

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**PREDLOG NASLEDSTVA DRUŽINSKEGA PODJETJA  
OKREPČEVALNICA KUTNARJEV HRAM**

Ljubljana, oktober 2017

MARJETA KUTNAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Marjeta Kutnar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Predlog nasledstva družinskega podjetja Okrepčevalnica Kutnarjev hram, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec Gomezel

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 21. 9. 2017

Podpis študentke:

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO.....</b>	<b>3</b>
1.1 Osnovni pojmi in definicije .....	3
1.1.1 Definicija podjetnika .....	3
1.1.2 Definicija družinskega podjetja.....	3
1.1.3 Osebe v družinskem podjetništvu.....	5
1.2 Prednosti in slabosti družinskega podjetništva.....	6
1.2.1 Prednosti .....	6
1.2.2 Slabosti .....	8
1.3 Nasledstvo in izzivi pri prehodu med generacijami .....	8
1.4 Družinsko podjetništvo kot sistem .....	9
1.5 Družinska podjetja v Sloveniji .....	11
1.6 Družinska podjetja v svetu .....	12
<b>2 PREDLOG NASLEDSTVA V DRUŽINSKEM PODJETJU OKREPČEVALNICA KUTNARJEV HRAM.....</b>	<b>14</b>
2.1 Namen in cilji raziskave ter raziskovalna vprašanja.....	14
2.2 Metode raziskovanja.....	14
2.3 Predstavitev podjetja .....	15
2.3.1 Zgodovina podjetja.....	15
2.3.2 Ustanovitelja.....	15
2.3.3 Predstavitev podjetja, poslovanje do danes .....	16
2.4 Nasledstvo v družinskem podjetju Okrepčevalnica Kutnarjev hram .....	17
2.4.1 Prehod na drugo generacijo .....	17
2.4.2 Možni nasledniki .....	18
2.4.3 Konflikti .....	20
2.4.4 Model treh krogov .....	21
2.4.5 Kader oziroma zaposleni .....	21
2.4.6 Izboljšave.....	22
2.4.7 Uspešnost.....	22
2.5 Ugotovitve .....	23
<b>SKLEP .....</b>	<b>24</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>26</b>
<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Dejavnosti družinskih podjetij v Sloveniji.....	12
Tabela 2: Največja družinska podjetja sveta.....	13
Tabela 3: Podatki o ustanoviteljema .....	15
Tabela 4: Družinski člani podjetja Okrepčevalnica Kutnarjev hram.....	17

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Model treh krogov v družinskem podjetju.....	10
Slika 2: Model treh krogov v izbranem družinskem podjetju.....	21
Slika 3: Prihodki od prodaje zadnjih petih let.....	22

## UVOD

Družinsko podjetje v eni skupni enoti združuje tako osebno kot tudi poslovno življenje družine. Obstoj družinskega podjetja vpliva na življenja vseh družinskih članov, saj se osnovne zadeve glede vodenja podjetja odločajo v družinskem krogu. Družinsko podjetništvo je oblika podjetništva, ki je v gospodarstvu zmeraj bolj prisotna, in sicer na vseh področjih letga. Predstavlja gonilo gospodarske rasti, proizvodnje, zaposlovanja ter je jedro dolgoročnosti in stabilnosti (Žunič, 2011).

Predstavljajo velik delež podjetij v gospodarstvu in so razširjena po vsem svetu. Nekatere raziskave namreč kažejo, da je več kot dve tretjini podjetij na svetu družinskih ter da zaposlujejo med 50 % in 80 % zaposlenih, ustvarijo pa med 70 % in 90 % svetovnega bruto domačega proizvoda (Vadnjal, 2014).

Osebe v družinskem podjetništvu so: ustanovitelj, moški podjetnik oz. lastnik ali ženska podjetnica oz. lastnica, zakonski pari kot lastniki, otroci in priženjeni ter nedružinski člani. Na tem mestu naj omenim problematiko nasledstva družinskega podjetja. Povprečna življenjska doba družinskega podjetja je okoli 24 let, saj jih le 30 % preživi prehod v naslednjo generacijo, kar, kot pravi Grošelj (2015), lahko povzroči resne ekonomske in socialne posledice, ter nadaljuje, da je nasledstvo skoraj najpomembnejši izziv vsakega družinskega podjetja. Najtežja managerska naloga je obdržati družinsko podjetje pri življenju, saj je uspešnost prenosa v tretjo generacijo zelo nizka, in sicer le 13 %. To pomeni, da prenos preživi le vsako osmo družinsko podjetje.

V zaključni strokovni nalogi sem raziskala problematiko v družinskem podjetju, in sicer na področju nasledstva. V podjetjih, tako družinskih kot ostalih, se vsakodnevno srečujemo z mnogimi izzivi – eni so pogostejši, drugi pa se pojavijo, kadar se vodje podjetij želijo upokojiti in predati delo naslednji generaciji. Ta prehod je lahko zelo problematičen, saj se takrat v podjetju ne zamenja samo vodja, ampak se s tem spremeni tudi način poslovanja.

Namen zaključne strokovne naloge je pregledati aktualna dogajanja iz strokovne in znanstvene literature o nasledstvu družinskega podjetja. Na podlagi ugotovitev pa je namen zaključne strokovne naloge v domačem družinskem podjetju predlagati način nasledstva in prehod na naslednjo generacijo.

Ta naloga je pomembna, saj se lahko skozi raziskovanje bolj posvetim domačemu podjetju in ugotovim, ali mi vodenje takega podjetja prinaša koristi. Rada bi namreč spoznala, s čim se lahko po končanem študiju še ukvarjam.

V nalogi sem naredila pregled prednosti in slabosti domačega podjetja in na podlagi tega predlagala razne izboljšave, ki sem jih tudi raziskala. Tako sem dobila tudi določen načrt o tem, kako se lotiti izboljšav ter kje so te sploh potrebne.

Cilj zaključne strokovne naloge je podrobno predstaviti družinsko podjetje in njegove značilnosti ter na podlagi le-teh preučiti proces nasledstva. V okviru tega pa je nato cilj tudi okvirno izdelati predlog nasledstvenih možnosti in s tem izbranemu podjetju ter članom družinskega podjetja pomagati pri odločitvi prehoda na naslednjo generacijo. Zelo je namreč pomembno, da se načrt naredi postopoma in pravočasno.

Raziskovalna vprašanja, na katera sem v povezavi z družinskim podjetjem Okrepčevalnica Kutnarjev hram poskušala odgovoriti, so:

- Kdo bi po lastnikovi upokojitvi želel prevzeti podjetje in zakaj?
- Kaj naj bi se zgodilo z ostalimi morebitnimi nasledniki?
- Na kakšen način naj bi potekalo delo po zamenjavi lastnika, torej ob nastopu naslednika?
- Ali je podjetje bolje dati v najem (oddajati gostinski lokal) ali je bolje, če ga še naprej vodijo sami?
- Katere korake v strategiji nasledstva izpeljati in kako?

Raziskovalna metoda, ki sem jo uporabila, je intervju. Intervjuvala sem lastnika in ga povprašala, kakšno je njegovo mnenje glede nasledstva podjetja, prav tako pa sem intervjuvala še možne naslednike izbranega družinskega podjetja.

V zaključni strokovni nalogi sem v prvem poglavju najprej raziskala pojem družinsko podjetništvo in opisala njegove značilnosti. Poglavje sem razdelila na več podpoglavij in raziskala še družinsko podjetništvo kot sistem, osebe v družinskem podjetju ter prehod družinskega podjetja na druge generacije – nasledstvo.

V drugem poglavju pa sem na podlagi družinskega podjetja Okrepčevalnica Kutnarjev hram raziskala prehod na naslednjo generacijo. To poglavje sem prav tako razdelila na več podpoglavij. Najprej sem opisala podjetje, zapisala, kdo je bil njegov ustanovitelj, in opisala, kakšno je bilo poslovanje skozi vsa leta delovanja. Nato pa sem v analizi podjetja opisala možne naslednike podjetja.

V zaključni strokovni nalogi sem se opirala na znanstveno in strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, ki so napisali strokovne knjige, učbenike in članke s področja družinskega podjetništva. V pomoč pa so mi bili tudi interni viri izbranega družinskega podjetja ter pripravljenost lastnika ter družinskih članov podjetja za sodelovanje v zaključni strokovni nalogi.

# 1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

## 1.1 Osnovni pojmi in definicije

### 1.1.1 Definicija podjetnika

Izraz podjetnik izvira iz francoskega jezika in v dobesednem prevodu pomeni »posrednik« ali »vmesnik«. Podjetnik je oseba, ki je ustanovila nekaj novega in za svojo dejavnost tudi prevzema tveganja (Antončič, Hisrich, Petrin, & Vahčič, 2002, str. 26). Gomezelj Omerzel in Kostanjevec (2013) navajata še, da je podjetnik ključna oseba v razvoju podjetništva, ki ima vizijo, saj z inovacijami omogoča razvoj celotnega gospodarstva in s tem obstoječo gospodarsko strukturo.

Po značilnostih je podjetnike mogoče razdeliti v sedem skupin, ki se razlikujejo tudi po načinu vodenja (Ruzzier et al., 2008):

- popotnik: je podjetnik, ki raziskuje in postopno razvija novosti;
- tekmovalec: je podjetnik, ki tekmuje za doseganje ciljev;
- borec: je podjetnik, ki je tekmovalen, gospodovalen in tudi agresiven;
- strastnež: je podjetnik, ki je vdan vlogi podjetnika;
- vzgojitelj: je odgovoren in zaščitniški do svojega podjetja, razvija pa ga po korakih;
- graditelj: se izogiba problemom, zato se razvija postopoma.

Novejše raziskave o podjetnikovi osebnosti so pokazale, da so za podjetništvo lahko pomembne tudi prirojene lastnosti (Antončič, Bratkovič, Singh, & DeNoble, 2008). Temperament, značaj, sposobnosti, zmožnosti ter moč motivacije so sestavine posameznikove osebnosti, ki se povezujejo in predstavljajo bistvene lastnosti uspešnega podjetnika (Šuštar, 2011).

Uspešen podjetnik poseduje pomembne kompetence in je samoučinkovit. Prava kombinacija lahko podjetniku pomaga pri uresničevanju in iskanju podjetniških idej. Na podlagi podjetniških kompetenc, torej zmožnosti, ki jih izkazujejo pri svojem delovanju uspešni podjetniki, lahko prepoznavamo ključna znanja, stališča in veščine, ki naj bi jih podjetni posamezniki posedovali zato, da bi bili pri svojem delu uspešni (Jagodič & Dermol, 2012).

### 1.1.2 Definicija družinskega podjetja

Duh (2003, str. 13) v svojem delu povzema opredelitev štirih različnih dimenzij, s katerimi so družinska podjetja najbolj pogosto opredeljena, in sicer:

- stopnja lastništva in/ali managementa,
- stopnja vpletenosti družine v podjetje,

- možnosti generacijskega prenosa in
- uporaba več kriterijev.

Herle (2003) v svojem delu povzema nekaj opredelitev družinskega podjetja po različnih avtorjih, in sicer:

- družinsko podjetje je v večinski lasti družine, člani družine delajo v podjetju, podjetje je v lasti družine več kot eno generacijo;
- v družinskem podjetju glavne upravljaljske (managerske) funkcije zasedajo družinski člani;
- družinsko podjetje je vsako podjetje, na katerega poslovanje vplivajo družinske povezave in s tem družinska čustva;
- v podjetje sta vpleteni vsaj dve generaciji družine;
- družinsko podjetje je podjetje poljubne pravne oblike, na obstoj in razvoj vplivajo člani družine z večinsko udeležbo v kapitalu podjetja kakor tudi s svojim delom v podjetju. V najvišjih organih upravljanja in vodenja sodelujejo družinski člani. Težnja, da podjetje ostane v družinski lasti, je vseskozi prisotna.

Družinsko podjetništvo je oblika podjetništva, ki je v gospodarstvu zmeraj bolj prisotna in to na vseh področjih. Predstavlja gonilo gospodarske rasti, proizvodnje, zaposlovanja ter je jedro dolgoročnosti in stabilnosti (Žunič, 2011).

Družinska podjetja so tradicionalni način poslovanja, ki zavzemajo zelo pomemben del v strukturi vseh podjetij. So eden od gonilnih dejavnikov ustvarjanja proizvodnje, gospodarske rasti in zaposlenosti v razvitih tržnih gospodarstvih (Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele Krajine, 2012).

Skupna evropska opredelitev oz. definicija družinskega podjetja je sledeča (Evropska Komisija, 2008):

- večino pravic do odločanja ima fizična oseba (-e), ki je ustanovila podjetje, ali fizična oseba (-e), ki je pridobila osnovni kapital podjetja, ali oseba (-e), ki je pridobila lastništvo s strani zakonca, staršev, otrok ali otrokovi neposredni dediči;
- večina pravic odločanja je posredna ali neposredna;
- vsaj en predstavnik družine ali sorodstva je formalno vpleten v upravljanje podjetja;
- podjetja, ki kotirajo na borzi, izpolnjujejo opredelitev družinskega podjetja, če ima oseba, ki je ustanovila ali pridobila podjetje (osnovni kapital), ali njihove družine ali potomci 25 % pravic do odločanja, ki jih določa njihov osnovni kapital.

Astrachan in Shanker (2003) dodajata še, da je opredelitev družinskega podjetništva odvisna od njegovega trenutnega življenjskega cikla oz. faze, v kateri se podjetje nahaja. Literatura



največkrat navaja podatek, da je pri nas med 50 in 60 % družinskih podjetij, odvisno od definicije. Če je definicija zelo široka, da ima družina samo lastništvo, je družinskih podjetij zelo veliko, dodaja Ivanič (2014).

### **1.1.3 Osebe v družinskem podjetništvu**

Ne glede na definicijo družinskega podjetja ali posamezno stališče raziskovalcev je neizogibno dejstvo, da se vsi avtorji dotikajo dveh sistemov – družina in podjetje. Glavna značilnost izvira ravno iz prepletenosti dveh povsem različnih sistemov, ki sta si pogosto sočasno v svojem delovanju nasprotna (Gomezelj Omerzel & Kostanjevec, 2013).

Osebe v družinskem podjetništvu so: ustanovitelj, moški podjetnik oz. lastnik ali ženska podjetnica oz. lastnica, zakonski pari kot lastniki, otroci in priženjeni. V nadaljevanju so osebe natančneje opisane.

#### **– podjetnik ustanovitelj**

Ustanovitelj je najpomembnejši dejavnik uspešnosti družinskih podjetij. Hkrati je tudi najbolj tvegan dejavnik uspeha, ker s svojimi odločitvami določa prihodnje dejavnosti delovanja podjetja (Gruber & Müller, 2002, str. 37).

#### **– moški podjetnik**

Največ lastnikov družinskih podjetij spada v to skupino. Največkrat gre za poročene moške z dvema otrokoma, ki so sposobni v poslovnih zadevah, čeprav običajno nimajo managerske izobrazbe. Pogosto so komplicirane osebnosti, ki imajo trdno zastavljene cilje in so prepričane v svoj prav. Osebnostno zadovoljstvo (npr. izgradnja podjetja) je bolj pomembna kot finančno povračilo in je običajno tudi močnejša motivacija za nadaljnje delo. Moški podjetniki so ponavadi inovativni in kreativni z ogromno fizične energije. Zanje je značilna potreba po nadzoru podjetja in prav tako družine (Kunstič, 2009).

#### **– ženska podjetnica**

Motivi ženskih podjetnic so podobni motivom moških. Samozadovoljstvo, svoboda in neodvisnost so tudi pri njih pogosto pomembnejši od dobička. Za doseganje avtoritete se morajo običajno bolj dokazovati v znanju kot moški lastniki. Imajo zelo močno željo po nadzoru, vendar tudi same potrebujejo podporo družine, še posebno, če imajo otroke (Vadnjak, 2005).

#### **– zakonski par kot lastniki**

Zakonci se kot lastniki v družinskih podjetjih pogosto pojavljajo. Skupno delo nekatere bogati, pri drugih pa je lahko razlog za ločitev. Zelo je pomembno, da sta zakonca sposobna timskega dela, da imata komplementarne talente in temperamenta, ter da znata sprejemati pravilne odločitve glede delitve dela in delitve odgovornosti. Prednost je v tem, da imata skupne družinske potrebe in si tako bolj zaupata kot ljudje, ki niso del družine. Težave pa lahko nastopijo, kadar pride do problemov v osebnih odnosih, saj se le-ti praviloma prenesejo tudi na podjetje (Kunstič, 2009).

– **otroci**

Od sinov se pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje in ga sčasoma tudi prevzeli ne glede na to, ali je to njihova želja ali ne. Oče in sin lahko, če se razumeta, v podjetju postaneta zelo dobra partnerja. Vendar je to prej izjema kot pravilo. Odnosi oče–sin so lahko namreč pogosto vir konfliktov, ki se prenašajo iz družine v podjetje in delujejo razdiralno. Z vedno večjim vstopom žensk v podjetništvo se tudi tradicionalno podrejena vloga hčerk spreminja. Slednje zmeraj bolj postajajo potencialne kandidatke za vodstvene položaje in potencialne naslednice, a vtis, da niso enakovredne sinovom, še vedno ostaja. Hčerke so zaželeno v podjetju predvsem, če sinov ni ali pa če so starejše od svojih bratov (Kunstič, 2009).

– **priženjeni**

Vstop priženjenih v podjetniško družino lahko prinese tako prednosti kot tudi slabosti. Prednost je ta, da vstopijo običajno v premožno družino, kjer se jim največkrat ponudi možnost zaposlitve in potencialna možnost udeležbe v lastništvu. Problem pa je v tem, da se lahko počutijo odrinjene, imajo občutek, da jih družina zakonca ogroža in jih pogosto obravnava z nezaupanjem (Kunstič, 2009).

– **nedružinski člani**

Tudi nedružinski uslužbenci imajo v družinskem podjetju pomembno vlogo, vendar se zavedajo svoje neenakopravnosti z družinskimi člani. Spremljajoč pojav družinskega podjetništva je namreč nepotizem tj. favoriziranje družinskih članov pri zaposlovanju v domačem podjetju. To se pojavlja predvsem v tistih družinskih podjetjih, ki postavljajo družinske vrednote pred znanje in sposobnosti (Kunstič, 2009).

## **1.2 Prednosti in slabosti družinskega podjetništva**

Ker se v družinskem podjetju združujeta dva sistema, podjetje in družina, je za uspešno usklajevanje teh sistemov potrebno poznati tako prednosti kot tudi slabosti obeh, predvsem pa ju je potrebno znati tudi razumeti. Znati je potrebno izkoristiti slabosti obeh sistemov in jih spremeniti v izzive za podjetje in družino. V nadaljevanju predstavljamo glavne prednosti in slabosti družinskih podjetij.

### **1.2.1 Prednosti**

Prednosti družinskega podjetja so naslednje (Bedenčič, 2004):

- veliko znanja,
- prilagodljivost v času, delu in denarju,
- dolgoročno razmišljanje,
- stabilna in močna kultura,
- hitro sprejemanje odločitev,
- predanost poslu in družini,

- zanesljivost in ponos,
- večja odgovornost.

**Znanje** je v družinskem podjetju posebno, saj se ohranja in prenaša iz roda v rod, kar je posebna lastnost, ki družinsko podjetje loči od nedružinskih. Takšna znanja lahko predstavljajo konkurenčno prednost (npr. stari skrivnostni recepti, ki se prenašajo iz roda v rod).

Posamezniki, ki so del družinskega podjetja, so običajno pripravljene delati toliko časa, kot je potrebno, da je delo dokončano. Po opravljenem delu sledi plačilo, vendar so družinski člani tudi v tem primeru običajno pripravljene počakati, če izplačilo v določenem trenutku za podjetje ni optimalno. Prav ta **zmožnost prilagajanja** pa je pomembna tudi pri premagovanju izzivov trga.

**Dolgoročno razmišljanje** pomeni, da imajo družinska podjetja največkrat dodobra izoblikovano predstavo o prihodnosti. Izoblikovani načrti zmanjšajo tveganje in posledično omogočajo lažje reševanje nepredvidenih problemov. Cilji se dosegajo hitreje in z večjo gotovostjo.

**Stabilna kultura** v družinskih podjetjih je močna, saj ustanovitelja obkrožajo ljudje, ki mu zaupajo in so mu zvesti.

**Hitro sprejemanje odločitev** pomeni, da v družinskih podjetjih odločitve sprejmeta eden ali dva posameznika. Za sprejetje odločitve je torej potrebno pridobiti soglasje malega števila ljudi. Glede na podjetja, ki imajo razpršeno lastništvo, je to velika prednost. Ko ta podjetja odločitev šele sprejemajo, jo lahko v družinskem podjetju že izvajajo.

**Predanost poslu in družini** pomeni, da so podjetniki v družinskih podjetjih čustveno navezani na podjetje, saj ga gradijo skozi celotno življenje. Zato tudi nasledniki čutijo potrebo, da bi uspešno vodili podjetje naprej. Prav zaradi tega vlagajo veliko več energije in imajo drugačen odnos do dela. Svojo predanost širijo tudi na nedružinske uslužbence. Slednji so zato veliko bolj motivirani in storilnostno naravnani, kar prinese veliko prednost pred drugimi podjetji.

**Zanesljivost in ponos** pomeni, da se v družinskih podjetjih ljudje na vodilnih položajih ne menjajo pogosto, družinsko podjetje pa si lahko pridobi ogromno poznanstev. S kupci in drugimi poslovnimi partnerji stekajo skrbne in neposredne odnose.

Zaposleni so na podjetje ponosni in so za posel pripravljene žrtvovati veliko prostega časa, saj do podjetja čutijo **večjo odgovornost** (Glas & Pšeničny, 2000).

### 1.2.2 Slabosti

Slabosti družinskega podjetja so naslednje (Bedenčič, 2004):

- togost,
- slabo upravljanje tranzicije,
- zastarele metode vodenja,
- načini pridobivanja kapitala,
- čustveni vplivi na poslovanje,
- favoriziranje družinskih članov,
- pomanjkanje profesionalizma,
- družinski konflikti.

### 1.3 Nasledstvo in izzivi pri prehodu med generacijami

K že naštetim slabostim lahko štejemo tudi problematiko nasledstva družinskega podjetja. Po mnenju Grošelj (2015) je namreč povprečna življenjska doba družinskega podjetja okoli 24 let, saj jih le 30 % preživi prehod v naslednjo generacijo, kar ima lahko resne ekonomske in socialne posledice. Nasledstvo tako velja za enega najpomembnejših izzivov vsakega družinskega podjetja. Najtežja managerska naloga je obdržati družinsko podjetje pri življenju. Uspešnost prenosa na tretjo generacijo je namreč le 13 %, kar pomeni, da to fazo preživi le vsako osmo podjetje. Po mnenju Vadnjal (2014) je tradicija padanja uspešnosti po prenosu pokazatelj zmotne predstave prenosa kot enkratnega dogodka.

V literaturi o družinskih podjetjih so pogosta priporočila, kako naj poteka proces nasledstva, od zaposlovanja in učenja otrok do njihove čim boljše pripravljenosti za prevzem pomembnejših vodstvenih mest in sčasoma tudi vodenja podjetja. Kljub vsem priporočilom se podjetja (lastniki) pogosto obnašajo v nasprotju s poslovno logiko in se odločajo na podlagi čustev in nenapisanih norm o nasledstvu v družinskem podjetju. Zaradi visoke stopnje smrtnosti družinskih podjetij v fazi nasledstva je uspeh družinskega podjetja na dolgi rok bistveno odvisen ravno od skrbnega načrtovanja procesa in upoštevanja nevarnosti tako s strani predhodnika kot tudi naslednika.

Najpogostejši problemi, ki povzročijo neuspele procese nasledstva so (Grošelj, 2015):

- težave med družinskimi člani (60 %),
- nepripravljene nasledniki (25 %) in
- neprimerno načrtovanje in nadzor (10 %).

Tako gre v največji meri torej za psihološke in ne za poslovne probleme. Tudi zato so bolj kot nizke stopnje planiranja jedro problema nasledstva dejansko odnosi v družini. Čedalje več raziskav se ukvarja s procesom nasledstva in ugotavlja, kateri so ključni dejavniki uspešnega

prenosa nasledstva družinskega podjetja na mlajšo generacijo. Vprašanje je še posebej pomembno za slovenska družinska podjetja, saj bo velik delež slovenskih družinskih podjetij v naslednjih desetih letih prešel v naslednjo generacijo, tako vodstveno kot tudi lastniško (Grošelj, 2015).

Družine skušajo medosebne odnose urejati na različne načine. V tujini številne podjetniške družine sprejmejo tako imenovano družinsko ustavo, ki pomeni temelj za urejene odnose v družini in v podjetju. Ustavo podpišejo vsi člani družine in se tako na nek način zavarujejo pred kasnejšimi spori. Družinska ustava je sicer po svojem bistvu deklarativni družinski akt, ki pa ima lahko tudi lastnosti civilnopravne societetne pogodbe. Tudi iz slovenske zakonodaje, ki sicer te oblike pogodbe posebej ne ureja, izhaja, da je družinska ustava lahko pogodbeni dogovor z vsemi pravnimi posledicami, če le njene posamezne določbe niso v nasprotju s slovenskimi pravnimi predpisi (Kelbl, 2010).

## **1.4 Družinsko podjetništvo kot sistem**

Bistvo podjetništva je prizadevanje za tehnološki napredek, konkurenčno prednost in gospodarsko rast, medtem ko sta bistveni element družine predvsem čustvenost in skrb (Gomezelj Omerzel & Kostanjevec 2013).

Značilnosti družinskega sistema so (Glas, 2003):

- sistem temelji na čustvih,
- prevladujoča je skrb za družinske člane,
- pomembna je enakost družinskih članov,
- je sistem, v katerem članstvo velja doživljenjsko.

Značilnosti poslovnega sistema po drugi strani pa so (Glas, 2003):

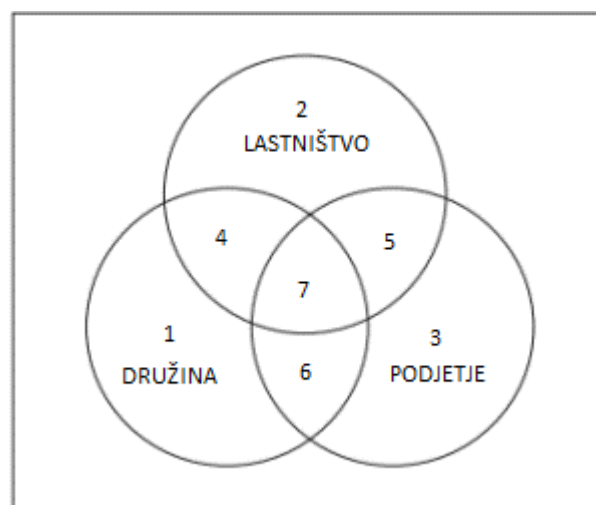
- sistem je racionalen in ne čustven,
- temelji na nalogah,
- zahteva in tudi nagrajuje rezultate,
- članstvo je prekinjeno ob neuspešnem doseganju rezultatov.

Mnogi avtorji so razvili različne modele družinskega podjetja kot sistema z namenom, da bi bilo sam sistem lažje razumeti. Za bolj natančen prikaz družinskih podjetij je potrebno kritično ločiti med (pod)sistemoma lastništva in managementa znotraj podjetja. Nekateri posamezniki so namreč lastniki, vendar niso vključeni v poslovanje podjetja, drugi so managerji, pa nimajo lastniškega deleža v podjetju. Rezultat takšne delitve je privedel do modela treh krogov (Duh, 2003).

Model, ki ga sestavljata družinski in poslovni sistem, sta leta 1992 Tagiuri in Davis razširila še s sistemom lastništva, saj sta menila, da je treba ločiti med podsistemoma lastništva in menedžmenta. Tako je nastal model treh krogov, ki opisuje družinsko podjetje kot skupek treh neodvisnih, prepletenih se (pod)sistemov: družine, podjetja in lastništva (Bitenc, 2010, str. 21).

S Sliko 1 prikazujem model, v katerem vsak posameznik v družinskem podjetju spada v eno izmed sedmih področij, ki jih tvorijo prekrivajoči se krogi, ki predstavljajo (pod)sisteme (Duh 2003, str. 22).

*Slika 1: Model treh krogov v družinskem podjetju*



*Vir: T. Bitenc, Razvojne dileme družinskih podjetij – prehod v naslednjo generacijo: primerjalna analiza, 2010, str. 22.*

V modelu treh krogov lahko nastopajo (legenda):

- 1 družinski člani, ki niso vpleteni v posle,
- 2 zunanji vlagatelji,
- 3 nedružinski uslužbenci,
- 4 družinski člani, ki niso zaposleni, vendar so lastniki deležev,
- 5 nedružinski uslužbenci, lastniki deležev,
- 6 zaposleni družinski člani, ki nimajo lastništva,
- 7 zaposleni družinski člani – lastniki.

## 1.5 Družinska podjetja v Sloveniji

Družinska podjetja predstavljajo pomemben del gospodarstva razvitih tržnih ekonomij in tudi Slovenije, kjer je delež družinskih podjetij med vsemi malimi in srednje velikimi podjetji v letu 2007 znašal med 40 % in 50 %. Med nastajajočimi in novimi podjetji v Sloveniji je v povprečju nad 70 % takšnih, ki jih lahko opredelimo kot družinska podjetja (Duh & Tominc, 2007, str. 93–99).

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (SURS, 2016) družinska podjetja v večini primerov spadajo med mikro podjetja. V letu 2015 so družinska podjetja ustvarila več kot petino celotnega prihodka od prodaje. Med opazovanimi podjetji je bilo 95 % mikro podjetij, ki so imela zaposlenih manj kot 10 oseb. V 2016 so mikro podjetja ustvarila 19,1 milijarde evrov prihodka od prodaje, kar znaša 22 % celotnega prihodka od prodaje, enako pa je bilo tudi v letu 2015.

Mikuš (2016) navaja, da je povprečno družinsko podjetje v Sloveniji leta 2014 imelo 2,54 milijonov evrov prihodkov, ustvarilo 0,77 milijona evrov dodane vrednosti in imelo 20 zaposlenih. Poleg tega avtor navaja, da je v Sloveniji:

- 83 % podjetij družinsko vodenih,
- 94,70 % družinskih podjetij je mikro ali malih z manj kot 50 zaposlenimi,
- 70 % delovno aktivnega prebivalstva je zaposlenega v družinskih podjetjih,
- 67 % dodane vrednosti je ustvarjenih s strani družinskih podjetij,
- 28 % družinskih podjetij ustvari med 400 in 800 tisoč evrov prihodkov letno, od tega pa 1 % več kot 20 milijonov evrov letno.

Opravljen raziskava »Problem definicije družinskih podjetij: Primer Slovenije« je pokazala, da so mala in srednje velika družinska podjetja po številu pomembna skupina podjetij tudi v Sloveniji. Rezultati raziskave pa so prav tako pokazali, da je delež družinskih podjetij v strukturi malih in srednje velikih podjetij zelo odvisen od uporabljene definicije (Rebernik, Tominc, Duh, Krošlin, & Radonjič, 2005).

V Tabeli 1 prikazujem delež posameznih dejavnosti družinskih podjetij v Sloveniji, iz katere lahko razberemo, da so najpogostejše dejavnosti družinskih podjetij gradbeništvo, trgovina na drobno in debelo ter proizvodnja industrijskih dobrin.

*Tabela 1: Dejavnosti družinskih podjetij v Sloveniji (v %)*

<b>Dejavnost</b>	<b>%</b>	<b>Dejavnost</b>	<b>%</b>
Trgovina na drobno in debelo	19	Proizvodnja potrošniških dobrin	7
Gradbeništvo	19	Transport in javne storitve	7
Proizvodnja industrijskih dobrin	17	Turizem	6
Svetovanje in poslovne storitve	9	Inženiring, raziskave in razvoj	4
Potrošniške storitve	9	Drugo	2

*Vir: Š. Mikuš, Družinska podjetja: bo kdaj zrasla slovenska Ikea, 2016.*

Smiselno je izpostaviti tudi dejstvo, da je stopnja izobrazbe pri ustanoviteljih in managerjih v družinskih podjetjih nižja kot pri vodstvenih položajih v nedružinskih podjetjih. Najpogostejši pravni obliki družinskih podjetij pa sta samostojno podjetništvo in družba z omejeno odgovornostjo (Duh, 2008, str. 108).

## **1.6 Družinska podjetja v svetu**

Družinska podjetja imajo v zahodni Evropi, Severni Ameriki in Aziji (razviti svet) velik pomen, saj podatki govorijo, da je takih podjetij kar med 75 % in 90 % (Pšeničny, 2000). Nekatera odmevna imena svetovnega biznisa, ki so v (so)lasti družin, so npr.: Playboy Enterprises, Harley Davidson, Levi Strauss & Co., Ford, Procter & Gamble, DuPont, Wendy's International v Združenih državah Amerike; BMW, Lego, Tetra Pak, Sainsbury, Bata, Guinness, Benetton, Fiat, Mercedes-Benz, Marks & Spencers v Evropi; Mitsubishi v Aziji (Pšeničny, 2000).

Pšeničny (2000) pravi, da je tematika družinskega podjetja oziroma družinsko podjetništvo samo relativno mlado, saj lahko prve članke zasledimo šele iz leta 1971, medtem ko zanimanje strokovnjakov zaradi vse večjega števila družinskih podjetij čedalje bolj narašča.

Eden izmed zadnjih poskusov, da bi prikazali pomen in delež družinskih podjetij v svetu, je raziskava IFERA, ki je bila izvedena s ciljem zbrati podatke o deležu družinskih podjetij v svetu. Zbrani podatki kažejo, da družinska podjetja prevladujejo v strukturi vseh podjetij v številnih evropskih državah »IFERA 2003«: Belgija (70 %), Ciper (80 %), Finska (80 %), Francija (več kot 60 %), Grčija (80 %), Italija (93 %), Nemčija (60 %), Nizozemska (74 %),



Portugalska (70 %), Španija (75 %), Švedska (79 %) in Velika Britanija (70 %) (Duh, Tominc, & Rebernik, 2006).

Tudi raziskava »GEM 2002« je nakazala, da družinska podjetja predstavljajo pomemben del svetovnega gospodarstva. Po podatkih te raziskave je 84 % novih in 88 % uveljavljenih podjetij v družinski lasti. Pri interpretaciji teh in tudi drugih podatkov moramo biti previdni, ker so uporabljene različne definicije družinskih podjetij in ker je tudi statistična verodostojnost podatkov različna. Kljub temu podatki nakazujejo, da imajo družinska podjetja pomemben vpliv na globalno gospodarstvo (Duh et al., 2006).

V Tabeli 2 prikazujem najuspešnejša svetovna družinska podjetja.

*Tabela 2: Največja družinska podjetja sveta*

<b>Naziv podjetja</b>	<b>Dejavnost</b>	<b>Država</b>	<b>Prihodek (USD)</b>	<b>Št. zaposlenih</b>
<b>Wal-Mart Stores</b>	Maloprodaja	ZDA	225,5 mrd	1,4 mio
<b>Ford Motor Co.</b>	Avtomobilizem	ZDA	163,4 mrd	350.000
<b>LG Group</b>	Konglomerat	Južna Koreja	81,0 mrd	130.000
<b>IFI</b>	Finančni skladi	Italija	63,0 mrd	244.000
<b>Carrefour Group</b>	Maloprodaja	Francija	61,0 mrd	330.000
<b>Fiat Group</b>	Avtomobilizem	Italija	57,7 mrd	224.000
<b>PSA Peugeot&amp;Citroen</b>	Avtomobilizem	Francija	41,6 mrd	172.000
<b>Novartis Group</b>	Farmacija	Švica	40,8 mrd	68.000
<b>Koch Industries</b>	Kmetijstvo, energenti	Kanada	40,0 mrd	11.500

*Vir: Časnik Večer d. o. o., Nasledstvo je ključno vprašanje, 2008.*

## **2 PREDLOG NASLEDSTVA V DRUŽINSKEM PODJETJU OKREPČEVALNICA KUTNARJEV HRAM**

To poglavje je namenjeno analizi nasledstva družinskega podjetja Okrepčevalnica Kutnarjev hram. Ker podjetje dejansko obstaja, bi rada zaščitila nekatere osebne podatke oseb, ki bodo omenjene v nadaljevanju. Nekateri podatki bodo torej anonimizirani.

### **2.1 Namen in cilji raziskave ter raziskovalna vprašanja**

Namen raziskave je pregledati aktualna dogajanja iz strokovne in znanstvene literature o nasledstvu družinskega podjetja in na podlagi ugotovitev v domačem družinskem podjetju predlagati način nasledstva in prehod na naslednjo generacijo. V okviru zaključne strokovne naloge sem zato pregledala strokovno in znanstveno literaturo s področja družinskega podjetništva. Na podlagi tega sem poskušala ugotoviti, kako se v izbranem podjetju pripravljajo na prenos nasledstva. Cilj raziskave je predlagati podjetju strategijo nasledstva.

Raziskovalna vprašanja so:

- Kdo bi po očetovi/lastnikovi upokojitvi želel prevzeti podjetje in zakaj?
- Kaj naj bi se zgodilo z ostalimi morebitnimi nasledniki?
- Na kakšen način naj bi potekalo delo po zamenjavi lastnika, naslednika?
- Ali je podjetje bolje dati v najem (oddajati gostinski lokal) ali je bolje, da ga še naprej vodijo sami?
- Katere korake v strategiji nasledstva izpeljati in kako?

### **2.2 Metode raziskovanja**

Do odgovora glavne teze sem prišla s pomočjo pregleda literature in s pomočjo intervjujev. Intervjuje sem opravila z osebami, katerih se nasledstvo tiče: zdajšnji lastnik – moj oče, bodoči možni lastniki – trije otroci. Vse intervjuje sem opravila na sedežu izbranega družinskega podjetja v avgustu 2017. V intervjuju so vključena delno strukturirana vprašanja odprtega tipa, ki so se mi zdela primerna za temo o družinskem nasledstvu. V prilogi številka 1 se nahaja protokol intervjuja.

Z lastnikom podjetja sem izvedla intervju, ker sem želela pridobiti odgovore o odnosih potencialnih naslednikov, prav tako pa me je zanimalo njegovo mnenje o nasledstvu podjetja. Intervju je trajal približno 20 minut in vsebuje štiri vprašanja, vprašalnik intervjuja pa se nahaja v prilogi številka 2. Izvedla sem tudi strukturirane intervjuje z vsemi tremi možnimi nasledniki; z vsemi enakega, ki je trajal približno 5 minut. Tudi ta vsebuje štiri vprašanja, ki se nahajajo v prilogi številka 3, 4 in 5.

## 2.3 Predstavitev podjetja

### 2.3.1 Zgodovina podjetja

Podjetje Okrepčevalnica Kutnarjev hram je družinsko podjetje, saj sta ga leta 1994 skupaj ustanovila zakonca Kutnar. Do ideje o odprtju gostinskega lokala so privedle okoliščine na njunih delovnih mestih – možna odpoved. Ko se je to dejansko uresničilo, sta se odločila odpreti lokal v domačem kraju, v katerem se naj bi stregla tako pijača kot tudi hrana. Prvotna podjetniška ekipa sta bila tako zakonca, vendar sta po ustanovitvi zelo kmalu potrebovala dodatno pomoč, zato sta zaposlila nekaj natakaric. V podjetju so začeli ponujati tudi hrano, predvsem pice, zaradi česar pa so potrebovali novo delovno silo in svojo ekipo razširili še za picopeka. Ker je posel takrat dobro tekkel, je imelo podjetje kar nekaj delavcev, med katerimi so nekateri delali tudi preko študentske napotnice, tako da niso bili zaposleni.

Partnerica si je kasneje želela, da bi v najem vzeli še prostor v novo odprtem trgovskem centru, ki je postal nekakšna podružnica temu podjetju. Tam je posel dobro tekkel, saj je bilo zaradi odprtja trgovskega centra veliko novih strank. Kmalu za tem pa so se odnosi med partnerjema skrhal, zato je matično podjetje ostalo sogovorniku, podružnico pa so prodali.

### 2.3.2 Ustanovitelja

Od ideje do njene realizacije je preteklo nekaj let, v tem času pa se je zgradila družinska hiša, v kateri sta partnerja nameravala odpreti gostinski lokal. Gradnja je potekala skoraj 4 leta, nato pa je bilo potrebno lokal še opremiti in ga pripraviti na začetek delovanja. Začela sta torej precej mlada. V spodnji tabeli so predstavljeni podatki obeh partnerjev – ustanoviteljev v času, ko se je lokal odprl.

*Tabela 3: Podatki o ustanoviteljih*

	<b>Starost ob ustanovitvi</b>	<b>Dosežena izobrazba</b>	<b>Predhodne delovne izkušnje</b>	<b>Vloga v podjetju ob ustanovitvi</b>	<b>Lastniški delež v podjetju ob ustanovitvi</b>
<b>Ustanovitelj</b>	33 let	5. stopnja	Delo v laboratoriju na področju mlekarstva	Natakar, vodja gostinskega obrata	Skupno lastništvo
<b>Ustanoviteljica</b>	29 let	5. stopnja	Delo v računovodstvu	Natakarica	Skupno lastništvo

### 2.3.3 Predstavitev podjetja, poslovanje do danes

Podjetje Okrepčevalnica Kutnarjev hram je bilo ustanovljeno pred 23 leti, locirano pa je v Šentrupertu na Dolenjskem pod SKD šifro I56.102 – Okrepčevalnice in podobni obrati. Leta 1990 se je rodila podjetniška ideja za ustanovitev lokala, ki se je leta 1994 tudi uresničila. Glavna dejavnost podjetja je gostinska dejavnost, prodaja pijače in hrane.

V podjetju je bilo od začetka zaposlenih 5 ljudi, ta številka pa se je skozi leta spreminjala. Zaposleni v podjetju so bili redno zaposleni delavci in študentje, kateri so delali preko študentske napotnice.

Podjetje je od začetka svojim gostom ponujalo tako pijačo kot tudi hrano. Kmalu po odprtju gostinskega lokala so v podjetju pekli pice. Delo picopeka je prevzel kar ustanovitelj sam, saj je zaradi zaprtja mlekarne v bližnjem kraju izgubil službo. Zaradi premajhnega povpraševanja in zaradi pomanjkanja kadra pa so hrano za kratek čas umaknili iz prodaje. Kasneje so v lokalu začeli ponujati hitro hrano in sicer burgerje ter hot doge, vendar prodaja le-teh ni dosegla pričakovanj in so tudi to umaknili iz prodaje, obdržali pa so prodajo sladoleda v poletnih mesecih.

Za pridobitev novih in ohranitev obstoječih strank pa so po nekaj letih spet poizkusili s hrano. Tokrat le od enkrat do dvakrat mesečno s peko odojkov, kar pa je med gosti lokala poželo velik uspeh in tako postalo stalnica. Peko je opravljal kar ustanovitelj sam, saj drugega ustreznega kadra za to delo ni bilo.

Ker je v okolišju podjetja še veliko gostinskih ponudnikov, ki ponujajo tudi raznovrstne malice in kosila, je sogovornik skozi vsa leta delovanja poskušal dodajati in odvzemati poslovne rešitve, da bi posel bolje tekel. Te poslovne rešitve se niso veliko razlikovale od konkurenčnih podjetij, saj skoraj vsa nudijo hrano. Bile pa so nekaj novega, kar nihče od konkurence takrat ni nudil, zato so se določen čas tudi dobro prodajale.

Poslovanje podjetja od podjetniške ideje do danes je bilo zaznamovano s sledečimi prelomnicami:

- 1990 – podjetniška ideja,
- 1994 – ustanovitev podjetja,
- 1994–1999 – peka pic in kasneje ukinitvev prehrambenega oddelka,
- 2002–2006 – v teh letih nakup podružnice in kasneje prodaja le-te, tudi ločitev ustanoviteljev in popolno lastništvo lokala s strani sedanjega lastnika,
- 2005 – priprava hitre hrane v matičnem podjetju in kasneje ukinitvev,
- 2012 – začetki peke odojkov,
- 2013 – načrtovanje prenove gostinskega obrata,

- 2017 – prenova terase in iskanje novih tržnih prijemov.

Ves čas delovanja podjetja se je menjal delovni kader, in sicer predvsem natararice, saj je bilo delo v gostinstvu za marsikatero le prehodna služba. Ustanovitelj – lastnik podjetja pa ima tri otroke, kateri so, bolj ali manj, povezani z gostinskim lokalom. Obe hčerki namreč v lokal delata kot natararici preko študentske napotnice in si s tem poleg rednega študija služita denar. Tudi ustanoviteljev sin je občasno pomagal v lokal, vendar je zaradi želje po drugačnem delu s tem prenehal. V lokal so predhodno večinoma delale osebe, ki niso v sorodstvenem razmerju z ustanoviteljem, zadnja leta pa delajo predvsem hčerki in ustanovitelj sam, prav tako pa je nekaj delovne sile tudi zunanje – študentsko delo.

Ker pa bo v roku nekaj let ustanovitelj odšel v pokoj in ker bi želel, da lokal obratuje še naprej, bo vodenje predal drugi osebi. Želi si, da lokal prevzame eden izmed njegovih otrok, vendar bo, če za prevzem med njimi ne bo interesa, lokal oddajal v najem najboljšemu ponudniku.

## 2.4 Nasledstvo v družinskem podjetju Okrepčevalnica Kutnarjev hram

### 2.4.1 Prehod na drugo generacijo

Podjetje trenutno vodi ustanovitelj in oče treh otrok, naslednikov podjetja. Prehod na drugo generacijo in odločitev, kdo bo novi vodja gostinskega lokala, je težka, saj nihče, razen sina, nima gostinske izobrazbe, prav tako pa se tudi želje in misli o prihodnosti od člana do člana spreminjajo. V spodnji tabeli so predstavljeni družinski člani podjetja.

*Tabela 4: Družinski člani podjetja Okrepčevalnica Kutnarjev hram*

Družinski člani	Starost	Izobrazba	Vključenost v podjetje
<b>Ustanovitelj</b>	56	Mlekar	Lastnik
<b>Sin</b>	32	Kuhar in gozdar	Ni vključen
<b>Hčerka 1</b>	24	Arheolog	Dela kot natararica
<b>Hčerka 2</b>	23	Ekonomist	Dela kot natararica

V Tabeli 4 lahko vidimo, da so v podjetje vključeni trije družinski člani. Sin ima že družino; tudi njegova partnerica je bila nekaj časa vključena v podjetje, saj je delala kot natararica.

Člani družine se med seboj sicer dobro razumejo, vendar pride med njimi zaradi različnih interesov v zvezi s poslovanjem gostinskega lokala kdaj tudi do sporov, katere se načeloma kmalu zgladi. Nasprotni interesi se ponavadi pojavljajo predvsem glede prenove lokala, nove ponudbe in podobno, in sicer zaradi različnih okusov in mnenj družinskih članov.

## 2.4.2 Možni nasledniki

Možni nasledniki v podjetju Okrepčevalnica Kutnarjev hram so trije. Najstarejši sin in dve hčerki. Vsem trem sem v strukturiranem intervjuju zastavila sledeča vprašanja:

- Kakšna je tvoja dosedanja vključenost v podjetje in kakšna je želja o nasledstvu družinskega podjetja?
- Ali bi bil/-a pripravljen/-a prevzeti družinsko podjetje in ga voditi naprej?
- Kakšen imaš odnos z lastnikom in kakšen z ostalima dvema naslednikoma?
- Ali bi v primeru, da bi ti bila kot prvemu/prvi ponujena možnost nasledstva, sprejel/-a to odločitev? Bi v vodenje vključil/-a tudi ostala dva naslednika?

Prvi možni naslednik je sin, ki je edini z gostinsko izobrazbo; zaključil je namreč triletno gostinsko šolo, smer kuhar. Nekaj časa je v domačem lokalu pomagal, vendar le kot natakár, saj kuhinja ni nikoli redno obratovala. Večjo strast mu je vedno predstavljal gozd, zato je postal gozdar in sedaj že mnogo let deluje le na tem področju. To je potrdil tudi s sledečimi besedami: *»Sam v družinskem podjetju ne sodelujem, saj sem se naknadno izobrazil za gozdarja in delam v gozdu.«* V intervjuju z njim sem izvedela tudi, da bi bil pripravljen družinsko podjetje prevzeti v primeru, da bi se ga skupaj s partnerico odločila voditi, saj bi mu pri tem tako lahko pomagala: *»Sam kot natakár namreč ne želim delati, kot vodja in lastnik lokala pa bi ga poskušal voditi.«*

Z lastnikom in starejšo sestro pravi, da se glede določenih zadev večkrat ne strinja, z mlajšo sestro pa se dobro razume. Njegov odgovor na zadnje vprašanje pa je sledeč: *»V primeru, da bi mi bila možnost nasledstva ponujena kot prvemu, bi se o prevzemu najprej pogovoril s partnerico in nato še z ostalimi člani družine oziroma z možnima naslednicama. Na kakšen način bi vsi skupaj delovali, bi se dogovorili kasneje, v podjetje pa bi vključil obe sestri, če bi si želeli delati pod mojim vodstvom.«*

Druga možna naslednica je starejša hči, ki je končala srednjo šolo za gradbenega tehnika, nato pa je nadaljevala študij v Ljubljani ter diplomirala iz arheologije. Že med študijem je v prostem času večkrat kot natakárica pomagala v domačem lokalu, zadnji dve leti pa dela bolj redno, saj je študij že zaključila. V intervjuju mi je povedala: *»V družinskem podjetju sodelujem že nekaj let kot natakárica, opravljam pa tudi veliko ostalih del, katera sicer opravlja lastnik. Ker sem pred kratkim naredila tečaj za sommelierja pa stremim k temu, da bi delo kot sommelier v prihodnosti tudi opravljala.«* Iz odgovora je razvidno, da si starejša hči družinskega podjetja ne želi prevzeti in ga voditi, pove pa tudi, da bi želela, da jo sprejmejo nazaj v družinsko podjetje: *»V primeru neuspeha v drugem poslu se imam možnost vključiti nazaj v družinsko podjetje.«*

Starejša hči pove še, da je z bratom večkrat v konfliktni situaciji, najbrž zaradi nasprotujočih si mnenj, z lastnikom in z mlajšo sestro pa do konfliktov prihaja le občasno: – običajno glede dela v lokalu. Za konec še poudari: *»Če bi mi bila kot prvi ponujena možnost, da prevzamem družinsko podjetje, bi jo zavrnila.«*

Tretja možna naslednica sem jaz sama, torej najmlajša hči. Zaključila sem srednjo ekonomsko šolo in trenutno študiram na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, na dodiplomskem študiju. Že od drugega letnika srednje šole pomagam v lokalu kot natakarica in večkrat poskrbim za nabavo izdelkov, inventure in ostala administrativna dela. Ker pa trenutno še študiram in želim z izobraževanjem nadaljevati tudi na podiplomskem študiju, si prevzema podjetja v tem trenutku ne želim.

Z veseljem bi sicer prevzela družinsko podjetje in ga vodila naprej, vendar kot dodatno dejavnost poleg redne zaposlitve v drugem podjetju. Menim, da je to sicer zelo težko, vendar je, če imaš v podjetju osebe, ki jim lahko zaupaš, vse mogoče. Z lastnikom in z ostalima dvema naslednikoma sem v dobrih odnosih, če izvzamem trenutke, ko se zaradi dela v lokalu spremo. Ker menim, da si moramo kot družinski člani pomagati, bi jim, v primeru, da bi mi bila kot prvi ponujena možnost vodenja podjetja, z veseljem ponudila sodelovanje v družinskem podjetju.

Za lastnika podjetja sem pripravila drugačen intervju, saj sem želela izvedeti tudi njegovo mnenje o podjetju in mnenje o nasledstvu podjetja.

Za začetek nam lastnik pove: *»Moja podjetniška pot se je začela, ko sva se z bivšo partnerico pred mnogimi leti odločila, da v domači hiši odpreva gostinski lokal. Takrat sem sicer še delal v Ljubljanskih mlekarnah, vendar so mi rekli, da imajo obrat, kjer sem delal, namen zapreti.«* Takrat so mu ponudili možnost dela v drugem kraju, vendar sta se v tistem času z ženo ravno ločevala in je doma prevzel gostinski lokal, službo v mlekarni pa opustil. Glede lokala, pravi, je imel vedno visoka pričakovanja, vendar za uresničitev nikoli ni bilo dovolj denarja. Zaupal mi je tudi naslednjo željo: *»Vedno sem si želel gostom ponuditi hrano in odpreti restavracijo.«* Hrano je večkrat ponujal, vendar prodaja ni nikoli presegla dobička in pričakovanj. Letos mu je uspelo zbrati dovolj denarja za obnovo lokala, ki bo pritegnila več gostov, zato navdušeno doda: *»Začeli smo pri prenovi terase, notranjost lokala pa pride na vrsto kasneje.«*

Kot nam pove v nadaljevanju intervjuja, je otroke poskušal vključiti v delo v podjetju, vendar pa jih je spodbujal tudi k študiju in dokončanju šole, katero so obiskovali. Sinu je tako predlagal, da obiskuje gostinsko šolo, vendar se je po končanem tretjem letniku kuharstva preusmeril na gozdarstvo, kjer deluje še danes. Obe hčerki sta po končani srednji šoli študirali v Ljubljani in mu večkrat v prostem času, že tekom srednje šole, pomagali v lokalu. Da je otroke vključeval v delo, nam pove naslednji stavek: *»Obe hčerki sta imeli ves čas tudi*

*vpogled v potek dela, pri katerem sta tudi sodelovali, in torej vesta, kako poteka delo podjetnika.«*

O prenosu podjetja na naslednjo generacijo je že večkrat razmišljal, saj se počasi približujejo leta, ko se bo upokojil. Rad bi, da bi podjetje prevzel eden izmed otrok, vendar če za prevzem ne bo imel želje nihče, bo prostor oddajal v najem. Prevzem podjetja že nekaj časa pričakuje od svoje mlajše hčere, vendar bi v primeru, da bi željo po prevzetju podjetja izrazil kdo od starejših dveh otrok, z veseljem dal možnost tudi njima.

*Za konec nam pove še: »Delo v podjetju sicer ne izgleda težko, vendar se moraš, ko enkrat deluješ na trgu kot samostojni podjetnik in to še v gostinskem lokalu, zavedati, da moraš biti na voljo 24 ur na dan, 7 dni v tednu, saj nikoli ne veš, kdaj te kdo potrebuje.«*

### **2.4.3 Konflikti**

S konflikti se soočajo vsa podjetja, nekatera bolj, druga manj, v družinskih podjetjih pa konflikti še bolj vplivajo na razvoj in delovanje podjetja. Konflikti so dokaj pogosta stvar, saj se v družinskem podjetju prepletata osebno in poslovno življenje posameznikov. Vsaka stvar, ki se zgodi v družinskem podjetju, se namreč prinese domov in tako vpliva na osebno življenje vseh vpletenih. Kljub konfliktom pa se ne sme pozabiti na to, da ima ponavadi posameznik drugo vlogo v podjetju, kot jo ima v zasebnem življenju, kar pomeni, da se mora temu prilagoditi. Ker brez konfliktov v življenju ne gre, pa se mora vsak kot posameznik zavedati, da jih je dobro čim prej rešiti, preden se zamajejo temelji podjetja, ter jih izkoristiti v dobrobit vseh vpletenih.

V obravnavanem primeru so bili konflikti med ustanoviteljema podjetja, možem in ženo, večkrat prisotni. Nenehni pritiski problemov v podjetju namreč uničujejo tudi harmonijo v zasebnem življenju. Kot lastnik podjetja, ki ga pestijo takšni in drugačni problemi, težko pozabiš na probleme v času, ko nisi na delovnem mestu, in jih poskušaš reševati tudi izven delovnega mesta. Žal se tako krhajo tudi odnosi med partnerji, kar pa lahko privede do različnih življenjskih ciljev in kasneje do ločitve. To se je zgodilo tudi v našem primeru, saj sta se po 9 letih skupnega vodenja podjetja zakonca odločila to skupno pot tako v poslovnem kot tudi zasebnem življenju končati. V takšnem primeru pa pride tudi do delitve premoženja, katerega je za voljo otrok in podjetja najbolje izpeljati brez velike vpletenosti odvetnikov, sporazumno in pravično do obeh vpletenih oseb. Podjetje je po ločitvi ostalo možu, saj ga je želel voditi naprej, četudi sam.

Konflikti se pojavljajo tudi med šefom in zaposlenimi, med katerimi so v družinskem podjetju ponavadi tudi družinski člani. Konflikti z zaposlenimi se večkrat pojavljajo zaradi plačila, razporeditve delovnega časa in zaradi neizpolnjevanja delovnih obveznosti. Konflikti z družinskimi člani pa se pojavljajo, poleg zgoraj naštetega, tudi zaradi različnih mnenj o



prenovi, delovanju in vodenju podjetja. Kasneje, ko je čas za vprašanja o nasledstvu podjetja, pa tudi o tem, kdo bo naprej vodil podjetje oziroma kdo bo novi lastnik podjetja – bo to samo eden od naslednikov ali vsi, če si kdo od naslednikov družinsko podjetje sploh želi prevzeti.

#### 2.4.4 Model treh krogov

Ker je družinsko podjetje zapleteno, so avtorji za boljše razumevanje medosebnih konfliktov in problemov glede vloge v podjetju razvili model treh krogov. S spodnjo sliko bom zato prikazala, kako so omenjene osebe vključene v izbrano družinsko podjetje.

*Slika 2: Model treh krogov v izbranem družinskem podjetju*



#### 2.4.5 Kader oziroma zaposleni

Kot sem že omenila v prejšnjih odstavkih, se je skozi leta število zaposlenih ves čas spreminjalo. Na začetku sta bila le ustanovitelja, katerima se je kmalu pridružilo še nekaj natakarič. Fluktuacija kadrov pa je v gostinstvu lahko zelo visoka, kot je bila tudi v našem izbranem podjetju. Nekaj oseb je bilo v vseh teh letih zaposlenih, poleg lastnika še ena ali dve osebi, veliko pa jih je delalo preko študentske napotnice, saj jim je to predstavljalo le prehodno delo.

Okrog leta 2006 se je fluktuacija kadra v izbranem družinskem podjetju malo ustavila, saj je bilo skupno 5 delavcev. Leta 2011 pa se je ekipa zopet spremenila, saj je ob vikendih in šole prostih dnevih v domačem podjetju začela pomagati mlajša hčerka. Kasneje se je ekipi

pridružila še starejša hčerka, zamenjalo pa se je tudi nekaj študentk. Trenutno v podjetju poleg ustanovitelja delajo obe hčerki in ena študentka.

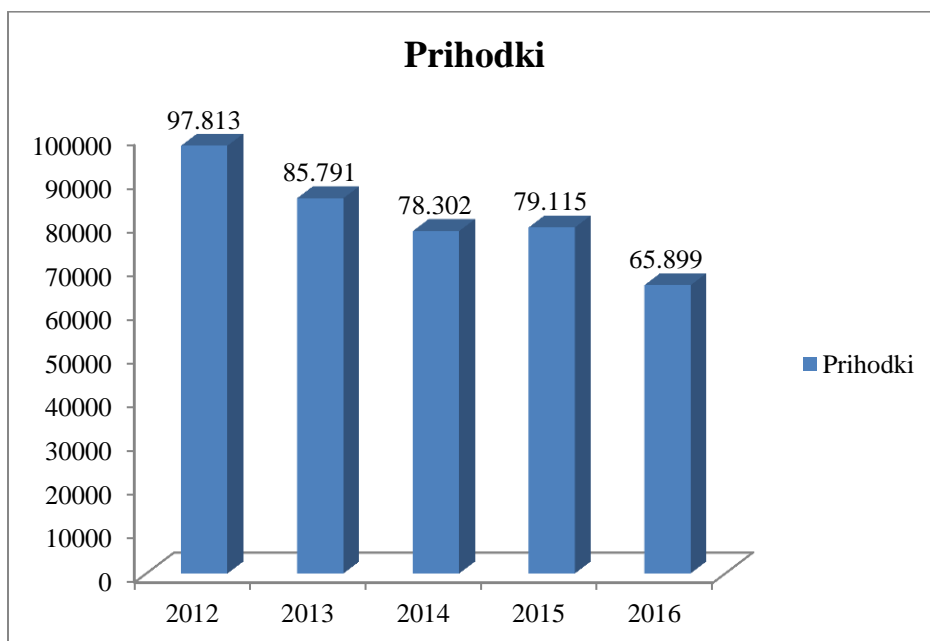
#### 2.4.6 Izboljšave

Kot v vsakem podjetju mora tudi v izbranem večkrat priti do manjših ali večjih izboljšav oziroma novosti, saj le-te pritegnejo nove goste. V izbranem podjetju se zadnje leto izboljšujejo na področju nove ponudbe pijač, kot večjo izboljšavo pa bi omenila nov projekt – nova terasa. Tudi v prihodnosti stremijo k novostim, predvsem k prenovi notranjih prostorov in k obnovitvi ponudbe na področju hrane.

#### 2.4.7 Uspešnost

Podjetje ima kot vsako drugo vzpone in padce, kar pomeni tudi nihanje uspešnosti. Na uspešnost podjetja pa vpliva marsikaj, sploh v družinskem. Ker v družinskem podjetju delajo člani družine, na poslovanje podjetja vplivajo tudi njihovi medsebojni odnosi, in sicer tako konfliktne kot tudi nekonfliktne situacije. Na uspešnost pa vpliva tudi odnos zaposlenih do strank – izbrano podjetje trži storitev in splošen izgled podjetja – vlaganje dobička v izboljšave. Izbrano podjetje obstaja že približno 23 let, kar pomeni, da je preživelo že marsikatero težko situacijo, na primer gospodarsko krizo. Na Sliki 3 so prikazani prihodki od prodaje zadnjih petih let.

Slika 3: Prihodki od prodaje zadnjih petih let (v evrih)



## 2.5 Ugotovitve

V podjetju Okrepčevalnica Kutnarjev hram bi bil to prvi medgeneracijski prehod, saj je podjetje ustanovil lastnik. Prvi prehod v podjetju je tako poseben izziv in hkrati najpomembnejša odločitev v lastnikovi karieri. Zamenjava vodstva povzroči veliko mero stresa tako za družinske člane kot tudi za zaposlene, stranke in dobavitelje.

V literaturi o družinskih podjetjih najdemo priporočila, kako naj poteka proces nasledstva, od zaposlovanja in učenja otrok, do njihove čim boljše pripravljenosti za prevzem vodstvenih mest in sčasoma tudi vodenja podjetja.

Za neuspele procese nasledstva omenjajo, da so najpogostejši problemi (Grošelj, 2015):

- težave med družinskimi člani (60 %),
- nepripravljeni nasledniki (25 %) in
- neprimerno načrtovanje in nadzor (10 %).

V izbranem družinskem podjetju so možni nasledniki trije, odnosi med njimi pa so občasno konfliktni – ko pride do nestrinjanja ali nasprotujočih si mnenj glede določene zadeve. Obe hčerki v podjetju že dalj časa sodelujeta kot natakarici, poleg tega pa pomagata tudi pri administrativnih delih, kot so inventura, nabava, plačevanje dobavnic itd. Večino del torej opravljata že sami, vendar na prevzem podjetja zaradi študija še nista povsem pripravljene. Sin v podjetju ne sodeluje, vendar bi, če bi bilo potrebno, prevzel družinsko podjetje kot lastnik in ga poskušal voditi naprej z zunanjo pomočjo.

Teorija pravi, da v tujini številne podjetniške družine sprejmejo tako imenovano družinsko ustavo, ki pomeni temelj za urejene odnose v družini in v podjetju. Ustavo podpišejo vsi člani družine in se tako na nek način zavarujejo pred kasnejšimi spori. Ker v podjetju trenutno še ni izdelanega natančnega nasledstvenega plana, bi bila družinska ustava koristna za izbrano družinsko podjetje, saj bi vsak od sodelujočih vedel, kaj je njegovo delo, kaj so njegove pravice in obveznosti. Prav tako bi se ta ustava lahko upoštevala tudi v bodoče, če bi bilo v njej točno opredeljeno, kaj se po nasledstvu enega od naslednikov zgodi z ostalima dvema možnima naslednikoma. Na ta način bi namreč ostala dva imela možnost kljub novemu lastniku in njegovim morebitnim spremembam v podjetju še naprej sodelovati.

Moj predlog nasledstva je, da bi sestri poskušali sodelovati in podjetje voditi skupaj. V vodenje bi lahko bil vključen tudi brat, če bi si sodelovanja želel, vendar bi morale biti vse nujnejše naloge točno določene. Kot primer: ker ima mlajša sestra ekonomsko izobrazbo, torej tudi nekaj računovodske podlage, bi lahko vodila bolj administrativna dela. Starejša sestra pa bi bila v podjetju vodja lokala, kar pomeni, da bi razporejala delo med ostale zaposlene in komunicirala z dobavitelji. Kot ugotovitev lahko napišem, da se lastnik še ni

pripravljen čisto umakniti iz podjetja, katerega je ustanovil, saj mu do upokojitve manjka še nekaj let. To posledično pomeni tudi, da načrta za prenos vodstva na drugo generacijo še nima izdelanega. Razmišlja pa, da bi lahko v tem času izdelal nasledstveni plan, da podjetje ostane v družini, s čimer bi lahko tako vanj vključil vse tri naslednike, če bi si sodelovanja le želeli.

## **SKLEP**

V zaključni strokovni nalogi sem raziskala problematiko v družinskem podjetju, in sicer na področju nasledstva. Namen zaključne strokovne naloge je bil pregled aktualnih dogajanj iz strokovne in znanstvene literature o nasledstvu družinskega podjetja. Na podlagi ugotovitev pa v domačem družinskem podjetju predlagati način nasledstva in prehod na naslednjo generacijo.

Namen sem dosegla s pregledom literature, kjer sem pregledala prednosti, slabosti ter značilnosti, ki se nanašajo na obravnavano temo. Nato sem v empiričnem delu izvedla štiri intervjuje, na podlagi katerih sem dobila mnenje družinskih članov obravnavanega podjetja o nasledstvu. Poleg tega sem obravnavala tudi celotno zgodovino podjetja in poslovanje podjetja do danes. Glede na teorijo sem oblikovala tudi model treh krogov, ki opisuje družinsko podjetje kot skupek treh neodvisnih, prepletenih (pod)sistemov: družine, podjetja in lastništva.

Raziskovalna vprašanja, ki sem jih preučila v zaključni strokovni nalogi v povezavi z družinskim podjetjem Okrepčevalnica Kutnarjev hram, so sledeča:

- Kdo bi po lastnikovi upokojitvi želel prevzeti podjetje in zakaj?
- Kaj naj bi se zgodilo z ostalimi morebitnimi nasledniki?
- Na kakšen način naj bi potekalo delo po zamenjavi lastnika, torej ob nastopu naslednika?
- Ali je podjetje bolje dati v najem (oddajati gostinski lokal) ali je bolje, če ga še naprej vodijo sami?
- Katere korake v strategiji nasledstva izpeljati in kako?

V intervjujih z možnimi nasledniki sem izvedela, da starejša hči podjetja ne želi prevzeti, sin in mlajša hči pa bi podjetje z veseljem prevzela, vendar kot vodji lokala in ne toliko kot zaposlena v njem. Tudi lastnik je v intervjuju povedal, da pričakuje, da bo podjetje prevzela mlajša hčer, vesel pa bi bil tudi, če ga prevzame eden od ostalih dveh otrok.

Ostala dva naslednika, ki podjetja ne bi prevzela, bi v vsakem primeru, torej ne glede na to, kdo bi podjetje prevzel, lahko bila vključena v podjetje, če bi se le-tega želela.

Po zamenjavi lastnika, ob nastopu naslednika, se delovanje podjetja ne bi drastično spremenilo. Spremenil bi se delovni čas podjetja in tudi razporeditev dela bi bila drugačna, saj

lastnik, ki bi se upokojil, v podjetju ne bi več delal. Potekale bi tudi prenove lokala, obnovila bi se celotna ponudba, glede dobaviteljev in splošnega dela v lokalu pa se ne bi nič spreminjalo.

Na vprašanje o oddajanju lokala v najem težko rečemo, kaj bi se lahko zgodilo, saj v primeru, da do nasledstva pride v naslednjih nekaj letih, do oddajanja v najem ne bo prišlo. Lokal je torej glede svoje pozicije na trgu kar uveljavljen in ima tudi kar nekaj rednih strank, kar da bodočemu nasledniku dobro izhodiščno točko za nadaljnje vodenje lokala.

Koraki, ki jih je v strategiji nasledstva potrebno izpeljati, so sledeči:

- da se izbere naslednika glede na osebne želje naslednikov ter lastnika;
- če bi več naslednikov želelo prevzeti lokal, preveriti, kdo od njih je za vodenje najbolj usposobljen, in nato temu vodenje tudi predati;
- v podjetje vključiti tudi ostala dva naslednika, če si bi to po prevzemu še vedno želela;
- poskrbeti za finančno varnost upokojenega lastnika.

Kot priporočilo bi povedala, da je v družinskih podjetjih nasledstvo dobro načrtovati že tekom poslovanja podjetja in ne šele tik pred zdajci, ko bi bilo podjetje treba prepustiti že naslednji generaciji. Na ta način bi se tudi naslednja generacija lažje pripravila na prevzem in že tekom šolanja stremela k prevzemu podjetja ter se izobraževala v tej smeri.

## LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: Založba GV.
2. Antončič, B., Bratkovič, T., Singh, G., & DeNoble, A. F. (2008). V George T. Solomon (ur.), *The big five personality factors, gender, and entrepreneurship: Evidence from Slovenia*. V *Annual meeting proceedings* (str. 80–81). Anaheim, CA: AOM, The George Washington University.
3. Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses Contribution to the U.S. Economy: A closer look. *Family Business review*, 16(3), 211–219.
4. Bedenčič, U. (2004). *Pomen družinske ustave za obstoj družinskega podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Bitenc, T. (2010). *Razvojne dileme družinskih podjetij – prehod v naslednjo generacijo: primerjalna analiza* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Časnik večer d. o. o. (2008, 20. maj). *Nasledstvo je ključno vprašanje*. Maribor: Časnik Večer d. o. o.
7. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje*. Maribor: Založba MER Evrocenter.
8. Duh, M. (2008). *Razvojne značilnosti slovenskih družinskih podjetij in podpora njihovim razvojnim prizadevanjem*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
9. Duh, M., & Tominc, P. (2007). V M. Rebernik & T. Krošlin, (ur.), *Družinska podjetja v zgodnjih fazah podjetniškega procesa. V: Podobe slovenskega podjetništva v letu 2006* (str. 93–108). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
10. Duh, M., Tominc, P., & Rebernik, M. (2006). *Problem definicije družinskih podjetij: Primer Slovenije*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
11. Evropska komisija. (2008). *Family business*. Najdeno 10. avgusta 2017 na spletnem naslovu [https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business\\_sl](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_sl)
12. Glas, M. (2003). Delavnica: Dan slovenskega podjetništva. *Družinska podjetja v Sloveniji: Kaj vemo o njih* (str. 140–163). Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
13. Glas, M., & Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – izzivi za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
14. Gomezelj Omerzel, D., & Kostanjevec, B. (2013). *Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
15. Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele Krajine. (2012). *Družinsko podjetništvo*. Najdeno 15. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1017>

16. Grošelj, U. (2015). 7 dejavnikov uspešnega prenosa nasledstva družinskega podjetja. Najdeno 17. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://izvozniki.finance.si/8825583/7-dejavnikov-uspe%C5%A1nega-prenosa-nasledstva-dru%C5%BEinskega-podjetja>
17. Gruber, M., & Müller, C. (2002). Passing the Torch: Competitive Advantage, Core Capabilities and Entrepreneur Succession. *MER Revija za management in razvoj*, V.(1), 36–43.
18. Herle, J. (2003). *Strateško planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Ivanič, A. (2014). Kako preživeti generacijski prehod v družinskem podjetju? *Podjetnik*. Najdeno 17. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/kako-pre%C5%BEiveti-generacijski-prehod-v-dru%C5%BEinskem-podjetju-20140609>
20. Jagodič, G., & Dermol, V. (2012). *Biti podjeten, biti inovativen – biti podjeten*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
21. Kelbl, J. (2010). Ustava za družino in podjetje. *Podjetnik*. Najdeno 13. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/ustava-za-dru%C5%BEino-in-podjetje-20011010>
22. Kunstič, K. (2009). »Družinska podjetja – prednost ali slabost?«. V *Zborniku študentske konference Fakultete za management Koper* (str. 465–471). Koper: Fakulteta za management Koper
23. Mikuš, Š. (2016). Družinska podjetja: bo kdaj zrasla slovenska Ikea? Najdeno 15. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://podjetnik.finance.si/8843657/Druzinska-podjetja-bo-kdaj-zrasla-slovenska-Ikea?cookietime=1498126720>
24. Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo*. Portorož: GEA college.
25. Rebernik, M., Tominc, P., Duh, M., Krošlin, T., & Radonjič, G. (2005). *Slovenski podjetniški observatorij 2004 – 2. del*. Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
26. Ruzzier, M., Antonič, B., Bratkovič, T., Hisrich, R. D., Bučar, B., & Vahčič, R. (2008). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
27. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Poslovanje podjetij po dejavnosti, Slovenija*. Najdeno 15. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6744>
28. Šuštar, R. (2011). *Podjetništvo*. Ljubljana: Zavod IRC.
29. Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). *On the goals of successful family companies*. *Family Business Review* 5(1), 44–62.
30. Vadnjal, J. (2005). *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Vadnjal, J. (2014). Družinska podjetja so tudi inkubatorji novih podjetij. Najdeno 17. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://akademija.finance.si/8804195/Druzinska-podjetja-so-tudi-inkubatorji-novih-podjetij>
32. Žunič, K. (2011). *Družinsko podjetništvo*. Ljubljana: Uspeh.





## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Protokol za intervju.....	1
Priloga 2: Intervju številka 1 .....	3
Priloga 3: Intervju številka 2 .....	6
Priloga 4: Intervju številka 3 .....	8
Priloga 5: Intervju številka 4 .....	10



## **PRILOGA 1: Protokol za intervju**

### **PROTOKOL ZA INTERVJU – Zaključna strokovna naloga**

**Marjeta Kutnar (mentorica: doc. dr. Alenka Slavec Gomezel)**

Zaporedna številka intervjuja: \_\_\_\_\_

Datum in ura intervjuja: \_\_\_\_\_

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): \_\_\_\_\_

Ime in priimek intervjuvanca: \_\_\_\_\_

Tip intervjuvanca (podjetnik, strokovnjak, univerzitetni profesor, študent ...):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Druge opombe:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Lepo pozdravljeni.

Sem Marjeta Kutnar, študentka na dodiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru zaključne strokovne naloge. Tema je nasledstvo v družinskem podjetju.

Pogovor bo potekal predvidoma 20 minut, vključeval pa bo predvsem vprašanja odprtega tipa. Zanimalo me bo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to omogočilo lažjo obdelavo podatkov. Naj poudarim, da intervju ne bo nikjer objavljen in ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje: DA NE

Imate mogoče kakšno vprašanje preden začneva s pogovorom?

### **Opomnik (okvirna vprašanja)**

1. Kakšni so bili vaši začetni koraki, kako se je začela pot v smeri ustanovitve lastnega podjetja? Kakšna je bila nadaljnja pot?
2. Kakšna pričakovanja ste imeli glede gostinskega lokala, ste jih dosegli?
3. Ali ste otroke ves čas vključevali v podjetje in sam potek dela ali ste jih bolj usmerjali k šolanju?
4. Ali ste že dolgo razmišljali o prehodu na naslednjo generacijo, mnenje o prehodu?
5. Bi mogoče želeli še kaj dodati?

### **Opomnik (okvirna vprašanja) za strukturirani intervju**

1. Kakšna je tvoja dosedanja vključenost v podjetje in kakšna je želja o nasledstvu družinskega podjetja?
2. Ali bi bil/-a pripravljen/-a prevzeti družinsko podjetje in ga voditi naprej?
3. Kakšen odnos imaš z lastnikom in kakšen z ostalima dvema naslednikoma?
4. Ali bi v primeru, da bi ti bila kot prvemu/prvi ponujena možnost nasledstva, sprejel/-a to odločitev? Bi v vodenje vključil/-a tudi ostala dva naslednika?

## **PRILOGA 2: Intervju številka 1**

### **PROTOKOL ZA INTERVJU – Zaključna strokovna naloga**

**Marjeta Kutnar (mentorica: doc. dr. Alenka Slavec Gomezel)**

Zaporedna številka intervjuja: 1

Datum in ura intervjuja: 30. avgust 2017, 16.00

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): 20 minut

Ime in priimek intervjuvanca: Vojislav Kutnar

Tip intervjuvanca (podjetnik, strokovnjak, univerzitetni profesor, študent ...): samostojni podjetnik

Druge opombe:

---

---

Lepo pozdravljeni.

Sem Marjeta Kutnar, študentka na dodiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru zaključne strokovne naloge. Tema je nasledstvo v družinskem podjetju.

Pogovor bo potekal predvidoma 20 minut, vključeval pa bo predvsem vprašanja odprtega tipa. Zanimalo me bo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to omogočilo lažjo obdelavo podatkov. Naj poudarim, da intervju ne bo nikjer objavljen in ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje: DA NE

Imate mogoče kakšno vprašanje preden začneva s pogovorom? \_\_\_\_\_

---

## **Opomnik (okvirna vprašanja)**

### **1. Kakšni so bili vaši začetni koraki, kako se je začela pot v smeri ustanovitve lastnega podjetja? Kakšna je bila nadaljnja pot?**

Moja podjetniška pot se je začela, ko sva se z bivšo partnerico pred mnogimi leti odločila, da v domači hiši odpreva gostinski lokal. Takrat sem sicer še delal v Ljubljanskih mlekarnah, vendar so mi rekli, da imajo obrat, kjer sem delal, namen zapreti. Dali so mi možnost, da delam v drugem, precej oddaljenem kraju, vendar sem, ker sva se v tistem času s ženo ravno ločevala, doma prevzel gostinski lokal, službo v mlekarni pa sem opustil. Skozi vsa leta sem se trudil, da bi podjetje dobro delovalo, počasi pa bo tudi zame prišel čas, da se umaknem in delo prepustim enemu od otrok, če si seveda kdo tega želi, ali pa lokal oddam v najem.

### **2. Kakšna pričakovanja ste imeli glede gostinskega lokala, ste jih dosegli?**

Glede lokala sem imel vedno visoka pričakovanja, vendar za uresničitev vseh želja nikoli ni bilo dovolj denarja. Vedno sem si želel gostom ponuditi hrano in odpreti restavracijo. Hrano sem sicer večkrat ponujal, vendar prodaja ni nikoli preseгла dobička in pričakovanj, ki sem jih imel, pa tudi dodatnega in usposobljenega kadra za vodenje kuhinje nisem imel. Letos mi je končno uspelo zbrati dovolj denarja, da začnem z obnovo lokala, začeli smo pri prenovi terase, notranjost lokala pa pride na vrsto kasneje. Mogoče pa nekoč uspe tudi restavracija.

### **3. Ali ste otroke ves čas vključevali v podjetje in sam potek dela ali ste jih bolj usmerjali k šolanju?**

Otroke sem večkrat poskušal vključiti v podjetje in v potek dela, vendar pa sem jih spodbujal tudi k študiju in dokončanju šole, katero so obiskovali. Sinu sem predlagal, da obiskuje gostinsko šolo, vendar se je po končanem tretjem letniku kuharstva preusmeril na gozdarstvo, kjer deluje še danes. Obe hčerki sta po končani srednji šoli študirali v Ljubljani in mi večkrat v prostem času, že tekom srednje šole, pomagali v lokalni. Obe sta imeli ves čas tudi vpogled v potek dela, pri katerem sta tudi sodelovali, torej vesta, kako poteka delo podjetnika.

### **4. Ali ste že dolgo razmišljali o prehodu na naslednjo generacijo, mnenje o prehodu?**

O prenosu podjetja na naslednjo generacijo sem že večkrat razmišljal, saj se počasi približujejo leta, ko se bom lahko upokojil. Rad bi, da bi podjetje prevzel eden od otrok, vendar če ne bo nihče imel želje, bom prostor oddajal v najem. Že nekaj časa sicer računam



na svojo mlajšo hči, da prevzame podjetje, vendar, če bi kdo od starejših dveh otrok izrazil željo, da bi rad prevzel podjetje, bi z veseljem dal možnost tudi njima.

#### **5. Bi mogoče želeli še kaj dodati?**

Ja. Delo v podjetju sicer ne izgleda težko, vendar se moraš, ko enkrat deluješ na trgu kot samostojni podjetnik in to v gostinskem lokalu, zavedati, da moraš biti na voljo 24 ur na dan, 7 dni v tednu, saj nikoli ne veš, kdaj te kdo potrebuje.

### **PRILOGA 3: Intervju številka 2**

#### **PROTOKOL ZA INTERVIJU – Zaključna strokovna naloga**

**Marjeta Kutnar (mentorica: doc. dr. Alenka Slavec Gomezel)**

Zaporedna številka intervjuja: 2

Datum in ura intervjuja: 30. avgust 2017, 17.00

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): 7 minut

Ime in priimek intervjuvanca: Milan Kutnar

Tip intervjuvanca (podjetnik, strokovnjak, univerzitetni profesor, študent ...): Možni naslednik, gozdar

Druge opombe:

---

---

Lepo pozdravljeni.

Sem Marjeta Kutnar, študentka na dodiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru zaključne strokovne naloge. Tema je nasledstvo v družinskem podjetju.

Pogovor bo potekal predvidoma 5 minut, vključeval pa bo predvsem vprašanja odprtega tipa. Zanimalo me bo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to omogočilo lažjo obdelavo podatkov. Naj poudarim, da intervju ne bo nikjer objavljen in ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje: DA NE

Imate mogoče kakšno vprašanje preden začneva s pogovorom? \_\_\_\_\_

---

## **Opomnik (okvirna vprašanja)**

### **1. Kakšna je tvoja dosedanja vključenost v podjetje in kakšna je želja o nasledstvu družinskega podjetja?**

Sam v družinskem podjetju ne sodelujem, saj sem se naknadno izobrazil za gozdarja in delam v gozdu. Družinsko podjetje bi prevzel v primeru, da bi se skupaj s partnerico odločila voditi podjetje in bi mi pri tem tudi pomagala. Sam kot natakar namreč ne želim delati, kot vodja in lastnik lokala pa bi ga poskušal voditi.

### **2. Ali bi bil pripravljen prevzeti družinsko podjetje in ga voditi naprej?**

Kot sem omenil pri prejšnjem vprašanju, kot natakar nisem pripravljen delati, saj delam kot gozdar, bi pa poizkusil delati kot vodja in lastnik, s pomočjo partnerice in s pomočjo mlajše sestre, kateri najbolj zaupam.

### **3. Kakšen imaš odnos z lastnikom in kakšen z ostalima dvema naslednikoma?**

Z lastnikom in starejšo sestro sem večkrat v situaciji, ko se glede kakšne zadeve ne strinjam, z mlajšo sestro pa se dobro razumem.

### **4. Ali bi v primeru, da bi ti bila kot prvemu ponujena možnost nasledstva, sprejel to odločitev? Bi v vodenje vključil tudi ostala dva naslednika?**

V primeru, da bi mi bila možnost nasledstva ponujena kot prvemu, bi se o prevzemu najprej pogovoril s partnerico in nato še z ostalimi člani družine oziroma z možnima naslednicama. Na kakšen način bi vsi skupaj delovali, bi se dogovorili kasneje, v podjetje pa bi vključil obe sestri, če bi si želeli delati pod mojim vodstvom.

## **PRILOGA 4: Intervju številka 3**

### **PROTOKOL ZA INTERVIJU – Zaključna strokovna naloga**

**Marjeta Kutnar (mentorica: doc. dr. Alenka Slavec Gomezel)**

Zaporedna številka intervjuja: 3

Datum in ura intervjuja: 30. avgust 2017, 17.15

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): 10 minut

Ime in priimek intervjuvanca: Marija Kutnar

Tip intervjuvanca (podjetnik, strokovnjak, univerzitetni profesor, študent ...): diplomirana arheologinja.

Druge opombe:

---

---

Lepo pozdravljeni.

Sem Marjeta Kutnar, študentka na dodiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru zaključne strokovne naloge. Tema je nasledstvo v družinskem podjetju.

Pogovor bo potekal predvidoma 5 minut, vključeval pa bo predvsem vprašanja odprtega tipa. Zanimalo me bo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to omogočilo lažjo obdelavo podatkov. Naj poudarim, da intervju ne bo nikjer objavljen in ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje: DA NE

Imate mogoče kakšno vprašanje preden začneva s pogovorom? \_\_\_\_\_

---

## **Opomnik (okvirna vprašanja)**

### **1. Kakšna je tvoja do sedanja vključenost v podjetje in kakšna je želja o nasledstvu družinskega podjetja?**

V družinskem podjetju sodelujem že nekaj let kot natakarica, opravljam pa tudi veliko ostalih del, katera sicer opravlja lastnik. Ker sem pred kratkim naredila tečaj za sommelierja pa stremim k temu, da bi delo kot sommelier tudi v prihodnosti opravljala.

### **2. Ali bi bila pripravljena prevzeti družinsko podjetje in ga voditi naprej?**

Kot sem omenila pri prejšnjem vprašanju, si želim opravljati drugačno delo, vendar v isti dejavnosti, družinskega podjetja pa si zato ne želim prevzeti in ga voditi naprej.

### **3. Kakšen imaš odnos z lastnikom in kakšen z ostalima dvema naslednikoma?**

Z bratom sva večkrat v konfliktni situaciji, najbrž zaradi nasprotujočih si mnenj, z lastnikom in z mlajšo sestro pa do konfliktov prihaja le občasno – običajno glede dela v lokalu.

### **4. Ali bi v primeru, da bi ti bila kot prvi ponujena možnost nasledstva, sprejela to odločitev? Bi v vodenje vključila tudi ostala dva naslednika?**

Če bi mi bila kot prvi ponujena možnost, da prevzamem družinsko podjetje, bi to možnost zavrnila, bi pa želela, da se imam, v primeru neuspeha v drugem poslu, možnost vključiti nazaj v družinsko podjetje.

## **PRILOGA 5: Intervju številka 4**

### **PROTOKOL ZA INTERVIJU – Zaključna strokovna naloga**

**Marjeta Kutnar (mentorica: doc. dr. Alenka Slavec Gomezel)**

Zaporedna številka intervjuja: 4

Datum in ura intervjuja: 30. avgust 2017, 17.30

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): 5 minut

Ime in priimek intervjuvanca: Marjeta Kutnar

Tip intervjuvanca (podjetnik, strokovnjak, univerzitetni profesor, študent ...): Študentka  
Ekonomске fakultete v Ljubljani

Druge opombe:

---

---

Lepo pozdravljeni.

Sem Marjeta Kutnar, študentka na dodiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru zaključne strokovne naloge. Tema je nasledstvo v družinskem podjetju.

Pogovor bo potekal predvidoma 5 minut, vključeval pa bo predvsem vprašanja odprtega tipa. Zanimalo me bo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to omogočilo lažjo obdelavo podatkov. Naj poudarim, da intervju ne bo nikjer objavljen in ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje: DA NE

Imate mogoče kakšno vprašanje preden začneva s pogovorom? \_\_\_\_\_

---

## **Opomnik (okvirna vprašanja)**

### **1. Kakšna je tvoja do sedanja vključenost v podjetje in kakšna je želja o nasledstvu družinskega podjetja?**

V družinskem podjetju sodelujem že od drugega letnika srednje šole. Poleg tega, da opravljam delo natakarice, opravljam tudi večino ostalih del, za katere običajno skrbi lastnik. Ker pa trenutno še študiram v Ljubljani na Ekonomski fakulteti in želim nadaljevati študij tudi na podiplomskem študiju, si prevzema podjetja v tem trenutku ne želim.

### **2. Ali bi bila pripravljena prevzeti družinsko podjetje in ga voditi naprej?**

Z veseljem bi sicer prevzela družinsko podjetje in ga vodila naprej, vendar kot dodatno dejavnost, poleg redne zaposlitve v drugem podjetju. Menim, da je to sicer zelo težko, vendar če imaš v podjetju osebe, katerim lahko zaupaš, je vse mogoče.

### **3. Kakšen imaš odnos z lastnikom in kakšen z ostalima dvema naslednikoma?**

Z lastnikom in z ostalima dvema naslednikoma sem v dobrih odnosih, vendar včasih pride tudi do nesoglasij, večkrat zaradi dela v lokalni, občutka preobremenjenosti, nestrinjanja zaradi novosti v lokalni in podobno.

### **4. Ali bi v primeru, da bi ti bila kot prvi ponujena možnost nasledstva, sprejela to odločitev? Bi v vodenje vključila tudi ostala dva naslednika?**

V primeru, da bi mi bila kot prvi ponujena možnost vodenja podjetja, bi, če druge službe ne bi imela, podjetje z veseljem prevzela, vendar je na prvem mestu trenutno študij. Sodelovanje v družinskem podjetju bi z veseljem ponudila tudi ostalim članom, vendar pod mojim vodstvom.