji. Družinska podjetja pogosto razvijajo dolgoročne odnose s ključnimi deležniki, kar vpliva na njihovo poslovno etiko in strateške usmeritve (Randerson, 2022). Raziskave kažejo, da so družinska podjetja bolj naklonjena vključevanju trajnostnih praks, saj pogosto zasledujejo več kot le finančne cilje – pomembni so jim tudi neekonomski cilji, kot so ohranjanje ugleda, dediščine in vrednot (Chrisman in drugi, 2012).

2.4.2 Vloga družbene odgovornosti v delovanju družinskih podjetij

Družbena odgovornost podjetij (CSR) se nanaša na odgovornost podjetij za njihov vpliv na družbo in okolje ter presega zgolj ekonomske cilje poslovanja. Gre za koncept, ki poudarja, da podjetja niso odgovorna le svojim lastnikom, temveč tudi širši skupnosti, zaposlenim, potrošnikom in naravnemu okolju. Družbena odgovornost podjetij ne pomeni zgolj spoštovanja zakonodaje, temveč vključuje tudi prostovoljne pobude, ki presegajo zakonske zahteve in so usmerjene v dolgoročni trajnostni razvoj.

Takšen pristop ni zgolj moralna obveznost, temveč tudi strateška usmeritev, ki lahko podjetju prinese konkurenčne prednosti, okrepi zaupanje deležnikov ter prispeva k stabilnejšemu in bolj vključujočemu poslovnemu okolju (Besser in Miller, 2004). Družbena odgovornost družinskih podjetij je pogosto globoko prepletena z njihovo potrebo po ohranitvi in krepitvi socioemocionalnega bogastva (SEW). Podjetja ne vlagajo v skupnostne projekte, donacije ali podpore lokalnim organizacijam zgolj iz strateških poslovnih interesov, temveč tudi iz želje po varovanju svojega ugleda, družinskega dostojanstva in pozitivne podobe v očeh skupnosti. Aktivno vključevanje v družbeno odgovorne dejavnosti družinskim podjetjem omogoča, da ohranijo zaupanje ključnih deležnikov, krepijo svojo legitimnost in zagotavljajo dolgoročno stabilnost poslovanja. SEW tako postane močan motivacijski dejavnik pri oblikovanju odgovornega vedenja podjetja do okolja, v katerem deluje.

Besser in Miller (2004) raziskujeta vpliv družbene odgovornosti podjetij (CSR) v kontekstu majhnih podjetij ter analizirata, kako lastniki in menedžerji dojemajo svojo vlogo v skupnosti. Osredotočata se na koncept 'prosvetljene skrbi za lastno korist' (Enlightened Self-Interest – ESI), ki poudarja, da je podpora skupnosti dolgoročno koristna tudi za poslovanje podjetij. Podjetja ne delujejo izolirano, temveč so del širšega družbenega in ekonomskega okolja, zato njihova družbena odgovornost ni zgolj etična odločitev, temveč strateška naložba (Besser in Miller, 2004).

Spence (2014) razširja tradicionalno teorijo družbene odgovornosti s feministične perspektive, pri čemer uporablja 'etiko skrbi' kot osrednjo vrednoto manjših in družinskih podjetij. Ta perspektiva poudarja pomen medsebojnih odnosov, skrbi za zaposlene in lokalno skupnost ter participativnega vodenja, kar je še posebno pomembno za družinska podjetja, ki delujejo v lokalnih kontekstih in se zanašajo na dolgoročne odnose s strankami in partnerji.

Omenjeni koncept temelji na predpostavki, da posamezniki in organizacije ne ravnaajo družbeno odgovorno le iz altruističnih razlogov, temveč tudi zato, ker takšno ravnanje dolgoročno koristi njihovim interesom (Aram, 1989). Ta model poudarja, da obstaja vzajemna koristnost sodelovanja med podjetji, deležniki in širšo družbo, saj podjetja, ki vlagajo v svojo skupnost, s tem pridobijo dolgoročno podporo in stabilnost. Konda (2003) dodaja, da so odnosi med prodajalci in kupci ključni za trajnostni razvoj podjetij, saj investicije v odnose z deležniki ustvarjajo dodano vrednost, ki presega kratkoročne dobičke.

Besser in Miller (2004) izpostavljata dve glavni obliki podpore skupnosti s strani podjetij:

- tvegana podpora vključuje dejavnosti, ki lahko kratkoročno ogrozijo poslovni uspeh podjetja, kot so podpora spornih družbenih vprašanj ali politično občutljivih pobud.
- netvegana podpora zajema donacije lokalnim organizacijam, podporo šolskim programom in druge oblike sodelovanja, ki izboljšujejo podobo podjetja, ne da bi ogrozile njegovo poslovanje.

Njuna raziskava potrjuje, da podjetja, ki verjamejo v koncept enotnosti s skupnostjo, bolj vlagajo v lokalno okolje, tudi če to predstavlja kratkoročna tveganja. V podporo tej ugotovitvi izpostavljata izjavo enega izmed anketiranih podjetnikov: *»Podjetja imajo obveznost do družbe, čeprav to ni zakonsko določeno. V njihovem interesu je, da prispevajo k blaginji skupnosti, saj to dolgoročno pomaga tudi poslovanju.«* (Besser in Miller, 2004, str. 404).

Poleg tega njuna analiza podatkov iz več kot 700 majhnih podjetij v ZDA kaže, da več kot 52 % podjetnikov verjame, da je krepitev skupnosti pomembna za njihov poslovni uspeh, medtem ko jih 87 % meni, da je pozitivna javna podoba ključni dejavnik uspeha (Besser in Miller, 2004). To potrjuje tezo, da je družbena odgovornost podjetij pomemben element dolgoročne poslovne strategije, ki ne temelji le na etičnih vidikih, temveč tudi na izboljšanju ugleda, večji zvestobi strank in krepitvi odnosov z lokalnimi deležniki.

Družbena odgovornost v malih podjetjih je torej več kot le vprašanje etične odgovornosti – gre za strateški dejavnik, ki vpliva na dolgoročno vzdržnost in uspešnost poslovanja. Podjetja, ki se aktivno vključujejo v skupnostne projekte, lažje pridobijo podporo lokalnega prebivalstva, privabljajo nadarjene zaposlene in vzpostavljajo boljše odnose s kupci in dobavitelji (Besser in Miller, 2004).

2.4.3 Ključne dimenzije družbene odgovornosti podjetja

Med ključnimi dimenzijami družbene odgovornosti podjetja izstopajo štiri med seboj povezana področja: ekonomska, pravna, etična in filantropska odgovornost. Carroll (1991) je te dimenzije oblikoval v obliko piramide, ki odraža hierarhično strukturo podjetniških odgovornosti, pri čemer vsaka stopnja nadgrajuje predhodno.

Ekonomska odgovornost

Ekonomska odgovornost podjetja predstavlja temelj družbene odgovornosti, saj podjetje primarno obstaja, da zagotavlja izdelke in storitve, ki zadovoljujejo potrebe potrošnikov, ter da ustvarja dobiček za lastnike in delničarje (Carroll, 1991). Dobičkonosnost omogoča dolgoročno stabilnost podjetja in vpliva na njegove sposobnosti izpolnjevanja drugih oblik družbene odgovornosti. Ključni ekonomski vidiki vključujejo maksimizacijo vrednosti za delničarje, zagotavljanje konkurenčnosti in učinkovitosti ter ohranjanje finančne stabilnosti.

Pravna odgovornost

Poleg ekonomske odgovornosti imajo podjetja obveznost delovati skladno z zakoni in predpisi. Pravna odgovornost vključuje spoštovanje državnih, regionalnih in lokalnih zakonov ter pravil, ki urejajo poslovanje. Podjetje mora spoštovati zakonodajo na področju varstva okolja, delovnih razmer, varnosti izdelkov in poštene konkurence. Pravne zahteve delujejo kot temeljni okvir, ki določa minimalne standarde odgovornega poslovanja.

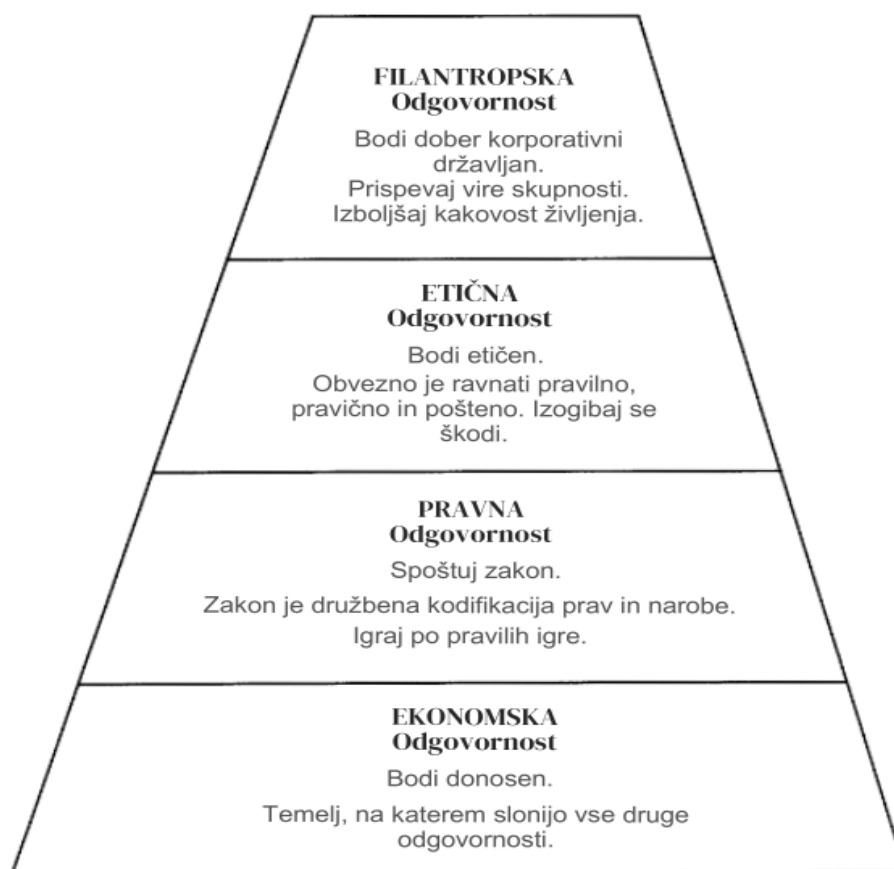
Etična odgovornost

Etična odgovornost presega zgolj pravne zahteve in vključuje pričakovanja družbe glede poštenega in pravičnega poslovanja. Podjetja so dolžna ravnati v skladu z moralnimi načeli, ki se nanašajo na pravičnost, transparentnost in spoštovanje pravic deležnikov (Carroll, 1991). Primeri etične odgovornosti vključujejo zagotavljanje varnih in zdravih delovnih pogojev, pošteno trženje in oglaševanje ter izogibanje praksam, ki bi lahko škodovale okolju ali potrošnikom. Carroll (1991) poudarja, da etične norme pogosto delujejo kot predhodniki pravnih predpisov, saj se moralne zahteve družbe sčasoma odražajo v zakonodaji.

Filantropska odgovornost

Najvišjo stopnjo v piramidi družbene odgovornosti predstavlja filantropska odgovornost, ki vključuje prostovoljne prispevke podjetij za izboljšanje kakovosti življenja v skupnosti. Filantropija vključuje donacije, sponzorstva, prostovoljno delo zaposlenih in podporo družbeno koristnim projektom (Carroll, 1991). Čeprav podjetja niso zakonsko obvezana izvajati filantropskih dejavnosti, se od njih pričakuje, da bodo prispevala k dobrobiti družbe. Filantropska odgovornost ne vpliva neposredno na dobiček podjetja, vendar lahko dolgoročno izboljša njegov ugled in odnose s ključnimi deležniki.

Slika 1: Piramida družbene odgovornosti



Vir: prirejeno po Carroll (1991).

Carrollova piramida družbene odgovornosti nakazuje, da podjetja ne morejo biti družbeno odgovorna zgolj z donacijami ali etičnimi praksami, temveč morajo zagotavljati ekonomsko stabilnost in pravno skladnost (Carroll, 1991). V sodobnem poslovnem okolju je uspešno podjetje tisto, ki zna uravnotežiti svoje ekonomske cilje z odgovornostjo do širše družbe. Celovit pristop k družbeni odgovornosti vključuje aktivno sodelovanje z deležniki, prepoznavanje družbenih potreb in integracijo trajnostnih praks v poslovne strategije.

2.4.4 Družbena odgovornost in vpliv na poslovanje

Mohr, Webb in Harris (2001) so v svoji študiji ugotovili, da družbeno odgovorno vedenje podjetij vpliva na vedenje potrošnikov in krepi njihovo zvestobo. Družbena odgovornost podjetja lahko deluje kot diferenciacijski dejavnik na trgu, saj potrošniki pogosto, tudi podzvestno, nagrajujejo podjetja, ki izkazujejo družbeno odgovornost. Družbena odgovornost podjetij (CSR) ima pomemben vpliv na poslovanje podjetij, saj prispeva k izboljšanju okoljske uspešnosti, krepitvi odnosov z deležniki in dolgoročni finančni stabilnosti podjetja. Tang in Tangova (2012) ugotavljata, da moč deležnikov in njihova usmerjenost v družbeno odgovornost vplivata na poslovne rezultate, pri čemer je vpliv različen glede na vrsto deležnika. Njuna analiza 300 majhnih in srednje velikih podjetij na Kitajskem je pokazala, da večja podpora družbene odgovornosti s strani vladnih institucij vodi k izboljšani okoljski uspešnosti podjetij, medtem ko vpliv konkurence in strank ni bil statistično pomemben (Tang in Tang, 2012).

Študija prav tako nakazuje, da podjetja, ki se aktivno vključujejo v družbeno odgovornost, lažje pridobijo podporo deležnikov in izboljšajo svoj ugled, kar lahko vodi do konkurenčne prednosti. Vendar pa je vpliv medijev na okoljsko uspešnost podjetij pokazal negativno korelacijo, kar kaže na to, da lahko pritisk javnosti in medijev v določenih kontekstih vodi do neoptimalnih poslovnih odločitev (Tang in Tang, 2012). Ti rezultati poudarjajo pomen uravnoteženega pristopa k družbeni odgovornosti, pri čemer podjetja ne le sledijo pritiskom deležnikov, temveč tudi strateško oblikujejo svoje okoljske in družbene politike v skladu s svojimi dolgoročnimi cilji.

Kljub pozitivnim vidikom družbene odgovornosti v družinskih podjetjih se ta podjetja soočajo tudi z določenimi izzivi. Med njimi so naslednji;

- pomanjkanje formalnih strategij: Ker družinska podjetja pogosto delujejo neformalno, lahko pride do manjše sistematičnosti pri izvajanju strategij (Spence, 2014).
- konflikti med ekonomskimi in neekonomskimi cilji: Družinska podjetja pogosto uravnotežujejo potrebo po finančni stabilnosti z zavezanostjo vrednotam in trajnosti (Chrisman in drugi, 2012).

- medgeneracijski prehod: Pri prenosu lastništva in vodenja na naslednjo generacijo lahko pride do sprememb v prioritetah glede družbene odgovornosti (Randerson, 2022).

Po drugi strani imajo družinska podjetja pomembne prednosti pri izvajanju družbene odgovornosti, kot so večja prilagodljivost, globlja povezanost s skupnostjo in daljša časovna perspektiva poslovanja (Besser in Miller, 2004).

2.4.5 Povezava med teorijo deležnikov in družbeno odgovornostjo podjetij

Teorija deležnikov in koncept družbene odgovornosti podjetij (CSR) sta tesno povezana, saj oba poudarjata pomen širšega kroga interesnih skupin, na katere vpliva poslovanje podjetja. Medtem ko je bila klasična poslovna paradigma osredotočena na ustvarjanje vrednosti izključno za lastnike in delničarje, teorija deležnikov uveljavlja stališče, da morajo podjetja upoštevati interese vseh, ki so neposredno ali posredno povezani z njihovim poslovanjem (Freeman in McVea, 2001).

Družbena odgovornost podjetij kot poslovna strategija neposredno izhaja iz teorije deležnikov, saj podjetja s svojo odgovornostjo do okolja in družbe ustvarjajo dolgoročne odnose z različnimi deležniki. Besser in Miller (2004) poudarjata, da družbeno odgovorno vedenje podjetij krepi zaupanje deležnikov in omogoča stabilnejše poslovno okolje. Podobno Randerson (2022) izpostavlja, da družinska podjetja pogosto razvijajo trajnostne odnose s svojimi deležniki, saj je njihova poslovna kultura zasnovana na dolgoročnih vrednotah, ohranjanju ugleda in ustvarjanju družbenega kapitala.

Carrollova (1991) piramida družbene odgovornosti (slika 1) jasno prikazuje, da podjetja ne morejo biti družbeno odgovorna zgolj na etični ali filantropski ravni, temveč morajo najprej zagotavljati ekonomsko stabilnost in pravno skladnost. To potrjujejo tudi ugotovitve Tanga in Tangove (2012), ki sta analizirala vpliv deležnikov na družbeno odgovornost v majhnih in srednje velikih podjetjih ter ugotovila, da močna institucionalna podpora pozitivno vpliva na njihovo okoljsko uspešnost. Povezava med CSR in teorijo deležnikov postaja še bolj očitna pri raziskavi vpliva posameznih skupin deležnikov. Niehm in drugi (2008) ugotavljajo, da podjetja, ki aktivno sodelujejo s skupnostjo, uživajo večjo zvestobo strank in imajo boljše odnose z lokalnimi oblastmi. Podobno Spence (2016) razširja teorijo CSR na majhna podjetja in poudarja, da vključevanje deležnikov v prakse prispeva k večji inovativnosti in dolgoročni poslovni stabilnosti.

2.4.6 Družbena odgovornost podjetij v Sloveniji

Družbena odgovornost podjetij v Sloveniji postaja vse pomembnejši dejavnik trajnostnega razvoja in konkurenčnosti podjetij. Slovenska podjetja se vedno bolj zavedajo, da družbeno odgovorno poslovanje ne vpliva le na njihovo javno podobo, temveč lahko prinaša tudi

oprijemljive ekonomske koristi, kot so večja zvestoba strank, izboljšani odnosi z zaposlenimi in dolgoročna finančna stabilnost. Raziskava kaže, da so slovenska podjetja pri izvajanju družbene odgovornosti nadpovprečno aktivna na notranji ravni, predvsem s skrbjo za zaposlene, izobraževanjem ter zagotavljanjem varnih delovnih pogojev, medtem ko je zunanja dimenzija, ki vključuje podporo lokalni skupnosti in okoljske pobude, manj razvita (Močnik in drugi, 2016).

V Sloveniji se koncept družbene odgovornosti vse bolj uveljavlja kot ključni del trajnostnega poslovanja, pri čemer teorija deležnikov zagotavlja pomembno teoretično podlago za njegovo implementacijo. Slovenska podjetja se vse bolj zavedajo pomena vključevanja interesov različnih deležnikov, vključno z zaposlenimi, kupci, dobavitelji, lokalnimi skupnostmi in okoljskimi organizacijami, kar prispeva k večji legitimnosti in stabilnosti poslovanja (Bergant, 2023). Čeprav v Sloveniji še ni nacionalne strategije za spodbujanje družbene odgovornosti, številne pobude, kot je Ekvilib Inštitut, podjetjem pomagajo pri vključevanju družbene odgovornosti v njihove poslovne procese ter nudijo smernice za trajnostno upravljanje in poročanje o družbenih učinkih. Podatki kažejo, da podjetja, ki aktivno upoštevajo teorijo deležnikov in vključujejo družbeno odgovornost v svoje strategije, dosegajo boljše odnose z deležniki in si zagotavljajo dolgoročno konkurenčno prednost.

V Sloveniji se družbena odgovornost podjetij odraža v različnih oblikah, pri čemer nekatera podjetja postavljajo trajnost v središče svojega poslovanja. Kot primer dobre prakse lahko izpostavimo Skupino Gorenje, ki je med vodilnimi slovenskimi podjetji na področju trajnostnega razvoja. Gorenje se zavzema za zniževanje ogljičnega odtisa svojih izdelkov, izboljšanje energetske učinkovitosti in razvoj okolju prijaznih proizvodov (Močnik in drugi, 2016).

Drugi pomembni primer je Lek d. d., ki je del Novartisa in se osredotoča na trajnostne inovacije v farmacevtski industriji. Podjetje redno izvaja pobude za zmanjšanje izpustov, odgovorno rabo naravnih virov in zagotavljanje zdravja ter varnosti zaposlenih. Poleg tega je Lek v okviru svojih družbeno odgovornih projektov financiral številne izobraževalne projekte in raziskovalne pobude za podporo slovenski znanstveni skupnosti (Močnik in drugi, 2016). V majhnih in srednje velikih podjetjih (MSP) je družbena odgovornost pogosto omejena zaradi pomanjkanja finančnih sredstev in človeških virov. Kljub temu nekatera MSP uspešno integrirajo družbeno odgovorne prakse. M Sora, d. d., izdelovalec lesenih oken, je dober primer okoljsko trajnostno naravnega podjetja, saj uporablja certificirane surovine in razvija slovenske izdelke, ki prispevajo k izboljšanju energetske učinkovitosti stavb (Močnik in drugi, 2016).

2.5 Vloga družinskih podjetij v lokalni skupnosti

2.5.1 Družinska podjetja kot nosilci lokalne identitete in vrednot

Preplet značilnosti družinskih podjetij, kot so inovativnost, trajnostno delovanje in družbena odgovornost podjetij, se v lokalnih skupnostih konkretno odraža v krepitvi socialnega kapitala, ustvarjanju kakovostnih delovnih mest ter spodbujanju dolgoročne stabilnosti lokalnega razvoja. Ta podjetja s svojo večgeneracijsko prisotnostjo in globoko ukoreninjenimi vrednotami delujejo kot temeljne enote lokalnega okolja, v katerem njihova vloga presega zgolj ekonomske tržne zakonitosti. Njihovo delovanje ni usmerjeno zgolj v doseganje finančnih rezultatov, temveč vključuje tudi medgeneracijski prenos kapitala, ohranjanje kulturne identitete ter krepitev družbenih vezi. S tem postajajo ključni akterji socialne kohezije in trajnostnega razvoja skupnosti, saj njihova odgovornost presega meje podjetja in sega v širše družbeno okolje. Takšna vloga družinskih podjetij predstavlja pomemben dejavnik stabilnosti in dolgoročne odpornosti lokalnih skupnosti v času gospodarskih in družbenih sprememb.

Casado (2008) v svoji razpravi izpostavlja njihovo kompleksno vlogo dejavnika stabilnosti in razvoja, pri čemer poudarja njihov vpliv na oblikovanje socialnega kapitala, krepitev lokalne identitete ter spodbujanje vrednot, ki presegajo zgolj ekonomsko računico. Avtor argumentira, da družinska podjetja niso le protagonisti gospodarskega napredka, temveč hkrati delujejo kot mehanizmi socialne kohezije, katerih trajnostni poslovni modeli in etično naravnane strategije prispevajo k dolgoročnemu razvoju skupnosti. *»Družinska podjetja niso le ekonomske entitete, temveč tudi družbene institucije, ki s svojim delovanjem pomembno vplivajo na stabilnost in razvoj skupnosti«* (Casado, 2008, str. 205). Randerson (2022) poudarja, da so vrednote, ki jih družinska podjetja vključujejo v svoje poslovanje, pogosto neposredno povezane z lokalno kulturo in tradicijami, kar vpliva na način vodenja podjetja in njegove odnose z okoljem.

V slovenskem kontekstu se pomen takih podjetij za ohranjanje lokalne identitete še posebno izraža v manjših skupnostih, so družinska podjetja pogosto najpomembnejši gospodarski akterji. Antončič in drugi (2015) ugotavljajo, da takšna podjetja s svojo večgeneracijsko prisotnostjo v lokalnem okolju ustvarjajo občutek kontinuitete in stabilnosti. Ta prisotnost prispeva k ohranjanju lokalnih običajev, jezikovnih posebnosti in kulturnih praks, ki bi sicer lahko sčasoma izginile pod vplivom globalizacijskih procesov.

Poleg tega družinska podjetja pogosto aktivno sodelujejo pri organizaciji in sponzoriranju lokalnih prireditvev, kot so sejmi, kulturni festivali in športne prireditve. S tem krepijo lokalno skupnost, hkrati pa povečujejo svojo prepoznavnost in ugled v očeh prebivalcev (Besser in Miller, 2004). Podjetja tako niso zgolj opazovalci, temveč aktivni sooblikovalci lokalnega življenja, ki z vlaganjem v skupnost ustvarjajo pozitivno okolje za svoje poslovanje in življenje svojih zaposlenih.

Njihova prizadevanja za ohranjanje lokalnih vrednot, tradicije in skupnostnih običajev so tesno povezana tudi z željo po zaščiti socioemocionalnega bogastva (SEW). Ohranjanje ugleda in dobrega imena podjetja je pogosto neločljivo povezano s podporo lokalnim kulturnim dogodkom, vključevanjem v družbene pobude ter spodbujanjem medgeneracijskega sodelovanja. S temi aktivnostmi družinska podjetja ne le utrjujejo svojo vlogo v skupnosti, temveč tudi krepijo zaupanje in lojalnost lokalnega prebivalstva, kar dolgoročno prispeva k stabilnosti in trajnosti njihovega poslovanja. SEW tako predstavlja pomemben dejavnik, ki povezuje poslovne odločitve podjetij s potrebami in pričakovanji lokalnega okolja.

Družinska podjetja imajo pomembno vlogo tudi pri prenosu lokalnih vrednot in tradicij na prihodnje generacije. Duh in drugi (2006) poudarjajo, da v procesu nasledstva ne prihaja le do prenosa lastništva in upravljanja, temveč tudi do prenosa kulturnih in etičnih vrednot, ki so globoko zakoreninjene v lokalnem okolju. Mlajše generacije družinskih podjetnikov tako postajajo ambasadorji lokalne identitete, ki jo vključujejo v sodobne poslovne modele in s tem prispevajo k njeni trajnosti.

Ne gre zanemariti niti simbolne vloge družinskih podjetij. Ta podjetja pogosto predstavljajo ponos lokalne skupnosti, saj simbolizirajo uspešnost, vztrajnost in zmožnost preživetja v zahtevnih gospodarskih razmerah. Olson in drugi (2003) opozarjajo, da občutek pripadnosti podjetju in skupnosti povečuje angažiranost zaposlenih in utrjuje njihovo zvestobo podjetju, kar dodatno prispeva k stabilnosti poslovanja in socialne kohezije v skupnosti.

Vključevanje lokalne identitete v poslovno strategijo družinskih podjetij ima torej večplastne koristi. Ne le da povečuje prepoznavnost podjetja in utrjuje njegov ugled, temveč tudi spodbuja občutek pripadnosti pri zaposlenih in lokalnem prebivalstvu. Hkrati pa ohranjanje in krepitev lokalnih vrednot prispeva k trajnostnemu razvoju skupnosti, saj spodbuja uporabo lokalnih virov, podpira lokalne obrtnike in krepi lokalno ekonomijo (Kostanjevec in Gomezelj Omerzel, 2013).

Celostni pristop, ki združuje dolgoročno usmerjenost, trajnostna in inovativna prizadevanja ter aktivno prevzemanje družbene odgovornosti, družinskim podjetjem omogoča, da pomembno prispevajo k razvoju, stabilnosti in odpornosti lokalnih okolij. Družinska podjetja v Sloveniji in širše s svojo vlogo nosilcev lokalne identitete in vrednot prispevajo k oblikovanju odpornih in trajnostno naravnanih skupnosti. Njihova sposobnost povezovanja gospodarskih ciljev z ohranjanjem kulturne dediščine predstavlja pomembno konkurenčno prednost, ki presega zgolj poslovne rezultate ter dolgoročno krepi blaginjo lokalnih skupnosti.

2.5.2 Krepitev družbenega kapitala in skupnostne pripadnosti

Družbeni kapital je v sodobni literaturi pogosto opredeljen kot skupek virov, ki so dostopni posameznikom in skupinam prek njihovih družabnih omrežij, medsebojnega zaupanja in norm sodelovanja. V kontekstu družinskih podjetij družbeni kapital presega običajne opredelitve in vključuje globoko prepletenost med podjetjem in lokalno skupnostjo. Družinska podjetja v slovenskih lokalnih okoljih pogosto delujejo kot povezovalni členi, ki spodbujajo sodelovanje med različnimi deležniki in ustvarja občutek skupne pripadnosti.

Shadieva in Kuvandikov (2021) v svoji raziskavi o vlogi družinskih podjetij v regionalnem ekonomskem razvoju, zlasti v storitvenem sektorju, ugotavljata, da so ta podjetja osrednjega pomena za regionalno gospodarstvo, saj ustvarjajo delovna mesta in pomembno prispevajo k razvoju lokalnega gospodarstva. Podobno Emeršič (2025) poudarja, da družinska podjetja ne le spodbujajo zaposlovanje in gospodarsko rast, temveč hkrati ohranjajo in krepijo tudi lokalne skupnosti. Še več, Niehm in drugi (2008) dodajajo, da družinska podjetja z rednim sodelovanjem pri lokalnih projektih, podpora dobrodelnim dogodkom ter vključevanjem v razvojne pobude pomembno prispevajo k razvoju socialnega kapitala v skupnosti. Takšna podjetja so pogosto med glavnimi pobudniki skupnostnih dejavnosti, ki ne le izboljšujejo kakovost življenja v lokalnem okolju, temveč tudi krepijo povezanost med prebivalci in zmanjšujejo družbeno razdrobljenost.

V slovenskih razmerah se to odraža v številnih primerih, ko družinska podjetja sponzorirajo lokalne športne klube, kulturna društva in prireditve, s čimer gradijo pozitivno podobo ne le podjetja, temveč celotne skupnosti (Vadnjal, 1999). Ta angažiranost ustvarja pozitivne učinke na več ravneh: povečuje socialno vključenost, krepi medsebojno zaupanje in spodbuja skupne vrednote, ki so bistvene za dolgoročno stabilnost lokalnega okolja.

Antončič in drugi (2015) izpostavljajo, da je zavezanost družinskih podjetij skupnosti pogosto globoko zakoreninjena v njihovo poslovno filozofijo. Ta zavezanost presega zgolj ekonomske interese in vključuje širše razumevanje odgovornosti do okolja, v katerem podjetje deluje. Takšna podjetja se zavedajo, da njihov uspeh ni mogoč brez uspeha skupnosti, v kateri poslujejo. Zato aktivno vlagajo v projekte, ki spodbujajo skupnostno blaginjo, kot so izboljšanje infrastrukture, podpora lokalnim izobraževalnim ustanovam in ohranjanje naravnega okolja.

Poseben pomen ima tudi osebna vpletenost lastnikov in družinskih članov v lokalne mreže in povezave. Olson in drugi (2003) ugotavljajo, da takšna osebna angažiranost povečuje kredibilnost podjetja v očeh skupnosti in ustvarja dodatno zaupanje med lokalnimi deležniki. S tem se utrjuje socialna kohezija, ki je bistvena za razvoj odpornih in povezanih skupnosti.

Ne nazadnje velja omeniti vpliv družinskega podjetništva na spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja znotraj skupnosti. Prek prenašanja vrednot sodelovanja, vzajemnosti in solidarnosti na mlajše generacije družinska podjetja pomembno vplivajo na oblikovanje socialnega kapitala prihodnosti (Chrisman in drugi, 2012).

Tako ne prispevajo le k trenutnemu razvoju skupnosti, temveč gradijo temelje za njeno dolgoročno blaginjo. S celovitim pristopom k razvoju družbenega kapitala družinska podjetja v slovenskih lokalnih skupnostih ne le krepijo svojo lastno stabilnost, temveč tudi soustvarjajo pogoje za trajnostni razvoj okolja, v katerem delujejo. Njihova vloga pri spodbujanju skupnostne kohezije in medsebojnega zaupanja je tako eden temeljnih dejavnikov, ki prispevajo k odpornosti in vitalnosti slovenskih lokalnih skupnosti.

2.5.3 Uravnoteženje poslovnih interesov z interesi lokalne skupnosti

Družinska podjetja imajo pogosto posebne značilnosti, ki jim omogočajo uspešno uravnoteženje poslovnih interesov z interesi lokalne skupnosti. Bistven dejavnik pri tem je njihova povezanost z lokalnim okoljem in dolgoročna usmerjenost v trajnostni razvoj, kar jim omogoča doseganje obojega – podjetniškega uspeha in pozitivnega vpliva na družbeno-ekonomsko okolje (Lumpkin in Bacq, 2022). Družinska podjetja pogosto delujejo v okviru koncepta 'civic wealth creation' (ustvarjanje civilnega bogastva), ki vključuje generiranje ekonomskih, socialnih in kulturnih vrednosti za skupnost. Ta pristop temelji na močnih vezeh z lokalnimi oblastmi, nevladnimi organizacijami in izobraževalnimi ustanovami, kar omogoča bolj uravnotežen razvoj, ki ni zgolj v korist podjetja, temveč tudi celotne skupnosti (Lumpkin in Bacq, 2022).

Memili in sodelavci (2015) poudarjajo, da majhna in srednje velika družinska podjetja pomembno prispevajo h gospodarski rasti, saj pogosto delujejo v lokalnih okoljih in ustvarjajo delovna mesta, kar vodi do večje ekonomske stabilnosti in trajnostnega razvoja. Njihova analiza kaže, da se družinska podjetja pogosteje vključujejo v dolgoročne investicije in imajo manjšo volatiliteto poslovanja v primerjavi z nedružinskimi podjetji. Mariani in sodelavci (2023) ugotavljajo, da družinska podjetja pogosto uresničujejo svojo družbeno odgovornost s podporo lokalnim pobudam, kot so izobraževalni programi, trajnostne prakse in socialna podjetja, kar ne le izboljšuje ugled podjetja, temveč krepi tudi ekonomsko odpornost skupnosti.

Bichler in sodelavci (2022) izpostavljajo koncept regionalnih podjetniških ekosistemov, pri katerem družinska podjetja delujejo kot ključni povezovalni člen med gospodarstvom in družbenimi institucijami. Njihova horizontalna vpetost v ekonomsko in politično okolje omogoča tesno sodelovanje z drugimi podjetji in civilno družbo, kar prispeva k stabilnemu podjetniškemu okolju. Prav tako njihova vertikalna vpetost v družinsko tradicijo zagotavlja dolgoročno stabilnost in ohranjanje lokalne identitete, kar je še posebno pomembno v manjših skupnostih.

Eden izmed ključnih dejavnikov uspešnega uravnoteženja poslovnih interesov z interesi skupnosti je družbena odgovornost podjetij (CSR). Močnik in sodelavci (2016) poudarjajo, da družinska podjetja pogosto oblikujejo svoje strategije družbene odgovornosti tako, da so usmerjene v določene potrebe lokalnega prebivalstva. To lahko vključuje vlaganje v lokalne izobraževalne programe, financiranje kulturnih in športnih dogodkov ter podporo

trajnostnim pobudam. Fopp in sodelavci (2008) dodatno izpostavljajo pomen dobre korporativne uprave v družinskih podjetjih, saj ustrezne strukture odločanja omogočajo učinkovito vključevanje strategij CSR v širše poslovne cilje.

Poleg tega se družinska podjetja poslužujejo različnih strategij za uravnoteženje poslovnih interesov z lokalno skupnostjo, kot so:

- lokalno usmerjena dobavna veriga: Družinska podjetja pogosto sodelujejo z lokalnimi dobavitelji, kar krepi regionalno gospodarstvo in zmanjšuje ekološki odtis (Bichler in drugi, 2022).
- partnerstva s skupnostmi: Mnoga družinska podjetja ustanovijo dolgoročna partnerstva z lokalnimi občinami ali izobraževalnimi institucijami za razvoj veščin in ustvarjanje zaposlitvenih priložnosti (Mariani in drugi, 2023).
- dolgoročne investicije v lokalne projekte: Razvoj infrastrukture, prenova kulturne dediščine in podpora trajnostnim pobudam so pogoste prakse družinskih podjetij (Močnik in drugi, 2016).

Za doseganje tega ravnovesja morajo družinska podjetja pogosto premagati določene izzive. Kratkoročni finančni pritiski lahko omejijo njihovo zmožnost vlaganja v lokalne projekte, kar pomeni, da morajo poiskati ravnovesje med ekonomskimi in družbenimi cilji (Spence, 2016). Prav tako se lahko pojavijo konflikti interesov, pri čemer imajo različni deležniki nasprotujoče si poglede na ekonomske in okoljske strategije podjetja. Nekatere ekološke pobude lahko na primer povzročijo višje stroške ali zmanjšajo kratkoročne dobičke podjetja, kar lahko vodi do notranjih nesoglasij ali odpora s strani določenih interesnih skupin (Fitzgerald in Muske, 2016).

Zaključimo lahko, da družinska podjetja predstavljajo ključni dejavnik gospodarske in socialne dinamike lokalnih skupnosti. Z učinkovitim usklajevanjem poslovnih interesov in potreb skupnosti ne le izboljšujejo svojo konkurenčnost in dolgoročno stabilnost, temveč tudi prispevajo k širši družbeni blaginji in trajnostnemu razvoju.

2.5.4 Razvoj podjetniškega ekosistema v slovenskih lokalnih skupnostih

Družinska podjetja so bistveni gradniki podjetniških ekosistemov na lokalni ravni, saj s svojo stabilnostjo, vrednotami in dolgoletno prisotnostjo ustvarjajo ugodno okolje za razvoj podjetništva. Podjetniški ekosistem obsega mrežo medsebojno povezanih akterjev – podjetnikov, izobraževalnih institucij, vladnih organov, financerjev in podpornih organizacij –, ki skupaj prispevajo k dinamičnemu gospodarskemu okolju (Bichler in drugi, 2022).

V Sloveniji družinska podjetja pogosto delujejo kot mentorji in podporniki novih podjetniških pobud, kar povečuje stopnjo podjetniške aktivnosti v lokalnih skupnostih. Rajter (2010) ugotavlja, da z deljenjem svojih izkušenj in virov prispevajo k razvoju podjetniške miselnosti med mlajšimi generacijami, ki se zgledujejo po uspešnih lokalnih podjetjih. Ta dinamika spodbuja nastanek novih podjetij, kar pozitivno vpliva na gospodarsko raznolikost in odpornost lokalnega okolja.

Memili in drugi (2015) poudarjajo, da družinska podjetja s svojo dolgoletno prisotnostjo v skupnosti ustvarjajo stabilno gospodarsko osnovo, ki privablja nove investicije in spodbuja podjetniško dejavnost. Njihova vloga ni omejena le na neposredno zaposlovanje, temveč tudi na ustvarjanje podpornega okolja, v katerem lahko uspevajo druga podjetja, vključno s start-upi in inovativnimi pobudami.

Povezovanje družinskih podjetij z drugimi akterji v podjetniškem ekosistemu, kot so izobraževalne ustanove, raziskovalne organizacije in lokalne oblasti, omogoča lažji pretok znanja in virov. Kostanjevec in Gomezelj Omerzel (2013) izpostavljata, da prav sinergijsko delovanje različnih deležnikov ustvarja pogoje za trajnostno rast in krepitev podjetniškega okolja.

Pomembno vlogo igrajo pri tem tudi neformalna omrežja, ki jih družinska podjetja vzpostavljajo v lokalnem okolju. Ta omrežja omogočajo izmenjavo informacij, dostop do neformalnih virov financiranja in podporo pri premagovanju začetnih podjetniških izzivov (Niehm in drugi, 2008). S tem družinska podjetja bistveno prispevajo k odpornosti podjetniškega ekosistema na morebitne zunanje šoke.

Lumpkin in Bacq (2022) dodajata, da družinska podjetja s svojo etiko dela, predanostjo in lokalno usmerjenostjo ustvarjajo kulturne temelje, ki spodbujajo podjetniško pobudo. Vrednote, kot so zaupanje, sodelovanje in dolgoročna vizija, se prenašajo v širšo skupnost ter oblikujejo pozitivno podjetniško klimo.

Družinska podjetja torej s svojo vlogo v podjetniškem ekosistemu bistveno prispevajo k razvoju slovenskih lokalnih skupnosti. S svojim delovanjem ne le ustvarjajo nova delovna mesta, temveč tudi spodbujajo inovacije, prenašajo znanje ter krepijo povezave med različnimi akterji v gospodarstvu. Na ta način omogočajo nastanek dinamičnih, odpornih in trajnostno usmerjenih lokalnih podjetniških okolij, na katerih temelji prihodnji razvoj Slovenije.

2.5.5 Zaposlovanje v družinskih podjetjih in pomen za lokalno skupnost

Zaposlovanje predstavlja enega najvidnejših in najbolj oprijemljivih načinov, na katerega družinska podjetja vplivajo na razvoj lokalnih skupnosti. Kot je bilo omenjeno v poglavju 2.2 Pomen družinskih podjetij družinska podjetja v Sloveniji tvorijo pomemben del gospodarstva in s tem prispevajo tudi k ustvarjanju delovnih mest, še posebno v manjših

lokalnih okoljih, v katerih drugih zaposlitvenih možnosti pogosto primanjkuje. Po mnenju avtorjev, kot sta Cruz in Nordqvist (2012), družinska podjetja s svojo zavezanostjo lokalnemu okolju pogosto razvijajo zaposlitvene strategije, ki temeljijo na dolgoročnem razmišljanju in trajnostni stabilnosti. Njihova odločitev za zaposlovanje lokalne delovne sile ni le posledica praktičnih razlogov, kot so bližina in boljše razumevanje potreb podjetja, temveč tudi odraz njihovega občutka odgovornosti do skupnosti. S tem prispevajo k ohranjanju demografske strukture lokalnega okolja ter zmanjšujejo tveganja za odseljevanje mlajših generacij v večja urbana središča ali tujino.

Poleg kvantitativnega vpliva na raven zaposlenosti imajo družinska podjetja pomembno vlogo tudi pri izboljševanju kakovosti zaposlitve. Zaradi večje osebne vključenosti lastnikov v vsakodnevno poslovanje in bližnjih odnosov z zaposlenimi v družinskih podjetjih pogosto prevladuje bolj vključujoča in participativna organizacijska kultura. Zaposleni v njih pogosto poročajo o večjem občutku pripadnosti in večji stopnji delovne varnosti v primerjavi z zaposlenimi v drugih oblikah podjetij (Vallejo, 2009). Vrednote, kot so medsebojno zaupanje, zvestoba in dolgoročno sodelovanje, so v družinskih podjetjih bolj izražene, kar spodbuja pozitivno delovno klimo in večjo delovno zadovoljstvo.

V okviru lokalnega okolja imajo te značilnosti dodatno težo. Družinska podjetja pogosto ponujajo priložnosti za razvoj in usposabljanje lokalne delovne sile, bodisi s formalnimi programi vajeništva in prakse bodisi z neformalnim mentorstvom in prenosom znanja med generacijami. Tovrstne pobude so bistvenega pomena za gradnjo in ohranjanje lokalnega človeškega kapitala, ki je temelj konkurenčnosti regije. Povezava med podjetji in lokalnimi izobraževalnimi ustanovami, o kateri smo razpravljali v poglavju 2.3, dodatno krepi to dimenzijo s spodbujanjem vključevanja mladih v lokalno gospodarstvo.

Še posebno v kriznih obdobjih družinska podjetja pogosto kažejo večjo vzdržljivost in zavezanost ohranjanju zaposlenosti v lokalnem okolju. Empirične raziskave kažejo, da družinska podjetja tudi v času gospodarskih kriz pogosto kažejo večjo odpornost ter sprejemajo ukrepe za ohranjanje delovnih mest, tudi če to pomeni kratkoročno zmanjšanje dobička. Ta pristop odraža njihovo dolgoročno usmerjenost in razumevanje medsebojne odvisnosti med uspehom podjetja in blaginjo skupnosti. Pomembno je omeniti tudi, da z zaposlovanjem lokalnega prebivalstva družinska podjetja prispevajo k ustvarjanju občutka stabilnosti in varnosti v skupnosti. Redni prihodki zaposlenih in njihovih družin ustvarjajo večjo kupno moč v lokalnem gospodarstvu, kar spodbuja tudi rast drugih lokalnih podjetij in storitev. Ta multiplikativni učinek še dodatno potrjuje pomen družinskih podjetij kot stabilizatorjev lokalnega okolja.

Vse navedeno potrjuje, da zaposlovanje v družinskih podjetjih presega zgolj ekonomski pomen in postaja eden izmed bistvenih dejavnikov dolgoročne odpornosti in vitalnosti lokalnih skupnosti. S svojo zaposlitveno politiko, ki vključuje tako gospodarske kot socialne vidike, družinska podjetja soustvarjajo okolje, v katerem se krepi lokalni človeški kapital, povečuje socialna stabilnost in spodbuja trajnostni razvoj skupnosti.

3 METODOLOGIJA

3.1 Postopek izvedbe empirične raziskave

Empirični del raziskave temelji na kvalitativnem raziskovalnem pristopu, ki mi omogoča podrobno in celostno razumevanje vloge družinskih podjetij v lokalnem okolju. Ta pristop se osredotoča na raziskovanje pomenov, osebnih izkušenj in perspektiv intervjuvancev, s čimer lahko pridobim globlji vpogled v dinamiko družinskih podjetij in njihov vpliv na skupnost.

Kot raziskovalno strategijo uporabljam fenomenološki pristop, ki se osredotoča na preučevanje izkušenj posameznikov v njihovem naravnem okolju (Creswell, 2007). Cilj fenomenološkega pristopa je zajeti in interpretirati, kako intervjuvanci dojemajo svojo vlogo in vpliv v skupnosti, posledično, kako lokalna podjetja soustvarjajo gospodarsko in družbeno vrednost. Ta metoda je še posebno primerna za mojo raziskavo, saj omogoča prepoznavanje določenih vzorcev, navad, idej in ključnih elementov, ki opredeljujejo pomen družinskih podjetij v lokalnih ekonomijah.

Za pridobivanje podatkov uporabljam polstrukturirane intervjuje, ki omogočajo prilagodljivost in poglobljeno raziskovanje določenih vidikov teme (Saunders, Lewis in Thornhill, 2019). Struktura intervjujev sledi vnaprej pripravljenim vprašanjem, ki so odprtega tipa, ki dopuščajo prilagoditev vprašanj glede na odgovore sogovornikov, kar prinaša možnost za odkrivanje dodatnih vpogledov in nepričakovanih vidikov raziskovalnega problema. Vrstni red odgovorov se lahko tudi spreminja, če s tem dosežemo boljši pogovor in tok intervjuja. Določena vprašanja se lahko tudi izpusti, če s tem niso okrnjeni bistveni elementi, ki jih želim doseči. Za poznejšo analizo je treba intervjuje zaradi odprte narave transkribirati oziroma prepisati v pisno obliko, da se lažje analizira. Izbran nabor intervjuvancev je vnaprej pridobljen prek prošenj, poznanstev in vztrajnega iskanja primernih kandidatov. Želel sem izbrati določena podjetja iz različnih branž in dejavnosti, tako kot tudi različnih velikosti po prometu in številu zaposlenih.

Intervjuje sem izvedel z lastniki in/ali vodstvenimi kadri družinskih podjetij, saj imajo neposredne izkušnje s poslovanjem in strateškimi odločitvami podjetja. Drugi pol intervjuvancev so predstavniki lokalne skupnosti, to so podžupani in predstavniki razvojnih agencij, saj lahko s svojimi izkušnjami osvetlijo širši vpliv družinskih podjetij na okolje. Ta kombinacija različnih deležnikov omogoča bolj celovito razumevanje dinamike in vzajemnih odnosov med podjetji in lokalno skupnostjo.

Podobno kot v raziskavi, ki so jo izvedli Devetak, Glažar in Vogrinc, (2010), sem pri svoji raziskavi uporabil kvalitativni raziskovalni pristop, ki omogoča globoko razumevanje izkušenj in pomenov, ki jih intervjuvanci pripisujejo svoji vpletenosti v lokalno skupnost. Devetak in drugi, (2010) poudarjajo vrednost fenomenološkega pristopa, ki se osredotoča na preučevanje subjektivnih izkušenj posameznikov v njihovem naravnem okolju.

Ta pristop daje raziskovalcu možnost, da zajame in interpretira pomen, ki ga intervjuvanci pripisujejo določenim pojavom, kar je ključno za raziskovanje vpliva družinskih podjetij na lokalne skupnosti. Z uporabo tematskega kodiranja sem preučil dinamiko družinskih podjetij v lokalnem okolju ter njihov prispevek k gospodarski in družbeni vrednosti. Pri oblikovanju tem sem upošteval tudi konceptualne okvire iz teoretičnega dela – na primer ideje o vplivu družinskih podjetij na skupnost – in preverjal, ali se pojavljajo v empiričnih podatkih. Tematsko kodiranje tako omogoča sistematično organizacijo in interpretacijo podatkov ter prepoznavanje ključnih vpogledov iz intervjujev.

3.2 Vzorčenje in zbiranje podatkov

Ker se kvalitativna raziskava osredotoča na poglobljeno razumevanje fenomena, sem izbral namensko vzorčenje, ki mi omogoča izbiro intervjuvancev na podlagi njihove relevantnosti za raziskovalno vprašanje (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019). To pomeni, da jaz sam izbiram podjetja, ki imajo po mojem mnenju pomembno vlogo v lokalni skupnosti, ter posameznike, ki lahko s svojimi dolgoletnimi izkušnjami osvetlijo različne vidike raziskovanega problema. Želel sem izbrati podjetja, ki so družinska in ustvarjena vsaj 20 let nazaj, ki imajo že nekaj zgodovine poslovanja, da lahko podajo odgovore na določena vprašanja, ki bi mi pomagala pri razumevanju raziskovalne tematike. Izkoristil sem svojo družabno mrežo in nekaj podjetij neposredno kontaktiral prek poznanstev, druga podjetja sem nagovoril prek e-pošte in tako dobil termin za pogovor. Intervjuji so potekali individualno, bodisi v živo bodisi prek telefonskega klica in platforme Microsoft Teams, ker je slednje nekaterim sogovornikom logistično ustrežnejše kot v živo. Pred začetkom intervjuja so bili vsi sodelujoči seznanjeni z namenom raziskave in s pogoji sodelovanja. Za zagotavljanje zaupnosti so vsi snemalni materiali in prepisi shranjeni na varovanem nosilcu, dostopnem izključno meni. Od vseh intervjuvancev sem dobil tudi podpisano izjavo o sodelovanju v intervjuju in dovoljenju za snemanje pogovora. Intervjuje sem posnel s snemalno napravo, za lažje poznejše prepisovanje besedil. S tem sem pridobil na točnosti povedanega, da lahko v besedilih uporabljam tudi dobesedne navedke.

Podatke analiziram z že omenjeno tematsko analizo, ki omogoča sistematično identifikacijo, organizacijo in interpretacijo kvalitativnih podatkov s prepoznavanjem vzorcev oziroma tem znotraj pridobljenih podatkov iz intervjujev. Uporabljam postopek, ki v šestih korakih vključuje seznanjanje s podatki, odprto kodiranje, iskanje in pregledovanje tem, njihovo poimenovanje ter pripravo poročila (Kiger in Varpio, 2020). Takšen pristop omogoča poglobljeno razumevanje perspektiv intervjuvancev ter strukturirano povezavo med empiričnimi ugotovitvami in teoretičnim okvirom raziskave. Pri zbiranju in analizi podatkov upoštevam etične smernice raziskovanja, kar pomeni, da so vsi intervjuvanci seznanjeni z namenom raziskave in da je njihova anonimnost zagotovljena (Chris, 2021). Prav tako se pri analizi podatkov izogibam pristranskosti in skrbim za objektivno interpretacijo pridobljenih informacij.

3.3 Izvedba intervjujev

Začel sem z oblikovanjem okvirnega vprašalnika, s katerim sem zajel vsa ključna področja, obravnavana v teoretičnem delu magistrskega dela. Vprašanja so mi služila kot izhodišče za strukturirano vodenje pogovorov ter kot pripomoček za pridobivanje poglobljenega vpogleda v dejansko stanje slovenskih družinskih podjetij. Vprašalnik je predstavljal vsebinski okvir, ki sem se ga med pogovorom poskušal držati, da bi dosledno naslovil vsa raziskovalno pomembna področja.

Intervjuje sem izvajal sproti, hkrati sem še vedno iskal nove sogovornike. Po vsakem opravljenem pogovoru sem intervju prepisal in oblikoval kodirno matriko. Ta mi je omogočila analizo poglavitnih tem, prepoznavanje vzorcev v odgovorih ter sledenje pogostosti posameznih vsebinskih kategorij. Ščasoma sem opazil, da se odgovori začnejo ponavljati, nove vsebine pa se ne pojavljajo več. Ta trenutek označuje t. i. teoretično nasičenost, ki sem jo dosegel po devetih intervjujih. Za preglednost so vsi vključeni intervjuvanci predstavljeni v tabeli 1.

Tabela 1: Seznam intervjuvancev

	Ime in priimek intervjuvanca	Podjetje	Izvedba in trajanje intervjuja
Intervjujanec 1	Sebastjan Rupnik	Rupnik d. o. o.	Telefonski klic, 29.4.2025, 16 minut
Intervjujanec 2	Borut Ernestl	Podžupan občine domžale	Intervju v živo, 8.5.2025, 22 minut
Intervjujanec 3	Nino Breznik	Formula Maribor, d. o. o.	Intervju v živo, 16.5.2025, 18 minut
Intervjujanec 4	Bogdan Simič	Rams, d. o. o.	Telefonski klic, 16.5.2025, 19 minut
Intervjujanec 5	Niko Korošec	Mlin Korošec, d. o. o.	Telefonski klic, 16.5.2025, 17 minut
Intervjujanec 6	Boštjan Jager	Jagros, d. o. o.	Pisni odgovor na elektronsko pošto, 19.5.2025

se nadaljuje

Tabela 1: Seznam intervjuvancev (nad.)

Intervjujanec 7	Ana Zavrtanik Ugrin	Intra lighting d. o. o.	Teams klic, 29.5.2025, 22 minut
Intervjujanec 8	Martin Dolinšek	Dolinšek transport, d. o. o.	Telefonski klic, 2.6.2025, 31 minut
Intervjujanec 9	Dejan Marinčič	Regionalna razvojna agencija ljubljanske urbane regije (RRA LUR)	Pisni odgovor na elektronsko pošto, 25.6.2025

Vir: lastno delo

3.4 Opis analize podatkov

Zbrani podatki so analizirani tako, da omogočajo interpretacijo v širšem kontekstu vpliva družinskih podjetij na lokalno skupnost. Z analizo prepoznavam glavne vzorce in ključne elemente, ki opredeljujejo ekonomske in socialne vidike teh podjetij. Namen raziskave ni zgolj opis dejstev, temveč ugotavljanje širših implikacij in pomenov, ki jih imajo družinska podjetja za lokalne skupnosti. Pri analizi empiričnega gradiva sem uporabil kombinacijo deduktivnega in induktivnega pristopa. Deduktivni pristop je bil uporabljen pri sistematičnem pregledovanju podatkov skozi okvir raziskovalnih vprašanj, ki so predstavljala osnovno strukturo analize. Induktivni pristop je omogočil, da sem v procesu kodiranja prepoznal tudi nove vzorce in teme, ki niso bile vnaprej zajete v raziskovalnih vprašanjih. Tako so se v več intervjujih pokazali tudi dodatni vidiki, ki niso bili del vnaprej določenih raziskovalnih vprašanj, kot so pomen osebnih odnosov z zaposlenimi in strankami, vloga medgeneracijskega prenosa znanja, dileme o ohranjanju avtoritete v družinskem podjetju ter izpostavljanje trajnostnih praks, kot je skrajševanje dobavnih verig in podpiranje lokalne samooskrbe. Takšna kombinacija pristopov je značilna za kvalitativne raziskave, saj omogoča hkratno preverjanje obstoječih teoretičnih izhodišč ter odkrivanje novih iz empiričnega gradiva (Elo in Kyngäs, 2008). Da bi povečal zanesljivost analize, sem uporabil primerjalni pristop: sproti sem primerjal nove kode in teme s prejšnjimi ter preverjal, ali se ujemajo z izjavi udeležencev. Prav tako sem reflektiral na svojo vlogo raziskovalca in se trudil zmanjšati pristranskost pri interpretaciji (na primer z uporabo neposrednih navedkov). Rezultat te analize je nabor glavnih tem, ki najbolje predstavljajo vlogo in vpliv družinskih podjetij v lokalnem okolju, kot so ga opisali intervjuvanci.

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati tematske analize, izvedene na podlagi kvalitativnih intervjujev. Uvodoma je podan pregled oblikovanih tematskih sklopov in z njimi povezanih podpomenov, pri čemer so vključene tudi frekvence pojavitev ter ilustrativni primeri izjav

intervjuvancev. Temu sledi poglobljena interpretacija vsake posamezne teme, podprta z izbranimi dobesednimi navedki ter analitično sintezo. Vsaka tema je umeščena v okvir raziskovalnih vprašanj magistrskega dela in podprta s teoretičnimi koncepti iz naloge, s čimer se osvetli njen pomen za razumevanje prispevka družinskih podjetij k lokalni skupnosti. Celotna analiza, ki zajema pet tematskih sklopov (A–E), tako omogoča celovito razumevanje obravnavanega pojava z vidika njegovega ekonomskega in družbenega vpliva.

4 REZULTATI

V tem poglavju bom predstavil podrobne rezultate analize. Intervjuji so bili kodirani na podlagi raziskovalnih vprašanj, pregledane literature, lastnega zanimanja o tem, kar bi lahko iz intervjujev pridobil, in so razdeljeni na pet tem; to so: (A) vključenost v skupnost in družbena odgovornost podjetij, (B) prispevek k ekonomski stabilnosti lokalne skupnosti, (C) privlačnost družinskih podjetij kot delodajalcev, (D) povezanost družinskih podjetij z izobraževalnimi institucijami ter (E) trajnostne prakse in dolgoročni razvoj lokalne skupnosti. Znotraj vsake od teh tem se pojavlja več podpomenov. Spodnja tabela (tabela 2) podaja pregled tem s podpomeni, pogostnostjo pojavljanja med intervjuvanci ter primerom izjave vsake teme.

Tabela 2: Pregled pridobljenih tem, pogostosti in primerov izjav intervjuvancev

Tema	Podteme (primeri)	Št. intervjujev (N=9)	Primer izjave intervjuvanca
A. Vključenost v skupnost in družbena odgovornost podjetij	Sponzorstva športnih in kulturnih dogodkov; donacije; pomoč skupnosti v stiski; ugled v okolju	5/9	»Vsako leto imamo eno večjo donacijo. Podpiramo šport, umetnost ... Smo na tak način zavezani okolju.« (Ana Zavrtanik Ugrin)
B. Prispevek k ekonomski stabilnosti lokalne skupnosti	Zaposlovanje lokalnih prebivalcev; ohranjanje delovnih mest; lokalne naložbe; multiplikativni učinki	9/9	»Naše delovanje v lokalnem okolju povzroča multiplikativne učinke – lokalni prevozniki za Transporte, veliko lokalnih dobaviteljev (Boštjan Jager)

Se nadaljuje

Tabela 2: Pregled pridobljenih tem, pogostosti in primerov izjav intervjuvancev (nad.)

C. Privlačnost družinskih podjetij kot delodajalcev	Povezani, 'družinski' odnosi v kolektivu; dostopnost vodstva; zaupanje in zvestoba; večja kontinuiteta in dolgoročna usmerjenost; medgeneracijski prenos (izzivi in prednosti)	6/9	»Odnosi so bolj človeški, toplina v kolektivu pa omogoča, da težave rešujemo sproti /.../ Ljudje poznajo tudi mene kot direktorja, to veliko pomeni.« (Bogdan Simić)
D. Povezanost družinskih podjetij z izobraževalnimi institucijami	Povezovanje z občino (podjetniški klubi, sejmi); sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami (prakse, štipendije, obiski); skupni projekti v skupnosti	6/9	»Zelo veliko sodelujemo z lokalnimi izobraževalnimi in humanitarnimi institucijami /.../ aktivni smo pri dijaških praksah, študentskih projektih /.../ Povezovanje se nam zdi zelo pomembno.« (Boštjan Jager)
E. Trajnostne prakse in dolgoročni razvoj lokalne skupnosti	Zmanjševanje okoljskega odtisa; učinkovita raba virov; lokalna oskrba za manj transporta; trajnostne inovacije; vključevanje v zelene programe	4/9	»Vedno poskušamo potrebe reševati v lokalnem okolju, če obstaja ponudnik in racionalna rešitev. Obnašamo se racionalno, da po nepotrebnem ne povzročamo okoljske škode.« (Boštjan Jager)

Vir: lastno delo

4.1 Vključenost v skupnost in družbena odgovornost podjetij

Družinska podjetja so pogosto tesno povezana z lokalnim okoljem. V tem podpoglavju raziskujem, kako intervjuvana podjetja razumejo svojo vključenost v skupnost in družbeno odgovornost. Uvodoma so sogovorniki poudarili, da družinska podjetja ne delujejo izolirano – zavestno se vključujejo v lokalne dejavnosti, od humanitarnih akcij do podpore športu in kulturi, s čimer krepijo družbeno tkivo skupnosti. Podjetniki pogosto vidijo takšno dejavnost kot naravno podaljšanje svoje vloge v okolju. Večina intervjuvancev je izrazila močan občutek odgovornosti do kraja, v katerem poslujejo. Bogdan Simić (direktor in lastnik podjetja Rams, d. o. o.) je na primer opisal, da so v njegovem podjetju izredno dejavni na številnih področjih lokalnega življenja:

»Da, mislim, da smo dobro umeščeni v lokalno skupnost. Podpiramo šport, kulturo in različne projekte v Mariboru ter širše. Veliko vlagamo v družbo, v kateri delujemo.«

Ta izjava ilustrira, da podjetje ne zasleduje le poslovnih ciljev, temveč zavestno prispeva k dobrobiti skupnosti. Simič je nadalje naštel konkretne aktivnosti, s katerimi podjetje podpira lokalno okolje:

»Kot sem omenil, podpiramo športna društva, kulturne projekte, gasilce in različna sponzorstva. Imamo veliko srce.«

Podobno usmeritev opazamo tudi pri drugih sogovornikih. Ana Zavrtanik Ugrin (vodja marketinga in komuniciranja, Intra Lighting) poudarja visoko raven družbene odgovornosti v podjetju in navaja, da vsako leto izvedejo odmevno donacijo v lokalnem okolju ter podpirajo številne dejavnosti:

»Naša družbena odgovornost je na zelo visoki ravni. Zaposluje ljudi iz lokalnega okolja, vsako leto imamo eno večjo donacijo. Podpiramo šport, umetnost, res na različnih področjih. Smo na tak način zavezani okolju.«

Ta izjava kaže na širok spekter družbeno odgovornih praks, od zaposlovanja lokalnih prebivalcev do sponzoriranja športnih in kulturnih dogodkov. Bogdan Simič je na primer navedel konkreten primer iz časa gospodarske krize, ko je njegovo podjetje pomagalo preživeti številnim manjšim lokalnim podjetjem:

»V času krize sem pomagal več 10 podjetjem, ki so sodelovala z nami. Nekateri sem rešil z nižjimi najemninami, čeprav sam od tega nisem imel koristi. To je bil moj način vračanja skupnosti. In na to sem ponosen.«

Ta izjava ponazarja koncept 'osvetljenega lastnega interesa' (po Carrolu, 1991; Besserju in Millerju, 2004), pri katerem majhna podjetja podpirajo skupnost, kar dolgoročno koristi tudi njim samim s krepitvijo lokalnega gospodarstva in družbenih vezi. Nekateri intervjuvanci so izpostavili, da se družinska podjetja velikokrat hitreje in bolj srčno odzovejo na potrebe okolice kot večje korporacije. Boštjan Jager je poudaril, da je njihovo podjetje zraslo z lokalno skupnostjo in ostaja nanjo zelo odzivno:

»Vedno pri strateškem načrtovanju razmišljamo tudi o vplivu našega poslovanja na okolje, v katerem delujemo, in upoštevamo pričakovanja lokalnih skupnosti v okviru možnega in v cilju sinergičnih učinkov.«

Iz njegovega primera je razvidno, da vključevanje lokalnih potreb v poslovne odločitve ni zgolj fraza, temveč del strateške miselnosti v družinskih podjetjih, s pomočjo katere je rast in uspeh podjetja še večja. Jager je navedel tudi konkreten primer sodelovanja: v občini, ki ni imela trgovine, so na pobudo skupnosti postavili večnamenski objekt; trgovino, v sklopu katere delujeta še kulturni dom in knjižnica, ter s tem zapolnili pomembno vrzel v lokalnem

okolju. S tem je uskladił poslovanje podjetja s potrebami lokalne skupnosti. Takšno partnerstvo med podjetjem in občino dokazuje visoko mero družbene angažiranosti družinskega podjetja. V pogovorih se je izoblikovalo prepričanje, da lokalno lastništvo in družinska narava podjetja spodbujata dolgoročno odgovorno vedenje do skupnosti. Boštjan Jager (intervju, 2025) je odkrito kritiziral razširjeno stališče, da lastništvo podjetja (tujega ali domačega) nima vpliva na lokalno skupnost. Dejal je ravno nasprotno:

»Menimo, da so družinska podjetja dolgoročno bistveno bolj odgovorna do mikro in makrookolja, v katerem delujejo.«

S tem nakazuje, da družinska podjetja čutijo posebno zavezanost okolju in ljudem okoli sebe, verjetno zato, ker lastniki živijo v isti skupnosti in prevzemajo osebno odgovornost za njen razvoj. Tudi Niko Korošec (intervju, 2025) je potrdil, da jih lokalno prebivalstvo dobro sprejema in da v kraju uživajo zaupanje, ki izhaja iz generacij prisotnosti:

»Imamo dolgo tradicijo v tem okolju, ljudje nas poznajo in zaupajo nam. Vemo, da smo zanesljiv partner v lokalnem okolju.«

Takšna dediščina zaupanja med podjetjem in skupnostjo je značilna za družinska podjetja, ki pogosto delujejo neprekinjeno več desetletij in generacij. Iz intervjujev je razvidno tudi, da družinska podjetja včasih prilagodijo svoje poslovne odločitve v korist lokalne skupnosti. Ana Zavrtanik Ugrin (intervju, 2025) je opisala primer, ko je njihovo podjetje odigralo ključno vlogo pri ohranitvi lokalnega športnega centra: podjetje je kupilo propadajoč objekt in ga nato po ugodni ceni prodalo občini, da je center ostal dostopen prebivalcem. Takšna odločitve, ki morda finančno ni prinesla največjega donosa, je lokalni skupnosti zagotovila pomembno infrastrukturo in ustvarila pozitiven odnos med podjetjem in okoljem.

Relevantnost te teme je v tem, da razkriva družbeno dimenzijo vpliva družinskih podjetij. Ugotovitve potrjujejo teoretična izhodišča, da družinska podjetja pogosto razvijejo močan občutek skupnosti in odgovornosti do okolja, v katerem delujejo. S tem prispevajo h gradnji socialnega kapitala – z mreženjem, dobroteljnostjo in krepitvijo zaupanja med lokalnimi deležniki. Iz intervjujev je razvidno, da prispevek ni omejen na delovna mesta in davke, temveč zajema tudi kulturni in socialni razvoj skupnosti. Družinska podjetja tako delujejo kot povezovalci skupnosti, kar povečuje njihovo legitimnost in podporo med prebivalci. Tovrstna dejanja kažejo pripravljenost družinskih podjetij, da prisluhnejo potrebam okolja in včasih postavijo skupnostne interese ob bok svojim poslovnim. Lahko sklenemo, da družinska podjetja aktivno vpenjajo skupnost v svoje delovanje in se pogosto prilagajajo lokalnim potrebam ter tako dosegajo ravnotežje med dobičkonosnostjo in družbeno koristnostjo. Analiza vključenosti v skupnost razkriva širok spekter družbeno odgovornih praks, ki segajo od podpore lokalnim pobudam do osebne angažiranosti lastnikov. A vloga družinskih podjetij se tu ne konča – njihova prisotnost in delovanje pomembno vplivata tudi na gospodarsko vitalnost lokalnega okolja, kar bo podrobneje obravnavano v naslednjem poglavju.

4.2 Prispevek k ekonomski stabilnosti lokalne skupnosti

Intervjuvanci potrjujejo, da imajo družinska podjetja pomembno vlogo pri gospodarskem razvoju lokalnih skupnosti. Boštjan Jager (intervju, 2025) je izpostavil multiplikativne učinke svojega podjetja na lokalno ekonomijo:

»Naše delovanje v lokalnem okolju povzroča multiplikativne učinke... Zelo veliko imamo lokalnih manjših dobaviteljev /.../ Naš ERP nam postavlja in vzdržuje lokalno podjetje, servisne storitve naročamo pri lokalnih podjetjih, podpiramo lokalno proizvodnjo, skrajšujemo dobavne verige.«

Iz tega je razvidno, da denar, ki ga ustvarja družinsko podjetje, ostaja v lokalnem gospodarstvu – bodisi preko plačil lokalnim dobaviteljem in podizvajalcem, bodisi preko plač zaposlenim, ki živijo v bližini. Kakovostna delovna mesta v domačem kraju so po Jagerjevem mnenju ključna za skupnost:

»Menimo, da je zelo pomembno, da se kvalitetna delovna mesta ohranjajo v lokalnem okolju. Velika prednost je, da so tudi močna lokalna podjetja, ki zaposlujejo različen profil kadrov.«

S tem nakazuje, da prisotnost raznovrstnih podjetij (od proizvodnje do storitev) v regiji zmanjšuje odvisnost prebivalcev od migracij v večja urbana središča in prispeva k uravnoteženemu razvoju. Prav zaposlovanje lokalnega prebivalstva je ena najpomembnejših poti, po kateri družinska podjetja zagotavljajo ekonomsko stabilnost okolju. S tem ko izplačujejo plače lokalnemu prebivalstvu, dajejo tem ljudem kupno moč, kar vpliva na ekonomsko stabilnost. Niko Korošec (intervju, 2025) denimo poudarja, da je zaposlitev lokalnih ljudi del filozofije njihovega majhnega podjetja:

»Skoraj vsi zaposleni so iz lokalnih vasi, največ pa jih prihaja z radija od 10 do 15 km okoli podjetja. Zaposlovanje lokalnih ljudi je del naše filozofije in želimo prispevati k razvoju naše skupnosti.«

Podobno poudarja tudi Bogdan Simič (intervju, 2025), da je ohranjanje delovnih mest v lokalni skupnosti zanj prioriteta:

»Zelo (je) pomembno. Skrbimo za zaposlene, poznamo njihove družinske razmere, želimo, da živijo kakovostno.«

S tem nakaže, da podjetje ne le zaposluje ljudi, temveč skrbi za njihovo blaginjo (na primer z dodatnimi ugodnostmi, kot so družabni dogodki, tim bildingi, masaže na delovnem mestu). Posledično so zaposleni finančno varni, njihova kupna moč pa ostaja v domačem kraju, kar dodatno poganja lokalno ekonomijo. Niko Korošec je navedel konkretni primer vpliva njihovega družinskega podjetja na lokalno kmetijsko gospodarstvo:

»Naše podjetje ima velik vpliv na lokalno okolje. Te kmetije uporabljajo naše podjetje kot odkupno mesto za svoje pridelke, kar jim prihrani prevoz na daljše razdalje. Imamo stabilen sistem odkupov.«

Z zagotavljanjem zanesljivega odkupa za pridelke lokalnih kmetov mlin prispeva k stabilnim prihodkom kmetij, spodbuja pridelavo v regiji in zmanjšuje negotovost na trgu. Posledično se kmetijski denar zadrži v lokalnem obtoku, kar krepi regionalno samooskrbo in ekonomsko odpornost. Sogovorniki iz javnega sektorja so takšne učinke prepoznali na ravni občin. Borut Ernestl (intervju, 2025) je poudaril, da so majhna in družinska podjetja gonilo lokalne ekonomije:

»Želimo si več mikro in majhnih podjetij, saj to pomeni, da denar ostaja v občini in kroži med občani. To vsekakor podpiramo.«

Ta izjava potrjuje koncept, da lokalna podjetja ustvarjajo multiplikator – vsaka lokalno zaslužena enota denarja se večkrat porabi znotraj iste skupnosti (za plače, nakupe, storitve), namesto da bi odtekla drugam. Ernestl je dodal še en družbeni vidik ekonomske prisotnosti podjetij; če ljudje delajo v domači občini, se zmanjšajo prometne obremenitve in izpusti, saj je manj dnevnih migracij. S tem se gospodarski prispevek kaže tudi posredno v nižjih okoljskih stroških in višji kakovosti življenja prebivalcev. Prav to vračanje skupnosti utrjuje dolgoročne vezi zaupanja in pomeni, da lokalno gospodarstvo lažje prebrodi krize zaradi vzajemne pomoči med podjetji. Za celovito sliko je vredno dodati še perspektivo širšega trga: družinska podjetja seveda želijo rasti in prodreti prek lokalnih meja, vendar pogosto ohranijo domicil in investicije v domačem kraju. Bogdan Simič je opisal razvoj svojega podjetja, ki je iz lokalnega trga preraslo v izvoznika (danes 70 % prihodkov ustvarijo na tujih trgih), a kljub temu ostaja zasidrano v domačem kraju. Takšne zgodbe uspešnih izvoznikov pomenijo, da se v lokalno okolje steka kapital z mednarodnega trga, kar lahko spodbuja dodatne zaposlitve in inovacije doma. Simič pravi, da je na to ponosen, kar implicira zavest o pomenu, ki ga ima uspeh podjetja tudi za regijo, od koder izhaja. Ker je podjetje iz Maribora, kjer je vsak tretji zaposlen v Avstriji, je zelo pomembno, da ima podjetje stabilno okolje zaposlenih.

Empirični podatki potrjujejo, da družinska podjetja pomembno prispevajo k ekonomski stabilnosti in rasti lokalnih skupnosti. Ugotovitve so skladne s teorijo o lokalni vpetosti majhnih podjetij (na primer koncept 'embeddedness' pri Bichler idr., 2022), po kateri družinska podjetja prek lokalnih zaposlitvenih možnosti, uporabe lokalnih virov in gradnje mrež ustvarjajo pozitivne ekonomske učinke v okolju. Njihov prispevek je večplasten: neposredno z ustvarjanjem delovnih mest in plačilom davkov, posredno z vzdrževanjem lokalnih dobavnih verig, podporo drugim podjetnikom ter reinvestiranjem dobička v domače okolje. Družinska podjetja pogosto nastopajo kot sidrišča lokalnega gospodarstva – v dobrih časih spodbujajo razvoj, v kriznih nudijo oporo. Povzamemo lahko eno jasno sporočilo: ekonomska vloga družinskih podjetij je nenadomestljiva, saj s svojim delovanjem spodbujajo trajnostno rast, zadržujejo ekonomske tokove znotraj skupnosti in krepijo

odpornost lokalnega gospodarstva. Gospodarski vpliv družinskih podjetij se izraža s stabilnostjo, inovacijami in vztrajno zavezanostjo lokalnemu prostoru. Ta vpliv je tesno prepleten z notranjo dinamiko podjetij – njihovo kulturo, vrednotami in medgeneracijsko kontinuiteto, ki bo v nadaljevanju natančneje analizirana.

4.3 Privlačnost družinskih podjetij kot delodajalcev

Skoraj vsi intervjuvanci so izpostavili posebno delovno vzdušje v družinskih podjetjih, ki ga odlikujejo bolj osebni odnosi, povezanost in občutek pripadnosti. Bogdan Simič (intervju, 2025) je opozoril, da kandidati za zaposlitev sprva morda ne pridejo zaradi statusa 'družinskosti', vendar:

»Kandidati sami povedo, da je vzdušje v družinskem podjetju drugačno – boljše, bolj povezano in prijetno. To pogosto omenjajo.«

Ta izjava neposredno potrjuje, da zaposleni prepoznajo pozitivno razliko v kulturi: medosebni odnosi so tesnejši, komunikacija je manj uradna. Iz Simičevega opisa reševanja konfliktov »z razumevanjem in lepo besedo« lahko sklepamo, da v družinskem okolju prevladuje mehkejši pristop, ki, če je podprt z jasnimi procesi, lahko uspešno nadomesti uradno strogo hierarhijo. Družinske vrednote, kot so medsebojno spoštovanje, zaupanje, skrb za ljudi, oblikujejo organizacijsko kulturo in se pogosto prelivajo navzven – v odnos podjetja do strank, poslovnih partnerjev in skupnosti. Nino Breznik (intervju, 2025) ima podobno izkušnjo; pravi, da kandidati njegovo manjše družinsko podjetje doživljajo kot bolj dostopno in 'osebno':

»Kandidati nas pogosto doživijo kot bolj osebne, bolj dostopne. V manjšem kolektivu veliko damo na dobro počutje, pozitivne odnose in sodelovanje. Zaposleni to občutijo in pogosto dajejo prednost manjšemu, bolj povezanemu okolju.«

Iz tega lahko sklepamo, da je organizacijska klima v družinskih podjetjih pogosto toplejša in da nekateri iskalci zaposlitve cenijo ravno to – občutek, da niso le številka, temveč del 'družine' na delovnem mestu. Zaradi manjših hierarhičnih razdalj in osebnega pristopa je tudi komunikacija z vodstvom enostavnejša. Ana Zavrtanik Ugrin (intervju, 2025) je opisala, da v njihovem podjetju, v katerem je zaposlenih preko 200 ljudi na lokaciji, vlada kultura odprtih vrat, kar pripisuje prav družinski naravi lastnikov:

»Velika prednost našega podjetja je odprtost – na primer sama lahko kadarkoli potrkam na vrata direktorja. Ta odprtost in dostopnost nista samoumevni, še posebno ne v večjih podjetjih. To kaže, da še vedno delujemo z neko osebno noto, kar je ena od naših prednosti.«

Ta izjava poudari dostopnost vodstva in neformalnost, ki jo zaposleni občutijo v družinskem kolektivu, tudi ko podjetje zraste v večjo organizacijo. Niko Korošec (intervju, 2025) je potrdil, da se pri njih vsi poznajo osebno – celo z njim kot direktorjem:

»Se pa vseeno z vsemi poznamo tudi osebno in privat.«

Povedal je, da takšno prijateljsko ozračje prinaša prednost tesnih vezi, a hkrati lahko predstavlja izziv pri uveljavljanju avtoritete:

»Je prednost, včasih pa, vemo, je lahko tudi slabost, težje vzpostaviš neko avtoriteto.«

Korošec s tem opozarja na znano dvojnost družinskih podjetij: medtem ko topli odnosi povečujejo zvestobo in zadovoljstvo, morajo vodje najti ravnotežje med družinskim pristopom in profesionalno disciplino. Ena izmed ključnih značilnosti kulture družinskih podjetij je zvestoba in nizka fluktuacija kadrov. Ana Zavrtanik Ugrin (intervju, 2025) je denimo omenila, da v proizvodnem delu njihovega podjetja skoraj ni odhajanja zaposlenih:

»Na kadrovskih sejmih se drugi čudijo, kako imamo tako nizko fluktuacijo.«

To pripisuje prenosu družinskega duha na vse zaposlene, kar ustvarja okolje, v katerem ljudje radi ostajajo. Bogdan Simič (intervju, 2025) je izpostavil, da prijateljski odnosi krepijo pripadnost:

»Takšni odnosi nam veliko pomenijo in krepijo pripadnost podjetju in ustvarjajo toplo povezano delovno okolje.«

Za zaposlene to pomeni stabilnost in zaupanje, za podjetje manj stroškov zaradi menjave kadrov ter ohranjanje znanja v hiši. Nino Breznik (intervju, 2025) je potrdil, da bližina doma in manjša ekipa pozitivno vplivata na zadovoljstvo:

»Tudi zaposleni so običajno bolj zadovoljni, če imajo službo blizu doma.«

Dodal je, da v lokalnem okolju ljudje že poznajo podjetje in sodelavce, kar olajša vpeljevanje novih članov ekipe in krepí občutek varnosti in skupnosti. Tako dodaja tudi Sebastjan Rupnik (intervju, 2025), saj pravi:

»Da, je lažje in bolj praktično. Hitreje pridejo v službo, manj je stroškov, večja je fleksibilnost.«

Kontinuiteta družinske kulture prek generacij je drugo pomembno področje. Družinska podjetja velikokrat temeljijo na prenosu vrednot in vodenja iz generacije v generacijo. Več sogovornikov je poudarilo, kako pomemben in hkrati občutljiv je prenos podjetja na naslednike. Bogdan Simič (intervju, 2025) je opisal svoj primer kot pozitivno prakso: prevzem vodenja od staršev je potekal brez zapletov, saj se je starejša generacija pravočasno umaknila:

»Pri nas je šlo gladko. Starši so mi dali proste roke in to je bil ključ uspeha. Enako bom ravnal s sinom, če bo želel nadaljevati.«

S tem izpostavlja mentorsko vlogo sedanje generacije: pripravljeni so postopoma predati vajeti in mlajšim zaupati vodenje, kar je ključno za dolgoročno preživetje podjetja. Opozoril je tudi na nevarnosti, če do tega ne pride:

»Druga podjetja tako propadejo, saj težave nastanejo, kadar starejša generacija ne spusti nadzora. Če ni jasne avtonomije, podjetja propadejo.«

Te besede odražajo širši pojav v družinskem podjetništvu: neuspešen prenos vodstva lahko ogrozi obstoj podjetja, a tudi poslabša družinske odnose. Boštjan Jager (intervju, 2025) je izrecno poudaril, da je v njihovem primeru

»kontinuiteta bistveno višja kot pri nedružinskih ali podjetjih v tuji lasti.«

Družinska lastnina in nasledstvo zagotavljata, da podjetje ne zapusti lokalnega okolja zlahka, v nasprotju z multinacionalkami, ki lahko sedež ali proizvodnjo selijo glede na poslovne interese. Jager celo opaža, da lokalni kandidati za zaposlitev cenijo, da je podjetje družinsko z jasno vizijo, saj to pomeni določeno varnost in stanovitnost. Podal je tudi vpogled v več generacijsko razsežnost njihovega podjetja:

»Danes so v podjetju zaposleni že predstavniki tretje generacije, bratova hči in moja hči ter sin.«

Poudaril je, da je bila družina vključena od samega začetka ter da so družinsko delo in življenje pri njih prepleteni (omenil je, da so ob ustanovitvi podjetja še vedno vzporedno kmetovali, kar je vse dan povezovalo družino). Takšna nenehna vključenost družinskih članov zagotavlja prenos znanja in vrednot, hkrati utrjuje identiteto podjetja. Podobno začetek podjetja opisuje tudi Martin Dolinšek (intervju, 2025), ki pravi:

»Začel je moj dedek, še v času Jugoslavije, najprej je kupil en kamion in kombinirko, nato je vse od tam naprej raslo.«

Iz odgovorov je razvidno, da zaposleni in lokalna skupnost prepoznavajo družinsko identiteto podjetja kot nekaj posebnega, čeprav morda tega izrecno ne omenjajo kot glavni razlog za zaposlitev. Ana Zavrtanik Ugrin (intervju, 2025) je odkrito priznala:

»Nimamo podatkov, da bi se kandidati odločali za zaposlitev pri nas izključno zato, ker smo družinsko podjetje.«

Vendar njena nadaljnja pripoved in drugi primeri kažejo, da dejstvo družinskosti nakazuje določene prednosti, ki jih zaposleni občutijo po prihodu v podjetje. Vse navedeno – od tople organizacijske kulture, občutka varnosti in stabilnosti do možnosti neposredne komunikacije z vodstvom – so lastnosti, ki mnogim ljudem veliko pomenijo in zaradi katerih dajejo prednost zaposlitvi v takih okoljih, četudi tega ne izpostavijo vedno zavestno vnaprej.

Dolgoročna usmeritev pomeni, da so takšna podjetja sidra skupnosti: manj verjetno je, da bodo nenadno propadla ali se odselila, kar daje lokalnemu okolju stabilnost. To sovпада s konceptom socio-čustvenega bogastva družinskih podjetij (SEW), pri čemer neekonomski cilji (družinski ugled, zapuščina) vplivajo na odločitve (Gómez-Mejía idr., 2007). V empiričnih podatkih vidimo primere, kako se to izraža: lastniki sprejemajo odločitve, ki niso zgolj finančno motivirane, temveč upoštevajo dobrobit zaposlenih in skupnosti. Analiza intervjujev nakazuje, da ljudje cenijo zaposlitev v družinskih podjetjih, čeprav morda redkeje izrazito izbirajo delodajalca zgolj na podlagi tega kriterija. Vendar je treba biti pri analizi pazljiv in podatke jemati z rezervo. Kot že omenjeno, je vzorec nameren in ne odraža dejanskega stanja na trgu, lahko je v ostalih podjetjih položaj drugačen in nasproten interpretiranim podatkom, ki sem jih dobil z intervjuji. Čeprav je vzorec dokaj širok in pester, lahko prihaja do izkrivljanja resnice.

Na koncu lahko povzamemo, da družinska podjetja ustvarjajo delovno okolje, ki ga zaznamujejo povezanost, zaupanje in kontinuiteta, kar mnogim zaposlenim predstavlja pomembno vrednoto. Intervjuvanci so potrdili, da zaposleni pogosto občutijo prednosti družinske kulture (boljše vzdušje, osebni odnosi, dostopnost vodstva) in so zaradi tega bolj zadovoljni ter zvesti. Čeprav 'družinskost' morda ni oglaševana kot glavna prednost pri zaposlovanju, se v praksi izkaže kot ključni diferenciator, ki povečuje privlačnost delovnega mesta in prispeva k trajnosti podjetja ob uspešnih medgeneracijskih prenosih. Seveda je treba omeniti tudi opozorilo intervjuvancev, da se morajo družinska podjetja profesionalizirati (na primer uvajanje bolj uradnih procesov ob rasti) in paziti, da družinski odnosi ne zmanjšajo učinkovitosti. Ohranjanje družinske kulture in dolgoročne kontinuitete se pogosto odraža tudi v načinu, kako podjetja sodelujejo z lokalnim znanjem, institucijami in prihodnjimi kadri – tema, ki odpira novo dimenzijo njihove vpetosti v lokalno okolje.

4.4 Povezanost družinskih podjetij z izobraževalnimi institucijami

Intervjuji razkrivajo široko paleto sodelovanja med družinskimi podjetji in izobraževalnim sistemom. Ana Zavrtanik Ugrin (intervju, 2025) navaja več oblik sodelovanja z izobraževalnimi ustanovami v njihovi regiji in širše:

»Sodelujemo z vsemi tehničnimi šolami na Goriškem, pa tudi širše. Vključujemo se v predstavitve, ogleda podjetja, obiske proizvodnje – prihajajo tudi dijaki z ekonomskih šol in študenti arhitekture. Sodelujemo z Univerzo v Novi Gorici, z Akademijo umetnosti, z medpodjetniškim izobraževalnim centrom, udeležujemo se kariernih sejmov in borz.«

Podobno Nino Breznik (intervju, 2025) navaja, da so zelo vpeti v povezovanje z izobraževalnimi institucijami na področju prometa:

»Sodelujemo, predvsem s Prometno fakulteto Maribor in s prometno šolo Maribor. Imamo pripravništva, pripravljajo se diplomske naloge, raziskave, pilotni projekti.«

Iz tega opisa je razvidno, da podjetje aktivno omogoča praktično usposabljanje (pripravištva) in sodeluje pri akademskih projektih (diplome, raziskave), kar kaže na sinergijo med teorijo in prakso. Breznik (intervju, 2025) je poudaril, da je povezava med akademskim znanjem in praktičnimi izkušnjami pri njih zelo »organska – akademsko znanje se prepleta s prakso«, saj številni kadri delujejo hkrati v izobraževanju in podjetju. To priča o modelu, pri katerem podjetje služi kot učni laboratorij za študente, hkrati pa pridobiva sveže ideje iz akademske sfere – pri tem pridobijo vsi deležniki.

Tudi manjša družinska podjetja vidijo vrednost v povezovanju z mladimi talenti, čeprav morda v bolj neuradnih oblikah. Niko Korošec (intervju, 2025) priznava, da sicer nimajo uradnih štipendij ali strukturiranih praks, vendar sodelujejo na druge načine:

»Štipendij in praks ne izvajamo, sodelujemo pa na več načinov – predvsem z našimi lokalnimi šolami. Imamo stojnice in predstavimo izdelke, ali pridejo na naravoslovni dan z osnovne šole k nam na ogled. Včasih tudi dijaki iz srednje živilske šole pridejo na ogled mlina.«

Takšno sodelovanje, na primer v okviru vseslovenskega projekta 'Slovenski zajtrk' ali naravoslovnih dni, omogoča, da se že osnovnošolci in dijaki spoznajo z dejavnostjo podjetja, v tem primeru tradicionalnim mlinarstvom. To je pomembno z vidika promocije poklicev in panoge med mladimi, kar lahko dolgoročno prispeva k večjemu zanimanju za ta področja in zagotavljanju kadrov. Niko Korošec (intervju, 2025) omenja tudi sodelovanje z dijaki pri seminarskih nalogah o mlinarstvu, kar kaže, da tudi brez uradnih programov obstaja pretok znanja med šolo in podjetjem.

Nekateri intervjuvanci so poudarili, da so se sistemsko lotili razvoja kadrov v sodelovanju z izobraževalnimi ustanovami. Bogdan Simič (intervju, 2025) je recimo zaznal primanjkljaj logističnega kadra in se odločil odpreti vrata študentom:

»Da, omogočamo prakse študentom, predvsem s smeri logistike, pa tudi dijakom srednjih šol. Vedno jim ponudimo tudi plačilo. To je način, da jih pridobimo za kasnejše sodelovanje.«

Po njegovih navedbah gre za sistematično vključevanje dijakov in študentov v delo podjetja: podjetje ne le ponuja prakso (kar samo po sebi pomaga študentom do izkušenj), ampak jih tudi finančno stimulira, s čimer praksa postane dostojanstvena in privlačna zanje. Tako podjetje prispeva k ustvarjanju bodočega kadra zase in za panogo, študentom pa olajša prehod v zaposlitev.

Boštjan Jager (intervju, 2025) pojasnjuje svojo izkušnjo sodelovanja z izobraževalnimi ustanovami in hkrati kritično ocenjuje izobraževalni sistem. Poudarja, da v njihovem podjetju aktivno sprejemajo dijake na prakse, sodelujejo pri študentskih projektih in kombiniranih praktičnih projektih s šolami:

»Zelo aktivni (smo) pri dijaških praksah, študentskih projektih in kombiniranih praktičnih projektih s šolami.«

Ob tem pa opaža, da bi morale tudi izobraževalne institucije pokazati več pobude in prilagodljivosti:

»Povezovanje se nam zdi zelo pomembno, čeprav tu še vedno pogrešamo več aktivacije s strani izobraževalnih institucij. Te bi morale slišati, kakšne so realne potrebe gospodarstva na segmentu razvoja kadrov, in biti bolj inovativne znotraj svojih kurikulumov, da bi bili diplomanti bolj uporabni ob vstopu v delovno razmerje.«

Jagerjeva (intervju, 2025) izjava naslavlja znano problematiko – vrzel med izobraževanjem in prakso. Družinska podjetja, kot je njegovo, so pripravljena sodelovati in ponuditi praktično okolje za učenje, vendar pričakujejo, da bodo šole in fakultete prilagodile programe dejanskim potrebam lokalnega gospodarstva. S tem bi zagotovili, da mladi, ki vstopajo na trg dela, prinašajo relevantna znanja in se lažje vključijo v delo (to neposredno prispeva k inovacijam in konkurenčnosti regije). Jager (intervju, 2025) tako poziva k tesnejšemu dialogu med izobraževalci in gospodarstvom.

Obet lokalne skupnosti na to sodelovanje je prav tako optimistična. Borut Ernestl (intervju, 2025) je poudaril, da občina podpira povezovanje podjetij in izobraževalnih ustanov, saj podjetja danes potrebujejo specifične kadre. Dejal je:

»Danes podjetja potrebujejo specifične kadre. Štipendiranje dijakov in študentov je ena od poti, da si podjetja zagotovijo ustrezen kader.«

V Domžalah denimo spodbujajo podjetja k podeljevanju štipendij in sami (kot občina) poskušajo pridobiti visokošolske programe v kraj prav z namenom, da bi mladi strokovnjaki ostajali doma za lokalna podjetja. Tudi skozi podjetniški klub in dogodke (Start-up vikendi, hekatloni) občina poskuša ustvarjati platforme za srečevanje podjetnikov, študentov in inovatorjev. Podobno vidijo sodelovanje z lokalnimi podjetji pri Regionalni razvojni agenciji Ljubljanske urbane regije (v nadaljevanju RRA LUR):

»RRA LUR je v zadnjem času sodelovala v vseslovenskem projektu PUŠ (Problemsko učenje študentov v delovnem okolju), ki študente različnih smeri povezuje z realnimi izzivi v podjetjih in tako krepi njihove praktične kompetence.«

So nekakšen podaljšek izobraževalnega sektorja, ki skrbi, da se regija razvija s pomočjo raznih delavnic in projektov.

»Kjerkoli se izvaja izobraževanje, skušamo pripeljati notri tudi elemente podjetnosti, podjetništva in poskrbeti, da se povezujejo z gospodarstvom.«

Ta izjava nakazuje aktivno vpetost regionalne agencije v proces povezovanja med izobraževalnimi institucijami in gospodarstvom oz. spodbujanje trajnostnih praks.

Takšni poudarki potrjujejo, da imajo podpirne institucije ključno vlogo pri oblikovanju razvojnega okolja, v katerem delujejo družinska podjetja.

Sebastjan Rupnik (intervju, 2025) je dodal zanimiv vidik o dostopnosti praks. Izpostavil je, da je pomembno mladim omogočiti opravljanje prakse blizu doma:

»Pomembno je, da se razvija tudi lokalno okolje. Dijaki, ki še nimajo voznškega izpita, imajo prakso blizu doma, kar je zelo pomembno.«

Ta izjava ponazarja občutek odgovornosti manjših podjetij, da prispevajo k razvoju domačega kadra tudi tako, da olajšajo logistične ovire za mlade praktikante. S tem ko ponujajo priložnosti na lokalni ravni, pomagajo zadržati talente v domačem kraju in preprečujejo njihov odliv v večja mesta.

Empirični podatki kažejo, da družinska podjetja v veliki meri sodelujejo z lokalnimi izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami ter na ta način spodbujajo rast lokalnih talentov in inovacij. Od odprtih vrat za šolske obiske, sistematičnega ponujanja študentskih praks in mentoriranja projektov do podeljevanja štipendij (neposredno ali posredno) – družinska podjetja delujejo kot most med izobraževanjem in prakso. Iz odgovorov lahko zaključimo, da so ta podjetja pogosto gonilo pri usposabljanju kadrov, saj prepoznavajo, da bodo ravno lokalno vzgojeni strokovnjaki najbolj razumeli vrednote podjetja in potrebe skupnosti. Čeprav intervjuvanci vidijo prostor za izboljšave (predvsem v večji prilagodljivosti šolskih programov potrebam gospodarstva), sogovorniki večinoma zaznavajo sodelovanje kot koristno za vse vpletene strani: povezava med družinskimi podjetji in lokalnimi institucijami je močna in ima obojestranske koristi – mladi dobijo priložnosti, podjetja svežo energijo in znanje, kar skupaj poganja inovacije v lokalnem okolju.

Pomen teme za raziskavo je v tem, da osvetljuje povezovalno vlogo družinskih podjetij med gospodarstvom in družbenimi institucijami. Ugotovitve kažejo, da najbolj proaktivna družinska podjetja delujejo kot mostovi: sodelujejo z občinami pri razvoju (a hkrati tudi pogrešajo več sistemske podpore v nekaterih okoljih) ter z izobraževalnimi institucijami pri izmenjavi znanja in razvoju kadrov. Ta tema ponuja odgovore na raziskovalna vprašanja, ki se tičejo vpetosti podjetij v lokalno okolje, da se vpetost ne odvija le neuradno (preko družbenih vezi in dobaviteljskih odnosov), ampak tudi uradno – po institucionalnih kanalih. To lahko vodi do bolj trajnostnega razvoja: mladi, ki se izobražujejo z podporo lokalnih podjetij, bodo verjetno lažje našli zaposlitev v domačem kraju; občine, ki komunicirajo s podjetji, lažje prepoznajo njihove potrebe (na primer po infrastrukturi, ugodnostih) in lahko prilagodijo svoje politike za spodbujanje podjetništva. Kot je izpostavil g. Jager, je pri tem prostor za izboljšave na strani institucij (na primer šole bi morale biti bolj prožne in sodelovalne). Hkrati opozarja, da odsotnost ali šibkost takšnega sodelovanja (kot npr. poroča Simić za svoj kraj) lahko pomeni neizkoriščeno priložnost za vse vpletene. V celoti gledano, partnerstvo med družinskimi podjetji in lokalnimi institucijami lahko bistveno okrepi

pozitivne učinke na skupnost – od nižje brezposelnosti mladih do hitrejšega gospodarskega razvoja. Tesno sodelovanje z izobraževalnimi in raziskovalnimi ustanovami pogosto prispeva tudi k okoljskim in trajnostnim usmeritvam podjetij – kar bo podrobneje obravnavano v zadnjem tematskem sklopu.

4.5 Trajnostne prakse in dolgoročni razvoj lokalne skupnosti

Intervjuvanci so pokazali visoko ozaveščenost o pomenu trajnosti. Ana Zavrtanik Ugrin (intervju, 2025) je poudarila, da je trajnost globoko vtkana v filozofijo podjetja Intra Lighting:

»Trajnostni razvoj je eden ključnih elementov našega poslovanja.«

Konkretno je opisala vrsto okolju prijaznih praks v njihovi proizvodnji:

»V slovenski tovarni uporabljamo prašno barvanje, ki je okolju prijaznejše, poleg tega imamo nameščene sončne elektrarne, kar pomeni, da večino energije proizvedemo sami. Skrbimo za ločevanje odpadkov, prostori pa so zasnovani s poudarkom na dobrem počutju zaposlenih – z ustrezno osvetlitvijo, temperaturo in akustično izolacijo. Vse to vpliva na kakovost delovnega okolja.«

S temi ukrepi podjetje zmanjšuje negativne vplive na okolje (nižja poraba energije in vode, manj odpadkov, zmanjšanje izpustov). Zavrtanik Ugrinova (intervju, 2025) je izpostavila tudi trajnostni vidik njihovih končnih izdelkov – svetil: načrtovani so tako, da so energetske učinkoviti in izdelani iz reciklabilnih materialov:

»Naši izdelki so narejeni iz reciklabilnega aluminija in zasnovani tako, da se lahko v celoti razstavijo in ločeno reciklirajo. Izogibamo se uporabi lepil in drugih okolju škodljivih snovi.«

To kaže na ciklični pristop (krožno gospodarstvo), pri katerem se že v fazi načrtovanja razmišlja o tem, kako zmanjšati odpadke in omogočiti ponovno uporabo surovin. Zavrtanik Ugrinova (intervju, 2025) je povzela misel, ki ponazarja njihovo trajnostno usmeritev:

»Svetloba, kjer jo potrebujemo, ko jo potrebujemo in kolikor jo potrebujemo.«

To pomeni optimizacijo porabe energije v skladu s dejanskimi potrebami uporabnikov. Takšno načelo ne koristi le globalnemu okolju (zmanjšanje ogljičnega odtisa), temveč ima tudi lokalne implikacije: manjša raba energije lahko pomeni manj obremenitev za lokalno energetiko in manj onesnaženja okolice.

Tudi druga podjetja, čeprav morda manjša, poskušajo vpeljati trajnostne prakse oziroma sledijo trendom, ki podpirajo in tkejo ozaveščenost o zeleni rabi energije in trajnosti. Boštjan Jager (intervju, 2025) je opisal njihov pristop kot skrajno racionalen in lokalno usmerjen:

»Vedno poskušamo potrebe reševati v lokalnem okolju, če za to obstaja ponudnik in racionalna rešitev. Obnašali (smo) se zelo racionalno v cilju učinkovite rabe vseh virov, od energijskih do naravnih.«

Poleg tega aktivno zmanjšujejo odpadke in nepotrebno embalažo v trgovinski dejavnosti: ponujajo izdelke brez odvečne embalaže (npr. sveže pekovske izdelke in meso nepakirano, uporabo povratnih steklenic namesto plastenk, v gostinstvu strežejo na pralni posodi namesto z izdelki za enkratno uporabo). Te pobude kažejo zavest, da lahko podjetje s svojimi procesi vpliva na potrošniške navade in zmanjšuje skupni odpad – kar je še posebno pomembno za lokalno okolje, ki ga manj obremenjuje odlaganje smeti in potreba po komunalnih storitvah.

Nino Breznik (intervju, 2025) je poudaril, da se tudi kot majhno podjetje trudijo delovati okoljsko ozaveščeno, čeprav se včasih trajnostne prakse težje formalizirajo:

»Pri vseh nabavah in investicijah se najprej obrnemo na lokalne dobavitelje /.../ Glede trajnostnih vidikov – ker smo majhno podjetje, je ta vidik včasih težko formalizirati, vendar se trudimo biti zavestni. Pazimo na porabo materiala, na ločevanje odpadkov.«

Osredotočanje na lokalne dobavitelje ima okoljsko komponento (krajše transportne poti, manj izpustov) in hkrati gospodarsko (podpora lokalni ekonomiji). Ločevanje odpadkov in skrbna raba materialov pa kažeta na ekološko kulturo znotraj podjetja, kar ima vzgojni učinek tudi na zaposlene. Nino Breznik (intervju, 2025) je odkrito razmišljal o globalno-lokalnem paradoksu trajnosti: opozoril je, da če delujemo lokalno in trajnostno, smo manj odvisni od zunanjega sveta:

»Če delujemo lokalno in trajnostno, smo manj odvisni od zunanjega sveta. Na primer če naša hrana prihaja iz Argentine, potem vplivamo na globalne emisije, lokalno pa ne ustvarjamo ničesar. Če pa sodelujemo z bližnjimi pridelovalci in dobavitelji, se trajnost začne tukaj – doma.«

S tem poudari, da lokalna usmerjenost (npr. lokalna preskrba) ne le zmanjšuje izpuste, temveč tudi bogati lokalno skupnost. Njegova misel »prizadevanja za trajnost so kaplja v morje, a kljub temu verjamem, da je prav, da začnemo lokalno in osebno« izraža prepričanje, da četudi globalno okoljske rešitve zahtevajo velika sistemska dejanja, ima vsako podjetje dolžnost narediti, kar lahko, v svojem okolju.

Nekateri izzivi na poti k trajnosti so bili prav tako omenjeni. Niko Korošec (intervju, 2025) je denimo opisal njihove načrte za uporabo obnovljivih virov energije, ki se soočajo z birokratskimi ali tehničnimi omejitvami:

»Zelena energija trenutno še ni zaživela, sicer delamo na tem, da bi nekaj na sončni energiji naredili. Smo pa že dolgo, skoraj 15 let, zainteresirani za gradnjo vetrne elektrarne, je pa

situacija pri omejitvah gradnje vsem znana. Plane imamo, ampak nimamo še trenutno nič, kar bi bilo okolju prijazno.»

Ta izjava ponazarja, da imajo tudi družinska podjetja pogosto vizijo trajnostnih vlaganj (npr. lastni obnovljivi viri energije), ki jo včasih upočasnijo sistemske ovire (dovoljenja, predpisi) in tudi sorazmerno visoke cene takih investicij. Kljub temu Korošec (intervju, 2025) vidi smisel v takih projektih in ocenjuje, da bi lastna vetrna elektrarna lahko pokrila velik del njihove porabe energije, kar bi povečalo neodvisnost podjetja in lokalno stabilnost oskrbe.

Sebastjan Rupnik (intervju, 2025) je navedel zelo praktične trajnostne ukrepe v svojem podjetju, ki se ukvarja s transportom in lesno predelavo:

»Imamo čistilno napravo, ki je nujna za čiščenje olja in drugih snovi, da ne končajo v naravi. Posebej pazimo na vodo.»

Oprema podjetja z lastno čistilno napravo kaže odgovornost za preprečevanje onesnaženja tal in voda, kar je v lokalnih okoljih (sploh na podeželju) izjemno pomembno za ohranjanje zdravja ekosistemov. Svoj vidik trajnosti je predstavil tudi Martin Dolinšek (intervju, 2025), ki poudarja pomen trajnosti, tudi preko vzdrževanja voznega parka;

»Mi ne menjamo kamionov vsakih pet let, kot večina podjetij, ampak jih vzdržujemo, dokler gre. Dobro skrbimo zanje, zamenjamo, kar je treba, redno delamo tehnične preglede.»

Prav tako sta tako Rupnik (intervju, 2025) kot Dolinšek (intervju, 2025) omenila, da spremljata razvoj električnih vozil in pričakujejo njihov prihod tudi v njihov sektor (tovorni promet), čeprav trenutno tehnološke omejitve še obstajajo (npr. doseg električnih tovornjakov, zlasti za zahtevne terene). Ta pripravljenost na inovacije kaže, da družinska podjetja razmišljajo v naprej in se želijo prilagoditi zelenim trendom, takoj ko bo to izvedljivo in racionalno. Na ravni lokalne skupnosti je zavedanje o pomenu trajnosti enako prisotno. Pri RRA LUR (intervju, 2025) pravijo:

»Ne nazadnje bomo sistemsko podpirali zeleni prehod prek projektov, kot je TERRAIN za brezogljivo mobilnost, in izboljševali podporno okolje s projekti, kot je SPOT GLOBAL+ za lažji dostop do informacij o poslovnih conah.»

Ta izjava nakazuje aktivno vpetost regionalne agencije v proces povezovanja med izobraževalnimi institucijami in gospodarstvom oziroma spodbujanje trajnostnih praks. Takšni poudarki potrjujejo, da imajo podporne institucije ključno vlogo pri oblikovanju razvojnega okolja, v katerem delujejo družinska podjetja. Borut Ernestl (intervju, 2025) je opisal občinske projekte v smeri zelenega prehoda: postavitve sončnih elektrarn na javnih objektih, vlaganje v trajnostno mobilnost itd. Poudaril je, da uspešne podjetniške zgodbe (kamor sodijo družinska podjetja) v občinah vidijo priložnosti tudi zaradi trajnostnih vidikov: če ljudje delajo lokalno, se zmanjšajo izpusti iz prometa. Družinska podjetja so kot del lokalnega okolja naravni partneri občin pri takih pobudah – kot uporabniki lokalne

infrastrukture in hkrati vlagatelji v nove rešitve (npr. skupne sončne elektrarne, krožno izkoriščanje odpadkov med podjetji ipd.). Nekateri sogovorniki so omenili, da bi si želeli več podpore ali hitrejših postopkov pri trajnostnih investicijah. Npr. Niko Korošec (intervju, 2025) meni, da bi občine lahko bolj olajšale pridobivanje dovoljenj za tovrstne projekte – kar kaže, da je potencial za javne politike, ki bi še pospešile zelene prakse družinskih podjetij.

Iz zbranih empiričnih podatkov je razvidno, da družinska podjetja z različnimi trajnostnimi praksami pomembno prispevajo k dolgoročni stabilnosti in razvoju lokalne skupnosti. Od zmanjševanja okoljskega odtisa proizvodnje, uvajanja obnovljivih virov energije, racionalne rabe in recikliranja surovin, do spodbujanja lokalne samooskrbe in ekološke ozaveščenosti, vsi ti ukrepi imajo konkretne koristi za skupnost. Znižujejo se stroški (energetski, komunalni), izboljšuje se kakovost bivanja (manj onesnaženja), hkrati takšne prakse pogosto vodijo tudi k inovacijam in novim zelenim delovnim mestom v lokalnem okolju. Intervjuvanci so torej potrdili tezo, da trajnostne usmeritve niso le 'modna muha', temveč strateška naložba v prihodnost skupnosti. Podjetja skrbijo za okolje, v katerem bodo živeli tudi prihodnji rodovi lastnikov in zaposlenih, s tem krepijo tudi gospodarsko in socialno odpornost lokalne skupnosti.

Analiza teme nakazuje, da družinska podjetja lahko delujejo kot nosilci trajnostnega razvoja na lokalni ravni. Čeprav nimamo podatkov, da bi se posebej tržili kot 'zeleni', njihova dejanja – uporaba obnovljivih virov, optimizacija procesov, lokalno nabavljanje, zmanjševanje odpadkov – prispevajo (čeprav včasih počasi) k ciljem trajnostnega razvoja. To prinaša koristi lokalni skupnosti: čistejše okolje, ozaveščanje (podjetja s svojim zgledom spodbujajo tudi druge in lokalno prebivalstvo k trajnosti) in pogosto tudi nova delovna mesta v zelenih tehnologijah (npr. vzdrževanje sončnih elektrarn, predelava odpadkov ipd. – čeprav to iz intervjujev neposredno ne izhaja, posredno pa). Na raziskovalna vprašanja, ki ciljajo na širši vpliv družinskih podjetij, lahko odgovorimo, da vpliv ni le družben in ekonomski, temveč tudi okoljski. Ta ugotovitev se sklada z literaturo, ki ugotavlja, da družinska podjetja zaradi želje po ohranitvi zapuščine in ugleda pogosto izkazujejo višjo stopnjo okoljske zavesti in so pripravljena vlagati v trajnostne prakse (Berrone in drugi, 2010).

5 RAZPRAVA

5.1 Sinteza ključnih ugotovitev

Osrednja ugotovitev raziskave je, da družinska podjetja pomembno prispevajo k ekonomskemu in socialnemu razvoju lokalnega okolja. Rezultati kvalitativne študije na vzorcu devetih sogovornikov kažejo, da ta podjetja niso zgolj delodajalci v svojih skupnostih, temveč tudi povezujejo lokalno okolje s sodelovanjem z dobavitelji, podpiranjem lokalnih pobud in ohranjanjem družbenih odnosov. Intervjuji razkrivajo, da družinska podjetja pogosto postanejo vpeta v lokalno skupnost – s svojim delovanjem

krepijo gospodarsko stabilnost (ustvarjanje delovnih mest, vlaganja v razvoj) in spodbujajo družbeno blaginjo (donatorstvo, podpora izobraževanju, skrb za okolje). Sogovorniki so poudarjali, da podjetja dolgoročne poslovne cilje prepletajo z interesi skupnosti, pri čemer nastaja vzajemen odnos zaupanja in podpore. Kodirna matrika analize (Tabela 2) ponazarja, da so se v vseh intervjujih pojavljale nekatere skupne teme – zlasti vloga podjetij pri zaposlovanju lokalnih prebivalcev, sodelovanje z lokalnimi organizacijami ter skrb za trajnostni razvoj – kar kaže konsistentnost ključnih ugotovitev v celotnem vzorcu. Skupno sporočilo raziskave torej ni zgolj, da družinska podjetja prispevajo delež lokalni ekonomiji, temveč da s svojim odnosom in vrednotami soustvarjajo lokalno skupnost, krepijo njeno identiteto in zagotavljajo trajnostno naravnano rast.

5.2 Povezava ugotovitev s teorijo

Ugotovitve empirične raziskave so v veliki meri skladne s teoretičnimi spoznanji iz literature. Študije nakazujejo, da imajo družinska podjetja zaradi svoje vpetosti v okolje posebno izrazit čut za družbeno odgovornost na ravni skupnosti. To potrjujeta tudi Fitzgerald in Muske (2016), ki ugotavljata, da majhna družinska podjetja običajno izkazujejo visoko stopnjo odgovornosti do lokalnega okolja. V Sloveniji, slabi dve tretjini družinskih podjetij uvrščamo med mikro, mala in srednje velika podjetja – slabi dve tretjini teh podjetij so družinsko vodena, skupno zaposlujejo skoraj tretjino vseh zaposlenih in ustvarjajo okrog četrtno dodane vrednosti celotnega gospodarstva (Rajter, 2010; Antončič idr., 2015; Vadnjal, 2005). Kljub majhnosti je torej njihov kumulativni ekonomski vpliv in zaposlitveni potencial za skupnost zelo velik, kar potrjuje naše empirične ugotovitve o gospodarski vlogi družinskih podjetij v lokalnem okolju.

Poleg ekonomskega pomena literatura poudarja tudi vlogo družinskih podjetij kot družbenih akterjev v lokalni skupnosti. Teorija deležnikov (Freeman, 1984) izpostavlja potrebo podjetja, da uravnoteži interese različnih deležnikov – ne le lastnikov in zaposlenih, temveč tudi strank, dobaviteljev in širše lokalne skupnosti – na način, ki omogoča dolgoročni uspeh. Naši rezultati to nazorno odražajo: družinska podjetja v raziskavi v praksi vključujejo lokalne deležnike (npr. sodelovanje z občinami, šolami, društvi) in s tem krepijo socialni kapital v okolju. Slednje potrjujejo tudi študije – npr. Niehm idr. (2008) navajajo, da sodelovanje med podjetjem in skupnostjo gradi medsebojno zaupanje, občutek povezanosti in skupne cilje, kar smo opazili pri naših sogovornikih. Prav tako Spence (2016) in Randerson (2022) poudarjata, da se družbena odgovornost manjših (družinskih) podjetij manifestira predvsem na lokalni ravni, bolj kot na nacionalni ali globalni. To pomeni, da se vpliv in aktivnosti družinskih podjetij osredotočajo na bližnjo skupnost – kar je prednost (močnejši učinki v domačem okolju), hkrati pa predstavlja omejitev pri vplivanju na širše, globalne trende. Sogovorniki so prav tako izpostavili lokalno usmerjenost: njihova podjetja največ prispevajo doma, v širšem svetu ostajajo manj opazna, kar se sklada z omenjenimi teoretičnimi dognanji.

Pomemben vidik, ki ga izpostavlja literatura, je tudi koncept 'razsvetljene skrbi za lastno korist' (angl. enlightened self-interest). Ta teorija (Aram, 1989) razlaga, da se podjetje zavestno odloča za družbeno odgovorna dejanja v lokalni skupnosti, ker verjame, da se mu bodo povrnila z zvestobo strank, predanostjo zaposlenih, podporo drugih deležnikov ter percepcijo znancev in prijateljev. V intervjujih je mogoče zaslediti takšno logiko – lastniki družinskih podjetij vidijo smisel v vlaganju v skupnost, saj menijo, da s tem dolgoročno utrjujejo svoj ugled in socialni kapital podjetja. Vendar opozorila iz literature poudarjajo, da tak pristop zahteva ravnovesje. Besser in Miller (2004) opozarjata na tveganja pretirane razsvetljene nesebčnosti. Podjetje, ki bi prek svojih zmožnosti vlagalo v skupnost, lahko ogrozi lastno finančno stabilnost. Tudi naši sogovorniki so se zavedali te meje – dobrobit skupnosti želijo podpirati, vendar ne na račun obstoja podjetja. Fopp in drugi (2008) v tej luči poudarjajo, da morajo družinska podjetja najti ravnotežje med poslovnimi interesi in dobrodelnostjo v skupnosti. Ta nasvet se odraža v naših ugotovitvah: podjetniki so navedli, da je zadovoljstvo lokalnega okolja ključno za dolgoročni uspeh, a so ob tem priznavali, da je dobičkonosnost pogoj, da lahko podjetje sploh pomaga skupnosti.

5.3 Odgovori na raziskovalna vprašanja

To podpoglavje je namenjeno analizi povezave med empiričnimi izsledki in raziskovalnimi vprašanji, s ciljem ovrednotiti doseganje raziskovalnih ciljev. Vsako podpoglavje se nanaša na svoje raziskovalno vprašanje od prvega do zadnjega.

5.3.1 Usklajevanje poslovnih ciljev

Pri prvem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, kako družinska podjetja usklajujejo svoje poslovne cilje s potrebami in pričakovanji lokalne skupnosti. Empirična raziskava kaže, da družinska podjetja svoje poslovne cilje pogosto prepletajo z interesi lokalne skupnosti na naraven in pragmatičen način. Večina intervjuvancev je navedla, da se zavedajo vpliva podjetja na okolje in si prizadevajo uskladiti odločitve z lokalnimi potrebami, čeprav tega morda ne izvajajo s formalizirano strategijo. Sogovorniki iz družinskih podjetij so poudarili, da poslovne odločitve sprejemajo z mislijo na skupnost, četudi primarni cilj ostaja uspešnost podjetja.

Nekateri intervjuvanci so opisali neposredno povezovanje strategije podjetja z lokalnimi potrebami. Direktor trgovskega podjetja Jagros d. o. o. je povedal, da pri vsakem strateškem načrtu razmišljajo tudi o vplivu na okolje in poskušajo upoštevati pričakovanja lokalnih skupnosti. Kot konkretni primer je navedel projekt, pri katerem je podjetje v sodelovanju z občino zgradilo trgovski objekt, ki je hkrati služil kot kulturni dom in knjižnica v kraju z manjkajočo infrastrukturo. S tem je podjetje uresničilo poslovni cilj na način, ki je reševal lokalni družbeni problem, kar jasno kaže na usklajevanje ciljev s potrebami okolja. Predstavnica podjetja Intra Lighting je poudarila visoko raven družbene odgovornosti podjetja in dejstvo, da zaposlujejo ljudi iz okolice ter sodelujejo z lokalnimi ponudniki

storitev. Pojasnila je, da sicer pri poslovnih odločitvah ne razmišljajo »strogo o lokalnem okolju«, vendar je njihov vpliv nanj vedno prepleten z dejavnostmi podjetja, z zaposlovanjem in podporo skupnosti so del lokalnega okolja.

Po drugi strani je nekaj sogovornikov priznalo, da uradnega mehanizma za usklajevanje nimajo. Martin Dolinšek iz transportnega podjetja Dolinšek transport je denimo dejal, da je primarni fokus njegovega podjetja poslovanje na trgu, medtem ko je sodelovanja z lokalnimi oblastmi manj, saj v njihovem primeru občina nima velike vloge pri poslu. Kljub temu tudi ta sogovornik sodeluje na občinskih razpisih in projektih, kadar je to mogoče, kar pomeni, da priložnosti za povezavo z lokalnim okoljem ne izpušča. Večina podjetnikov torej podpira lokalno skupnost, čeprav se stopnja integracije ciljev razlikuje od podjetja do podjetja. Bistveno je, da se zavedajo medsebojne soodvisnosti. Bogdan Simič iz podjetja Rams je dejal: *»Naše podjetje se dobro umešča v lokalno skupnost. Zelo veliko damo na lokalno skupnost in družbo, v kateri delujemo.«* Ta izjava odraža miselnost dolgoročnega partnerstva med podjetjem in skupnostjo, pri čemer podjetje dosega svoje cilje (npr. rast, dobiček) na način, ki hkrati prinaša koristi lokalnemu prebivalstvu (nova delovna mesta, podpora projektom), s tem pa si podjetje pridobi pozitiven ugled in sprejetost. Intervjuvanci so večkrat poudarili, da je dober odnos z lokalnim okoljem naložba v stabilnost poslovanja. *»Dobro se vrača z dobrim,«* je slikovito povzel Bogdan Simič. Sklepamo lahko, da družinska podjetja usklajujejo svoje cilje z lokalnimi potrebami z dejanji, ne samo z besedami. Z zaposlovanjem domačinov, lokalnimi investicijami in odprto komunikacijo si zagotavljajo podporo skupnosti, ta pa se podjetju povrne v obliki zvestobe, boljšega poslovnega okolja in trajnostnega uspeha.

5.3.2 Ekonomski vpliv družinskih podjetij

Drugo vprašanje se navezuje na to, kako družinska podjetja prispevajo k ekonomski stabilnosti in rasti lokalnih skupnosti. Rezultati analize potrjujejo, da so družinska podjetja eno od gonil lokalne ekonomske rasti in stabilnosti. Predvsem se to izraža na podeželskih območjih, odročnih krajih, kjer je lokalna sfera podjetništva najbolj odvisna od družinskih podjetij. Skoraj vsi intervjuvanci so izpostavili zaposlovanje lokalnih ljudi kot ključen prispevek: družinska podjetja pogosto zaposlujejo sorodnike in krajane, s čimer zmanjšujejo odliv mladih v večja središča in ohranjajo človeški kapital v domači občini. Niko Korošec, lastnik mlina Korošec, je na primer poudaril, da imajo skoraj vsi njihovi zaposleni prebivališče v krogu od 10 do 15 km od podjetja. Zvestno si prizadevajo zaposlovati lokalno, saj s tem prispevajo k razvoju skupnosti. Več sogovornikov je izrazilo ponos na to, da njihova podjetja sodijo med največje delodajalce v okolju in s tem zagotavljajo ekonomsko stabilnost številnim družinam. Podatki iz literature potrjujejo tem navedbam, saj so v marsikateri lokalni skupnosti večja družinska podjetja med vodilnimi delodajalci. Zaposlitve, ki jih ta podjetja ustvarjajo, imajo multiplikativne učinke: povečujejo kupno moč prebivalstva, zmanjšujejo brezposelnost in lahko zadržujejo mlade v domačem kraju, kar dolgoročno stabilizira lokalno ekonomijo.

Poleg neposredne zaposlenosti družinska podjetja lokalno okolje podpirajo tudi s poslovnim sodelovanjem z drugimi subjekti. Skoraj vsi lastniki so navedli, da po možnosti poslujejo z lokalnimi dobavitelji in podjetniki, s čimer denar in vrednost ostajata v lokalnem obtoku. Direktor trgovin Jager, Boštjan Jager, je na primer pojasnil, da njihove trgovine namenoma ponujajo lokalne izdelke (npr. lokalno meso, pekovske izdelke) in da za storitve (IT-podpora, vzdrževanje) najemajo lokalna podjetja. Na ta način krepijo lokalne dobavne verige in podpirajo obstoj drugih majhnih podjetij v okolici. Več sogovornikov je omenilo, da so v času krize pomagali lokalnim partnerjem – Bogdan Simič je izpostavil, da je manjšim podjetjem, s katerimi sodelujejo, med recesijo omogočil ugodnejše pogoje (npr. nižjo najemnino), da niso propadli. To kaže solidarnostno vlogo družinskih podjetij, ki lahko z lastnimi uspehi vlečejo naprej tudi manjše subjekte ter s tem ohranjajo vitalnost lokalnega gospodarstva. Tovrstno vzajemno povezovanje potrjuje koncept lokalnih ekonomskih ekosistemov, pri katerih uspeh enega podjetja pozitivno vpliva na druga in na celotno skupnost.

Sogovorniki so izpostavili tudi finančne prispevke lokalnemu razvoju prek davkov in vlaganj. Čeprav morda nimajo moči velikih korporacij, njihovo vztrajno prisotno poslovanje polni občinske proračune (npr. skozi nadomestila, lokalne davke) in omogoča lokalnim oblastem investicije v infrastrukturo. Podjetja sama pogosto investirajo v razširitve in posodobitve objektov v domačem kraju, s čimer dvigujejo gospodarsko dejavnost. Zgovoren primer je Jager, ki je v manjšem kraju zgradil poslovni objekt in vanj pritegnil več dejavnosti (trgovino, kulturne storitve) ter s to investicijo oživil kraj in ustvaril nove priložnosti za rast. Tudi v agroživilski panogi je mogoče zaznati močan lokalni vpliv: Niko Korošec, je opisal, kako njihovo podjetje nudi zagotovljen odkup pridelkov lokalnim kmetom, kar tem omogoča stabilen dohodek in načrtovanje setve. S tem družinsko podjetje kot osrednji člen stabilizira kmetijski sektor v okolju in preprečuje, da bi morali kmetje zapirati dejavnost, posredni učinek pa je skupnost, ki ohranja svojo podeželsko gospodarsko aktivnost.

Iz povedanega je razvidno, da družinska podjetja k lokalni ekonomski stabilnosti in rasti prispevajo večplastno. Poleg neposrednih učinkov (zaposlitve, davki, investicije) delujejo tudi kot spodbujevalci lokalnega podjetništva. Lokalni odločevalci to prepoznavajo, podžupan Domžal je potrdil, da občina zelo podpira družinska in majhna podjetja, saj to pomeni, da »denar ostaja v občini in kroži med občani«. Prav tako je izpostavil, da več lokalnih podjetij pomeni manj odvisnosti od zunanjih delodajalcev in manj dnevnih migracij, kar neposredno povečuje kakovost življenja v skupnosti in manjša zastoje na cesti. Naši intervjuji to potrjujejo, saj sogovorniki dojemajo svoja podjetja kot neločljiv del lokalnega gospodarstva, ki nudi varnost in razvojne možnosti.

5.3.3 Zaposlovanje v družinskih podjetjih

Odgovori intervjuvancev kažejo, da družinska podjetja kot delovna okolja res nudijo posebne prednosti, ki jih lokalni iskalci zaposlitve cenijo. Čeprav morda tega ne povedo

naravnost kot »raje grem v družinsko podjetje«, se izkaže, da prijetno delovno vzdušje, osebni odnosi in ugled stabilnosti teh podjetij privlačijo zaposlene.

Več sogovornikov je poudarilo, da je v njihovih kolektivih opazna družinska atmosfera, ki pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Direktor srednje velikega proizvodnega podjetja je dejal, da kandidati, ki pridejo na razgovor, kmalu začutijo drugačno vzdušje in pogosto poudarijo, »da je v družinskem podjetju vzdušje boljše, zaposleni bolj povezani«. Takšno tesno povezanost med sodelavci, nekakšen prijateljski krog, so navedli kot prednost, ki jo mlajši iskalci dela opazijo ob vstopu v podjetje. Ta bolj osebni pristop (neanonimnost zaposlenega, neposredni stik z vodstvom) je značilnost, ki razlikuje družinska podjetja od večjih sistemov in lahko prispeva k temu, da domačini radi delajo pri domačem podjetniku. Sogovorniki so menili, da lokalni kandidat pogosto že pozna lastnika ali zaposlene, kar vzbuja zaupanje. Ljudje radi delajo tam, kjer poznajo vodstvo in zaposlene, so jim ti domači in blizu ter jim lahko zaupajo. Ta trditev iz teoretičnih izhodišč izjemno dobro opisuje razloge, da je delo v družinskem podjetju za nekatere privlačno, saj gre za občutek domačnosti, zaupanja in pripadnosti, ki ga v bolj uradnih okoljih težko dosežemo.

Na vprašanje, ali status 'družinsko' podjetje posebej privablja kandidate, so sicer nekateri intervjuvanci odgovorili zadržano. Niko Korošec je denimo dejal, da težko reče, ali se kdo prijavi k njim prav zato, ker so družinsko podjetje, je pa prepričan, da ljudi pritegneta njihova dolgoročna stabilnost in ugled zanesljivega delodajalca. Po njegovem mnenju kandidati cenijo predvsem to, da podjetje že dolgo uspešno posluje in nudi varnost, kar je posredno povezano z značilnostmi družinskega podjetja (npr. kontinuiteta skozi generacije). Boštjan Jager je podobno opazil, da v zadnjih letih, ko smo v Sloveniji priča pogostim prodajam podjetij tujcem in selitvam korporacij, nekateri iskalci zaposlitve vidijo, da je podjetje družinsko in ima jasno vizijo za naprej, kot pozitivno lastnost. Po njegovih besedah sta prednosti družinskosti dostopnost odločevalcev (vodstvo je vsakodnevno prisotno med zaposlenimi) in kontinuiteta, ki je bistveno višja kot v nedružinskih ali tujih podjetjih. To pomeni, da zaposleni v družinskem podjetju lahko računajo, da se podjetje ne bo nenadno prodalo ali prestrukturiralo zaradi odločitve oddaljenih lastnikov, ravno ta občutek varnosti nedvomno povečuje privlačnost zaposlitve.

Nekaj sogovornikov je izpostavilo tudi zvestobo in pripadnost zaposlenih v svojih podjetjih. Bogdan Simič je dejal, da se z zaposlenimi trudijo graditi odnose kot širša družina, organizirajo skupne dogodke, skrbijo za dobro počutje (npr. skupinski izleti, tim bildingi, celo masaže na delovnem mestu). Takšne prakse povečujejo zadovoljstvo in po besedah sogovornika »krepijo pripadnost podjetju in ustvarjajo toplo, povezano delovno okolje«. Posledično zaposleni redkeje odhajajo, dober glas o delovnem okolju se širi v okolici, kar privablja nove kandidate. Tudi predstavniki lokalne skupnosti zaznavajo ta učinek: podžupan Borut Ernestl je potrdil, da družinska podjetja pogosto dajejo delo družinskim članom in sovaščanom, s čimer ustvarjajo mrežo zaupanja v skupnosti.

Kljub številnim prednostim so intervjuvanci priznali, da družinsko vzdušje ni nujno vedno prednost. Niko Korošec je opozoril, da preveč prijateljski odnosi včasih otežijo uveljavljanje avtoritete ali podajanje kritik zaposlenim. Vendar so vsi soglašali, da s pravilno komunikacijo te izzive uspešno obvladujejo in da pozitivni vidiki močno prevladajo. Na osnovi raziskave lahko sklenemo, da je vidik družinskosti pomemben za zaposlene predvsem zaradi kvalitativnih značilnosti, ki spremljajo družinska podjetja (odnosi, stabilnost, vrednote). Družinska podjetja imajo tako v lokalnem okolju konkurenčno prednost pri pridobivanju in zadržanju kadrov, še posebno v času, ko mnoge multinacionalke zapuščajo manjše kraje.

5.3.4 Sodelovanje podjetij z institucijami

Empirične ugotovitve kažejo, da družinska podjetja v lokalnih okoljih pogosto aktivno sodelujejo z izobraževalnimi ustanovami, čeprav se obseg in oblika sodelovanja razlikujeta med podjetji. Vsi intervjuvanci so se strinjali, da je povezovanje z lokalnimi šolami, fakultetami in drugimi institucijami pomembno za razvoj kadrov in inovacij, vendar je bila raven vključenosti v praksi odvisna od velikosti in dejavnosti podjetja.

Več družinskih podjetij iz vzorca je v zadnjih letih vzpostavilo sistem študentskih praks in štipendiranja. Bogdan Simič je opisal, kako so pred pol leta začeli intenzivneje sodelovati z lokalno fakulteto za logistiko. Pri njih stalno opravlja prakso kakšen študent, vključujejo tudi dijake s srednjih šol. Poudaril je, da praktikantom ne le odprejo vrata, temveč jim tudi finančno nekaj prispevajo, s čimer jih motivirajo in pridobijo na svojo stran. Tak pristop se je izkazal za uspešnega, saj se je ena od študentk, ki je pri njih opravljala prakso, odločila ostati v podjetju, saj je bila pri njih zadovoljna. Podobno prakso je opisal tudi Boštjan Jager. Zelo so aktivni pri dijaških praksah, študentskih projektih in drugih kombiniranih projektih s šolami, saj želijo krepiti vrednoto dela med mladimi in si hkrati vzgojiti kader. Izpostavil je sicer, da pogreša več pobude tudi s strani izobraževalnih institucij, saj bi morale po njegovem mnenju šole in fakultete bolj prisluhniti realnim potrebam gospodarstva ter biti inovativnejše v prilagajanju programov. Preden se določen šolski program, ki bi bil potreben danes, implementira v šolski sistem, poteče mnogo let, morda celo generacija. Kljub temu ocenjuje sodelovanje kot zelo koristno, podjetje dobi sveže ideje in morebitne bodoče sodelavce, mladi praktične izkušnje in možnost zaposlitve.

Podobno sliko je podal podžupan občine Domžale, saj v občini spodbujajo povezovanje šol in podjetij. Povedal je, da imajo štipendijske programe za deficitarne poklice, organizirajo podjetniške delavnice za dijake (npr. Poletno podjetniško šolo), omenil je tudi, da si prizadevajo pripeljati visokošolski program v kraj prav v sodelovanju z lokalnim gospodarstvom. Po njegovem mnenju je »to ključno, da krožijo informacije, kontakti. Iz tega se razvijajo nove ideje, sodelovanja in povezave«, kar odraža prepričanje, da dialog med podjetji in izobraževalci rodi inovacije in koristi za obe strani. Intervjuvanci iz podjetij so tak dialog večinoma pohvalili. Zlasti v tehniških in obrtnih panogah cenijo, da lahko s šolami

uskladijo programe usposabljanja za kader, ki ga potrebujejo. Primer tega je partnerstvo z lokalno poklicno šolo pri usposabljanju voznikov, ki ga je omenil Nino Breznik. Njihovi inštruktorji sodelujejo pri pripravi učnih programov, šola pa jim pošilja praktikante in priporočila za zaposlitev. Tako nastaja organska vez med teorijo in prakso, kar vodi v bolj usposobljen kader, ki ostaja v lokalnem okolju.

Sodelovanje ni omejeno le na formalno izobraževanje, družinska podjetja so vključena tudi v lokalne raziskovalno-razvojne projekte in svetovalne organe. Eden od sogovornikov je omenil, da so člani podjetniškega kluba v občini, v katerem se redno srečujejo z drugimi podjetniki in predstavniki občine, izmenjujejo znanje in skupaj organizirajo dogodke (npr. delavnice o izvozu, hekatlone). Ti forumi omogočajo tudi povezovanje z univerzami, kadar pride do kakšne razvojne pobude ali pilotnega projekta.

Sklenemo lahko, da je sodelovanje družinskih podjetij z izobraževalnimi institucijami vzajemno koristno, a še razvijajoče se področje. Vsi sogovorniki, ki so imeli priložnost sodelovati s šolami ali fakultetami, so to ocenili zelo pozitivno, bodisi prek praktičnega usposabljanja (s katerimi podjetje spozna obetavne mlade in ti spoznajo podjetje) bodisi prek skupnih projektov (pri katerih nastanejo inovacije ali se rešuje konkretni problem podjetja z znanstveno pomočjo). Kjer take prakse še ni, se podjetja zavedajo, da bi bila zaželena. Sebastjan Rupnik, ki do sedaj ni veliko sodeloval s šolami, je ob tem vprašanju razmišljal, da bi to bilo pomembno in koristno za razvoj regije. Očitno je, da se trend povezovanja krepi in da družinska podjetja vse bolj prevzemajo aktivno vlogo pri spodbujanju lokalnega talenta, bodisi s financiranjem štipendij, mentorskim sodelovanjem v izobraževanju bodisi z zagotavljanjem prakse. S tem ne le pomagajo mladim priti do priložnosti, temveč zmanjšujejo beg možganov in si zagotavljajo kader, prilagojen svojim potrebam, kar je strateško pomembno za njihov nadaljnji razvoj v skupnosti.

5.3.5 Trajnost in skupnost

Raziskava ugotavlja, da se družinska podjetja vse bolj zavedajo pomena trajnostnega delovanja in da v poslovanje vnašajo trajnostne prakse, ki koristijo tako okolju kot dolgoročni stabilnosti podjetja in skupnosti. Večina intervjuvancev je opisala vsaj nekatere trajnostne ukrepe v svojih podjetjih; ti segajo od okoljsko odgovornih praks (npr. učinkovita raba virov, zmanjševanje odpadkov, uporaba obnovljive energije) do podpore lokalnim dobaviteljem, kar je prav tako vidik trajnosti v širšem smislu (socialna in ekonomska trajnost).

Skoraj vsi sogovorniki so poudarili, da se trudijo optimizirati rabo virov in zmanjšati negativne vplive na okolje, kolikor jim dopuščajo njihove možnosti. Predstavnica podjetja Intra Lighting je podala več primerov: v njihovi proizvodnji so uvedli prašno barvanje in namestili sončne elektrarne, tako da večino energije zdaj pridobijo sami; skrbijo za dosledno ločevanje odpadkov; ustvarili so energijsko učinkovite prostore (primerna izolacija, razsvetljava) in na splošno vlagajo v to, da je tovarna prijazna do zaposlenih in okolja.

To podjetje je naravnano izrazito trajnostno in sledi najsodobnejšim standardom, kar kaže, da tudi družinsko podjetje iz majhne lokalne skupnosti lahko implementira okoljske inovacije na ravni najboljših praks. Drugi sogovorniki, čeprav morda v manjšem obsegu, izvajajo podobne ukrepe. Sebastjan Rupnik skrbi za to, da se sledi trenutnim predpisom, s tem da je usposobil čistilno napravo za olje. Takšne prakse neposredno zmanjšujejo okoljsko obremenitev in hkrati ozaveščajo lokalne potrošnike o trajnosti.

Družinska podjetja k trajnosti pristopajo zelo pragmatično, iščejo rešitve, ki so okoljsko sprejemljive in hkrati ekonomsko smiselne za njihovo poslovanje. Več sogovornikov je omenilo, da se udeležujejo razpisov ali programov za trajnostni razvoj, s katerimi lahko zunanji strokovnjaki pomagajo optimizirati procese. Bogdan Simič je opisal, kako so prek razpisa Spirit pridobili mentorja za trajnost in izboljšali interne procese, zmanjšali porabo goriva, količino odpadkov in nekaj prihranili. Ti konkretni prihranki šrinašajo tako okoljsko kot finančno korist, podjetje pa je motivirano nadaljevati po tej poti. Lastnika dveh proizvodnih podjetij, Niko Korošec in Bogdan Simič, sta povedala, da resno razmišljata o sončnih elektrarnah za samooskrbo z energijo; eden celo načrtuje pokrito parkirišče s solarnimi paneli in baterijami. Čeprav so opozorili, da tehnologije še napredujejo, za zdaj še ne ustrezajo potrebam in so nekatere investicije drage, to nakazuje usmeritev družinskih podjetij k zeleni transformaciji, takoj ko bo to izvedljivo. S tem ne prispevajo le k čistejšemu okolju, ampak tudi zvišujejo odpornost podjetja proti zunanjim šokom (npr. nihanje cen energentov).

Pod trajnost spadajo tudi družbeno odgovorne prakse, na primer podpora zdravju in dobremu počutju zaposlenih, skrb za skupnost, ki prav tako dolgoročno vplivajo na stabilnost lokalnega okolja. Sogovorniki so opisali, da donirajo lokalnim društvom, podpirajo gasilce, športne klube, kulturne prireditve. Čeprav to ni trajnostno v ožjem okoljskem smislu, gre za trajnost družbenih vezi v skupnosti. Podjetja s takimi dejavnostmi krepijo socialno kohezijo in ponujajo vzor odgovornega državljana med podjetji. Večkrat je bilo rečeno, da imajo 'veliko srce' za skupnost, kar odraža filozofijo trajnosti v najširšem pomenu; skrb za okolje in ljudi, da bo skupnost kot celota uspevala tudi v prihodnje.

Nekateri intervjuvanci so sicer izrazili tudi zadržke ali frustracije glede določenih t. i. trajnostnih ukrepov, predvsem ko gre za regulativo in zahteve. Sebastjan Rupnik in Martin Dolinšek sta na primer kritično spregovorila o elektrifikaciji voznega parka. Martin je dejal, da zanje (ki vozijo težke tovore po zahtevnih terenih) električni tovornjaki »niso opcija – to je zeleni razvoj, ki bolj zavira kot pomaga«, saj trenutna tehnologija ne zadovoljuje njihovih potreb. Izrazil je skrb, da pretirane okoljske zahteve v Evropi včasih prinesejo več birokracije kot dejanske koristi in da lahko evropska podjetja zaradi stroškov izgubijo konkurenčnost proti manj okoljskim tujim podjetjem. Podobno je opozoril Sebastjan Rupnik, in sicer da so gozdarski tovornjaki posebni in elektrika tam (za zdaj) ni praktična. Ti pomisleki kažejo, da družinska podjetja premišljeno in kritično sprejemajo nove trajnostne trende; podpirajo jih, a želijo dokaze o učinkovitosti in upoštevajo ekonomsko logiko. To pragmatičnost potrjuje literatura: družinska podjetja imajo dolgoročno perspektivo, zato bodo sprejela trajnostne

inovacije, če verjamejo, da bodo te srednje- in dolgoročno koristne za podjetje. Naši sogovorniki so ravno skozi to prizmo presojali trajnostne ukrepe; navdušeni so bili nad tistimi, ki prinašajo obojestranske koristi (npr. manjša poraba energije, lokalno sodelovanje), in skeptični do tistih, katerih koristi niso jasne ali bi lahko ogrozile poslovanje.

Skupno sporočilo je, da trajnostne prakse družinskih podjetij prispevajo k dolgoročni stabilnosti skupnosti tako neposredno kot posredno. Neposredno s tem, da varujejo okolje (čistejši zrak, manj odpadkov, obnovljivi viri) in s tem ohranjajo kakovost življenja za sedanje in prihodnje generacije lokalnih prebivalcev. Posredno pa tako, da dvigujejo zavest o trajnosti v lokalnem okolju in da s svojim zgledom spodbujajo tudi druge (podjetja, občane) k odgovornejšemu vedenju. Družinska podjetja, vpeta v svoje okolje, razumejo, da je trajnost lokalne skupnosti tudi trajnost njihovega poslovanja – zdravo, stabilno okolje pomeni boljše pogoje za podjetje. Tako njihova vlaganja v trajnost predstavljajo strateško investicijo v prihodnost skupnosti in podjetja samega. Kot je dejal Nino Breznik: *»Če delujemo lokalno in trajnostno, smo manj odvisni od zunanjega sveta. Trajnost se začne tukaj – doma.«* Ta misel povzame bistvo: družinska podjetja se vidijo kot skrbniki domačega okolja, kar je temelj njihovega in skupnega dolgoročnega uspeha.

5.4 Implikacije raziskave

Izsledki te raziskave imajo številne praktične in teoretične implikacije, uporabne za različne deležnike. Prvi so lastniki in managerji družinskih podjetij. Raziskava ponuja vpogled v dobre prakse, ki jih lahko prenesejo v svoja podjetja, npr. vključevanje v lokalno okolje, sodelovanje z izobraževalnimi institucijami ter uvajanje trajnostnih ukrepov. Ugotovitve kažejo, da takšne aktivnosti krepijo ugled podjetja in zvestobo deležnikov, kar lahko dolgoročno poveča konkurenčno prednost. Lastniki se lahko iz primerov naučijo, kako usklajevati poslovne interese s skupnostjo (npr. skozi lokalno zaposlovanje ali sponzorstva) in zakaj se jim to povrne.

Rezultati so pomembni tudi za odločevalce na lokalni ravni. Potrjujejo namreč, da družinska podjetja igrajo ključno vlogo v lokalnem razvoju, zato bi jih morale občine in regije obravnavati kot strateške partnerje. To pomeni spodbujati podjetniško okolje, ki podpira rast in kontinuiteto družinskih podjetij (npr. z ustreznimi razpisi, subvencijami, podjetniškimi conami). Rezultati raziskave kažejo učinkovite oblike sodelovanja, kot so na primer podjetniški klubi, skupni projekti s šolami, dialog z občinami, ki jih lokalne oblasti lahko še okrepijo. Raziskava lahko služi kot argument za politike, ki podpirajo mala družinska podjetja (npr. zmanjšanje administrativnih bremen), saj se jasno kaže njihov multiplikativni učinek na lokalno blaginjo.

Študija izpostavlja tudi koristi sodelovanja med šolstvom in družinskimi podjetji. Šole, fakultete ter karierni centri lahko uporabijo te ugotovitve kot spodbudo, da še dejavneje povežejo učne procese s prakso. Na osnovi izkušenj podjetij v raziskavi bi lahko na primer izobraževalne institucije vzpostavile več programov praktičnega usposabljanja in

izobraževanja, študentskih projektov v sodelovanju z lokalnimi podjetji. To bi povečalo zaposljivost diplomantov in zmanjšalo vrzel med ponudbo in povpraševanjem na trgu dela. Tudi podporne institucije (npr. obrtne zbornice, razvojne agencije) lahko izkoristijo spoznanja za organizacijo platform za mreženje med podjetji in raziskovalci, mentorstvo za naslednike v družinskih podjetjih ter izobraževanja o trajnostnem poslovanju so lahko neposredni odgovor na ugotovljene potrebe. Raziskava jim daje vsebinsko podlago, katere programe spodbujati v lokalnem okolju.

Na teoretični ravni študija potrjuje, da družinska kultura podjetja in dolgoročna usmerjenost lahko postaneta vir trajnostne uspešnosti, če ju podjetniki zavestno negujejo (Rijavec, 2024). Za akademsko sfero so izsledki pomembni, ker zapolnjujejo vrzel v poznavanju vloge družinskih podjetij v kontekstu lokalne skupnosti v Sloveniji. Študija ponuja empirične dokaze, ki potrjujejo nekatere teoretične koncepte (npr. teorijo deležnikov, socialni kapital) v določenem okolju ter s tem bogatijo literaturo s primerom iz majhne tranzicijske ekonomije. Raziskovalci lahko uporabijo spoznanja te naloge kot izhodišče za nadaljnje študije. Raziskava poudarja pomen lokalnega podjetništva, kar lahko spodbudi več študij o sožitju med podjetji in okoljem.

5.5 Omejitve raziskave

Kljub številnim vpogledom, ki jih je omogočila izvedena kvalitativna raziskava, je treba ob interpretaciji rezultatov upoštevati nekatere metodološke in vsebinske omejitve. Raziskava temelji na devetih poglobljenih intervjujih z lastniki družinskih podjetij in enim predstavnikom lokalne skupnosti, kar prinaša bogato razumevanje njihovih stališč, vendar ne omogoča statistične posplošitve. Vzorec ni bil izbran naključno, temveč je šlo za namenski izbor podjetij, ki so pripravljena govoriti o svoji vlogi v skupnosti. Posledično obstaja možnost, da so v raziskavi sodelovala bolj uspešna, odprta ali družbeno aktivna podjetja, kar vpliva na zastopanost določenih vidikov. Geografska umeščenost raziskave v slovenski prostor, predvsem osrednjo in severovzhodno Slovenijo, pomeni, da rezultati izražajo značilnosti lokalnega institucionalnega in kulturnega okolja. V drugih regijah ali državah, kjer so podjetniški ekosistemi, razumevanje skupnosti in vloga družine v poslovanju drugačni, bi bile ugotovitve lahko precej drugačne. Treba je razumeti, da gre za podjetja, ki statistično ne zastopajo regij Slovenije. K temu prispeva tudi kulturni kontekst, saj se npr. v nordijskih državah ali v ZDA razumevanje družbene odgovornosti podjetij bistveno razlikuje od slovenskega.

Kvalitativni pristop kljub globini, ki jo omogoča, prinaša tveganje subjektivnosti tako na strani intervjuvancev kot raziskovalca. Mogoče je, da so sogovorniki določene vidike svojega delovanja prikazali bolj pozitivno, zlasti kadar gre za teme, povezane z družbeno odgovornostjo ali trajnostjo. Treba je kritično pristopiti do odgovorov o določenih temah, ki bi lahko ogrozile njihov ugled in percepcijo v prostoru. Hkrati interpretacija njihovih odgovorov zahteva raziskovalno presojo, ki je neizogibno selektivna, saj izbor kod, tem in

citatov vpliva na končno sliko. Čeprav je bila analiza izvedena sistematično, s podporo primerjalnih tabel in citatov, obstaja možnost drugačne interpretacije istega gradiva. V raziskavi je bila večina pozornosti namenjena pogledu vodstva družinskih podjetij, medtem ko so bili drugi pomembni deležniki, kot so zaposleni, kupci, lokalni prebivalci in druge institucije, premalo zastopani. Prav tako je sodeloval le en predstavnik občine, kar ne omogoča širšega razumevanja raznolikih praks sodelovanja med podjetji in lokalnimi oblastmi. Vključitev širšega nabora deležnikov bi lahko razkrila tudi morebitne napetosti, nerazumevanja ali celo konflikte, ki jih lastniki podjetij ne zaznavajo ali ne izpostavijo. Z vključitvijo večjega števila intervjuvancev, morda z drugačno metodo raziskovanja, bi lahko pridobili drugačne izsledke raziskave.

Nazadnje gre poudariti tudi časovno omejitev raziskave. Gre za posnetek stanja, ki odraža razmere v času intervjujev, torej prva polovica leta 2025. Tako raziskava ne more pojasniti, ali so zaznani vzorci stabilni v daljšem obdobju oziroma kako bi se podjetja in skupnosti odzivale na spremembe, npr. gospodarsko krizo, menjavo generacij ali spremembo lokalne politike. Dolgoročna dinamika odnosov med podjetji in okoljem tako ostaja odprto vprašanje, ki presega okvir te raziskave.

5.6 Predlogi za prihodnje raziskave

Kljub pomembnim vpogledom, ki jih je zagotovila ta študija, ostajajo nekatera vprašanja neodgovorjena. Omejitve raziskave – omejeno število anketiranih podjetij, osredotočenost na določen časovni trenutek ter zlasti na perspektivo lastnikov – nakazujejo potrebo po nadaljnjih raziskavah, ki bi nadgradile razumevanje vloge družinskih podjetij v lokalni skupnosti. Na podlagi ugotovitev in zaznanih vrzeli se kaže več mogočih smeri prihodnjega raziskovanja.

Prvič, smiselno bi bilo izvesti kvantitativne raziskave na večjem vzorcu družinskih podjetij v Sloveniji, da bi preverili, v kolikšni meri ugotovitve te kvalitativne študije veljajo na ravni celotne populacije. Širši, reprezentativni vzorec bi omogočil statistično posplošitev rezultatov in odkrivanje morebitnih razlik med različnimi regijami ali panogami. Prav tako se kot obetavne kažejo mednarodne primerjalne študije, ki bi preučile vlogo družinskih podjetij v lokalnih skupnostih v različnih kulturnih in gospodarskih okoljih.

Nadalje bi bile koristne daljše študije o razvoju odnosa med podjetji in lokalnim okoljem skozi čas. Tak pristop bi omogočil spremljanje, ali in kako se prispevki ter povezave družinskih podjetij s skupnostjo spreminjajo v različnih ekonomskih obdobjih. Poseben poudarek bi lahko namenili vprašanju vloge druge generacije pri ohranjanju lokalne vpetosti družinskega podjetja. Trenutna raziskava je zajela stanje v določeni generaciji; prihodnje raziskave naj preučijo, v kolikšni meri nasledniki nadaljujejo tradicijo lokalne angažiranosti ter kateri dejavniki okrepijo ali omajajo te vezi ob menjavi generacij. S tem bi dobili vpogled v dolgoročno vzdržnost lokalne vpetosti družinskih podjetij prek časa in generacij.

Več perspektivne študije primerov, ki vključujejo poleg lastnikov tudi druge akterje, denimo zaposlene v podjetjih, lokalne prebivalce in predstavnike občin, bi še bolj poglobile razumevanje dinamik v lokalnem okolju. Takšne raziskave bi lahko razkrile, kako različne skupine zaznavajo vpliv družinskega podjetja ter ali obstajajo razhajanja med samopodobo podjetja in percepcijo skupnosti.

Poleg omenjenega bi se tematske raziskave o posameznih vidikih delovanja družinskih podjetij pokazale kot smiselne za nadgradnjo znanstvenega znanja, na primer poglobljena študija odnosa družinskih podjetij do trajnosti in njihovega prispevka k zelenemu prehodu; raziskave o sodelovanju z izobraževalnimi ustanovami (šole, univerze), ki bi lahko pokazale, kako družinska podjetja prispevajo k razvoju lokalnega človeškega kapitala in inovacijskega potenciala skupnosti. Tematsko osredotočene študije bi tako dopolnile širši okvir te magistrske naloge z natančnejšim vpogledom v posamezne elemente njihovega lokalnega delovanja.

6 SKLEP

Namen magistrskega dela je bil raziskati vlogo družinskih podjetij v lokalni skupnosti ter analizirati njihov ekonomski in socialni vpliv. V raziskavi sem si zastavil več raziskovalnih vprašanj, s katerimi sem želel osvetliti, kako družinska podjetja prispevajo k razvoju lokalnega gospodarstva, krepitvi družbenih odnosov in izboljšanju kakovosti življenja v skupnosti. Osredotočil sem se na to, ali in kako ta podjetja usklajujejo svoje poslovne cilje s potrebami lokalnega okolja, na kakšen način prispevajo k ekonomski stabilnosti in rasti skupnosti ter kako vplivajo na svoje zaposlene in širše prebivalstvo. Prav tako sem raziskal, ali lokalni prebivalci in delavci zaznavajo zaposlitev v družinskem podjetju kot nekaj posebnega ter v kolikšni meri družinska podjetja sodelujejo z lokalnimi institucijami (npr. šolami, univerzami) in udeležujejo trajnostne prakse pri svojem delovanju.

V teoretičnem delu naloge sem opredelil ključne pojme in pregledal spoznanja dosedanjih raziskav s področja družinskega podjetništva. Poudaril sem značilnosti družinskih podjetij, kot so preplet družinskih in poslovnih vrednot, dolgoročna usmerjenost ter močna vpetost v lokalno okolje. Teoretični okvir je temeljil tudi na teoriji deležnikov, ki poudarja pomembnost usklajevanja interesov podjetja s potrebami vseh deležnikov, vključno z lokalno skupnostjo in na teoriji socialnega kapitala, ki pojasnjuje, kako sodelovanje in zaupanje med podjetjem in skupnostjo prispevata k obojestranski blaginji. Ti koncepti so oblikovali izhodišča, ki sem jih preverjal v empiričnem delu.

Empirični del raziskave je zajemal poglobljene intervjuje z izbranimi lastniki in vodilnimi predstavniki družinskih podjetij ter podžupanom občine in vodjo agencije širše regije. Na podlagi zbranih podatkov sem ugotovil, da družinska podjetja predstavljajo enega od stebrov lokalnega gospodarstva. Skoraj vsa preučevana podjetja pomembno prispevajo k ustvarjanju delovnih mest in gospodarski rasti v svojem okolju. Lastniki družinskih podjetij

običajno čutijo močno odgovornost do kraja, v katerem delujejo, zato se trudijo ohranjati stabilna delovna mesta tudi v času gospodarskih nihanj. Sodelovanje z lokalnimi dobavitelji in podpora drugim malim podjetjem v okolici dodatno krepi ekonomski vpliv družinskih podjetij, tako denar ostaja v lokalnem obtoku, kar spodbuja trajnostni razvoj kraja. Na podlagi intervjujev sem ugotovil, da mnogi zaposleni cenijo delovno okolje v družinskem podjetju zaradi občutka družinske kulture, medsebojnega zaupanja in podpore. To pomeni, da ljudje v manjših krajih pogosto radi delajo v podjetjih, v katerih poznajo vodstvo in sodelavce, saj se tam počutijo varneje in bolj cenjene, čeprav seveda pri izbiri zaposlitve ostajajo pomembni tudi objektivni dejavniki, kot so plača in možnosti za napredovanje.

Raziskava je osvetlila tudi povezanost družinskih podjetij z lokalnimi institucijami. Več podjetij, vključenih v študijo, dejavno sodeluje z izobraževalnimi ustanovami, omogočajo štipendije ali prakso dijakom in študentom, sodelujejo pri lokalnih projektih ter podpirajo razvoj lokalnega kadra in podjetniškega znanja. Takšno sodelovanje prispeva k razvoju človeškega kapitala v skupnosti in krepí vez med gospodarstvom in izobraževanjem. Poleg tega sem v okviru raziskave opazil, da družinska podjetja pogosto uvajajo trajnostne prakse in etično ravnanje. Ta podjetja so naklonjena vlaganjem v okolju prijazne tehnologije, skrbijo za odgovorno ravnanje z viri in podpirajo pobude, koristne za širšo skupnost.

Ključne ugotovitve empiričnega dela smiselno dopolnjujejo teoretična izhodišča. V praksi sem potrdil, da družinska podjetja delujejo po načelih, ki jih napoveduje teorija deležnikov; poleg gospodarskih ciljev zavestno upoštevajo dobrobit zaposlenih, strank in celotne skupnosti. Intervjuji so razkrili, da lastniki pri strateških odločitvah pogosto uravnotežijo poslovne interese z vplivi na lokalno okolje, saj se zavedajo, da je dobrobit skupnosti pogoj za dolgoročni uspeh podjetja. To sovпада tudi s teorijo socialnega kapitala: vključenost v skupnost in gradnja mreže zaupanja med podjetjem in okolico se izkazuje kot obojestransko koristni; podjetje uživa podporo in zvestobo lokalnih deležnikov, skupnost pa pridobiva vire, delovna mesta in razvojne priložnosti.

Na podlagi celotne raziskave lahko sklenem, da je namen magistrskega dela dosežen. S teoretično in empirično analizo sem prikazal, da družinska podjetja predstavljajo ključni dejavnik lokalnega razvoja, ne le v ekonomskem smislu, temveč tudi kot nosilci socialnega razvoja in povezovalci skupnosti. S tem zaključkom je magistrsko delo zaokroženo, povezal sem ugotovitve iz prakse s širšim teoretičnim okvirom in potrdil, da družinska podjetja predstavljajo temelj tako gospodarskega razvoja kot družbene blaginje v lokalni skupnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32(1), 15–30.
2. Antončič, B., Antončič Auer, J., & Juričič, D. (2015). *Družinsko podjetništvo: Značilnosti v Sloveniji*. EY.
3. Aram, J. D. (1989). The paradox of interdependent relations in the field of social issues in management. *The Academy of Management Review*, 14(2), 266–283.
4. Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
5. Bergant, Ž. (2023). *Pomen teorije deležnikov v družbeni odgovornosti podjetij*. Tax-Fin-Lex. <https://www.tax-fin-tex.si/Dokument/Podrobnosti?rootEntityId=4cfe0177-70ff-4bcf-9885-fafb2ba70ced>.
6. Berrone, P., Duran, P., Gómez-Mejía, L., Heugens, P. P. M. A. R., Kostova, T., & van Essen, M. (2020). Impact of informal institutions on the prevalence, strategy, and performance of family firms: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 53(6), 1153–1177.
7. Besser, T. L., & Miller, N. J. (2004). The risks of enlightened self-interest: Small businesses and support for community. *Business & Society*, 43(4), 398–425.
8. Bichler, B. F., Kallmuenzer, A., Peters, M., Petry, T., & Clauss, T. (2022). Regional entrepreneurial ecosystems: How family firm embeddedness triggers ecosystem development. *Review of Managerial Science*, 16(1), 15–44.
9. Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337–350.
10. Campden FB. (2010, December 21). *Top 100 family businesses in Europe*. Campden FB. <https://www.campdenfb.com/article/top-100-family-businesses-europe-0>
11. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
12. Casado, F. (2008). The Impact of Family Business on Society. In: Tàpies, J., Ward, J.L. (eds) *Family Values and Value Creation*. A Family Business Publication. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230594227_10
13. Chris, M. J. (2021). *Methodology Section for Research Papers*. [objava na blogu]. Pridobljeno 23.2.2024 s <https://www.sjsu.edu/search/index.html?q=mario+john+chris#gsc.tab=0&gsc.q=mario%20john%20chris&gsc.page=1>.
14. Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293.
15. Creswell, J. W. (2007). *Five qualitative approaches to inquiry*. V *Qualitative inquiry and research design*, 53–86. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Pridobljeno iz http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Creswell_2007.pdf

16. Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33–49.
17. Devetak, I., Glažar, S. A., & Vogrinc, J. (2010). The Role of Qualitative Research in Science Education. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 6(1), 77–84.
18. Duh, M., Tominc, P., & Rebernik, M. (2006). *Problem definicije družinskih podjetij: Primer Slovenije*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
19. Duran, P., Kammerlander, N., van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224–1264.
20. Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.
21. Emeršič, M. (2025, 6. februar). *Aktualni izzivi družinskih podjetij: Prenos lastništva in upravljanja*. EY Slovenija. Pridobljeno 14.4.2025 na https://www.ey.com/sl_si/newsroom/2025/02/current-challenges-of-family-enterprises-transfer-of-ownership
22. European Union. (n.d.). *Sustainable development*. Pridobljeno 30.1.2025 na https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=LEGISSUM:sustainable_development.
23. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
24. Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). *A stakeholder approach to strategic management*. Darden Business School Working Paper No. 01-02. University of Virginia. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511
25. Fitzgerald, M. A., & Muske, G. (2016). Family businesses and community development: the role of small business owners and entrepreneurs. *Community Development*, 47(4), 412–430.
26. Fopp, L., Prager, T., Bhend-Rutishauser, J., & Szemeredy, J. (2008). *Governance Guide for Families and their Businesses*. Continuum AG in Prager Dreifuss.
27. GEM (Global Entrepreneurship Monitor). (2023). *Global entrepreneurship monitor*.
28. Hrovatin, N. (2021). *Kako pomembna je energetska učinkovitost za slovenska podjetja?* Pridobljeno 17.2.2025 na spletnem mestu <https://akademija-finance.si/kako-pomembna-je-energetska-ucinkovitost-za-slovenska-podjetja/>.
29. Jožičič, B. (2013). *Prednosti in slabosti družinskih podjetij – primer Slovenije* (delo diplomskega seminarja). Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru. Pridobljeno iz <http://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=42489>
30. Kiger, M. E., & Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131. *Medical Teacher*, 42(8), 846–854.
31. Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press.
32. Konda, I. (2003). *Razvoj teorije odnosov med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu*. (Magistrsko delo), Ekonomska fakulteta.
33. Kostanjevec, B., & Gomezelj Omerzel, D. (2013). Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih. *Naše gospodarstvo/Our Economy*, 59(1–2), 46–55. <https://doi.org/10.7549/ourecon.2013.1-2.05>

34. Kunštič, K. (2009). Družinska podjetja - prednost ali slabost? V zborniku 6. *Študentske Konference*. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
35. Lumpkin, G. T., & Bacq, S. (2022). Family Business, Community Embeddedness, and Civic Wealth Creation. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), Article 100469. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100469>
36. Niehm, L. S., Swinney, J., & Miller, N. J. (2008). *Community social responsibility and its consequences for family business performance*. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 331–350. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00247.x>
37. Mariani, M. M., Al-Sultan, K., De Massis, A. (2023). Corporate social responsibility in family firms: A systematic literature review. *Journal of Small Business Management*, 61(3), 1192–1246.
38. Memili, E., Fang, H., Chrisman, J. J., De Massis, A. (2015). The impact of small- and medium-sized family firms on economic growth. *Small Business Economics*, 45(4), 771–785.
39. Močnik, D., Crnogaj, K., Hojnik, B. B. (2016). *Slovenska podjetja in družbena odgovornost*. Slovenski Podjetniški Observatorij. Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.
40. Mohr, L. A., Webb, D. J., Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45–72.
41. Shadieva Gulnora Mardievna, Kuvandikov Shuhrat Oblokulovich. Methodology for Determining the Role of Family Business in the Economy. *European Business & Management*, 199-205.
42. Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z., & Duncan, K. A. (2003). *The impact of the family and the business on family business sustainability*. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639–666. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00014-4)
43. Rajter, M. (2010). *Družinska podjetja in njihov pomen v slovenskem gospodarstvu* (Doktorska disertacija). Univerza na Primorskem, Koper.
44. Randerson, K. (2022). *Conceptualizing family business social responsibility*. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121225. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121225>
45. Ribeiro-Soriano, D. (2017). Small business and entrepreneurship: their role in economic and social development. *Entrepreneurship and Regional Development*, 29(1–2), 1–3.
46. Rijavec, T. (2024). *Kazalci uspešnosti trajnostnega poslovanja*, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
47. Rus, M., Močnik, D., & Crnogaj, K. (2023). *Podjetniška demografija in značilnosti startup in scaleup podjetij: Slovenski podjetniški observatorij 2022* (Barbara Bradač Hojnik, Ured.) [E-knjiga]. Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. <https://doi.org/10.18690/um.epf.2.2023>
48. Sagadin, M. (2012). *Družbena odgovornost podjetij* (delo diplomskega seminarja). Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.

49. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
50. Simončič, D. (2023). Izzivi vodenja družinskega podjetja, (diplomsko delo). Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
51. Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2017). *Strategija razvoja Slovenije 2030*. Najdeno 11.01.2025 na https://www.gov.si/assets/ministrstva/MKRR/Strategija-razvoja-Slovenije-2030/Strategija_razvoja_Slovenije_2030.pdf.
52. Spence, L. J. (2016). Small Business Social Responsibility: Expanding Core CSR Theory. *Business and Society*, 55(1), 23–55.
53. Šajn, L., & Kovač, J. (2017). *Krožno gospodarstvo v slovenskih podjetjih*. Najdeno 1.2.2025 na http://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/spo2017_monografija.pdf.
54. Tang, Z., & Tang, J. (2012). Stakeholder–firm power difference, stakeholders' CSR orientation, and SMEs' environmental performance in China. *Journal of Business Venturing*, 27(4), 436–455.
55. Vadnjal, J. (1999). *Družinsko podjetništvo*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
56. Vadnjal, J. (2005). *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji (doktorska disertacija)*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
57. Vallejo, M. C. (2009). *A Model to Study the Organizational Culture of the Family Firm*. Small Business Economics.
58. Vujkovič, P., Šprajc, P., & Baggia, A. (2017). Krožno gospodarstvo v slovenskih podjetjih. Najdeno 17.06.2024 na https://www.researchgate.net/publication/318419626_Krožno_gospodarstvo_v_slovenskih_podjetjih_Circular_Economy_in_Slovenian_Companies.

PRILOGE

Priloga 1: Soglasje za intervju

SOGLASJE ZA SODELOVANJE V INTERVJUJU IN SNEMANJU

Ime in priimek intervjuvanca: _____

Naziv podjetja oz. institucije: _____

Naslov magistrskega dela: Vloga družinskih podjetij v lokalni skupnosti: analiza gospodarskega in socialnega vpliva

Mentor: doc. dr. Blaž Zupan

Avtor: Matic Rutar

Izjava o soglasju

S podpisom te izjave potrjujem, da sem bil/-a predhodno seznanjen/-a z namenom, vsebino in potekom raziskave v okviru magistrskega dela na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

Soglašam, _____ da:

- prostovoljno sodelujem v polstrukturiranem intervjuju,
- soglašam s snemanjem intervjuja za namene natančne analize podatkov,
- sem bil/-a obveščen/-a, da bodo vsi podatki obravnavani zaupno in anonimizirano,
- razumem, da se lahko kadarkoli brez navedbe razloga odločim za prekinitev sodelovanja,
- razumem, da bodo podatki uporabljeni izključno v raziskovalne in akademske namene ter hranjeni v skladu z etičnimi standardi UL EF.

Datum: _____

Podpis intervjuvanca: _____

Podpis raziskovalca: _____

Priloga 2: Okvirna vprašanja za intervju

Vodnik za intervju: Vloga družinskih podjetij v lokalni skupnosti

- Lahko na kratko predstavite svoje podjetje (dejavnost, velikost, zgodovina)?
- Kakšna je vaša vloga v podjetju in koliko časa že delujete v njem?
- Ali bi svoje podjetje opredelili kot družinsko podjetje? Zakaj?

Usklajevanje poslovnih ciljev s potrebami lokalne skupnosti

- Kako vaše podjetje upošteva potrebe in pričakovanja lokalne skupnosti pri svojem poslovanju?
- Ali pri strateškem odločanju razmišljate tudi o vplivu na lokalno okolje in prebivalce?
- Katere konkretne ukrepe ste uvedli, da bi svoje poslovne cilje uskladili z interesi lokalne skupnosti?

Prispevek k ekonomski stabilnosti in rasti

- Kakšen je po vašem mnenju prispevek vašega podjetja k razvoju lokalnega gospodarstva?
- Ali lahko navedete primere, kjer je vaša prisotnost neposredno vplivala na gospodarsko rast lokalnega okolja?
- Kako pomembno je za vaše podjetje dolgoročno ohranjanje delovnih mest v lokalni skupnosti?

Prednost zaposlovanja v družinskih podjetjih

- Kako ocenjujete zanimanje lokalnega prebivalstva za zaposlitev v vašem podjetju?
- Ali zaznavate, da kandidati pri iskanju zaposlitve vrednotijo dejstvo, da ste družinsko podjetje?
- Katere prednosti menite, da vašemu podjetju daje status družinskega podjetja pri privabljanju in ohranjanju zaposlenih?

Sodelovanje z lokalnimi izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami

- Ali sodelujete z lokalnimi šolami, fakultetami ali raziskovalnimi institucijami?
- Na kakšen način podpirate razvoj lokalnih talentov (npr. štipendije, prakse, skupni projekti)?
- Kako pomembno se vam zdi povezovanje podjetij z izobraževalnim sektorjem za dolgoročni razvoj regije?

Trajnostne prakse in razvoj skupnosti

- Ali v svojem poslovanju izvajate trajnostne prakse (npr. učinkovita raba virov, podpora lokalnim dobaviteljem, družbena odgovornost)?
- Katere trajnostne pobude ste uvedli v zadnjih letih?

- Kako menite, da vaše trajnostne aktivnosti vplivajo na stabilnost in kakovost življenja v lokalnem okolju?

Zaključna vprašanja

- Kako vidite vlogo svojega podjetja v lokalni skupnosti v naslednjih 5–10 letih?
- Kaj bi si želeli izboljšati pri sodelovanju podjetij in lokalne skupnosti?
- Bi želeli še kaj dodati, česar še nismo omenili, pa se vam zdi pomembno za razumevanje vloge družinskih podjetij v lokalnem okolju?

Priloga 3: Transkripcija intervjuja - Sebastjan Rupnik, direktor podjetja Rupnik, d. o. o.

Matic Rutar: Za začetek bi vas prosil, da na kratko predstavite svoje podjetje – s čim se ukvarjate in koliko časa že delujete.

Sebastjan Rupnik: Ukvarjamo se s transportom, odkupom in sečnjo lesa. Imamo žage, ukvarjamo se tudi z betonskimi izdelki in podobnimi dejavnostmi. Podjetje posluje od leta 1991. Točnega datuma se ne spomnim, sem pa bil takrat že prisoten. Današnja oblika podjetja obstaja od leta 2015.

Matic Rutar: Bi vaše podjetje opredelili kot družinsko?

Sebastjan Rupnik: Da, saj polovica zaposlenih prihaja iz družinskega kroga.

Matic Rutar: Po eni od definicij je družinsko podjetje tisto, kjer je več kot polovica podjetja v lasti družine ali pod njenim vodstvom. Torej bi vaše podjetje ustrezalo tej definiciji?

Sebastjan Rupnik: Da, ustreza.

Matic Rutar: Kako sodelujete z lokalno skupnostjo? Ste povezani z občino, lokalnim okoljem, sodelujete pri projektih?

Sebastjan Rupnik: Deloma. Ni vse povezano neposredno z občino, vendar izvajamo tudi dela za občino. Če so razpisi občine ali krajevnih skupnosti, se vključimo.

Matic Rutar: Bi rekli, da je vaš primarni cilj poslovanje na trgu ali sodelovanje z lokalnim okoljem?

Sebastjan Rupnik: Primarno je poslovanje na trgu. Na lokalni ravni je tega manj. Občina nima tolikšne moči in vpliva, večji vpliv ima država.

Matic Rutar: Torej sodelujete tudi z državo?

Sebastjan Rupnik: Da, kadar država naroča, sodelujemo. Država ima večji vpliv.

Matic Rutar: Lahko rečemo, da je vaše podjetje vpeto tako v lokalno kot v državno okolje?

Sebastjan Rupnik: Da, lahko rečemo tako.

Matic Rutar: Kako pomembno je za vaše podjetje ohranjanje delovnih mest v lokalni skupnosti? Razmišljate tudi o selitvi ali širitvi drugam?

Sebastjan Rupnik: V transportu je kamion pisarna na kolesih, zato delo poteka tudi mednarodno in ni vedno vezano na lokalno okolje. Razmišljali smo o širitvi, vendar le v

bližino, ne daleč. Voznikom je pomembno, da so blizu doma. Mednarodni vozniki so večinoma v kamionih, zato jim lokacija baze ni toliko pomembna.

Matic Rutar: Pri kandidatih za zaposlitev – vam je pomembno, da so iz lokalnega okolja?

Sebastjan Rupnik: Da, je lažje in bolj praktično. Hitreje pridejo v službo, manj je stroškov, večja je fleksibilnost.

Matic Rutar: Kako pri vas določate plače? Kako to poteka v manjšem podjetju?

Sebastjan Rupnik: Osnovno je enako kot povsod – zdravstveno in pokojninsko zavarovanje. Po potrebi dodamo še druge ugodnosti. Pri manjšem podjetju je večja prilagodljivost. Če ima veliko podjetje sto zaposlenih, je težje prilagoditi plače posameznikom, pri desetih zaposlenih pa se to da.

Matic Rutar: Kaj pa štipendije, prakse in podobno – podpirate to lokalno ali širše? Se ti zdi to pomembno za razvoj regije, da se podjetja zavedajo pomena lokalnega, slovenskega prostora?

Sebastjan Rupnik: Seveda. Pomembno je, da se razvija tudi lokalno okolje. Dijaki, ki še nimajo vozniškega izpita, imajo prakso blizu doma, kar je zelo pomembno.

Matic Rutar: Ali izvajate tudi trajnostne prakse – učinkovita raba virov, podpora lokalnim dobaviteljem, zmanjševanje odpadkov?

Sebastjan Rupnik: Da. Imamo čistilno napravo, ki je nujna za čiščenje olja in drugih snovi, da ne končajo v naravi. Posebej pazimo na vodo.

Matic Rutar: Kako gledate na električna vozila?

Sebastjan Rupnik: To bo zagotovo prišlo. Električni kamioni se že razvijajo, vendar trenutno porabijo preveč energije. Za mestne dostave bi bili primerni, v gozdu pa je drugače – tam je poraba večja, omejitve pa so večje. Še nekaj let bo trajalo, da bodo res uporabni.

Matic Rutar: Torej je odvisno od narave transporta?

Sebastjan Rupnik: Tako je. Naše lokacije niso primerne za električne tovornjake.

Matic Rutar: Kako vidite vlogo vašega podjetja v lokalni skupnosti v prihodnjih petih do desetih letih?

Sebastjan Rupnik: Želimo več sodelovanja in prepoznavnosti. Če je interes, smo odprti za sodelovanje. Vedno se da še kaj izboljšati.

Matic Rutar: Kaj bi želeli izboljšati pri sodelovanju podjetij in lokalne skupnosti?

Sebastjan Rupnik: V odročnejših krajih je manj pozornosti kot drugje. Menim, da bi lahko občine več vlagale, da bi bila podjetja bolj vključena.

Matic Rutar: Kaj konkretno pogrešate?

Sebastjan Rupnik: Težko povem natančno, vendar včasih ni pravega posluha.

Priloga 4: Transkripcija intervjuja - Borut Ernestl- Podžupan Občine Domžale

Matic Rutar: Lep pozdrav. Z menoj danes g. Borut Ernestl, podžupan Občine Domžale. Bi se na kratko predstavili – kakšna je vaša vloga v občini Domžale?

Borut Ernestl: Sem Borut Ernestl, podžupan Občine Domžale, sedme največje slovenske občine. Skupaj z županjo, oziroma v njeni odsotnosti vodim občinsko upravo. Smo občina s približno 38.000 prebivalci, v preteklosti znana kot ena najbogatejših v Jugoslaviji, predvsem pa znana kot podjetniška občina. Verjamem, da bomo v bližnji prihodnosti ponovno dosegli ta status in ugled.

Matic Rutar: Zanimivo. Tukaj bi se rad osredotočil na sodelovanje z lokalnimi – predvsem izobraževalnimi in raziskovalnimi – institucijami. Kako se povezujete s podjetniki in šolami?

Borut Ernestl: Občina Domžale zelo dobro sodeluje s srednjimi šolami in širšim šolstvom. Imamo dve srednji šoli, s katerima odlično sodelujemo. V zadnjem času si intenzivno prizadevamo tudi za prihod višjega in/ali visokošolskega izobraževanja v Domžale. Smo blizu realizacije, in verjamem, da bodo tam nastali programi, ki bodo izobraževali kadre, potrebne našim podjetjem.

Matic Rutar: Kako kot občina sodelujete s podjetji? Obstajajo kakšne subvencije, organizacije, združenja, JGIZ?

Borut Ernestl: Imamo podjetniški klub, kjer se z lokalnimi podjetniki dobivamo dva- do trikrat letno. Organiziramo delavnice in predavanja – na primer v maju bomo imeli delavnico na temo izvoza produktov. Poleg tega imamo podpisano pogodbo z eno od slovenskih bank, kjer podjetnikom omogočamo subvencionirano obrestno mero za kredite do 750.000 evrov, obrestna mera pa je Euribor + 0 %, če izpolnjujejo pogoje razpisa.

Matic Rutar: Ali spodbujate zeleni prehod in trajnostne prakse?

Borut Ernestl: Vsekakor. V zadnjem času vlagamo v zeleni prehod – tako v mobilnosti kot drugod. Trenutno smo v zaključni fazi razpisa za postavitev sončnih elektrarn z močjo 1 MW na šestih javnih objektih. Do konca leta bodo ti objekti prešli na sončno energijo. Naš cilj je vlaganje sredstev v zeleni prehod in trajnostno mobilnost.

Matic Rutar: Ali menite, da imajo družinska podjetja pomembno vlogo pri lokalnem zaposlovanju?

Borut Ernestl: Da, podpiramo lokalna in družinska podjetja. Ta pogosto zaposlujejo člane družin in ljudi iz občine. Kot občina jim nudimo podporo, kolikor je v naši moči. Želimo si več mikro in malih podjetij, saj to pomeni, da denar ostaja v občini in kroži med občani. To vsekakor podpiramo.

Matic Rutar: Kako pomembno se vam zdi sodelovanje med podjetji in izobraževalnimi ustanovami? Da podjetja podeljujejo štipendije dijakom oziroma študentom?

Borut Ernestl: Zelo pomembno. Danes podjetja potrebujejo specifične kadre. Štipendiranje dijakov in študentov je ena od poti, da si podjetja zagotovijo ustrezen kader. V občini Domžale imamo dve srednji šoli in verjamem, da bomo razvili tudi programe, namenjene podjetjem v naši občini. Tako bodo podjetja lahko pridobila kader iz domačega okolja, kar povečuje možnost dolgoročne uspešnosti.

Matic Rutar: Kaj bi si želeli izboljšati v sodelovanju med občino in podjetji?

Borut Ernestl: Vedno je prostor za izboljšave. Ključen je dialog – le skozi odprt pogovor lahko slišimo potrebe podjetnikov in jim pomagamo. Več tega vodi do boljšega razumevanja en drugega, mi slišimo kaj podjetniki rabijo in jim lahko na ta način pomagamo. Boljša povezanost pomeni več možnosti za skupno ustvarjanje.

Matic Rutar: Ali imate v načrtu kakšen strateški razvojni dokument?

Borut Ernestl: Trenutno pripravljamo Strategijo gospodarskega razvoja občine. Ta bo določila usmeritve in potrebe lokalnega gospodarstva v prihodnosti. Po sprejetju bomo pripravili še akcijski načrt. Analizirali smo tudi potencialne lokacije za poslovne cone in pripravili katalog, ki bo strokovna podlaga za umeščanje poslovnih dejavnosti v prostoru. Kot Občina sofinanciramo tudi delovanje Območne obrtne zbornice, okoli 100.000 € letno. Soorganiziramo dogodke, kot so Štartaj Domžale, Hekaton in drugi. Želimo si, da podjetništvo znova dobi zagon in se približa tistim časom, ko so bile Domžale prepoznavne po uspešnih podjetnikih.

Matic Rutar: Kako pa bi umestili vašo občino v primerjavi z drugimi na nacionalni ravni? Je cilj celotne države, da se spodbuja podjetništvo?

Borut Ernestl: Težko rečem, ker nimam dovolj podrobnega vpogleda v delovanje vseh drugih občin. Vem pa, da se na državni ravni veliko dela v sodelovanju z občinami, predvsem na področju trajnostnega razvoja in zelenega prehoda. Kar se samega podjetništva tiče med občinami, pa težko rečem, verjamem, da se povsod podpira podjetništvo, je pa res, da imamo kot občina velikokrat zvezane roke. Tam, kjer bi lahko pomagali, kjer si podjetniki želijo pomoči, ne moremo pomagati zaradi zakonskih vidikov. Verjamem tudi, da večina občin podpira družinska podjetja – tudi zaradi vidikov, kot je prometna razbremenitev: če ljudje delajo v domači občini, se zmanjšajo prometne obremenitve in izpusti. Mislim, da so uspešne zgodbe podjetnikov v občinah gonilo za dober razvoj.

Matic Rutar: Bi želeli še kaj dodati?

Borut Ernestl: Morda še to: dobro sodelujemo z obrtno zbornico, izvajamo mentoriranje za podjetnike začetnike, omogočamo brezplačno svetovanje in usmerjanje. Organiziramo tudi

Poletno podjetno šolo za dijake in študente – ta je brezplačna za občane Domžal. To so dogodki, ki jih kot občina sofinanciramo in so velik doprinos. Verjamem, da bomo v prihodnje v Domžalah dobili tudi višješolsko ali visokošolsko ustanovo, ki bo izobraževala kader za podjetja v občini – tako družinska kot večja. Ta namreč že zdaj težko dobivajo ustrezne delavce. In čeprav gre svet v smer umetne inteligence, brez kadra tudi AI ne bo mogla delovati učinkovito. V podjetniškem klubu bomo delali tudi delavnico na temo umetne inteligence. Zato želimo ustvariti okolje, kjer se bodo lahko izobraževali tako družinski člani kot zaposleni v večjih podjetjih – in skupaj ustvarjali prihodnost.

Matic Rutar: Hvala lepa za izčrpne informacije in za vaš čas in doprinos

Priloga 5: Transkripcija intervjuja- Nino Breznik, predstavnik podjetja Formula Maribor, d. o. o.

Matic Rutar: Nino Breznik, pozdravljen. Da se postavi nek okvir, kaj želim raziskati – bi te prosil, da na kratko predstaviš svoje podjetje, s čim se ukvarjate in kakšna je njegova zgodovina?

Nino Breznik: Hvala za povabilo, Matic. Moje ime je Nino Breznik, sem predstavnik podjetja Formula Maribor d. o. o.. Smo družinsko podjetje, ustanovljeno leta 1991. Naši začetki segajo v čas osamosvojitve Slovenije, ko smo začeli kot prva zasebna srednja šola za odrasle. Takrat smo izvajali izobraževalne programe, kot so prometni tehnik, ekonomski tehnik, usposabljanja za strokovne vodje šole vožnje. Sčasoma smo se preusmerili na področje prometa, poklicna usposabljanja voznikov v cestnem prometu, izvajanje najprej nacionalnih, zdaj pa temeljnih poklicnih kvalifikacij ter redna usposabljanja za poklicne voznike. Poleg tega imamo še šolo vožnje za vse kategorije. Osrednja dejavnost je torej usposabljanje poklicnih voznikov, sedanjih in bodočih.

Matic Rutar: Kakšna pa je tvoja osebna vloga v podjetju?

Nino Breznik: Neuradno bi lahko rekel, da sem deklica za vse. Smo majhno družinsko podjetje z dvanajstimi redno zaposlenimi, zato ni strogih hierarhičnih struktur. Imamo inštruktorje, predavatelje cestno prometnih predpisov, administrativno osebje, pa tudi zunanje in interne predavatelje. Jaz osebno sem v administraciji in skrbim za poslovne stike, za komunikacijo z novimi in obstoječimi partnerji, za upravljanje voznega parka, vsakodnevne operativne naloge, celo za optimizacijo procesov in včasih za programiranje. Vse, kar je trenutno potrebno, poskušam pokriti.

Matic Rutar: Kakšen je vaš prispevek k razvoju lokalnega gospodarstva? Imate kak konkreten primer, kjer je vaša prisotnost neposredno vplivala na lokalno okolje?

Nino Breznik: Poklicni vozniki so temelj za vse, pohištvo, pijače, računalniki. Vse te stvari pripeljejo poklicni vozniki. Z našim delom neposredno vplivamo na prometno kulturo in širše na usposobljenost kadra v prometu. Neposreden vpliv na lokalno okolje se kaže tudi prek delovnih mest, ki jih omogočamo, bodisi v poklicnem ali zasebnem prometu. Sodelujemo z drugimi podjetji, organiziramo dogodke, povezujemo se tudi v projektih z Ministrstvom za infrastrukturo in fakultetami. Na tak način dajemo svoje znanje in poglede na izzive, s katerimi se prometni sektor sooča.

Matic Rutar: Ko sprejemate poslovne odločitve, razmišljate tudi o vplivu na lokalno okolje in prebivalce?

Nino Breznik: Vsekakor. Imamo veliko poslovnih partnerjev, prevoznikov, predvsem iz vzhodne Slovenije. Naša uspešnost pri usposabljanju kadra neposredno vpliva na to, ali bodo ta podjetja imela delovno silo, ki bo sposobna opravljati zahtevane naloge. Podjetja nam

zaupajo in se pogosto obrnejo na nas za pomoč. Tako rekoč rešujemo njihov kadroviski problem.

Matic Rutar: Torej tesno sodelujete z lokalnimi podjetji, tudi večjimi, uveljavljenimi?

Nino Breznik: Da, zagotovo. Povezani smo z različnimi lokalnimi akterji, tako z novimi kot z dolgoletnimi podjetji. Povezanost z lokalno skupnostjo je zelo močna.

Matic Rutar: Kako pa je z zanimanjem lokalnega prebivalstva za zaposlitev pri vas? Ali dejstvo, da ste lokalno podjetje, vpliva na zanimanje?

Nino Breznik: Seveda. Čeprav je svet globalen, imamo vsi radi domače okolje. Če je nekdo iz Maribora ali okolice, to pomeni, da pozna okolje in lokalna podjetja, kar olajša vzpostavljanje stikov. Poleg tega so nižji potni stroški in večja odzivnost. Tudi zaposleni so običajno bolj zadovoljni, če imajo službo blizu doma.

Matic Rutar: Bi rekel, da je dejstvo, da ste družinsko podjetje, tudi prednost pri iskanju novih zaposlenih?

Nino Breznik: Mislim, da je. Kandidati nas pogosto doživijo kot bolj osebne, bolj dostopne. V manjšem kolektivu veliko damo na dobro počutje, pozitivne odnose in sodelovanje. Zaposleni to občutijo in pogosto dajejo prednost manjšemu, bolj povezanemu okolju, kjer vedo, na koga se lahko obrnejo, kdo je odgovoren, in kjer je komunikacija bolj neposredna.

Matic Rutar: Sodelujete tudi s fakultetami ali raziskovalnimi institucijami? Morda podeljuate štipendije, omogočate prakse, skupinske projekte?

Nino Breznik: Da, sodelujemo, predvsem s Prometno fakulteto Maribor in s prometno šolo Maribor. Imamo pripravništva, pripravljajo se diplomske naloge, raziskave, pilotni projekti. Veliko kadrov, ki delujejo na teh institucijah, so hkrati tudi naši sodelavci. Ta povezava je zelo organska, akademsko znanje se prepleta s prakso. Ker smo bolj praktično usmerjeni, se na nas pogosto obračajo, tudi s strani fakultet.

Matic Rutar: Bi rekel, da v svojem poslovanju izvajate tudi trajnostne prakse? Na primer učinkovita raba energije, zelena energija, podpora lokalnim dobaviteljem, družbena odgovornost?

Nino Breznik: Da, kolikor je le mogoče. Pri vseh nabavah in investicijah se najprej obrnemo na lokalne dobavitelje. Tudi pri večjih projektih vedno najprej iščemo sodelovanje z lokalnimi podjetji. Glede trajnostnih vidikov, ker smo majhno podjetje, je ta vidik včasih težko formalizirati, vendar se trudimo biti zavestni. Pazimo na porabo materiala, na ločevanje odpadkov. Pri voznem parku pa sledimo sodobnim standardom. Je pa res, da je v majhnem podjetju pogosto težko posebej izpostaviti trajnost, čeprav se trudimo, da ob možnosti vedno izberemo bolj zeleno alternativo.

Matic Rutar: Kaj pa misliš o elektrifikaciji voznega parka?

Nino Breznik: To je zelo aktualna tema. V zadnjih letih so tehnologije, predvsem baterijske, zelo napredovale – zlasti domet in zanesljivost in njihovega vzdrževanja. Elektrifikacijo ocenjujem kot primerno za naš način delovanja, naši avtomobili v povprečju prevozijo 200 km dnevno in se vedno vračajo na sedež podjetja. To bi bilo idealno. Lepo bi funkcionirali, je pa vprašanje infrastrukture polnjenja, cene energenta v bodoče, da bi bilo smiselno. Vendar imamo pravno oviro – šolsko vozilo mora imeti ročni menjalnik, kar električno vozilo nima. Če kandidat opravi izpit z avtomatskim menjalnikom, ima v vozniskem dovoljenju omejitve in lahko vozi le avtomatska vozila. Električnih vozil z ročnim menjalnikom pa ni v prosti prodaji. Tako da, dokler se to pravno ne spremeni, elektrifikacije še ne moremo vpeljati, čeprav bi sicer bila logična in smiselna izbira.

Matic Rutar: Kako meniš, da trajnostne aktivnosti vplivajo na stabilnost in kakovost življenja v lokalnem okolju?

Nino Breznik: To je zanimivo vprašanje, tudi nekoliko filozofsko. Če delujemo lokalno in trajnostno, smo manj odvisni od zunanjega sveta. Na primer, če naša hrana prihaja iz Argentine, potem vplivamo na globalne emisije, lokalno pa ne ustvarjamo ničesar. Če pa sodelujemo z bližnjimi pridelovalci in dobavitelji, se trajnost začne tukaj, doma. Problem je v tem, da globalni svet deluje drugače. ko naročim nekaj čez splet, dobim izdelke v preveč embalaže, ki ni uporabna. Hkrati pa se drugje v svetu, recimo na Kitajskem, odpadki še vedno zlivajo v reke, onesnažen zrak v Indiji, Kitajski. Naša prizadevanja so kaplja v morje, a kljub temu verjamem, da je prav, da začnemo lokalno in osebno.

Matic Rutar: Se strinjam. Bi morda želel še kaj povedati o izboljšanju sodelovanja podjetij z lokalno skupnostjo, predvsem občina, lokalne oblasti?

Nino Breznik: Da, mislim, da so ključnega pomena srečanja, sestanki, konference, kakršnakoli oblika povezovanja, kjer lahko lokalna podjetja pridejo v stik. Pomembno je, da krožijo informacije, kontakti, telefonske številke. Iz tega se potem razvijajo nove ideje, sodelovanja in povezave. Ključno je, da se ustvari prostor za dialog.

Matic Rutar: Hvala za vse informacije in čas za intervju.

Priloga 6: Transkripcija intervjuja - Bogdan Simič, direktor podjetja Rams, d. o. o.

Matic Rutar: Bogdan Simič, lep pozdrav, hvala, ker si si vzел čas za intervju. Za začetek bi te prosil, da na kratko opišeš svoje podjetje – s čim se ukvarjate, kakšna je njegova zgodovina in kakšna je tvoja vloga v njem?

Bogdan Simič: Letos praznujemo 35 let podjetja, ki so ga ustanovili moji starši. Ukvarjamo se z dobavo surovin za prehrabno industrijo, predvsem za pekane, slaščičarne in proizvajalce sladoleda. Imamo približno 70 zaposlenih, promet pa znaša okoli 35 milijonov evrov, zato spadamo med srednje velika podjetja. Od leta 2009 opravljam funkcijo direktorja. Podjetje je družinsko, prenos lastništva pa je potekal gladko, saj smo se v družini o vsem dogovorili že vnaprej.

Matic Rutar: Ali menite, da vaše podjetje pomembno prispeva k lokalnemu okolju?

Bogdan Simič: Mislim, da smo dobro umeščeni v lokalno skupnost. Podpiramo športne klube, kulturna društva in druge projekte v Mariboru in širše. Pomembno pa je, da sodelujemo tudi z lokalnimi, predvsem slovenskimi podjetji. Želimo vračati okolju, v katerem delujemo

Matic Rutar: Katere dejavnosti bi posebej izpostavili in kakšne so bile vaše zadnje aktivnosti v tej smeri?

Bogdan Simič: Poleg športa in kulture podpiramo tudi gasilstvo, donacije in različna sponzorstva. Ni pa to vse – res se trudimo pomagati čim širše. Tudi poslovno sodelujemo predvsem z lokalnimi in slovenskimi podjetji. Pomembno mi je, da lahko prispevamo tudi k njihovem razvoju.

Matic Rutar: Se vam zdi pomembno, da rast slovenskega gospodarstva temelji tudi na sodelovanju v lokalnem okolju?

Bogdan Simič: Seveda. Ko smo začeli, smo skoraj v celoti delali za domači trg, danes pa 70 % našega poslovanja predstavlja izvoz. Na to sem ponosen.

Matic Rutar: Kako pomembno je za vaše podjetje ohranjanje delovnih mest v lokalni skupnosti?

Bogdan Simič: Zelo pomembno. Skrbimo za zaposlene, poznamo njihove družinske razmere, želimo, da živijo kakovostno. Organiziramo izlete, team buildinge, ponujamo celo masaže v podjetju. Zaposlenim zagotavljamo številne ugodnosti.

Matic Rutar: Bi rekli, da je dejstvo, da ste družinsko podjetje, prednost pri zaposlovanju?

Bogdan Simič: To je težko neposredno oceniti. Kandidati sami povedo, da je vzdušje v družinskem podjetju drugačno – boljše, bolj povezano in prijetno. To pogosto omenjajo.

Matic Rutar: v magistrskem delu zagovarjam tezo, da imajo družinska podjetja bolj prijateljsko atmosfero. V srednje velikih podjetjih se sodelavci med seboj poznajo, pogosto pa imajo tudi neposreden stik z lastnikom. Se strinjate?

Bogdan Simić: Da, v celoti. Takšni odnosi nam veliko pomenijo in krepijo pripadnost podjetju in ustvarjajo toplo povezano delovno okolje.

Matic Rutar: Pa menite, da lahko to kdaj postane slabost, saj je težje vzpostaviti avtoriteto?

Bogdan Simić: To se lahko zgodi, če ni jasno postavljenih procesov in komunikacije. Sam se trudim, da težave rešujemo sproti, z razumevanjem. Zaposleni me poznajo in to veliko pomeni – odnosi so človeški, zato večjih zapletov ni. Toplina v kolektivu pa omogoča, da težave rešujemo sproti in brez potrebe po formalnih ukrepih ali opozorilih.

Matic Rutar: Kako pa bi opisali odnos vašega podjetja z zunanjimi deležniki, recimo z občino, lokalnimi odbori? Zadnjič sem bil na sestanku pri podžupanu občine Domžal, Borutu Ernestlu, kjer spodujejo lokalna družinska podjetja s subvencijami, nižjimi obrestnimi merami, s tem pomagajo lokalnemu okolju.

Bogdan Simić: Moram reči, da pri nas teh spodbud ni. Ne čutimo posebne podpore. Nismo blizu politiki. Županja nas sicer povabi na kakšno srečanje, enkrat je bilo znižano nadomestilo za stavbno zemljišče, a kar se tiče subvencij, znižanih obrestnih mer – do nas to še ni prišlo. Vabi nas na gospodarska srečanja.

Matic Rutar: Ste kdaj koristili javne razpise? V Domžalah se planira gospodarska cona, kjer bi lahko podjetja delovala, tudi s kakšnimi subvencijami bi tja vabili podjetja.

Bogdan Simić: Mislim, da je to običajna praksa v občinah, a mi se nismo zanašali nanje. Sami smo se znašli in pomoči nismo potrebovali.

Matic Rutar: Lahko navedete kakšen primer, kjer je vaše podjetje neposredno vplivalo na gospodarsko rast lokalnega okolja? Ste uspeli kakšno lokalno podjetje rešiti pred propadom, ste pomagali z donacijami?

Bogdan Simić: V času krize sem pomagal več 10 podjetjem, ki so sodelovala z nami. Nekateri sem rešil z nižjimi najemninami, čeprav sam od tega nisem imel koristi. To je bil moj način vračanja skupnosti. In na to sem ponosen.

Matic Rutar: Sodelujete tudi z izobraževalnimi institucijami? Ponujate kakšne prakse ali štipendije?

Bogdan Simić: Da, omogočamo prakse študentom, predvsem iz smeri logistike, pa tudi dijakom srednjih šol. Vedno jim ponudimo tudi plačilo. To je način, da jih pridobimo za kasnejše sodelovanje. Imamo primer študentke, ki po praksi želi ostati pri nas, kar je dokaz, da sistem deluje.

Matic Rutar: Se strinjam. Povezava med podjetji in izobraževalnim sektorjem se mi zdi ključna.

Bogdan Simič: Mi se tega zavedamo. Nazadnje smo imeli tudi osebo s posebnimi potrebami. Tudi šola nam je poslala lepo zahvalo in zdaj bi radi organizirali obisk, da se nam osebno zahvalijo. Ta praksa je bila pri nas izvedena na najvišjem nivoju.

Matic Rutar: Odlično. Pa mogoče izvajate tudi kakšne trajnostne prakse, na primer v okviru zelenega prehoda?

Bogdan Simič: Ja, prijavi smo se na program trajnostnega razvoja. To je bil eden najboljših razpisov, kar sem jih kdaj videl. Ker smo proizvodno podjetje in je težko dobiti taka sredstva, nam je to ogromno pomenilo.

Matic Rutar: Kako je potekal projekt?

Bogdan Simič: Dobili smo mentorja prek Spirit razpisa, naredili program trajnostnega razvoja, uspešno zaključili projekt in zdaj smo se prijavi na drugega. Notranje procese smo izboljšali, nekaj prihranili, zmanjšali odpadke in porabo goriva – to so bile konkretne izboljšave.

Matic Rutar: Kaj pa prehod na obnovljive vire – sončna ali vetrna energija?

Bogdan Simič: Razmišljamo o sončni energiji. Študiramo o pokritem parkirišču na sončne celice z baterijami. Ampak to je še vprašanje tehnologije, ki je še v razvoju, koliko je to res »zeleno«. Ne vemo še, kaj je boljše ali slabše, tudi zaradi proizvodnje sončnih celic. Koliko nesnage nastane pri proizvodnji sončnih celic. Tukaj je problem morale.

Matic Rutar: Kaj pa elektrifikacija voznega parka?

Bogdan Simič: Za nas to ni smiselno, saj imamo težke tovore. Električni avto za mestno vožnjo je primeren, za naše potrebe pa ne. Menim, da določeni ukrepi bolj zavirajo kot pomagajo gospodarstvu.

Matic Rutar: Se mi zdi da ta majhnost Evrope, kjer se zelo trudimo za zeleno energijo in skrb za okolje, prinese le majhen del v svetovni ocean, kjer pa velik del sveta dela kontra.

Bogdan Simič: To je problem presežka denarja. Banalni primer so zdaj te novi zamaški.

Matic Rutar: Stroški so seveda velik dejavnik pri tem.

Bogdan Simič: Točno tako. Veliko teh zahtev je samo birokratskih. Moral bi zaposliti enega ali dva človeka samo za poročila. Ta papirologija je strošek in ne doprinese ničesar. Srečen sem, da so določene stvari že umaknili, drugače bi morali leta 2028 to vključiti. Sem za to, da se skrbi za čistočo in red v državi, se pa mi zdi, da si kopljemo jamo in nas bodo podjetja iz vzhoda in zahoda pokopale. Potem pa ne bomo več zeleni, bo pa takrat že prepozno.

Nobenemu to ni jasno dokler se to ne zgodi. Moje skromno mnenje. Zato zdaj ne kupim kombija na električno.

Matic Rutar: Kaj pa bi si želeli izboljšati pri sodelovanju podjetij z lokalno skupnostjo – ali je še kakšna stvar, ki bi jo želeli okrepiti? Vidim, da imate močno povezanost, je pa še kaj takega?

Bogdan Simić: Jaz sem imel srečo, da sem vse naredil sam. Nisem potreboval pomoči. Z županom se dobro razumeva, osebno se pozna. Ampak od tega ni neke koristi in niti nočem pomoči, in upam, da je ne bom potreboval.

Matic Rutar: Torej bi rekli, da že zdaj veliko prispevate lokalno. Kje se vidite v prihodnjih 5–10 letih?

Bogdan Simić: V Mariboru smo eno prepoznavnejših podjetij in želimo to ohranjati. Doniramo klubom in društvom, ker vemo, kako težko je priti do sredstev. To nam veliko pomeni.

Matic Rutar: Vas takšno delo tudi osebno izpolnjuje?

Bogdan Simić: Absolutno. Ponosno vračamo skupnosti.

Matic Rutar: Kako pa gledate na prenose med generacijami v družinskih podjetjih?

Bogdan Simić: Pri nas je šlo gladko. Starši so mi dali proste roke in to je bil ključ uspeha. Enako bom ravnal s sinom, če bo želel nadaljevati. Druga podjetja tako propadejo, saj težave nastanejo, kadar starejša generacija ne spusti nadzora. Če ni jasne avtonomije, podjetja propadejo.

Matic Rutar: Se strinjam – ravno to sem opisal v svojem magistrskem delu.

Bogdan Simić: Tako je. Če generacije ne najdejo skupnega jezika, to škodi tako odnosom kot poslovanju. V takih primerih je bolje, da se kdo umakne.

Matic Rutar: Torej je ključna kompatibilnost?

Bogdan Simić: Absolutno. Svetovanje je lahko prisotno, a glavno besedo mora imeti tisti, ki vodi podjetje.

Matic Rutar: Hvala za jasne odgovore in sodelovanje v intervjuju.

Priloga 7: Transkripcija intervjuja - Niko Korošec, direktor podjetja Mlin Korošec, d. o. o.

Matic Rutar: Niko pozdravljen, hvala ker si si vzел čas za intervju. Da začneva, Niko Korošec, bi lahko na kratko predstavil podjetje, kaj delaš v podjetju, koliko časa že delaš, ali bi svoje podjetje opredelil kot družinsko podjetje?

Niko Korošec: Ja, sam sem družinski član podjetja, trenutno že dve leti direktor podjetja Mlin Korošec, sem pa v podjetju prisoten že od malih nog, kar je pogost pojav v družinskih podjetjih. Naše podjetje je manjše družinsko podjetje, sicer z dolgoletno tradicijo. Okrog 200 let je mlinarstvo prisotno v naši družini, vendar je to bilo nekoč manjše v zadnjih letih, predvsem v zadnjih 50 letih se je velikost povečala. Naša glavna dejavnost je mlinarstvo. Ukvarjamo se z mletjem žit in tudi s sušenjem in pripravljanjem žit.

Matic Rutar: Zanimivo. Kaj pa po tvojem mnenju prispevek vašega podjetja k razvoju lokalnega okolja, gospodarstva? Ali lahko mogoče navedeš kakšen primer, kjer je vaša prisotnost v lokalnem okolju neposredno vplivala na razvoj in rast lokalnega okolja?

Niko Korošec: Naše podjetje ima velik vpliv na lokalno okolje, predvsem zaradi kmetijske dejavnosti. Največji vpliv je verjetno pri kmetijah, ki se ukvarjajo s poljedelstvom. Te kmetije uporabljajo naše podjetje kot odkupno mesto za svoje pridelke (pšenico, koruzo, rž), kar jim prihrani prevoz na daljše razdalje. Poleg tega lahko kmetije lažje odločajo, kaj bodo sejali, ker imamo stabilen sistem odkupov. To pomeni, da imajo tudi večjo fleksibilnost pri načrtovanju svojih pridelkov.

Matic Rutar: Lahko navedeš kakšen primer, kjer je vaša prisotnost neposredno vplivala na gospodarsko rast okolja?

Niko Korošec: Zagotovo, ker omogočamo odkup pridelkov od kmetij, imamo pomemben vpliv na lokalno gospodarstvo. Kmetje lahko računajo na stabilen in zanesljiv vir odkupov, kar zagotavlja večjo gospodarsko stabilnost v lokalnem okolju. Naša prisotnost je torej ključna za njihovo preživetje in odločanje.

Matic Rutar: Kako pa gledaš na te povezave med občinsko oziroma lokalno skupnostjo, kot delom države, in vašim podjetjem? Imate kakšne pogovore o razvoju te povezave, o boljšem sodelovanju med občinskimi organi in vami? Kakšen je vpliv tega na poljedelstvo in subvencije, podporo?

Niko Korošec: Z občinskimi organi nimamo veliko neposrednih stikov, vendar smo pogosto v kontaktu z drugimi službami na tem področju. Na primer, z Kmetijsko-gospodarski zavod iz Ptuja imamo redne pogovore in razprave o pridelkih, ki jih lahko potem naprej ponudijo kmetom. Povezujemo se z institucijami, ki so neposredno povezane z našim področjem.

Matic Rutar: Kako bi rekel, da vaše podjetje upošteva potrebe in pričakovanja lokalne skupnosti pri svojem poslovanju? A bi rekel, da ste dobro sprejeti v lokalnem okolju?

Niko Korošec: Mislim, da smo dobro sprejeti. Imamo dolgo tradicijo v tem okolju, ljudje nas poznajo in zaupajo nam. Vemo, da smo zanesljiv partner v lokalnem okolju. Seveda bomo vedno naleteli na izzive, vendar v splošnem velja, da imamo dobro podobo.

Matic Rutar: A bi rekel, da pri svojem odločanju razmišljaš o vplivu na lokalno okolje in prebivalstvo?

Niko Korošec: Da, včasih razmišljamo o tem. Na primer, v času odkupa žitaric, tudi mi obdelujemo svoja zemljišča in se zavedamo, da moramo kmetom omogočiti pošteno plačilo, da bodo lahko preživel. To pomeni, da pri odločanju upoštevamo tudi njihove potrebe.

Matic Rutar: Kako bi rekel, da je za vaše podjetje pomembno ohranjanje delovnih mest v lokalni skupnosti? Je pomembno zaposlovanje lokalnih ljudi in gradnja skupnosti?

Niko Korošec: Seveda, to je zelo pomembno. Imamo majhno ekipo, vendar so skoraj vsi zaposleni iz lokalnih vasi, največ pa jih prihaja iz radija 10-15 km okoli podjetja. Zaposlovanje lokalnih ljudi je del naše filozofije in želimo prispevati k razvoju naše skupnosti. Za enkrat probamo imeti domači kvader. Tudi nimamo tujcev za enkrat, imamo pa 13 zaposlenih, tako da na koncu to ne igra nekega velikega vpliva.

Matic Rutar: Bi rekel, da se lokalno prebivalstvo zanima, da bi se zaposlili pri vas? Ali vrednotijo to dejstvo, da ste družinsko podjetje?

Niko Korošec: Mogoče, težko rečem, da ravno zaradi tega, ker smo družinsko podjetje, ampak to, da že dolgo obstajamo, oziroma, da smo, na nek način zanesljivi in da smo varna pot pri zaposlitvi.

Matic Rutar: Zaposleni se bolj počutijo v družinskem podjetju, zato ker pač poznajo, mogoče, tudi tega, ki je glavni. Mogoče ga tudi poznajo v manjših podjetjih, tudi na osebni ravni.

Niko Korošec: Tako, tako, seveda, no, so drugače obravnavani, se pa vseeno z vsemi poznamo tudi osebno in privat.

Matic Rutar: Kaj bi rekel, da je to ta neka prednost, ki jo imate kot družinsko podjetje?

Niko Korošec: Ja, je prednost v tem. Je pa včasih lahko tudi slabost, v nekaterih primerih. Tako težje vzpostaviš neko avtoriteto, oziroma poveš, kaj je narobe naredil.

Matic Rutar: Ali sodelujete s kakšnimi šolami, fakultetami, raziskovalnimi institucijami, imate kakšne prakse, štipendije?

Niko Korošec: Štipendij in praks ne izvajamo, sodelujemo pa na več načinov, predvsem naše lokalne šole, v času Slovenskega zajtrka in podobno. Imamo stojnice in predstavimo izdelke, kaj ali pa pridejo na naravoslovni dan iz osnovne šole k nam na ogled. Včasih tudi iz srednje živilske šole iz Maribora pridejo včasih dijaki na ogled mlina. Pred kratkim smo se tudi povezali z dijaki, ki so pripravljali seminarsko nalogo o mlinarstvu, tako da bolj v tem smislu.

Matic Rutar: Kako se ti zdi pomembno to povezovanje z izobraževalnim sektorjem, z razvojem regije?

Niko Korošec: To bi rekel, da je kar pomembno. V zadnjem času je še toliko bolj, se mi zdi, da marsikdo sploh niti več ne razume, kako nekaj pride z njive do polic. Mlinarstvo je mogoče taka branža, ki ga marsikdo sploh ne pozna. In v celotni verigi se mi zdi zelo pomembno, da mladi vedo, da ne greš samo v trgovino in vzameš iz police izdelek, ampak da nekdo stoji za tem.

Matic Rutar: Še nekaj me zanima glede trajnostnega razvoja, oziroma zelenega prehoda, kot radi rečemo pri nas. A imaš pri svojem poslovanju trajnostne prakse? Na primer, učinkovita raba virov, zelena energija, sončna energija, podpora lokalnim dobaviteljem?

Niko Korošec: Sigurno je pomembna podpora lokalnim dobaviteljem. Večina surovin je iz lokalnega okolja, lokalnega radija 30 kilometrov. Imamo to srečo, da poslujemo v kmetijskem okolju. Zelena energija trenutno še ni zaživela, sicer delamo na tem, da bi nekaj na sončni energiji naredili. Sicer smo pa že dolgo, skoraj 15 let, zainteresirani za gradnjo vetrne elektrarne, je pa situacija pri omejitvah gradnje elektrarne pri nas vsem znana. Plane imamo, ampak nimamo še trenutno nič, kar bi bilo okolju prijazno.

Matic Rutar: Se ti zdi pomembno, da se kot država, kot lokalno okolje, usmerjamo v te zelene energije? Da pa tudi to vpliva na stabilnost in življenje na dolgi rok?

Niko Korošec: Na splošno bi rekel da ja, bi pa rekel, da je od primera do primera odvisno, lahko da ti v nekem primeru prehod na zeleno energijo ne prinese boljšega učinka. Mogoče v prvi fazi, ampak moraš širšo sliko vzeti.

Matic Rutar: Kaj pa vi, ste del take branže, ki porabi veliko energije. Ampak bi ta vetrna energija toliko pripomogla, da bi lahko izničili to?

Niko Korošec: Izničili bi jo težko, ampak lahko bi velike dele energije pokrili.

Matic Rutar: Kako vidiš vlogo svojega podjetja v lokalni skupnosti v naslednjih petih, desetih letih? So kakšni projekti, ki bi lahko vplivali na boljšo povezanost, oziroma na drugačnost? Imaš kakšne širše vizije?

Niko Korošec: Zdaj, predvsem neka drugačnost, težko rečem. Ampak nekako držati tak nivo poslovanja, kot ga imamo, v tem smislu, da bomo imeli slovenske surovine in s tem

omogočili odkup pridelkov od lokalnih kmetov. In s tem tudi zadržali krajše dobavne verige in tudi, da imaš lokalne surovine, posledično tudi lokalno moko. Da, je tako bolj domače, kot rečemo.

Matic Rutar: Važna je tudi kakovost, ne?

Niko Korošec: Tako seveda, kakovost pa vedno šteje.

Matic Rutar: A bi si mogoče želel še kaj izboljšati pri sodelovanju podjetij in lokalne skupnosti? Recimo kot si omenil prej, ko sodelujete z zavodom iz Ptuja in podobno? Ali je mogoče kaj takega, ki bi vi želeli doseči, pa mogoče ne morete zaradi nekih akterjev v občini. Da bi lažje oblikovali neko tržno dejavnost, pri sodelovanju pri odkupnih cenah, pogojih za kmete in podobne zadeve.

Niko Korošec: Ja, mislim, sigurno je kaj, ampak zdaj trenutno nimam konkretnega odgovora.

Matic Rutar: Recimo v naši domači občini, Domžale, se daje fokus na družinska podjetja. Res je, da pri nas ni toliko družinskih podjetij v kmetijstvu, bolj so storitvena ali predelovalna industrija. Občina poskuša ta družinska podjetja spodbujati in dajejo kakšne subvencije, boljše kredite za družinska podjetja. To sem mislil, če kaj takega mogoče pogrešaš v svojem lokalnem okolju.

Niko Korošec: Dobro, s tega vidika bi mogoče naša občina lahko bolj spodbudila gospodarstvo. Mogoče konkretna nepovratna sredstva ali pa olajšanje pridobivanja gradbenih dovoljenj, da bi bilo to hitreje, bolj v tem smislu. Prej je problem, da se prijaviš na razpis, ampak moraš imeti že obstoječa gradbena dovoljenja, ampak postopek pridobivanja le-tega traja predolgo, glede na vse čakalne dobe pri naši birokratski mašineriji.

Matic Rutar: A bi želel dodati kaj, kar se ti zdi pomembno za razumevanje?

Niko Korošec: Mislim, da bi bilo to to. Hvala za vabilo.

Matic Rutar: Hvala tebi za pogovor in koristna znanja.

Priloga 8: Odgovori na vprašanja - Boštjan Jager, direktor podjetja Jagros, d. o. o.

Matic Rutar: Hvala, da ste se odzvali povabilu k intervjuju. Za začetek – bi lahko na kratko predstavili svoje podjetje in vlogo v njem?

Boštjan Jager: V podjetju delujem kot direktor zadnjih 5 let, pred tem pa 20 let predvsem na področju nabave, organizacije dela, pravnih in marketinških področjih. Podjetje Jagros d.o.o. je tipično družinsko podjetje. Ustanovila sta ga oče in mati pred 35 leti, vseskozi, od prvega dneva delovanja, pa sva bila z bratom Alešem aktivna v podjetju na različnih področjih, ob tem, da sva se oba v trenutku odprtja še šolala. Ob tem, da smo pričeli s poslovanjem v podjetju, smo še aktivno kmetovali na družinski kmetiji, tako da nas je delo „povezovalo“ skozi ves dan in pozno v noč. Nekaj let po začetku poslovanja podjetja, se je v našem družinskem podjetju zaposlila tudi moja žena, ki danes vodi kadrovske oddelke, danes pa so v podjetju zaposleni že predstavniki tretje generacije, bratova hči in moja hči ter sin.

Matic Rutar: Kako sodelujete z lokalnim okoljem in skupnostjo?

Boštjan Jager: Ker izhajamo iz manjšega okolja in kot manjše podjetje, ki je zrastle skupaj z lokalnim okoljem in lokalnimi dobavitelji, smo vedno zelo odzivni na potrebe lokalnih skupnosti, kjer delujemo. Vedno pri strateškem načrtovanju razmišljamo tudi o vplivu našega poslovanja na okolje, v katerem delujemo, in upoštevamo pričakovanja lokalnih skupnosti v okviru možnega in v cilju sinergičnih učinkov.

Matic Rutar: Imate kakšen konkreten primer takega sodelovanja?

Boštjan Jager: Konkretni ukrepi so zelo različni, saj naše podjetje deluje na večih lokacijah in se moramo odzivati na potrebe različnih lokalnih skupnosti. Eden izmed primerov je bil, ko nas je lokalna skupnost povabila k sodelovanju v Občini Braslovče. Gre za manjšo občino, ki ni imela trgovske ponudbe. Želeli so si nov sodoben objekt v trškem jedru, saj glede na prostorski plan drugje ni bilo možno graditi. Skupaj smo našli rešitev in postavili objekt več dejavnosti, tako da je v sklopu našega trgovskega objekta tudi kulturni dom in knjižnica, vse skupaj pa smo izvedli v sodelovanju z ZVKD-jem, saj je šlo za staro mestno jedro.

Sicer pa zelo tesno sodelujemo z raznimi lokalnimi društvi – od gasilskih, do kulturnih, športnih, humanitarnih – in tudi zelo veliko sodelujemo s šolami.

Matic Rutar: Kako ocenjujete vaš gospodarski vpliv v lokalnem okolju?

Boštjan Jager: Menimo, da je naš vpliv razmeroma velik, pogosto sicer prezrt, saj je postal samoumeven.

Naše delovanje v lokalnem okolju povzroča multiplikativne učinke, če zanemarimo dejstvo, da naše delovanje že itak polni razne blagajne, od državne do lokalnih, ki pobirajo lokalne

dajatve (npr. NUSZ). Sicer pa je efekt zelo multiplikativen – zunanje prevozne storitve za nas izvajajo lokalni prevozniki, zelo veliko imamo lokalnih manjših dobaviteljev (npr. kmetij, malih obrtnikov, podjetnikov). Naš ERP nam postavlja in vzdržuje lokalno podjetje, servisne storitve naročamo pri lokalnih podjetjih, podpiramo lokalno proizvodnjo, skrajšujemo dobavne verige, ko lokalne proizvode plasiramo v razmeroma kratkem logističnem krogu itd. Menimo, da je zelo pomembno, da se kvalitetna delovna mesta ohranjajo v lokalnem okolju. V našem primeru se veliko ljudi iz našega okolja dnevno vozi na delo v Celje ali Maribor, tako da menimo, da je velika prednost, da so tudi močna lokalna podjetja, ki zaposlujejo različen profil kadrov. S tem se zmanjšujejo potrebe po dnevni migraciji, kar povzroči tudi manjši ogljični odtis in povečuje kvaliteto življenja zaposlenih, ki lahko čas namesto migracije namenijo drugim opravilom.

Matic Rutar: Kakšen je interes lokalnega prebivalstva za zaposlitev pri vas?

Boštjan Jager: V lokalnem okolju imamo dober renome in razmeroma visoko zanimanje prebivalstva za zaposlitev pri nas. V zadnjem času, ko se dosti multinacionalnih podjetij s sedeži seli izven Slovenije in ko so prodaje podjetij razmeroma pogoste, opazamo, da je dejstvo, da smo družinsko podjetje z vizijo, določen pozitivni atribut pri nekaterih posameznikih. Vsekakor je prednost dostopnost odločevalcev, ki smo dnevno med našimi sodelavci in med lokalno skupnostjo. Prednost je tudi kontinuiteta, ki je pri nas bistveno višja kot pri nedružinskih ali podjetjih v tuji lasti. Prav tako je iskanje rešitev v družinskih podjetjih drugačno, bolj človeško kot v nedružinskih podjetjih.

Matic Rutar: Kako sodelujete z izobraževalnimi institucijami?

Boštjan Jager: Zelo veliko sodelujemo z raznovrstnimi lokalnimi izobraževalnimi in humanitarnimi institucijami, v sklopu različnih projektov. Ker menimo, da je delo ena izmed bistvenih vrednot, ki jih želimo krepiti, smo zelo aktivni pri dijaških praksah, študentskih projektih in kombiniranih praktičnih projektih s šolami. Povezovanje se nam zdi zelo pomembno, čeprav tu še vedno pogrešamo več aktivacije na strani izobraževalnih institucij. Te bi morale več energije vložiti v to, da bi slišale, kakšne so realne potrebe gospodarstva na segmentu razvoja kadrov, in bile bolj inovativne znotraj svojih togih kurikulumov, da bi diplomanti bili bolj uporabni ob vstopu v delovno razmerje.

Matic Rutar: Kako je z vašo trajnostno naravnostjo?

Boštjan Jager: Kot podjetje, ki je zrastle iz nič v lokalnem okolju, smo se vedno – in se še – obnašali zelo racionalno, v cilju učinkovite rabe vseh virov, od energijskih do naravnih. Vedno poskušamo potrebe reševati v lokalnem okolju, če za to obstaja ponudnik in racionalna rešitev. V podjetju delujemo v smislu, da po nepotrebnem ne povzročamo okoljske škode oziroma da smo pri porabi sredstev čim bolj racionalni.

Izogibamo se pretirani uporabi embalaže – npr. v večini prodamo nepredpakirano meso (sveže iz kosa), nepredpakiran kruh (postrežno, iz lokalne pekarnice), ponujamo mineralno vodo v povratni steklenici, v gostinskih lokalih strežemo obroke na pralnih krožnikih in priboru ter ne za enkratno uporabo, kot je to pogosto pri ponudnikih hitre hrane.

Matic Rutar: Kako menite, da vaše delovanje vpliva na lokalno skupnost?

Boštjan Jager: Menimo, da naše delovanje pozitivno vpliva z več vidikov na stabilnost in kakovost življenja v lokalnem okolju – od zmanjševanja dnevnih migracij, do multiplikativnega efekta povezljivosti raznih dejavnosti, ki so soodvisne od našega podjetja. Naše podjetje vidimo kot podjetje, ki zadovoljuje potrebe lokalnega prebivalstva in na nek način deluje kot povezovalac različnih dejavnosti, ki so povezane z našo osnovno dejavnostjo.

Matic Rutar: Bi si želeli še kaj izboljšati?

Boštjan Jager: Morda bi si želeli več odzivnosti in več interesa po sodelovanju ter ozaveščanju končnega potrošnika o tem, kaj pomeni lokalno, kaj pomeni slovensko, in da lastništvo podjetij ni nepomembno dejstvo glede na delovanje lokalnih skupnosti. V našem kraju smo v zadnjih 20 letih prodali večino turističnih in proizvodnih kapacitet tujim lastnikom – in to se žal močno pozna v lokalni skupnosti v negativnem smislu. Pozdravljamo vaše razmišljanje, da v okviru raziskovalne naloge obdelate tudi to, pogosto zanemarjeno temo. V Sloveniji velja politično prepričanje, da ni pomembno, kdo oz. od kod je lastnik, a naše mnenje je, da so družinska podjetja dolgoročno bistveno bolj odgovorna do mikro in makrookolja, v katerem delujejo. Nevarnost za družinska podjetja je lahko negativna nastrojenost širšega političnega okolja do kapitalsko močnejših družin. Te lahko, ob generacijskih prehodih, enostavno s prodajo izstopijo iz pogosto krute podjetniške tekme z multinacionalnimi podjetji – kar pa je dolgoročno velika izguba za lokalno okolje in državo kot celoto.

Priloga 9: Transkripcija intervjuja - Ana Zavrtanik Ugrin, vodja marketinga pri podjetju Intra-lighting, d. o. o.

Matic Rutar: Ana Zavrtanik Ugrin, hvala, da ste se odzvali povabilu k intervjuju. Za uvod bi vas prosil, da predstavite podjetje Intra-lighting – s čim se ukvarjate, kakšna je njegova dejavnost, velikost in zgodovina, ter kakšna je vaša vloga v njem.

Ana Zavrtanik Ugrin: Podjetje Intra-lighting je bilo ustanovljeno leta 1988 kot družinsko podjetje. Ustanovitelja sta bila Marino in Marjeta Furlan, sprva sta svetila izdelovala kot hobi za prijatelje. Danes podjetje deluje v treh tovarnah – v Sloveniji, na Hrvaškem in v Srbiji – ter ima devet podružnic, med drugim v Sloveniji, Italiji, Nemčiji, ZDA in Združenih arabskih emiratih. Skupno je v podjetju zaposlenih približno 400 ljudi, od tega 200 v Sloveniji, kjer je približno polovica zaposlenih v proizvodnji. Intra-lighting se ukvarja s proizvodnjo svetil in razvojem svetlobnih rešitev. Pomembno je poudariti, da ne izdelujemo le svetil, temveč strankam nudimo tudi svetlobno svetovanje in tehnično podporo.

Ana Zavrtanik Ugrin: V podjetju sem zaposlena šest let. Delujem na področju marketinga in skrbim za notranje in zunanje komuniciranje, organizacijo dogodkov, odnose z javnostmi ter za pripravo vsebin in predstavitev izdelkov. Med drugim pišem tudi tekste, oziroma t.i. »content girl«.

Matic Rutar: Kako se v vašem podjetju izraža zavezanost trajnostnemu razvoju?

Ana Zavrtanik Ugrin: Trajnostni razvoj je eden ključnih elementov našega poslovanja. V slovenski tovarni uporabljamo prašno barvanje, ki je okolju prijaznejše, poleg tega imamo nameščene sončne elektrarne, kar pomeni, da večino energije proizvedemo sami. Skrbimo za ločevanje odpadkov, prostori pa so zasnovani s poudarkom na dobrem počutju zaposlenih – z ustrezno osvetlitvijo, temperaturo in akustično izolacijo. Vse to vpliva na kakovost delovnega okolja.

Matic Rutar: Kako vaše podjetje usklajuje poslovne cilje s potrebami lokalne skupnosti in ali sodelujete z lokalnimi dobavitelji?

Ana Zavrtanik Ugrin: Naše vodilo je čim krajša razdalja do dobaviteljev, saj s tem zmanjšujemo ogljični odtis. Večina naših dobaviteljev prihaja iz Evrope. Edina izjema so LED diode, ki jih zaradi specifične trga uvažamo iz Azije. Lokalna usmerjenost se kaže tudi v tem, da najemamo lokalne izvajalce storitev. Ob izgradnji novega Centra svetlobe smo sodelovali izključno z lokalnimi podjetji.

Matic Rutar: Ali je strateško odločanje podjetja povezano z vplivom na lokalno okolje?

Ana Zavrtanik Ugrin: Dejstvo, da smo locirani na Goriškem, je bilo strateškega pomena – predvsem zaradi bližine Italije. Čeprav pri strateških odločitvah ne izhajamo nujno iz lokalnega konteksta, pa smo z lokalnim okoljem neločljivo prepleteni – prek zaposlovanja,

sodelovanja z lokalnimi izvajalci in družbene odgovornosti. Poleg tega vsako leto izvedemo večjo donacijo v podporo lokalnim pobudam s področja športa, kulture in zdravstva.

Matic Rutar: Kako bi ocenili zanimanje lokalnega prebivalstva za zaposlitev pri vas in ali menite, da je status družinskega podjetja prednost?

Ana Zavrtanik Ugrin: Nimamo podatkov, da bi se kandidati odločali za zaposlitev pri nas izključno zato, ker smo družinsko podjetje. Lahko pa povem, da imamo v proizvodnji zelo nizko fluktuacijo, kar nakazuje visoko stopnjo zadovoljstva med zaposlenimi. Kljub rasti in širjenju podjetja je ohranjen družinski duh, kar se kaže v odnosih in odprti komunikaciji.

Matic Rutar: Podjetje je torej še vedno v družinski lasti?

Ana Zavrtanik Ugrin: Da, lastnika sta še vedno aktivno vključena v vodenje podjetja, njuna otroka pa prevzemata ključne funkcije. Sin Alen vodi razvoj, hči Nika pa strateške projekte v marketingu. Čeprav nas je zdaj precej več kot v preteklosti, se trudimo ohranjati neposrednost in povezanost. Verjetno bo v prihodnosti potrebna večja strukturiranost, kar je običajno za podjetja, ki rastejo.

Matic Rutar: Bi lahko rekli, da se podjetje pripravlja na prehod v tretjo generacijo?

Ana Zavrtanik Ugrin: Lahko bi rekli, da smo v fazi prehoda. Velika prednost našega podjetja je odprtost – na primer sama lahko kadarkoli potrkam na vrata direktorja. Ta odprtost in dostopnost nista samoumevni, še posebej ne v večjih podjetjih. To kaže, da še vedno delujemo z neko osebno noto, kar je ena od naših prednosti.

Matic Rutar: Tudi za slovenske standarde spadate med večja podjetja. Zanimivo se mi zdi, da vam kljub temu uspeva ohranjati bližino – da zaposleni še vedno lahko vzdržujejo stik z lastniki.

Ana Zavrtanik Ugrin: Res je, trudimo se ohranjati občutek bližine in dostopnosti, ne da bi pri tem izgubili spoštovanje in jasnost hierarhije. V podjetju obstajajo jasna pravila, a hkrati je prisotna odprtost in dostopnost – kar pomeni veliko.

Matic Rutar: Ali sodelujete tudi z lokalnimi šolami, fakultetami ali raziskovalnimi institucijami?

Ana Zavrtanik Ugrin: Zelo veliko. Sodelujemo z vsemi tehničnimi šolami na Goriškem, pa tudi širše. Vključujemo se v predstavitve, ogleda podjetja, obiske proizvodnje – prihajajo tudi dijaki iz ekonomskih šol in študenti arhitekture. Sodelujemo z Univerzo v Novi Gorici, z Akademijo umetnosti, z medpodjetniškim izobraževalnim centrom, udeležujemo se kariernih sejmov in borz. Pred kratkim smo na primer gostili 23 študentov arhitekture iz Maribora. Naša vrata so vedno odprta – želimo deliti znanje in ozaveščati o pomenu svetlobe v prostoru.

Matic Rutar: Ali imate tudi štipendiste?

Ana Zavrtanik Ugrin: Štipendij nimamo, omogočamo pa prakse in delo preko študentskega servisa. Velikokrat se zgodi, da študent po praksi ostane v podjetju.

Matic Rutar: Na začetku ste omenili trajnostne prakse. Bi lahko to še nekoliko podrobneje opisali?

Ana Zavrtanik Ugrin: Seveda. Imamo sončno elektrarno, velik delež zelenih površin z lastnimi zasaditvami dreves, zbiralnike deževnice za zalivanje, prašno lakirnico brez izpustov in z minimalno porabo vode. Naši izdelki so narejeni iz reciklabilnega aluminija in zasnovani tako, da se lahko v celoti razstavijo in ločeno reciklirajo. Izogibamo se uporabi lepil in drugih okolju škodljivih snovi. Naš pristop k oblikovanju svetlobe temelji na načelu: svetloba, kjer jo potrebujemo, ko jo potrebujemo in kolikor jo potrebujemo – kar prispeva k manjši porabi energije.

Matic Rutar: Ali sodelujete tudi z občino ali drugimi lokalnimi institucijami?

Ana Zavrtanik Ugrin: Z neposrednimi projekti z občino Šempeter–Vrtojba trenutno ne sodelujemo aktivno. V preteklosti pa smo, na primer, ob nakupu kompleksa bivšega Cimos, občini odprodali športni center, ki je za skupnost pomemben. Takšna dejanja kažejo našo pripravljenost na sodelovanje in razumevanje lokalnih potreb. Pri načrtovani širitvi podjetja čakamo na občinske prostorske načrte in poplavne študije, kar kaže, da sodelovanje poteka, čeprav bolj posredno.

Matic Rutar: Kako gledate na morebitne selitve proizvodnje zaradi davčnih ali drugih obremenitev, kar je v zadnjem času pogosta tema?

Ana Zavrtanik Ugrin: Zaenkrat o selitvi ne razmišljamo. Res pa je, da so svetovni trgi, zlasti Kitajska in ZDA, izziv. Trenutno širimo dejavnosti v ZDA, kjer v Pensilvaniji vzpostavljamo montažo in praktično celoten proizvodni obrat, ker so zdaj do ZDA transportni stroški previsoki. V prihodnosti bi se morda širili v Indijo, a to je dolgoročna možnost. Osredotočeni ostajamo na Slovenijo, Hrvaško in Srbijo. Kar zadeva delovno silo – zaenkrat nimamo težav z iskanjem delavcev. Na kadrovskih sejmih se drugi čudijo, kako imamo tako nizko fluktuacijo. Zaposlenim ponujamo stabilno in urejeno okolje, redno plačilo, številne ugodnosti, kot so brezplačna vadba, sadje na delovnem mestu, ugodnosti pri zavarovanju itd.

Matic Rutar: To je vsekakor pomembno – kaže, da ljudje ostajajo, ker so zadovoljni, tudi če plače morda niso najvišje.

Ana Zavrtanik Ugrin: Drži. Verjamem, da dobra organizacija in spoštovanje prispevata k dolgoročni zvestobi zaposlenih.

Matic Rutar: Najlepša hvala še enkrat za pogovor – zelo cenim vaš čas.

Ana Zavrtanik Ugrin: Z veseljem. Vesela sem, če lahko s svojim prispevkom pripomorem k raziskavi.

Priloga 10: Transkripcija intervjuja - Martin Dolinšek, predstavnik podjetja Dolinšek transport, d. o. o.

Matic Rutar: Hvala ker si si vzel čas za pogovor. Začel bi s tem, da bi mi opisal, kdaj in kako se je začelo vaše podjetje?

Martin Dolinšek: Začel je moj dedek, še v času Jugoslavije, najprej je kupil en kamion in kombinirko, nato je vse od tam naprej raslo. Po razpadu Jugoslavije je staro podjetje propadlo in začelo zdajšnje, Dolinšek transport, leta 1994 je bil vpis v Ajpes. Takrat se je začela stvar razširjati in kupovali smo vse več opreme in vozil. Kmalu sta v ta posel prišla še njegova sinova, torej moje oče in stric, pred 10 leti pa še jaz in moj bratranec, ki je podobne starosti kot jaz. Podjetje je specializirano v izvedbo zemeljskih del, zraven pa se ukvarjamo še s prevozom sipkega tovora, to kar je največ videti na cesti, cisterne. Delamo pa tudi storitve z avtodvigalom. Zaposlenih je cca. 70 ljudi.

Matic Rutar: Kaj delaš ti v podjetju recimo?

Martin Dolinšek: Jaz sem vodja logistike v podjetju. Moj oče in moj stric sta v bistvu tista, ki določata cene in sklepata posle, vključno s pošiljanjem ponudb in tako. Jaz sem v bistvu pa koordinacijo in logistiko, od tehničnih pregledov in podobno. Urejam tudi nabavo rezervnih delov. Izvedem plan prevozov za naslednji dan in čez dan rešuješ stvari, ki ne gredo po planu.

Matic Rutar: To želim izvedeti tudi v nalogi, če so družinski člani, ki so zaposleni predvsem v malih in srednje velikih družinskih podjetjih, zadolženi za veliko več nalog in so velikokrat zamegljene meje med funkcijami, ki jih opravljaš, kot bi bilo drugače. Da ste/so »punca za vse«, tako rekoč.

Martin Dolinšek: Seveda, če si domač – če si »hišen« – potem si za vse. Znaš vse in vse moraš. Ker veš in se zavedaš: če imaš nekaj družinskega, potem je vsaka napaka, ki gre iz tvojega žepa, lahko tudi najdražja. Če pa strošek ni tvoj, potem se s tem ne obremenjuješ – naj bo napaka vredna deset ali sto evrov. Zato pač delaš tako, kot da je stvar tvoja. Trudiš se, da do napak ne pride, in da opremo čuvaš, kot bi bila tvoja last. Če si jo res kupil sam, veš, koliko je vredna, in šparaš. Paziš, da ne zapelješ v vsak robnik, da ne voziš brezbrizno – na dolgi rok se to pozna, oprema se manj obrabi. To je podobno kot pri hiši: če je tvoja, boš gledal, da je čista, da so žlebovi urejeni, da je trava pokošena, da vse izgleda, kot mora biti – ker je tvoje.

Matic Rutar: Podobno kot če si v najemu, je ljudem pogosto vseeno.

Martin Dolinšek: Pozimi zapade sneg in je treba splužiti. Če živiš v stanovanju, v bloku, ti je to pogosto vseeno. Če pa imaš svojo hišo, imaš zraven tudi dvorišče, prostor za dva ali tri avte in že imaš opravka. Noben drug to ne naredi, kot domač. In tako sem tudi jaz naredil izpit za kamion, če kakšna ura v urniku zmanjka, vskočim, pomagam, kar je pač treba.

Ampak vedno gledam, da so fantje vsak dan doma. To se mi zdi ena od konkurenčnih prednosti pred drugimi podjetji. Mi namreč ne izvajamo špeditskih prevozov, kjer bi fantje spali po kabinah in kamionih. Tudi pri nas se zgodi kaj nepredvidljivega, ampak stremimo k temu, da so vozniki vsak dan doma. Da imajo nek normalen, vsakodneven delovnik – ali vsaj čim bolj podoben temu.

Matic Rutar: Torej, da poskušate, da imajo zaposleni 8 urni delovnik?

Martin Dolinšek: Tako je, tahograf omogoča 9 urni delovnik, Tako da ni 8 urni, je 9 uri delavnik, potem pač, ja, ena ura je pavza.

Matic Rutar: Ko že govorimo o tovornjakih, kako se pri vas ukvarjate z zelenim prehodom, elektrifikacijo, prehod na obnovljive vire?

Martin Dolinšek: Kar se tiče tako imenovanega zelenega prehoda – zagotovo si že slišal o teh električnih vozilih, nekateri jih že uporabljajo, po mojem mnenju pa je zadeva še precej ne izpopolnjena. Vse skupaj je sicer super, ampak problem je domet, ki te hitro omeji. Poleg tega je moč motorja zmanjšana. Že z osebnim avtom, če pritisneš na plin in voziš 150 km/h, nisi prepričan, ali boš sploh prišel od Ljubljane do Portoroža. Še posebej, če imaš vmes kakšen večji klanec, kot je Vrhnjski, kjer je poraba še višja. Sedaj pa si predstavljaš, da imaš 40 ton, ki jih moraš premikati. Skratka, vse skupaj je zelo nepredvidljivo. Tudi sama polnilna infrastruktura je trenutno še precej nerazvita v Sloveniji. Smo pa sicer precej trajnostno naravnani, predvsem kar se tiče obdelave gradbenih odpadkov. Ko denimo porušimo kakšen objekt, moramo vse materiale ločiti. Če gre za betonske objekte, jih odpeljemo na predelavo, saj imamo lastno drobilnico in prostor za obdelavo na našem območju. Tiste predelane odpadke nato ponovno uporabimo, na primer za zasipe, nasipe in podobna gradbena dela. Tako se trudimo, da uporabimo čim manj naravnih surovin in da čim večkrat ponovno uporabimo obstoječe materiale. Želimo, da materiali čim večkrat krožijo in se vključujejo nazaj v gradbene procese, če je to le mogoče. Elektrifikacija je recimo tema, ki bi jo bilo najbolj smiselno nasloviti. Meni je ideja o električnih tovornjakih zelo všeč, tudi če se o tem še ne ve vsega. Koncept je super. A vseeno se mi zdi, da je infrastruktura za električna vozila pri nas še precej v zaostanku. Se mi zdi, da smo pri tem šele na začetku, tudi kar zadeva avtomobile. Morda so nekateri, kot recimo poštarji, že prešli na elektriko, ampak to so še začetne faze.

Matic Rutar: Sam take zadeve podpiram. Tudi, ko sem govoril z enim podjetjem, ki prevažal, so mi povedali, da trenutno za njih še ni izvedljive rešitve.

Martin Dolinšek: Voznik, ki prevažal, ima na vozilu tudi 'grajfer', (op. a. mehansko roko za dvigovanje bremen) in tam je energetska poraba precejšnja. Tudi ta 'grajfer', nikoli ne veš natančno, koliko energije bo porabil. Voznik mora imeti akumulator ali nek drug vir energije, recimo generator. Potrebuje zanesljiv vir napajanja, saj baterija lahko odpove, sistem se ustavi in vozila ne moreš več uporabljati. Tudi z alternativnimi pogoni, kot je zemeljski plin, ni vse idealno. Poznam primer enega prevoznika, ki je imel vozilo na plin.

Napolnil ga je, potem pa odšel na dopust. Ko se je vrnil, vozilo ni hotelo nikamor. Edini pooblaščen servis je bil v Ajdovščini, zato je moral organizirati prevoz, da so kamion naložili v Mengšu in odpeljali tja. Na koncu so mu povedali, da sploh ni bilo plina v sistemu. Veš, tega ti sistem ne pove.

Matic Rutar: Kako pa bi opisal vaše sodelovanje z lokalno skupnostjo?

Martin Dolinšek: Poleg vsega tega smo še vedno zelo vpeti v lokalno skupnost, to je nekaj, kar smo si vedno prizadevali ohraniti. Vem, da o tem še nisem veliko govoril, ampak trenutno nam gre dobro. Hvala Bogu, imamo dovolj dela, vsi kamioni so zapolnjeni, stroji delajo, zaposlenih imamo dovolj. V zadnjih petih letih se je k nam pridružilo kar precej mladih, kar je zelo pozitiven znak. Smo družinsko podjetje v pravem pomenu besede. V vodstveni strukturi sodelujemo jaz, moj oče, strici in bratranec. Sicer je še zelo malo korporativnega upravljanja; večino stvari rešujemo v družinskem krogu. Delujemo kot lastniki, hkrati pa tudi kot menedžerji. Moj oče, na primer, en dan govori z investitorjem, naslednji dan z županom ali pa s katerim od običajnih zaposlenih. Ta razpon v komunikaciji in pristopu je tisto, kar nas odlikuje. Ta širina in razpon nalog in odnosov je res velik. Ko si lastnik, gledaš širšo sliko. Na koncu meseca potegneš črto, pregledaš, kaj je bilo plus in kaj minus, in se ne ukvarjaš toliko z vsakodnevno operativno, temveč z optimizacijo in celotno izvedbo. To je že bolj podoben pristop korporativnemu upravljanju, kjer se oddaljiš od posameznih nalog in preideš na raven usmerjanja in odločanja. Ampak pri nas je takšna količina dela in taka dinamika, da se kljub temu še vedno vrtimo okoli vseh operativnih zadev. In ravno to je tudi ena od prednosti, ki jih imamo. Kar se tiče lokalnega okolja, bi rekel, da ga zelo spodbujamo. Nismo še zaposlovali Indijcev in Pakistancev.

Matic Rutar: Torej bi rekel, da zaposlujete lokalno prebivalstvo?

Martin Dolinšek: Zaposlujemo predvsem lokalno prebivalstvo. In ko rečem 'lokalno', s tem mislim širše, predvsem Slovenijo, Hrvaško in Bosno. Ljudje, ki pridejo k nam, so večinoma iz teh regij, in to štejem za lokalno, ker znotraj teh okolij tudi poslujemo. Želimo, da je zaposlena oseba urejena in sovпада v okolje. Naše delovanje je zelo regionalno, ne vozimo po širši tujini. Vse naše poti se začnejo in končajo v Sloveniji. Tudi kadar gre za mednarodni prevoz, gre za bližnje države v soseščini, nikoli pa ne poslujemo v širšem evropskem prostoru. Tako ni, da bi redno delovali v tujini ali bili prisotni na tujih trgih; tega pri nas ni. Smo zelo prisotni predvsem na lokalnem trgu, saj smo slovensko podjetje in si prizadevamo, da bi tukaj, doma, nekaj ustvarili. Gradimo blagovno znamko prav na slovenskem trgu.

Matic Rutar: Kaj pa sodelovanje z občinami? Delate tudi kaj na javnih razpisih?

Martin Dolinšek: Pri nas ni takšnih pravil, da bi se prijavljali izključno le na razpise za določenega naročnika, pa naj bo to občina ali zasebnik. Vedno pristopimo enako. Na koncu šteje samo eno: tvoja referenca je tvoja izvedba. Če opraviš kakovostno storitev, bo zadovoljna stranka to povedala naprej. Tako smo delali zadnjih 30 ali 40 let. Princip 'od ust do ust' pri nas še vedno zelo dobro deluje. Morda se zdi, da to danes ni več tako pomembno,

sploh za mlajše generacije, ampak iz mojih izkušenj vidim, da je še vedno zelo prisotno. Sodelujemo tudi z večjimi lokalnimi podjetji, kot so Kolektor, CGP, ZGP in podobni. Z njimi kar precej delamo in ko enkrat vstopiš v takšno okolje, si avtomatsko vključen v določen segment trga. Za naprej razmišljamo, da bi svojo osnovno dejavnost morda še nekoliko razširili. Morda bi v naslednjih petih letih oblikovali kakšno novo skupino ali enoto. Razmišljamo tudi o tem, da bi se okrepili v območju izven Ljubljane, mogoče odprli še kakšno izpostavo, vse z namenom, da bi se še bolj približali lokalnim potrebam na različnih območjih. Trenutno imamo glavno lokacijo podjetja na Ižanski cesti. Večina naših vozil je parkiranih tam, nekaj pa tudi drugje. Pet kamionov je na primer stacioniranih v Postojni, še pet pa v Novi Gorici. Tam so doma naši fantje in imamo z njimi dogovorjeno, da se tam tudi parkirajo. To je logistično smiselno, denimo, če uvažamo cement, ga nalagamo v Anhovem ali v Gorici, zato se ti vozniki parkirajo kar tam. Na ta način so bližje izhodišču in ni nepotrebnih premikov. Na splošno se vedno trudimo sodelovati z lokalnimi ljudmi in krepiti vezi z okoljem. Verjamem, da je to prava pot.

Matic Rutar: Ali mogoče sodelujete kaj z lokalnimi šolami, fakultetami, raziskovalnimi institucijami, a imate mogoče kakšne štipendije, prakse?

Martin Dolinšek: Prakso izvajamo. Kar se tiče štipendije, tega nismo imeli. Redno sodelujemo s srednjimi šolami, predvsem s Strokovnim izobraževalnim centrom Ljubljana. Vsako leto od tam pridejo dijaki na prakso, največkrat tisti, ki se izobražujejo za mehanike ali logistične tehnike. Vzpostavljen imamo utečen sistem sodelovanja, običajno šola pošlje k nam enega dijaka, mi pa poskrbimo za mentorstvo in vpeljavo v delovni proces. Ko dijak pride k nam, ima močno podporo. Vsak od zaposlenih je na nek način mentor, pokažemo mu, kaj mora narediti, kako se stvari izvajajo, postopoma ga vključimo v delo. Najprej dela ob boku izkušenega mehanika, nato pa ga spodbujamo k večji samostojnosti. S tem mu pomagamo razviti delovne navade, kar se nam zdi danes še posebej pomembno, saj opazamo, da marsikateri mladi teh navad nima. Že to, da pride vsak dan pravočasno na delo, je pomemben korak. Ko ga enkrat motiviraš in začne razumeti, kako stvari potekajo, je to zanj lahko zelo koristna izkušnja.

Matic Rutar: Jaz se s tem strinjam. Tudi sam si želim, da bi se take oblike prakse in prenosa znanja ohranile. Seveda je izzivov veliko, a verjamem, da se da. Tak kader bo čez 5-10 let dober kader, zato je pomembno, da se ga dobro izuči, lahko, da bo postal bodoč zaposlen pri vas.

Martin Dolinšek: To je meni vse jasno. Sicer sem že razmišljal, da bi mogoče začeli tudi z oglaševanjem, oziroma ustvarjanjem video vsebin na Tik Tok-u, morda v smislu predstavitve podjetja ali dejavnosti. Ampak za zdaj tega še nismo realizirali. Kot sem prej omenil, pri nas še vedno prevladuje princip 'od ust do ust'. Drugih oblik promocije nimamo. Trenutno nismo posebej prisotni ne na spletu ne v medijih. Po drugi strani pa tudi nisem prodajalec in moje delo ni neposredno odvisno od prodaje. Nimam potrebe, da bi hodil okrog in tržil storitve. Tisti, ki nas poznajo, nas poznajo. In kdor mora priti do nas, bo tudi prišel.

To se zgodi naravno, skozi izkušnjo, skozi priporočilo. Naš pristop ni agresivna prodaja, temveč stabilno in prepoznavno delovanje. Večino pa sodelujemo tudi v B2B sektorju, kjer direktne prodaje končnemu kupcu ni. Tudi na primer, da bi objavili na LinkedIn: »Danes smo pa zaključili s pogajanjem za projekt Žito.« Ne smeš kakšnih stvari javno objaviti. Konkurenca pač gleda in potem, ker je to gradbeništvo je kar hud lobij.

Matic Rutar: Ja, trenutno v službi delam javne razpise, tako da vem točno, o čem si govoril.

Martin Dolinšek: Zanimivo, ne poznam nikogar, ki bi delal javne razpise. Veš, po mojem mnenju se vseeno veliko stvari še vedno vrti okoli lokalnega okolja, o čemer si tudi sam govoril. V zadnjem času opažam, da prihaja čedalje več novih kupcev. Pogosto dobim mail, kjer pišejo: »Zanima nas sodelovanje. Kako smo izvedeli za vas? Prek znanca, sodelavca, nekoga iz drugega podjetja, ki ste zanj vozili kontejnerje.« Na primer, za podjetje Mobilbox smo včasih prevžali kontejnerje, tudi v času karantene zaradi covid-19. Tam je nekdo opazil, da vozimo za njih, si zapomnil številko, in jo posredoval naprej. In tako se krog širi. Zato tukaj, v tem lokalnem okolju, skušamo čim bolj utrditi svojo prisotnost, se povezati s trgov in se vanj zasidrati. Ko enkrat dosežeš določeno stopnjo prepoznavnosti, lahko začneš tudi graditi cene, si bolj samozavesten in pripravljen za širitev na zunanje trge. To je pač vse tako povezano. Eden od naših strateških izzivov za naslednjih pet do deset let je, da razširimo osnovno dejavnost, ki je trenutno osredotočena predvsem na transport. Razmišljamo, da bi šli tudi v smeri razvoja komercialnih površin, na primer parcel, parkirišč ali celo vzpostavitev zbirnega centra za gradbene odpadke. S tem bi še dodatno okrepili naš trajnostni pristop. Ideja je, da bi si tako olajšali dostop do evidenčnih mest, ki so nujno potrebna pri izvajanju gradbenih projektov. Za vse gradbene odpadke, ki nastajajo na gradbiščih, moraš imeti uradno deponijo. Če je nimaš, potem tudi ne moreš pridobiti evidenčnih listov, kar pa pomeni, da ne moreš izstaviti računa za opravljeno delo. Gre za zelo pomemben in reguliran segment, ki zahteva formalne postopke, zato v tej smeri resno razmišljamo.

Matic Rutar: Tako to gre? Ali imate mogoče kakšne težave s takimi birokracijami?

Martin Dolinšek: Veš, kako je pri nas v Sloveniji, zakonski rok za pridobitev okoljevarstvenega dovoljenja je 90 dni. Če se odločiš, da boš začel z dejavnostjo, ki vključuje drobljenje betona, denimo, da bi imel stroj s škarjami za drobljenje, potem potrebuješ dovoljenje. Ne obravnava se več kot odpadke, temveč kot produkt, ki si ga predelal, in zanj moraš imeti ustrezno dovoljenje. In potem čakaš. Dokumentacija morda obsega le štiri strani, a ko pokličeš in vprašaš, kako kaže, ti rečejo: 'Glejte, imamo še dva meseca časa, papirji so še v obravnavi.' In potem se zgodi, da si že pri zadnjem dnevu v roku, ti pa pošljejo. Tako pač je, birokracija. Čeprav je dokumentacija preprosta, postopek traja. In to slišiš z vseh strani, kdorkoli že kdaj gradi hišo, ti bo znal povedati podobno zgodbo.

Matic Rutar: Imate v podjetju tudi kakšne vzgibe za implementacijo tehnoloških inovacij, sedaj smo priča razvoju umetne inteligence. Delate kaj na tem področju?

Martin Dolinšek: Ja, delamo ja. Z eno programsko firmo smo sodelovali, vzpostavili smo sistem, kjer na iPadu delamo določene stvari preko posebnega programa, kje se kdo nahaja in podobno. Če govorimo o umetni inteligenci, ta je lahko res zelo uporabna. Zlasti pri pisanju dopisov ali pravnih dokumentov, kjer ti lahko pomaga razširiti besedni zaklad in bolje oblikovati stavke. Tako tudi ni treba vsakič prositi pravnika za mnenje, stvari lahko hitreje pripraviš sam in privarčuješ. Zelo prav pride tudi pri pisanju gradbenih dnevnikov. Če imaš na primer odprto gradbišče in moraš voditi dokumentacijo, ti AI lahko res olajša delo.

Da bi zdaj avtomatizirali celoten proces, to je zelo težko. Naš posel je izjemno dinamičen in spremenljiv. Razmere se stalno spreminjajo, skoraj nič ni fiksnega ali dolgoročno ponovljivega, zato avtomatizacija ni preprosta.

Matic Rutar: Sem razmišljal o logistiki, to je področje, kjer se da veliko prihraniti, če stvari dobro optimiziraš. Prevoze je možno bolj racionalno razporediti, poti bolje načrtovati, kar lahko na dolgi rok prihrani čas in denar.

Martin Dolinšek: Tu se popolnoma strinjam s teboj. Tudi pri nas v podjetju se zavedamo, da naš logistični sistem še ni optimalno urejen.

Matic Rutar: V takih primerih, ti optimizacija logistike lahko prihrani ure in ure dela. Recimo pri nas trenutno nekdo vse to še vedno fizično načrtuje, od razporeditve poti do tega, kako so polnjeni kombiji.

Martin Dolinšek: Pomembno je, da je kombi naložen tako, da se blago razklada v pravilnem vrstnem redu, tista roba, ki se dostavi zadnja, mora biti naložena prva. Če to ni pravilno urejeno, moraš prelagati celoten tovor, kar jemlje čas in energijo. Tovrstne malenkosti ogromno pomenijo. Recimo, kako uskladiti dostave na Primorskem: včasih moraš uskladiti dve vožnji tako, da narediš optimalno pot, eno v eno smer, drugo v drugo, da lahko nato s tem pokriješ stroške in se pelješ z maksimalno izkoriščenim vozilom vse v 9 urah. Vse je povezano. To ni enostavno špedicijsko delo, kjer imaš vnaprej določeno blago. Tukaj je pomembno tudi, koliko motivacije imajo ljudje. Pri nas imajo stimulacijo, če bodo naredili več, bodo plačani več. In zato moraš stalno spremljati situacijo, prilagajati prevoze, biti zraven. Zelo težko je najti nekoga, ki bi to prevzel in vodil popolnoma samostojno. Mogoče bi to nekoč lahko bila tema sama zase, zakaj je ta posel tako kompleksen. Meni osebno je postalo to všeč, morda je bil v začetku šok, ampak zdaj že tri leta redno in aktivno delam na tem področju in mi postaja vedno bolj domače. AI nam v bistvu, tako kot sem ti rekel, pride, prav za kakšne sestavke, kakšne večje sestavke.

Matic Rutar: Hvala lepa za tvoj čas in odgovore.

Priloga 11: Odgovori na vprašanja - Dejan Marinčič, predstavnik Regionalne razvojne agencije ljubljanske urbane regije (RRA LUR)

1. Sodelovanje z izobraževalnimi institucijami

- **Ali Mestna občina Ljubljana sodeluje s srednjimi in višjimi šolami v regiji za usklajevanje programov z lokalnimi potrebami trga dela?**

RRA LUR je v zadnjem času sodelovala v vseslovenskem projektu PUŠ (Problemsko učenje študentov v delovno okolje), ki študente različnih smeri povezuje z realnimi izzivi v podjetjih in tako krepi njihove praktične kompetence. V tem projektu smo sodelovali s Fakulteto za Organizacijske vede v Kranju, študentje pa so raziskovali podporno podjetniško okolje v Ljubljanski urbani regiji.

- **Ali obstajajo načrti ali pobude za uvedbo novih višješolskih ali visokošolskih programov, ki bi bili neposredno usmerjeni v podporo ljubljanskim podjetjem?**

Trenutno ni konkretnih načrtov za uvedbo popolnoma novih, formalnih študijskih programov. Naš pristop je usmerjen v dopolnjevanje in nadgradnjo obstoječega sistema preko neformalnih oblik usposabljanja in praktičnega dela, ki so bolj agilne. Platforme, kot je **Regionalni center kreativne ekonomije (RCKE)**, ki deluje pod okriljem RRA LUR, sistematično povezujejo kreativce, podjetja in raziskovalno-izobraževalne ustanove ter spodbujajo interdisciplinarno sodelovanje pri reševanju realnih poslovnih izzivov.

2. Neposredno sodelovanje s podjetniki

- **Ali ima Mestna občina Ljubljana vzpostavljen podjetniški klub ali obliko rednega posvetovanja z lokalnimi podjetji?**

MOL nima formalno ustanovljenega lastnega "podjetniškega kluba". Vendar pa vlogo osrednje točke za povezovanje, izobraževanje in svetovanje podjetnikom v regiji opravlja **RRA LUR**, katere ustanoviteljica je MOL. Podjetniki se lahko vključujejo v dogodke in mreženja, ki jih organizirajo RRA LUR, Tehnološki park Ljubljana in druge podporne institucije. Na RRA LUR trenutno izvajamo program Podjetno nad izzive v Ljubljanski urbani regiji (PONI LUR). Program je namenjen vsem, ki imajo podjetniško idejo in željo po njeni realizaciji. Dvakrat letno pa je objavljen javni razpis za vključitev. Izbere se do 11 udeležencev, katere se na RRA LUR zaposli za 4 mesece, v tem času pa udeleženci razvijejo s pomočjo notranjih mentorjev, zunanjega mentorja in strokovnjakov iz okolja svojo podjetniško idejo do te mere, da jo lahko lansirajo na trg in odprejo svoje podjetje. Preko 4-mesečnega usposabljanja udeleženi prejmejo vsa potrebna podjetniška znanja, da so lahko kasneje suvereni na svoji podjetniški poti.

Na RRA LUR izvajamo še vidnejše projekte kot so **sPOINT** za socialna podjetja in **RCKE** za kreativce, tako se ustvarjajo tesno povezane skupine udeležencev, ki si med seboj izmenjujejo izkušnje in sodelujejo tudi po zaključku programov. Te mreže dodatno krepimo

z dogodki, kot je letni podjetniški bazar na Prešernovem trgu, in z našo **pop-up trgovino PONI** v Plečnikovi trafiki na Tromostovju, ki smo jo vzpostavili v sodelovanju z Mestno občino Ljubljana.

- **Kolikokrat letno se organizirajo delavnice, posveti ali predavanja za podjetnike v vaši občini?**

Na RRA LUR imamo trenutno samo aktualen program PONI LUR, kjer dvakrat letno razpišemo javni razpis. Izbrani kandidati se za 4 mesece zaposlijo pri nas in imajo v tem obdobju preko 21 različnih predavanj iz gospodarskih tem, kot so pravni vidiki v gospodarstvu in pravni akti; računovodstvo; digitalni marketing in digitalna omrežja; javno nastopanje; organizacija časa; priprava poslovnega načrta in drugo

3. Financiranje in podjetniške spodbude

- **Ali Mestna občina nudi podjetnikom subvencionirane kredite, nepovratna sredstva ali druge finančne instrumente? Če da – kakšni so pogoji in obseg teh sredstev?**

Mestna občina Ljubljana neposredno ne ponuja splošnih subvencioniranih kreditov ali nepovratnih sredstev za vsa podjetja. Podpora je usmerjena na specifična področja preko javnih razpisov, na primer za sofinanciranje projektov v kulturi, socialnem varstvu ali za razvoj podeželja. Naš ključni finančni instrument na regionalni ravni pa je program **PONI LUR**, ki je edinstven, saj udeležencem namesto nepovratnih sredstev zagotovi **štirimesečno zaposlitev in redno plačo**. To jim omogoča finančno varnost, da se lahko v celoti posvetijo razvoju svoje poslovne ideje.

5. Vizija razvoja

- **Kje vidite sinergijo med razvojem podjetništva in izobraževanja v Ljubljani?**

Sinergija se kaže v ustvarjanju "trikotnika znanja", ki povezuje izobraževalne institucije, raziskovalne organizacije in gospodarstvo. Cilj je hiter prenos znanja in inovacij iz akademskega okolja v podjetniško prakso. To ustvarja pogoje za razvoj podjetij z visoko dodano vrednostjo, odpira kakovostna delovna mesta in krepi mednarodno konkurenčnost Ljubljane kot središča znanja in inovacij.

- **Katere konkretne projekte načrtujete za izboljšanje konkurenčnosti malih in srednjih podjetij v naslednjih petih letih?**

Naša vizija je podprta s konkretnimi projekti, opredeljenimi v Regionalnem razvojnem programu LUR 2021–2027. Ključni projekti vključujejo nadaljevanje in krepitev uspešnega programa PONI LUR 2023-2029, ki zagotavlja stalen dotok novih podjetij v ekosistem. Nenazadnje bomo sistemsko podpirali zeleni prehod preko projektov, kot je TERRAIN za brezogljico mobilnost, in izboljševali podporno okolje s projekti, kot je SPOT GLOBAL+ za lažji dostop do informacij o poslovnih conah.

Priloga 12: Pregled kodirne matrike pri prvem raziskovalnem vprašanju

Tabela 3: Pregled kodirne matrike pri prvem raziskovalnem vprašanju

Dobesedni citat (intervjuvanec)	Pojem	Kategorija	Nadkategorija
»Da, podpiramo lokalna in družinska podjetja. Ta pogosto zaposlujejo člane družin in ljudi iz občine... Želimo si več mikro in malih podjetij, saj to pomeni,	Podpiranje lokalnih družinskih podjetij	Krepitev lokalnega gospodarstva	Gospodarski vidik
da denar ostaja v občini in kroži med občani.« (<i>Borut Ernestl</i>)			
»Te kmetije uporabljajo naše podjetje kot odkupno mesto za svoje pridelke, kar jim prihrani prevoz na daljše razdalje. [...]. Poleg tega lahko kmetije lažje odločajo, kaj bodo sejali, ker imamo stabilen sistem odkupov. To pomeni, da imajo tudi večjo fleksibilnost pri načrtovanju svojih pridelkov.« (<i>Niko Korošec</i>)	Stabilen odkup lokalnih pridelkov	Sodelovanje z lokalnimi dobavitelji	
»Zaposlovanje lokalnih ljudi je del naše filozofije in želimo prispevati k razvoju naše skupnosti.« (<i>Niko Korošec</i>)	Zaposlovanje lokalnih prebivalcev	Lokalno zaposlovanje v podjetju	

se nadaljuje

Tabela 3: Pregled kodirne matrike pri prvem raziskovalnem vprašanju (nad.)

»Naše vodilo je čim krajša razdalja do dobaviteljev, saj s tem zmanjšujemo ogljični odtis. Večina naših dobaviteljev prihaja iz Evrope. Edina izjema so LED diode, ki jih zaradi specifične trga uvažamo iz Azije.« (Ana Zavrtanik Ugrin)	Kratke dobavne verige	Izbor lokalnih dobaviteljev	
»Primarno je poslovanje na trgu. Na lokalni ravni je tega manj. Občina nima tolikšne moči in vpliva, večji vpliv ima država.« (Sebastjan Rupnik)	Lokalno okolje ni prioriteta	Osredotočenost na širši trg (lokalno okolje drugega pomena)	Strateški vidik
»... smo vedno zelo odzivni na potrebe lokalnih skupnosti, kjer delujemo. Vedno pri strateškem načrtovanju razmišljamo tudi o vplivu našega poslovanja na okolje, v katerem delujemo, in upoštevamo pričakovanja lokalnih skupnosti v okviru možnega in v cilju sinergičnih učinkov.« (Boštjan Jager)	Lokalne potrebe v strateških odločitvah	Upoštevanje lokalnih potreb v strateškem načrtovanju	
»Zavedamo se, da moramo kmetom omogočiti pošteno plačilo, da bodo lahko preživeli. To pomeni, da pri odločanju upoštevamo tudi njihove potrebe.« (Niko Korošec)	Pošteno plačilo lokalnim kmetom	Pošten odnos do lokalnih dobaviteljev (upoštevanje potreb lokalnih partnerjev)	Družbeni vidik

se nadaljuje

Tabela 3: Pregled kodirne matrike pri prvem raziskovalnem vprašanju (nad.)

»Ključnega pomena so srečanja, sestanki, konference, kakršnakoli oblika povezovanja, kjer lahko lokalna podjetja pridejo v stik. Pomembno je, da krožijo informacije, kontakti /.../ Iz tega se razvijajo nove ideje, sodelovanja in povezave. Ključno je, da se ustvari prostor za dialog.« (Nino Breznik)	Povezovanje in dialog z lokalnimi deležniki	Komunikacija med podjetjem in lokalno skupnostjo	
»Mislim, da smo dobro sprejeti. Imamo dolgo tradicijo v tem okolju, ljudje nas poznajo in zaupajo nam. Vemo, da smo zanesljiv partner v lokalnem okolju. Seveda bomo vedno naleteli na izzive, vendar v splošnem velja, da imamo dobro podobo.« (Niko Korošec)	Zaupanje in sprejetost v skupnosti	Ugled podjetja v lokalnem okolju (tradicija in zanesljivost)	
»Poleg tega vsako leto izvedemo večjo donacijo v podporo lokalnim pobudam s področja športa, kulture in zdravstva.« (Ana Zavrtanik Ugrin)	Donacije in podpora lokalni skupnosti	Vračanje skupnosti	
»V času krize sem pomagal več 10 podjetjem, ki so sodelovala z nami. Nekatere sem rešil z nižjimi najemninami, čeprav sam od tega nisem imel koristi. To je bil moj način vračanja skupnosti. In na to sem ponosen« (Bogdan Simič)	Pomoč drugim lokalnim podjetjem	Solidarnost in pomoč v lokalnem gospodarstvu	

se nadaljuje

Tabela 3: Pregled kodirne matrike pri prvem raziskovalnem vprašanju (nad.)

»Nazadnje smo imeli tudi osebo s posebnimi potrebami. Tudi šola nam je poslala lepo zahvalo in zdaj bi radi organizirali obisk, da se nam osebno zahvalijo. Ta praksa je bila pri nas izvedena na najvišjem nivoju.« (Bogdan Simič)	Vključevanje ranljivih skupin	Družbena odgovornost do skupnosti (inkluzija in prakse)	
»Če delujemo lokalno in trajnostno, smo manj odvisni od zunanjega sveta./.../ Če sodelujemo z bližnjimi pridelovalci in dobavitelji, se trajnost začne tukaj, doma. /.../ kljub temu verjamem, da je prav, da začnemo lokalno in osebno.« (Nino Breznik)	Trajnost se začne lokalno	Trajnostno delovanje v lokalnem okolju (lokalna samooskrba)	Okoljski vidik
»Lokalna skupnost v Občini Braslovče nas je povabila k sodelovanju... Želeli so si nov sodoben objekt v trškem jedru. Skupaj smo našli rešitev in postavili objekt več dejavnosti – v sklopu našega trgovskega objekta tudi kulturni dom in knjižnica.« (Boštjan Jager)	Projekt po meri lokalne skupnosti	Partnerstvo pri razvoju lokalne skupnosti (skupni projekti)	

Vir: lastno delo

Priloga 13: Pregled kodirne matrike pri drugem raziskovalnem vprašanju

Tabela 4: Pregled kodirne matrike pri drugem raziskovalnem vprašanju

Citat (intervjuvanec)	Koda (tematski pojem)	Kategorija	Nadkategorija
»Pomembno pa je, da sodelujemo tudi z lokalnimi, predvsem slovenskimi podjetji. Želimo vračati okolju, v katerem delujemo.« <i>(Bogdan Simič)</i>	Poslovno sodelovanje z lokalnimi podjetji	Sodelovanje z lokalnimi dobavitelji in podjetji	Prispevek k ekonomski stabilnosti lokalne skupnosti
»Zagotovo, ker omogočamo odkup pridelkov od kmetij, imamo pomemben vpliv na lokalno gospodarstvo. Kmetje lahko računajo na stabilen in zanesljiv vir odkupov, kar zagotavlja večjo gospodarsko stabilnost v lokalnem okolju. Naša prisotnost je torej ključna za njihovo preživetje in odločanje.« <i>(Niko Korošec)</i>	Stabilen odkup lokalnih kmetijskih pridelkov		
»Naše delovanje v lokalnem okolju povzroča multiplikativne učinke... – zunanje prevozne storitve za nas izvajajo lokalni prevozniki, zelo veliko imamo lokalnih manjših dobaviteljev... Naš ERP nam postavlja lokalno podjetje, servisne storitve naročamo pri lokalnih podjetjih, podpiramo lokalno proizvodnjo, skrajšujemo dobavne verige, ko lokalne proizvode plasiramo v kratkem logističnem krogu itd.« <i>(Boštjan Jager)</i>	Vključevanje lokalnih prevoznikov in dobaviteljev		

se nadaljuje

Tabela 4: Pregled kodirne matrike pri drugem raziskovalnem vprašanju (nad.)

»Menimo, da je zelo pomembno, da se kvalitetna delovna mesta ohranjajo v lokalnem okolju... V našem primeru se veliko ljudi iz našega okolja dnevno vozi na delo v Celje ali Maribor, tako da menimo, da je velika prednost, da so tudi močna lokalna podjetja, ki zaposlujejo različen profil kadrov. S tem se zmanjšujejo potrebe po dnevni migraciji, kar povzroči tudi manjši ogljični odtis in povečuje kvaliteto življenja zaposlenih, ki lahko čas namesto migracije namenijo drugim opravilom.« <i>(Boštjan Jager)</i>	Ohranjanje delovnih mest v domačem kraju	Lokalno zaposlovanje in kroženje denarja	
---	---	---	--

Vir: lastno delo

Priloga 14: Pregled kodirne matrike pri tretjem raziskovalnem vprašanju

Tabela 5: Pregled kodirne matrike pri tretjem raziskovalnem vprašanju

Citat (intervjuvanec)	Koda (tematski pojem)	Kategorija	Nadkategorija
»To je težko neposredno oceniti. Kandidati sami povedo, da je vzdušje v družinskem podjetju drugačno – boljše, bolj povezano in prijetno. To pogosto omenjajo.« <i>(Bogdan Simič)</i>	Boljša atmosfera in povezanost zaposlenih	Osebni pristop in prijetno vzdušje	Privlačnost družinskih podjetij kot delodajalcev
»Mislim, da je. Kandidati nas pogosto doživijo kot bolj osebne, bolj dostopne. V manjšem kolektivu veliko damo na dobro počutje, pozitivne odnose in sodelovanje. Zaposleni to občutijo in pogosto dajejo prednost manjšemu, bolj povezanemu okolju, kjer vedo, na koga se lahko obrnejo. Komunikacija [je] bolj neposredna.« <i>(Nino Breznik)</i>	Osebi pristop in dostopnost vodstva		
»V zadnjem času... opazamo, da je dejstvo, da smo družinsko podjetje z vizijo, določen pozitiven atribut pri nekaterih posameznikih. Vsekakor je prednost dostopnost odločevalcev, ki smo dnevno med našimi sodelavci in lokalno skupnostjo. Prednost je tudi kontinuiteta, ki je pri nas bistveno višja kot pri nedružinskih podjetjih... Prav tako je iskanje rešitev v družinskih podjetjih drugačno, bolj človeško kot v nedružinskih podjetjih.« <i>(Boštjan Jager)</i>	Dostopno vodstvo, človeški odnosi in večja kontinuiteta podjetja		

se nadaljuje

Tabela 5: Pregled kodirne matrike pri tretjem raziskovalnem vprašanju (nad.)

»Lahko pa povem, da imamo v proizvodnji zelo nizko fluktuacijo, kar nakazuje visoko stopnjo zadovoljstva med zaposlenimi. Kljub rasti in širjenju podjetja je ohranjen družinski duh, kar se kaže v odnosih in odprti komunikaciji.« (Ana Zavrtanik Ugrin)	Nizka fluktuacija in visoko zadovoljstvo zaposlenih		
»Mogoče, težko rečem, da ravno zaradi tega, ker smo družinsko podjetje, ampak to, da že dolgo obstajamo oziroma, da smo, na nek način zanesljivi in da smo varna pot pri zaposlitvi.« (Niko Korošec)	Zanesljivost podjetja in varnost zaposlitve	Zanesljivost in trajnost zaposlitve	
»Ja, je prednost v tem. Je pa včasih lahko tudi slabost, v nekaterih primerih. Tako težje vzpostaviš neko avtoriteto, oziroma poveš, kaj je narobe naredil.« (Niko Korošec)	Prijateljsko okolje včasih otežuje avtoriteto	Izzivi v družinskem podjetju	

Vir: lastno delo

Priloga 15: Pregled kodirne matrike pri četrtem raziskovalnem vprašanju

Tabela 6: Pregled kodirne matrike pri četrtem raziskovalnem vprašanju

Citat (intervjuvanec)	Koda (tematski pojem)	Kategorija	Nadkategorija
»Omogočamo prakse študentom, predvsem iz smeri logistike, pa tudi dijakom srednjih šol. Vedno jim ponudimo tudi plačilo.« (Bogdan Simič)	Vzpostavitev študentskih in dijaških praks	Omogočanje praks in pripravništva	Povezanost družinskih podjetij z izobraževalnimi institucijami
»Imamo primer študentke, ki po praksi želi ostati pri nas, kar je dokaz, da sistem deluje.« (Bogdan Simič)	Praksa kot pot do zaposlitve		
»Pomembno je, da se razvija tudi lokalno okolje. Dijaki, ki še nimajo voznškega izpita, imajo prakso blizu doma, kar je zelo pomembno.« (Sebastjan Rupnik)	Lokalna praksa za dijake (bližina doma)		
»Da, sodelujemo, predvsem s Prometno fakulteto Maribor in s prometno šolo Maribor. Imamo pripravništva, pripravljajo se diplomske naloge, raziskave, pilotni projekti. Veliko kadrov, ki delujejo na teh institucijah, so hkrati tudi naši sodelavci. Ta povezava je zelo organska, akademsko znanje se prepleta s prakso.« (Nino Breznik)	Sodelovanje s fakultetami (pripravništva, projekti)	Projektno sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami	

se nadaljuje

Tabela 6: Pregled kodirne matrike pri četrtem raziskovalnem vprašanju (nad.)

»Zelo veliko sodelujemo z raznovrstnimi lokalnimi izobraževalnimi in humanitarnimi institucijami, v sklopu različnih projektov... smo zelo aktivni pri dijaških praksah, študentskih projektih in kombiniranih praktičnih projektih s šolami. Povezovanje se nam zdi zelo pomembno, čeprav tu še vedno pogrešamo več aktivacije na strani izobraževalnih institucij. Te bi morale več energije vložiti v to, da bi slišale, kakšne so realne potrebe gospodarstva... in bile bolj inovativne znotraj svojih togih kurikulumov, da bi diplomanti bili bolj uporabni ob vstopu v delo.« (Boštjan Jager)	Aktivno sodelovanje s šolami (prakse, projekti) in potreba po boljšem usklajevanju		
»Štipendij in praks ne izvajamo, sodelujemo pa na več načinov, predvsem naše lokalne šole, v času Slovenskega zajtrka in podobno. Imamo stojnice in predstavimo izdelke, kaj ali pa pridejo na naravoslovni dan iz osnovne šole k nam na ogled. Včasih tudi iz srednje živilske šole iz Maribora pridejo včasih dijaki na ogled mlina. Pred kratkim smo se tudi povezali z dijaki, ki so pripravljali seminarsko nalogo o mlinarstvu, tako da bolj v tem smislu« (Niko Korošec)	Sodelovanje z lokalnimi šolami		

Vir: lastno delo

Priloga 16: Pregled kodirne matrike pri petem raziskovalnem vprašanju

Tabela 7: Pregled kodirne matrike pri petem raziskovalnem vprašanju

Citat (intervjuvanec)	Koda (tematski pojem)	Kategorija	Nadkategorija
»Trajnostni razvoj je eden ključnih elementov našega poslovanja. V slovenski tovarni uporabljamo prašno barvanje, ki je okolju prijaznejše, poleg tega imamo nameščene sončne elektrarne, kar pomeni, da večino energije proizvedemo sami. Skrbimo za ločevanje odpadkov, prostori pa so zasnovani s poudarkom na dobrem počutju zaposlenih – z ustrezno osvetlitvijo, temperaturo in akustično izolacijo. Vse to vpliva na kakovost delovnega okolja.« (Ana Zavrtanik Ugrin)	Uvajanje obnovljive energije (sončne celice) in skrb za okolje (odpadki)	Okoljska trajnost in učinkovita raba virov	Trajnostne prakse in dolgoročni razvoj lokalne skupnosti
»Dobili smo mentorja prek Spirit razpisa, naredili program trajnostnega razvoja, uspešno zaključili projekt in zdaj smo se prijavi na drugega. Notranje procese smo izboljšali, nekaj prihranili, zmanjšali odpadke in porabo goriva – to so bile konkretne izboljšave.« (Bogdan Simič)	Izboljšave procesov (manj odpadkov, manj goriva)		

se nadaljuje

Tabela 7: Pregled kodirne matrike pri petem raziskovalnem vprašanju (nad.)

»Vedno poskušamo potrebe reševati v lokalnem okolju, če za to obstaja ponudnik in racionalna rešitev... v smislu, da po nepotrebnem ne povzročamo okoljske škode oziroma da smo pri porabi sredstev čim bolj racionalni. Izogibamo se pretirani uporabi embalaže – npr. v večini prodamo nepredpakirano meso, nepredpakiran kruh. Ponujamo vodo v povratni steklenici, v gostinskih lokalih strežemo obroke na pralnih krožnikih in priboru ter ne za enkratno uporabo.« (Boštjan Jager)	Zmanjševanje odpadkov in učinkovita raba virov		
»Da, kolikor je le mogoče. Pri vseh nabavah in investicijah se najprej obrnemo na lokalne dobavitelje. /.../ Glede trajnostnih vidikov, ker smo majhno podjetje, je ta vidik včasih težko formalizirati, vendar se trudimo biti zavestni. Pazimo na porabo materiala, na ločevanje odpadkov. Pri voznem parku pa sledimo sodobnim standardom /.../ ob možnosti vedno izberemo bolj zeleno alternativo.« (Nino Breznik)	Prednost lokalnih dobaviteljev in skrb za učinkovito rabo virov		

se nadaljuje

Tabela 7: Pregled kodirne matrike pri petem raziskovalnem vprašanju (nad.)

»Sigurno je pomembna podpora lokalnim dobaviteljem. Večina surovin je iz lokalnega okolja, lokalnega radija 30 kilometrov. Imamo to srečo, da poslujemo v kmetijskem okolju. Zelena energija trenutno še ni zaživela, sicer delamo na tem, da bi nekaj na sončni energiji naredili. Sicer smo pa že dolgo, skoraj 15 let, zainteresirani za gradnjo vetrne elektrarne, je pa situacija pri omejitvah gradnje elektrarne pri nas vsem znana. Plane imamo, ampak nimamo še trenutno nič, kar bi bilo okolju prijazno.« <i>(Niko Korošec)</i>	Lokalne surovine in načrti za obnovljive vire	Lokalna trajnostna naravnost	
»Imamo čistilno napravo, ki je nujna za čiščenje olja in drugih snovi, da ne končajo v naravi. Posebej pazimo na vodo.« <i>(Sebastjan Rupnik)</i>	Varovanje voda		

Vir: lastno delo