

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**IZZIVI NASLEDSTVA V DRUŽINSKEM PODJETJU  
KAVA BAR ZMAJEVA VOTLINA**

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Filip Pfeifer, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Izzivi nasledstva v družinskem podjetju Kava bar Zmajeva votlina, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec Gomezel

### 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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, 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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
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 Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani 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 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 dovljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne

Podpis študenta:

# KAZALO

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD .....</b>                                            | <b>1</b>  |
| <b>1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO .....</b>                        | <b>2</b>  |
| 1.1 Opredelitev družinskih podjetij .....                    | 2         |
| 1.1.1 Značilnosti družinskih podjetij .....                  | 4         |
| 1.1.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij .....        | 6         |
| 1.2 SWOT analiza za družinska podjetja .....                 | 7         |
| 1.3 Nasledstvo v družinskem podjetju .....                   | 8         |
| 1.3.1 Ustanovitelji.....                                     | 9         |
| 1.3.2 Družina .....                                          | 10        |
| 1.3.3 Managerji.....                                         | 11        |
| 1.4 Družinska ustava .....                                   | 11        |
| <b>2 ANALIZA NASLEDSTVA V KAVA BAR ZMAJEVA VOTLINA .....</b> | <b>12</b> |
| 2.1 Namen, cilji in raziskovalno vprašanje .....             | 12        |
| 2.2 Raziskovalne metode.....                                 | 13        |
| 2.3 Predstavitev podjetja .....                              | 13        |
| 2.4 Nasledstvo .....                                         | 14        |
| 2.5 Izzivi.....                                              | 15        |
| 2.6 Omejitve raziskave .....                                 | 18        |
| <b>SKLEP .....</b>                                           | <b>18</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>                              | <b>21</b> |
| <b>PRILOGE</b>                                               |           |

## KAZALO TABEL

|                                                                                                                                       |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Tabela 1: Vpliv družinskega podjetništva na slovensko gospodarstvo in bistvene značilnosti družinskega podjetništva v Sloveniji ..... | 3 |
| Tabela 2: Kvantitativna primerjava enega najuspešnejših podjetij v Sloveniji in Združenih držav Amerike .....                         | 4 |

## KAZALO SLIK

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Primerjava družinskega in poslovnega sistema.....                                            | 5  |
| Slika 2: SWOT analiza v družinskem podjetju .....                                                     | 7  |
| Slika 3: Prihodki v tisočakah (k) v podjetju Kava bar Zmajevo votlina od leta 2004 do leta 2016 ..... | 16 |
| Slika 4: Dobiček v tisočakah (k) v podjetju Kava bar Zmajevo votlina od leta 2004 do leta 2016 .....  | 18 |

## UVOD

V kriznih časih, ko je težko najti službo in kjer je želja po bogastvu in uspehu brez pretiranega truda velika, je dobro finančno zaledje odlična izhodiščna točka za lažje doseganje ciljev. Včasih se kdo vpraša: »Zakaj bi se moral celo življenje truditi in garati, ko pa lahko preprosto vse prevzamem od uspešnih generacij, ki so se trdo borile, da so prišle do točke, kjer so zdaj.« Družinska podjetja so zelo pomembna na slovenskem trgu, saj ustvarijo skoraj 70 % celotne prodaje, skoraj 60 % pa jih še vedno vodi prva generacija (Gospodarska zbornica Slovenije [GZS], 2015). Pomembno je, da so prevzemniki ustrezno pripravljeni na prevzem.

Med mlade prevzemnike spadam tudi sam. V nalogi bom svoje izzive prikazal in jih primerjal z ostalimi podobnimi primeri, na koncu pa jih ustrezno analiziral. Pisal bom na področju podjetništva, in sicer o družinskem podjetništvu z namenom, da pripravim ustrezno strategijo nasledstva v našem podjetju Kava bar Zmajeva votlina in s tem preprečim morebitne zaplete. Pregledal bom znanstveno, strokovno literaturo, uporabil in analiziral bom tudi primere iz prakse. Ugotovil bom, kako se podjetja pripravljajo na izzive nasledstva in našel ustrezno strategijo, ki bo našemu družinskemu podjetju prišla v pomoč.

Uporabil bom metodo deskripcije in kompilacije. Prav tako bom uporabil intervju, ki ga bom opravil v domačem podjetju in v podobnih podjetjih po predpisanem protokolu. Da bom našel prave odgovore in primerno pripravil strategijo, bom ugotovitve analiziral in jih med seboj primerjal. Celotno nalogo bom pripravil tako, da bo čimbolj pregledna po zaporedju: uvod, teoretični del (na splošno o družinskih podjetjih in izzivih nasledstva), empirični del (predstavitev domačega podjetja, prikaz rezultatov raziskovanja v praksi, primerjava in priporočila), v sklepu pa bom vse ugotovitve smiselno zaokrožil.

Pri prevzemanju se pojavi veliko težav, še večji izziv pa je potem obdržati in uspešno voditi podjetje ter ga nadgrajevati. Uspešen vodja mora imeti določene lastnosti, ki mu omogočajo ustrezno vodenje celotnega procesa. Lastnosti uspešnih vodij so inteligentnost, osebnost, čustvena stabilnost, poštenost, ustvarjalnost, izraznost, empatija, odločnost, etična načela, altruizem in filantropija (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004). Če je prevzem družinskega podjetja naslednikova rezervna in zadnja izbira, imajo starši težko nalogo, ali to otroku predati ali ne. Značilnost družinskih podjetij je ta, da poslujejo čustveno, kar je lahko prednost in obenem slabost. V tem primeru se mora lastnik podjetja odločiti ali poslušati glavo ali srce. Pri poslovanju pa je treba pogosto ignorirati čustva ter včasih pogoltniti integriteto in narediti tisto, kar bo podjetju prineslo največ dobička. Ustanovitelj in lastnik je na podjetje čustveno navezan in zato težko preda svoje mesto nekomu drugemu, tudi če je ta za to usposobljen. Še težje pa je to nalogo predati svojemu potomcu, ki ga že po naravi smatra kot otroka.

Pri prevzemanju pa ni vedno važno samo, da imaš v sebi tiste lastnosti, ki jih potrebuješ za dobro vodenje, ampak je važno tudi sporazumevanje s starši, dobro odreagirati v kriznih trenutkih, v službi izvzeti čustva ter se posvetiti dobremu poslovanju. Normalno je, da se

generacije med seboj ne morejo pri vseh stvareh strinjati. Pri ljudeh velja pregovor »stara navada je železna srajca«, kar pomeni, da je očetu, ki je navajen starodobne promocije, težko dopovedati, da se trend spreminja in da je za novodobne ciljne stranke smotrnejša spletna promocija. To je le eden od izzivov, ki jih bom omenil v tej zaključni nalogi. Na primerih iz prakse bom prikazal in primerjal, kakšni so izzivi nasledstva in kako se s tem družinska podjetja spopadajo.

## **1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO**

### **1.1 Opredelitev družinskih podjetij**

Že prva ovira, na katero naletijo raziskovalci družinskih podjetij, je definicija. V 33 evropskih državah obstaja 90 različnih definicij, kjer ima družina večinski vpliv na lastništvo in upravljalni/strateški nadzor (Mandl, 2008). Obstaja veliko definicij, vendar še nobena ni bila splošno sprejeta. Podal bom nekaj primerov, ki nazorno opisujejo, v katerih primerih naj bi bilo podjetje družinsko:

- Podjetje je družinsko, ko raste iz družinskih potreb, ko je grajeno na podlagi družinskih zmožnosti, ko deluje v smeri njihovega razmišljanja, ko je voden z njihovimi moralnimi in duhovnimi vrednotami, ko ga predano vzdržujejo in nato predajo svojim sinovom in hčeram kot zapuščino, ki je vredna toliko, kot njihov priimek (Lea, 1998).
- Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani iste družine (Barry, 1975).
- Podjetje, ki je v lasti in ga vodijo člani ene ali več družin (Stern, 1986).

Pomanjkanje zanesljivih in primerljivih podatkov o družinskih podjetjih je v evropskem prostoru vodilo do oblikovanja predloga enotne definicije, ki naj bi omogočila primerljivost podatkov (predvsem kvantitativnih) o družinskih podjetjih v državah članicah Evropske unije (v nadaljevanju EU). Ekspertna komisija, ki je izdelala predlog definicije, je priporočila uporabo te definicije v vseh državah članicah EU. Predlagana definicija je opisana v nadaljevanju.

Podjetje katerekoli velikosti je družinsko podjetje, če (Kostanjevec & Omrzel, 2013):

- večina pravic odločanja pripada fizični osebi(am), ki je/so ustanovila(e) podjetje, ali pripada fizični osebi(am), ki je/so pridobila(e) delež kapitala podjetja ali pripada njihovim zakonskim partnerjem, staršem, otroku ali neposrednim dedičem otrok;
- večina pravic odločanja je neposrednih ali posrednih;
- najmanj en član družine ali rodu (sorodstva) je formalno vključen v upravljanje in vodenje podjetja;
- podjetja, ki končajo na borzi, ustrezajo definiciji družinskega podjetja, če oseba, ki je ustanovila ali pridobila podjetje ali njihove družine ali potomci, poseduje 25 % pravic odločanja z naslova njihove udeležbe v kapitalu podjetja.

Kako pomembna so podjetja, ki so v družinski lasti in kakšen vpliv imajo na slovensko gospodarstvo pa lahko razberemo iz Tabele 1.

*Tabela 1: Vpliv družinskega podjetništva na slovensko gospodarstvo in bistvene značilnosti družinskega podjetništva v Sloveniji*

| <b>Družinska podjetja</b>                           | <b>Splošni podatki o družinskih podjetjih</b>                                  | <b>Splošni podatki o družinskih podjetjih</b>                                                                                              |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ustvarijo kar 69 % celotne prodaje.                 | V 83 % primerih člani družine sprejemajo strateške odločitve.                  | 74,3 % družinskih podjetij je starih več kot 20 let.                                                                                       |
| V 57,5 % primerih vodi prva generacija.             | 87,2 % letno ustvari 4 milijone evrov ali manj.                                | 68 % družinskih podjetij je v večinskem lastništvu njihovih managerjev, ki so člani družine.                                               |
| V 37,1 % primerih vodi druga generacija.            | Kar 71 % podjetij ima dva ali več članov družine z managerskimi odgovornostmi. | V kar 62 % podjetij sta vključeni dve ali več generacij.                                                                                   |
| Ustvarijo 67 % dodane vrednosti.                    | 94,7 % so mikro in majhna podjetja z manj kot 50 zaposlenimi.                  | S trgovino na debelo se ukvarja 19,4 % družinskih podjetij.                                                                                |
| V 5,4 % primerih vodi tretja ali mlajša generacija. | Na področju gradbeništva je prisotnih kar 18,8 % družinskih podjetij.          | S proizvodnjo industrijskega blaga se ukvarja 17,3 % družinskih podjetij.                                                                  |
| Zaposlujejo 70 % delovno aktivnega prebivalstva.    | 39 % managerk in managerjev je starih čez 50 let.                              | Ko so podjetja začela poslovati, je imel glavno managersko vlogo pri tem eden od ustanoviteljev (38 %) oz. celo edini ustanovitelj (31 %). |

*Vir: GZS, Družinska podjetja v Sloveniji zaposlujejo kar 70% delovne sile, 2015.*

Družinska podjetja ustvarijo skoraj 70 % celotne prodaje v Sloveniji, torej so ključnega pomena za naše gospodarstvo. Takšne oblike podjetij pa niso pomembne samo v Sloveniji, ampak tudi na svetovni ravni, kjer so številke neprimerljivo večje. Nedavna raziskava je pokazala, da je 42 od najboljših 100 podjetij v Italiji v lasti družin, medtem ko je 17 od najboljših 100 podjetij v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) in v Nemčiji

družinskih podjetij. Povprečni prihodki teh podjetij so bili 2,7 milijard evrov v Italiji, 12,5 v Nemčiji in okoli 40 v ZDA. Povprečno število zaposlenih je bilo skoraj 134.000 v ZDA, 58.000 v Nemčiji in okoli 13.000 v Italiji (Colli, 2003). Te številke pa v večini primerih iz leta v leto samo rastejo, kar lahko delno razberemo iz Tabele 2, kjer sta primerjani dve blagovni znamki. Skupina Plastoform je nastanjena v Sloveniji in je imela leta 2016 po raziskavi Ernest & Young največ prihodkov v Sloveniji, Walmart pa je eno največjih podjetij nastanjeno v ZDA.

*Tabela 2: Kvantitativna primerjava enega najuspešnejših podjetij v Sloveniji in Združenih držav Amerike*

| <b>Ime podjetja</b>            | <b>Prihodki v evrih</b> | <b>Št. zaposlenih</b> |
|--------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Skupina Plastoform (Slovenija) | 4,4 milijone            | 550                   |
| Walmart (ZDA)                  | 482,1 milijarda         | 2,3 milijone          |

*Vir: Walmart, Company facts, 2016; Ernst & Young, Družinsko podjetništvo Slovenija, 2016.*

Okrog 35 % Fortune 500 podjetij je v lastništvu družine, bodisi so to majhna podjetja »mam in očetov« in vse do velikih mednarodnih podjetij, ki so vodilna v svojem sektorju. Družinska podjetja predstavljajo okrog 80 % vseh podjetij v Severni Ameriki. V ZDA družinska podjetja prispevajo 64 % bruto domačega proizvoda, zagotavljajo okrog 60 % zaposlitev in kreirajo kar okrog 78 % novih delovnih mest, je pomen družinskega podjetništva na mednarodni ravni izpostavila dr. Astrid Wimmer, EY Avstrija (GZS, 2015).

### **1.1.1 Značilnosti družinskih podjetij**

Družinskim podjetjem, glede na različne raziskave, pripisujejo sledeče lastnosti (Duh, 1996):

- družinska podjetja imajo tradicijo, direktorji so na tem mestu dlje časa;
- opazen je vpliv družine na komercialne cilje;
- pri izbiri ljudi za vodstvene položaje se kaže tendenca, da izbirajo ključne ljudi med družinskimi člani;
- družinska podjetja imajo manj delničarjev, držijo delnice v družini in je manj verjetno, da bodo uporabili zunanega svetovalca;
- lastniki – managerji težijo k temu, da so vsestranski, organizatorski, kar vodi k nenaklonjenosti, tveganju in manjši inovativnosti ter rasti malih podjetij;
- so neodvisna, potrebujejo maloštevilne socio-ekonomske mreže, usmerjena so navznoter in strateško konzervativna;
- plače so nad minimalnim povprečjem in skrb za zadovoljstvo zaposlenih je večja, čeprav so manj napredni glede politike ravnanja s človeškimi viri;

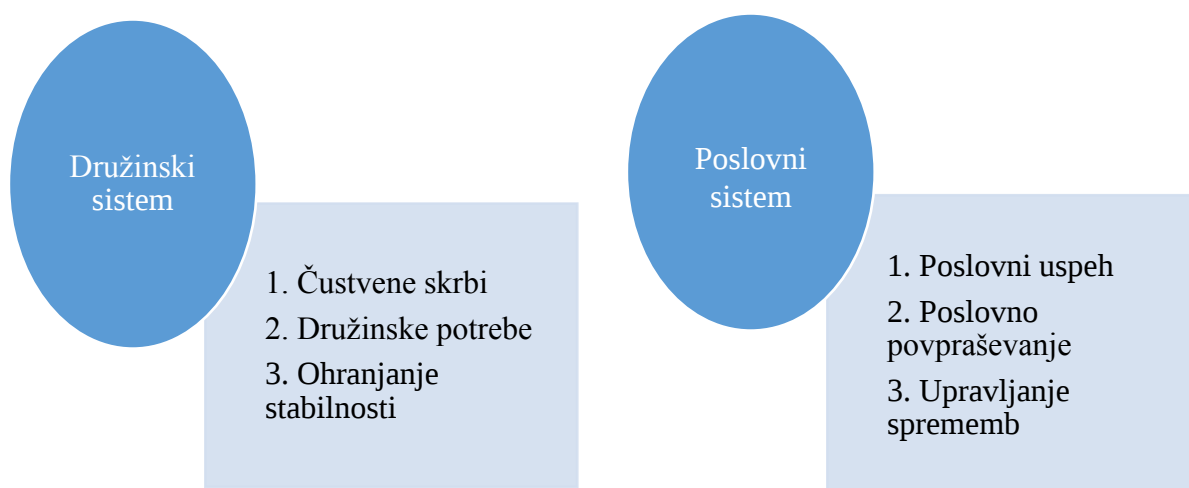
- želijo ohraniti dobro ime, kar se kaže v skrbi za zaposlene, skrbi za kakovost, v sponzoriranjih itd.

Ker nas bolj zanima slovenski trg, moramo poznati tudi njegove značilnosti družinskih podjetij (Duh, 1996):

- večinoma se pojavljajo v obliki samostojnega podjetnika ali družbe z omejeno odgovornostjo
- po velikosti so večinoma mikro in mala podjetja
- zaradi 2. svetovne vojne je bilo večinoma ustanovljenih po letu 1990 torej so precej mlada
- izobrazbena raven managerjev družinskih podjetij je nižja od managerjev ne družinskih podjetij
- nasledstvena generacija ima po navadi višja stopnjo izobrazbe
- med družinskimi podjetniki prevladujejo moški: kar 70% družinskih podjetij je v lasti podjetnikov in le od 20 do 30% je podjetnic v družinskih podjetjih
- večina slovenskih malih in srednje velikih družinskih (76 %) in nedružinskih (74,8 %) podjetij ima zgolj enega lastnika. Delež podjetij v lasti dveh lastnikov je mnogo manjši; le 18 % družinskih in 16,2 % nedružinskih podjetij je v lasti dveh lastnikov; nasledstvo v družinskih podjetjih po mnenju mnogih avtorjev predstavlja prevladujoči strateški problem

Da lahko bolje razberemo značilnosti družinskih podjetij, je dobro poznati tudi razlike med sistemi, kar lahko razberemo iz Slike 1.

*Slika 1: Primerjava družinskega in poslovnega sistema*



*Vir: R. Carlock & J. Ward, Strategic Planning for the Family Business, 2001, str. 5.*

Med družino in podjetjem je močna notranja povezava, saj je družina v središču. To pa vpliva na atmosfero v podjetju, saj obstaja možnost, da pride znotraj podjetja do konfliktov. Družine gledajo na podjetja dolgoročno in ne le na kratkoročne profite, zato so taka podjetja v povprečju starejša od navadnih. Ko je podjetje predano naslednji generaciji, potomci ne prejmejo le finančnega dela, ampak tudi družbeni in kulturni kapital. V družini je pomembna skromnost, kredibilnost, poštenost itd. Te vrednote pa se kažejo v načinu poslovanja, lokalni pripadnosti in skrbnosti družinskih članov. Značilno je, da na vrhu podjetja prevladajo družinski člani, zato je tudi opazen paternalizem in nepotizem, tako kot tudi čustvene in neformalne odločitve. Kapital družinskega podjetja je sestavljen iz družinskih prihrankov in bančnih posojil. Dobiček je velikokrat investiran nazaj v podjetje, lastniki pa so bolj potrpežljivi pri čakanju na prihodke. Graf rasti je precej enakomerno vzpenjajoč v primerjavi z ne-družinskimi podjetji, kjer je graf bolj dinamičen (Mandl, 2008).

### **1.1.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij**

Ko se podamo v fazo nasledstva, se moramo zavedati, na katerih področjih bomo v prednosti in kje bomo oslabljeni, da se lažje pripravimo. Eden od zakonov Isaaca Newtona navaja: če prvo telo deluje na drugo telo s silo, deluje to na prvo z enako veliko, a nasprotno usmerjeno silo. Tudi če se odločitev ali poslovna ideja zdi dobra, bo zmeraj imela temno plat.

Prednosti družinskih podjetij je po mnenju Janeza Ajleca – direktor v družinskem podjetju AJM okna-vrata-senčila d.o.o – v predanosti poslu in družini, veliko znanje, fleksibilnost v času, delu in denarju, nasledstvo, razmišljanje na dolgi rok, stabilna kultura, hitro sprejemanje odločitev, zanesljivost in ponos (Žaler, 2008). Prednosti družinskih podjetij lahko vidimo predvsem v predanosti družinskih članov poslu kot tudi privatnemu življenju, se pravi družini, večjo prilagodljivost v smislu časa in denarja, jasno oblikovano in stabilno kulturo v podjetju, ki je običajno projekcija družinskih vrednot, v večjem znanju, hitrejšem usklajevanju in s tem sprejemanju odločitev ter nenazadnje tudi v večji medsebojni zanesljivost, saj gre za družinske člane, ki se dodobra poznajo. Vse našteje prednosti lahko na neki točki postanejo tudi slabosti družinskih podjetij, pri čemer ta neželen prehod večinoma nastane kot posledica čustvenih konfliktov ali razhajanj (Kos, 2008).

Na svetu so najbolj uspešna in dolgoročno orientirana družinska podjetja, kjer je energija in povezanost (Jeraj, 2017).

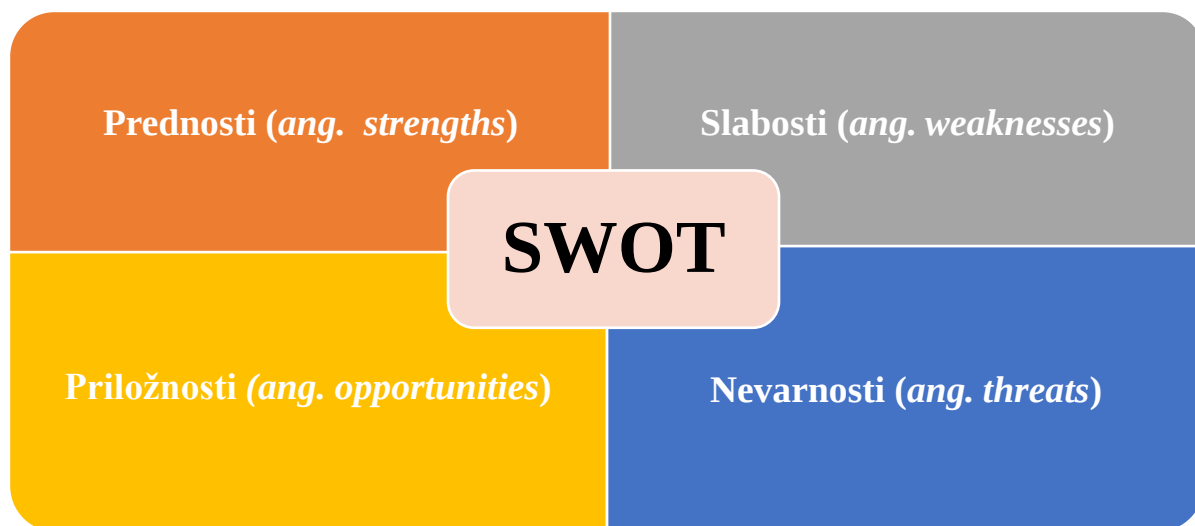
Slabosti družinskih podjetij so po mnenju direktorja podjetja AJM okna-vrata-senčila d.o.o v rigidnosti oz. togosti, poslovnih izzivih (modernizacija zastarelih metod dela itd.), nasledstvo, čustveni vplivi na poslovanje, vodstvo in legitimnost (Žaler, 2008). Slabosti družinskih podjetij pa lahko vidimo tudi v možni večji rigidnosti, čustvenih vplivih na celotno poslovanje, nejasno opredeljenemu vodstvu podjetja in legitimnost le-tega, težjemu pridobivanju kapitala s strani zunanjih investitorjev itn. Prepletenost obeh sistemov, družinskega in poslovnega, pa je še posebno kompleksno in težavno izražena na ravni financiranja. Namreč oba sistema imata zaradi dokaj različnih interesov svoje potrebe po

financiranju in ob enaki količini finančnih sredstev je eden izmed sistemov lahko oškodovan. S finančnega vidika pa lahko vidimo tudi problematiko solastništva družinskih članov, ki ne želijo biti vpleteni v poslovanje podjetja in imajo druge lastne cilje, vseeno pa so že vložili kakšen svoj prispevek. Torej predvsem na tem nivoju morajo biti prvo postavljeni trdni temelji, ki jasno opredeljujejo politiko financiranja obeh interesnih združenj in postavljajo razmejitve med obema sistemoma (Kos, 2008).

## 1.2 SWOT analiza za družinska podjetja

V sklopu poslovnih ved je to ena najpopularnejših analiz. Prepoznana je kot analiza prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti (angl. strengths, weaknesses, opportunities, and threats, v nadaljevanju SWOT), v slovenski terminologiji pa je poznana kot PSPN matrika. Pri SWOT analizi podrobno pogledamo prednosti (S), slabosti (W), priložnosti (O) ter nevarnosti (T). Analizo je smiselno narediti, saj se na podlagi nje lažje strateško odločamo, izberemo smer poslovanja ter ugotovimo, na katera področja se je treba bolj usmeriti ali pa jih opustiti. Analizo razdelimo na notranje (prednosti/slabosti) in zunanje (priložnosti/nevarnosti) dejavnike. Na notranje dejavnike lahko vplivamo direktno, medtem ko imamo na zunanje dejavnike, bolj majhen posredni vpliv. Cilj analize je, da se posvetimo prednostim, odpravimo pomanjkljivosti, izkoristimo priložnosti in izogibamo nevarnostim. Na podlagi SWOT analize (Slika 2), ki se po navadi pojavlja pri družinskih podjetjih, pa lahko lažje odgovorimo na težja vprašanja, ki se pojavljajo ob načrtovanju nasledstva (Podjavoršek, 2017). Kopriva in Bernik (2009) v nadaljevanju ugotavljata prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v družinskih podjetjih.

*Slika 2: SWOT analiza v družinskem podjetju*



- **Prednosti**

- Velika pripadnost in predanost družinskih članov.
- Posebna »družinska atmosfera« se ustvari v podjetju, kar se kaže v zaupanju in enakovredni skrbi za družino, zaposlene in poslovanje.

- Zaščita poslovnih skrivnosti – zaupanje družinskim članom.
- Dolgoročna vizija.
- Ključni ljudje se ne menjajo pogosto, kar se kaže v dobrih odnosih s poslovnimi partnerji.
- Lažja komunikacija
- Tradicija, po kateri je podjetje znano.
- Če je podjetje že zgrajeno, lahko prevzemniki dajo večji poudarek na dobro poslovanje saj so družinska podjetja po navadi že finančno stabilna zaradi prejšnjih generacij.
- Veliko stalnih kupcev.
- **Slabosti**
  - Neobstoječ ali slab strateški plan in omejene organizacijske sposobnosti.
  - Privilegiji družinskih članov v podjetju lahko demotivirajo ostale zaposlene.
  - Nenadna bolezen ali smrt lastnika in nepripravljenost za prevzem.
  - Lastnik želi imeti pod kontrolo vsa področja podjetja, kar velikokrat preide v pomanjkanje pozornosti in strokovnega znanja zaradi preobremenitve.
  - Če prevzemnik slabo posluje, to finančno vpliva na celotno družino, zato je tveganje in vpeljava novih idej toliko bolj tvegano.
- **Priložnosti**
  - Ker so ključni ljudje za podjetje zelo povezani, se lahko hitro odločijo in reagirajo na spremembe na trgu.
  - Družinska podjetja so na trgu videna kot zanesljiva, ker je njihov ugled v družbi odvisen od poslovanja.
  - Nadpovprečni rezultati so lahko doseženi z dobro zasnovanim sistemom napredovanja, nagrajevanja in vrednotenja.
- **Nevarnosti**
  - Težko je najti nedružinskega managerja, ki bi bil pripravljen delati v, po vsej verjetnosti konfliktnem delovnem okolju.
  - Omejene možnosti napredovanja zaposlenih so na splošno nezanimive za zelo usposobljene delavce.
  - Pomanjkanje znanja in spretnosti, ker imajo prednost zaposlitve družinski člani.
  - Lažje pride do konfliktov znotraj družine, kar lahko trajno vpliva na poslovanje podjetja

### 1.3 Nasledstvo v družinskem podjetju

Dr. Astrid Wimmer je opozorila na ključne dejavnike neuspeha pri nasledstvu. Po njenem mnenju je razlog za neuspeh v kar 60 % primerih v pomanjkanju komunikacije in zaupanja znotraj družinskega podjetja, v 25 % zaradi neprimerno pripravljenih naslednikov, v 12 % pa zaradi pomanjkanja definicije poslanstva ali namena družine, ki bi jasno opredelil, kako uporabljati družinsko bogastvo (GZS, 2015).

Pri prvem prenosu podjetja propade vsako tretje, pri prenosu na tretjo generacijo pa preživi vsako sedmo podjetje (Jeraj, 2017). Medgeneracijski prehod vodenja in lastništva oziroma tranzicija v družinskem podjetju je eden glavnih organizacijskih izzivov, s katerimi se družinska podjetja srečujejo. Poznavalci ugotavljajo, da se je s tematikami, kot so nasledstvo, planiranje nasledstva in nadaljevanje podjetja smiselno začeti ukvarjati pet do deset let pred umikom ustanovitelja/trenutnega lastnika družinskega podjetja. Upoštevanje priporočene dobe naj bi pripomoglo k temu, da se načrti in pristop, ki ga podjetnik izbere, zbrusi in »usede« v zavest tistih, ki naj bi podjetje nadaljevali. Vsekakor pa si mora vsak podjetnik najprej postaviti na videz logično in preprosto vprašanje: »Ali želim, da se podjetje nadaljuje na naslednjo generacijo?« Iskreno postavljeno vprašanje in iskren odgovor nanj je dobra popotnica k planiranju nasledstva in nadaljevanju podjetja (Pirc, 2007b).

Po besedah Jeraja (2017) imajo mladi prevzemniki tendenco, da nekoč prevzamejo družinsko podjetje, ampak v primerjavi s tujimi študenti niso pripravljeni toliko storiti zanj. V Sloveniji velja podatek, da kar 47 % študentov nikoli ni delalo v podjetju svojih staršev. Večina ustanoviteljev družinskega podjetja pa sploh noče razmišljati o predaji svojega podjetja. V podzavesti imajo, da so zmožni voditi podjetje do smrti. Nekaj rešitev in predlogov na vprašanje – kako spremeniti takšno razmišljanje v procesu prenosa – je zapisal tudi Gersick (2006). Ker se tudi sam soočam s prevzemom, bom iz lastnih izkušenj podal ugotovitve, pomagal pa si bom tudi z Gersickovo literaturo in izoblikoval predloge za uspešen prenos v podnaslovih 1.3.1, 1.3.2 in 1.3.3.

### **1.3.1 Ustanovitelji**

Na podlagi lastnih izkušenj in s pomočjo Gersickove literature ugotavljam, da so ustanovitelji zelo čustveno navezani na podjetje, zato jim je težko predati svoje poslanstvo naslednji generaciji. Čeprav imajo dobre razloge in vedo, da bi bilo nasledstvo bolje načrtovati kmalu, jih večina tega ne naredi, dokler res niso več zmožni delati, kar pripelje do otežujoče situacije pri predaji. Ustanovitelji gredo pri prenosu skozi različne faze: zanikanje, jeza, depresija, pogajanje in končno na prevzem. Prenos je najbolje načrtovati, ko je lastnik še vedno pri močeh, drugače ponižujejo njegovo pozicijo, kar otežuje njegovo predajo.

Ustanovitelji v veliko primerih postanejo podjetniki zaradi potrebe po večji moči in izvajanju oblasti nad ostalimi. Če bi to moč predali naprej, bi začutili prvi korak, da izgubljajo proti življenju. Bojijo se tudi, da bi izgubili pomemben del njihove identitete in prijatelje, s katerimi poslujejo.

Ustanovitelja je treba čimprej spodbuditi k razmišljanju o prenosu podjetja. Treba je najprej poiskati čustvene prepreke za prenos, saj so te po navadi glavni vzrok za oteženo predajo naslednikom. Ena opcija je, da ustvarimo mrežo ljudi, ki se soočajo s podobno situacijo in ki so uspešno prenesli svoje podjetje, da delijo svoja mnenja in nasvete. Do takih ljudi ima ustanovitelj spoštovanje in sočutje, kar mu pripomore pri odločanju. Pomembno je tudi, da

se družina zaveda, kako težko je iti skozi takšen proces, saj mu bo na ta način lažje pomagala.

Treba je spodbujati ustanoviteljevo zavedanje o pomembnosti prenosa z različnimi vprašanji: Kaj se bo zgodilo danes, če ustanovitelj nenadno umre? Kaj se bo zgodilo z družino? Kaj se bo zgodilo s podjetjem? Kdo bo prevzel podjetje? Kako se bodo odzvali poslovni partnerji? Takšna vprašanja ga spodbudijo k razmišljanju o nasledstvu. Zavedati se mora, da je to njegova najpomembnejša naloga. Pozornost lahko povečamo s konkretnimi idejami: prikazati, kako bo zgledalo podjetje brez njega, izbira in usposabljanje naslednika in ključne ljudi podjetja, načrtovati razdelitev družinskega premoženja in lastništva, izobrazba družine o zavedanju odgovornosti, ki jih prinese menjava vlog. Ustanovitelj se mora zavedati, kakšna bo njegova vloga v podjetju in družini po prenosu. Če ima neke stranske projekte, ki si jih že dolgo želi uresničiti, bo veliko lažje.

### **1.3.2 Družina**

Na podlagi lastnih izkušenj in s pomočjo Gersickove literature ugotavljam, da se potreba po razmišljanju o načinu nasledstva pojavi, ko ustanovitelj doseže zadnji krog življenjskega cikla, ko njegova starost presega 60 let. Pri teh letih je običajno zadnji od otrok že zapustil dom, kar prinese veliko sprememb. Na plan pridejo vsi konflikti, ki sta jih zakonca zadrževala skozi življenje zaradi prehitrega življenjskega tempa, pojavi se smrt njunih staršev, kar povzroči še večje pritiske. Če je mož ustanovitelj podjetja, je žena še toliko bolj razumljiva med spopadanjem z nasledstvom. Lahko pa nanj vpliva tudi negativno, če je imela veliko vlogo v podjetju in ji prenos povzroča veliko dodatnega stresa. V veliko primerih se naredi, da žena zavira razmišljanje o nasledstvu, ker se zaveda da bo prišlo do čustvenih zmed tudi v družini in se tako celoten proces samo zamika. Pri mlajših generacijah pa je problem, da razmišljanje o nasledstvu vzbuja strah po bližajoči se smrti staršev. Vsaka družina pa se med sabo razlikuje in drugače sprejema takšno situacijo.

Najprej se morata mož in žena strinjati, da je treba nasledstvo začeti planirati. Vedeti morata, kaj hočeta s tem doseči in imeti skupno vizijo. Misliti morata na prihodnost podjetja in družine, med tem pa si drug drugemu pomagati. Morata se zavedati, da imata vpliv in sta sposobna uspešno načrtovati nasledstvo. Ostali bodo začutili dobro in zaupanja vredno energijo, to pa jima bo pomagalo pri spopadu z izzivi, ki ju čakajo. Preden se par loti načrtovanja, ju je dobro napotiti k svetovalcu za finančne načrte in zakonskemu svetovalcu. Ko se par odloči, da bo svoje podjetje predal naslednji generaciji, je smiselno, da organizira sestanek z vsemi vpletenimi družinskimi člani in povabi zunanjega svetovalca, ki lahko nevtralno oceni situacijo. Skupaj lahko poveže vse družinske člane, tudi tiste, ki so do zdaj bili bolj v ozadju. Treba je transparentno predstaviti sliko celotnega podjetja, da si lahko vsak realizira svoja pričakovanja. Za večje družine in tiste, ki težko najdejo soglasje, je priporočeno, da napišejo družinsko ustavo, katera odpravi ogromno konfliktov.

### **1.3.3 Managerji**

Če namesto druge družinske generacije posel prevzame profesionalni manager izven podjetja, lahko pride do izkoriščanja in samo interesa za povečanje osebnega kapitalnega statusa (Jeraj, 2017). V veliko družinskih podjetjih je zaposlen manager, ki ni družinski član ustanovitelja. Ves proces nasledstva pa močno vpliva tudi nanj. Iz osebnega odnosa z ustanoviteljem mora preiti v bolj formalnega z naslednikom, kar pa večini ni všeč, saj so se z ustanoviteljem po dolгих letih že povezali tako profesionalno kot tudi neformalno. Managerji se tako izogibajo planiranju nasledstva tudi zato, ker morajo po tem biti podrejeni mlajšim. Tudi če je naslednik učinkovitejši in ima boljše ideje kot njegov prednik, bo v očeh managerja še zmeraj manj cenjen. Težko se je nenadoma navaditi na novo vodstvo po toliko letih prisotnosti v podjetju, katerega voditelj je bil ustanovitelj. Ta si je že nabral spoštovanje in ugled, kar pa za mladega naslednika ne bo lahka naloga (Gersick, 2006).

Ko se razpravlja o nasledstvu, je manager v podjetju običajno prisoten že veliko let, zato je treba tudi njegovo mesto pripraviti na naslednje generacije. To se lahko učinkovito doseže z ustreznim planiranjem. Manager lahko začne uvajati nadomestnega managerja, ker najbolje pozna potek vodenja, organiziranja, planiranja in kontroliranja. Pri planiranju se je treba vprašati, kako bi naj podjetje zgledalo v prihodnosti, kakšne spretnosti naj bi imeli ključni člani podjetja, ali so v podjetju ustrezni ljudje, ki bi lahko uresničili vizijo podjetja, kakšna uvajanja potrebujejo, da bo podjetje konkurenčno ter kako bodo zaposlovali nove kadre. To je nekaj vprašanj, na katere je treba odgovoriti in ki pripomorejo k lažji organizaciji in razmišljanju.

V primerjavi z drugimi razvitimi državami je v Sloveniji področje družinskega podjetništva še precej neraziskano. Glede na rastočo pomembnost tega področja bi morali organizirati razne dejavnosti, ki bi pripomogle k večjemu znanju s tega področja, kot je na primer vzpostaviti organizacijo z namenom, da se ukvarja z izobraževanjem, informiranjem in svetovanjem družinskim podjetjem, omogočiti prejem licence za svetovalca takšnim podjetjem, organizirati redne sestanke, konference in posebne dogodke ali organizirati dogodke na fakultetah s predstavitvijo najbolj uspešnih podjetij s tega področja (Kopriva & Bernik, 2009).

### **1.4 Družinska ustava**

Družinska ustava je zelo pomemben del pri prenosu podjetij, saj pomaga družinam, da ne pride do konfliktov, kar je pri večini glavni faktor, da podjetje propade. Pomembno je definirati družinsko ustavo, saj na podlagi ankete, ki je bila opravljena na tridesetimi naključno izbranimi družinskimi podjetji, ugotovimo, da 73 % anketirancev ne ve, kaj sploh to pomeni (Bedenčič, 2003).

Družinska ustava je jasen zapis struktur in dogovorov, ki so smerokaz članom družine pri delu in izven podjetja. Z ustavo opredelimo cilj, zakonitosti upravljanja, nasledstvo in prenos podjetja, zaposlovanje družinskih članov ipd. To predstavlja temelj za urejanje

odnosov v družini in v podjetju. Podpišejo jo vsi člani podjetniške družine, da bi se zavarovale in pripravile na kasnejša morebitna razhajanja (Pirc, 2007a).

Redko se zgodi, da sta poslovni in družinski sistem popolnoma uravnotežena, saj prvi vsebuje racionalen poslovni sistem, drugi pa temelji bolj na čustvih. Medosebne odnose družine poskušajo urejati na različne načine. V tujini se bolj poslužujejo sprejetju družinske ustave kot v Sloveniji, saj se hočejo zavarovati pred spori, ki lahko nastanejo v prihodnosti. Tudi v Sloveniji, kjer sicer te oblike pogodbe posebej ne urejajo, velja v zakonodaji kot pogodbeni dogovor z vsemi pravnimi posledicami, če so le-ti v skladu s slovenskimi pravnimi predpisi (Kelbl, 2001).

Družinska ustava navadno ureja naslednja vsebinska področja (Pirc, 2007a):

- Splošne določbe – opredeljuje, da gre za izražanje volje članov družine in temelj nadaljnjega urejanja odnosov ter namen, zaradi katerega je sprejeta.
- Vizija podjetja – opredelitev smeri, v katero naj se dejavnost podjetja razvija, in vloga družinskih članov pri tem.
- Sodelovanje družine pri vodenju in upravljanju – način oblikovanja volje družine in njenega sporočanja korporativnim organom podjetja/družbe, katere lastnik je družina.
- Zaposlovanje v podjetju – zagotavljanje ustrezne ravni izobraževanja za družinske člane. Opredelitev delovnih izkušenj, ki naj jih družinski člani pridobijo pri delu izven družinskega podjetja. Pričakovanja do družinskih članov in način njihove artikulacije. Zaposlovanje partnerjev družinskih članov. Nagrajevanje družinskih članov zaposlenih v podjetju.
- Nasledstvo v podjetju – kriterij za določanje nasledstva (sposobnosti, delovne izkušnje). Zaposlovanje zunanjih managerjev.
- Lastništvo v podjetju – način prenosa lastništva in delitve družinskega premoženja. Uresničevanje glasovalne pravice. Pravila izstopa iz lastništva. Sklepanje predporočnih dogovorov.
- Organi oblikovanja volje v družini in podjetju – način urejanja odnosov med družino in družinskim podjetjem – usklajevanje in sporočanje stališč družine do podjetja. Članstvo v družinskem svetu. Vsebine, ki jih obravnava družinski svet. Članstvo v organih podjetja (člani/nečlani družine). Zavezanost organov podjetja k odločitvam družinskega sveta.
- Obveščanje družinskih članov o poslovanju podjetja – opredelitev letnih srečanj. Sporočanje pomembnih odločitev družinskim članom. Upoštevanje medgeneracijskih posebnosti in hierarhij pri komuniciranju. Pravica zahtevati srečanja družinskega sveta.

## **2 ANALIZA NASLEDSTVA V KAVA BAR ZMAJEVA VOTLINA**

### **2.1 Namen, cilji in raziskovalno vprašanje**

V drugem delu strokovne zaključne naloge bom odgovoril na raziskovalno vprašanje, predstavil podjetje in opisal, kako se v njem spopadajo z izzivi nasledstva. Na podlagi

znanja, ki sem ga pridobil, in intervjujev, ki sem jih opravil, bom poiskal rešitve in predloge, kako naj se v podjetju Kava bar Zmajeva votlina spopadejo z izzivi in s tem omogočil čim bolj uspešen prenos na naslednika.

## **2.2 Raziskovalne metode**

Za raziskovalni instrument sem uporabil intervju, ker sem hotel podrobneje preučiti podjetja, ki se spopadajo s podobnimi izzivi kot podjetje, ki ga predstavljam. Največ informacij, ki me zanimajo sem lahko dobil preko intervjuja saj sem imel osebni pristop in imel več časa, da se posvetim posameznemu podjetju. Po napisanem teoretičnem delu sem ugotovil, katere informacije potrebujem za vprašanja za intervju in ga nato smiselno sestavil in opravil. Vprašanja sem priredil posameznemu podjetju, da bi pridobil ustrezne podatke, ki mi bodo v nadaljevanju koristili pri pisanju strategije nasledstva. Ker smo se dogovorili, da imen ne bom izpostavljaj, sem podjetja oštevilčil od ena do štiri. Ljudje, s katerimi sem se pogovarjal, so potencialni nasledniki družinskih podjetij stari od 20 do 25 let. Najprej sem jim predstavil svojo in njihovo vlogo za strokovno nalogo ter jim predstavil vprašalnik. Skozi pogovore sem si zapisoval ključne točke, na koncu pa odgovore smiselno uredil. Povprečni čas trajanja intervjuja je 29,5 minut.

## **2.3 Predstavitev podjetja**

Podjetje je nastalo leta 1948, ko je Martin skupaj z ženo Anico odprl gostilno. Takrat v bližnji okolici ni bilo nobene podobne dejavnosti, Anica pa je bila znana kot odlična kuharica. V ponudbi so bile tradicionalne jedi, pripravljene iz pridelkov z domače njive, ki jih je pridelovala sama, zraven pa skrbela še za živino v hlevu. Njen delovni dan je potekal običajno vse dni v tednu od zjutraj do večera, Martin pa je delal v strežnem delu. V vasi pravijo starejši prebivalci, da je bila takrat vedno vrsta vozil skozi celo vas, ki so čakali, da pridejo v gostilno. Obrat sta uspešno vodila 20 let do leta 1968, ko je Anica zbolela in je vodenje prevzela njena hčer. Zaradi pomanjkanja izkušenj in nepripravljenega nenadnega prevzema ni bilo pretiranega finančnega uspeha in je morala po enem letu gostinski obrat zapreti.

Martinov sin Stanislav se je ukvarjal s prevozom lesa s tovornjakom večinoma po Jugoslaviji, kjer so se leta 1990 pri prevozu začeli pojavljati problemi z izgredi. Leta 1991 pa je zaradi vojne na eni izmed voženj prišlo do nevarnosti, iz katere se skoraj ne bi vrnil. Takrat se je odprla priložnost, da izkoristi svojo idejo. Vedno si je želel odpreti gostilno, saj je imel umetniškega prijatelja, s katerim sta imela nore ideje, kako naj bi objekt izgledal. Ker so s starši živeli v isti stavbi, kjer je nekoč bila gostilna, je priložnost izkoristil in jo preuredil ter jo ponovno otvoril. Njegov oče ga je podpiral, dokler ni videl, na kakšen način hoče preurediti prostore. Stanislav je vedno hotel biti drugačen od ostalih, Martin pa ga pri tem ni podpiral. Stanislav se ni zmenil za to, kaj oče misli, in je še vedno vztrajal pri svojih idejah. Ko sta z umetniškim prijateljem začela urejati notranjost, nista točno vedela, kaj bosta ustvarila. Kot se za umetnika spodobi, je vse nastajalo sproti. Na koncu je vse skupaj nastal unikat, ki pa spominja na precej vulgarno podobo, kar očetu ni bilo všeč. Imela sta

velike borbe, ko je hotel Stanislav otvoriti bar. Martin je govoril inšpektorjem, naj mu ne dovolijo odpreti bara v takšni podobi, njegova žena pa je celo zbirala podpise sosedov proti otvoritvi. Stanislav je že bil psihično čisto uničen, vendar se ni predal in končno otvoril gostinski obrat v podobi, ki jo je želel.

Vedno bolj se je potrjevalo, da je bila ideja dobra. Veliko ljudi je začelo obiskovati bar, saj je bil drugačen od ostalih in vedno ponujal dobro glasbo, za katero je bilo značilno, da je bila vedno naglas. Po enem letu delovanja se je pridružila pri delu še njegova žena Sonja. Skupaj sta uspešno vodila bar, ki je takrat nudil samo pijačo. V baru je nekaj časa deloval tudi mini casino. Vse skupaj je zelo dobro potekalo, dokler niso bili sprejeti različni zakoni, ki so omejevali dobro delovanja bara. Sprejet je bil zakon, ki je zelo povečal kazni v cestnem prometu, državni zakoni so prepovedali kajenje v javnih prostorih, prepovedali so uporabo igralnih avtomatov v manjših obratih ter uvedli davčne blagajne. Ti dejavniki so precej vplivali na poslovanje, vendar obrat še vedno deluje. Z letošnjim letom tj. 2017 bo bar odprt že 26 let.

## **2.4 Nasledstvo**

Starši me nikoli niso silili, da se naj posvetim domačemu podjetju, ampak so me zmeraj podpirali pri mojih odločitvah in debatirali o mojih željah. Tudi sam nisem vedel, da bom nekega dne prevzel domači posel, vse se je dogajalo spontano. Po končani gostinski srednji šoli sem se vpisal na Ekonomsko fakulteto v Ljubljani in opravil enoletno študijsko izmenjavo v Nemčiji. Obe šoli sta mi dali specifično znanje; gostinska šola mi je dala veliko praktičnega znanja, ekonomska fakulteta veliko teoretičnega znanja, program izmenjave pa širino in odprtost razmišljanja.

Med šolskim obdobjem sem postajal vedno bolj radoveden glede družinskega bara in skušal vplesti svoje ideje. Ob študiju sem začel organizirati razne dogodke, ki so izboljšali finančno stanje in nadaljnji obisk bara. Rezultati so se pokazali kot pozitivni, motivacija in veselje pa je iz dneva v dan raslo. Tako sem si vtiral pot v podjetje in vse je kazalo, da bom nekega dne mladi prevzemnik. Bolj resno sem začel spremljati tudi konkurenco saj le tako lahko ponudimo gostom, kar druge ne morejo dobiti, kar je tudi naše načelo.

Zaradi rezultatov sem pridobival vedno več zaupanja in posledično tudi vedno več odgovornosti. Počasi sem začel opravljati vse funkcije dela in se sproti učil. Oče mi je predal bogate izkušnje, saj se je z gostinstvom aktivno ukvarjal 25 let. Vsak nasvet je bil dobrodošel in vsak napotek mi je odprl širino razmišljanja o poslovanju. Zanimivo je tudi, kako različna sta pogleda na poslovanje s strani Sonje in Stanislava. Od obeh poskušam izveči čim več informacij, ki bi mi prišle prav pri vodenju podjetja. Veliko sta me naučila glede ravnanja z gosti, saj je to pri gostinstvu ena najpomembnejših nalog, ki vsebuje veliko trikov, saj je vsak človek drugačen in ima drugačna pričakovanja, v gostinstvu pa je treba ugoditi vsaki stranki in imeti veliko potrpljenja, sploh v današnjih časih, ko stranke vse objavijo na internet, kjer so vse kritike javne. Pripravljata me na vse mogoče situacije, kot je na primer ohraniti dober odnos z dobavitelji. Od sogovornika iz podjetja 3 sem izvedel,

kako pomembno je dobro sodelovanje z dobavitelji, saj se da veliko dodatnih stvari dobiti brezplačno ob uspešnem dogovoru.

Starša sta bila vesela, ko sta začela opazovati, da me ta posel veseli, saj vesta, da bosta ob mojem sodelovanju vedno bolj razbremenjena. Zavedata se, da me morata še veliko naučiti. Čeprav je bilo veliko dvomljivcev, sem leta 2015 v sklopu bara odprl še kuhinjo, kjer pripravljamo samo eno vrsto hrane, mama pa mi pomaga pri strežnem delu, katerega tudi počasi prevzemam. Leta 2016 sem postal prokurist podjetja, kar mi daje vsa pooblastila, posledično pa tudi večjo motivacijo in odgovornost.

Iz kuhinjskega dela se vedno bolj pomikam tudi proti strežnemu prostoru, kjer je veliko dodatnih funkcij, ki se še jih moram naučiti. Kot priporoča Pirc (2007b), se naše podjetje pripravlja na nasledstvo pet do deset let pred odstopom lastnika, kar lahko prepreči zaplete in omogoči uspešen prenos. Pred delom v domačem podjetju pa sem za razliko od prevzemnikov podjetja 1 in 3 iz intervjuja opravljal veliko počitniških del v podobnih obratih in pa tudi v podjetjih, ki so se ukvarjali z drugimi stvarmi, kot je na primer lesarstvo, proizvodnja, gozdarstvo, montaža in podobno. Tako sem si nabral izkušnje in širino razmišljanja, kar iz intervjujev ugotavljam, da nekaterim sogovornikom manjka, kar tudi obžalujejo. Izmed vseh del, ki sem jih opravljal pa me gostinstvo najbolj zanima. Zelo je raznoliko in vsak dan prepleteno z novimi obrazy. Rad delam z ljudmi in čeprav je včasih to lahko zelo naporno ima svoj čar.

## **2.5 Izzivi**

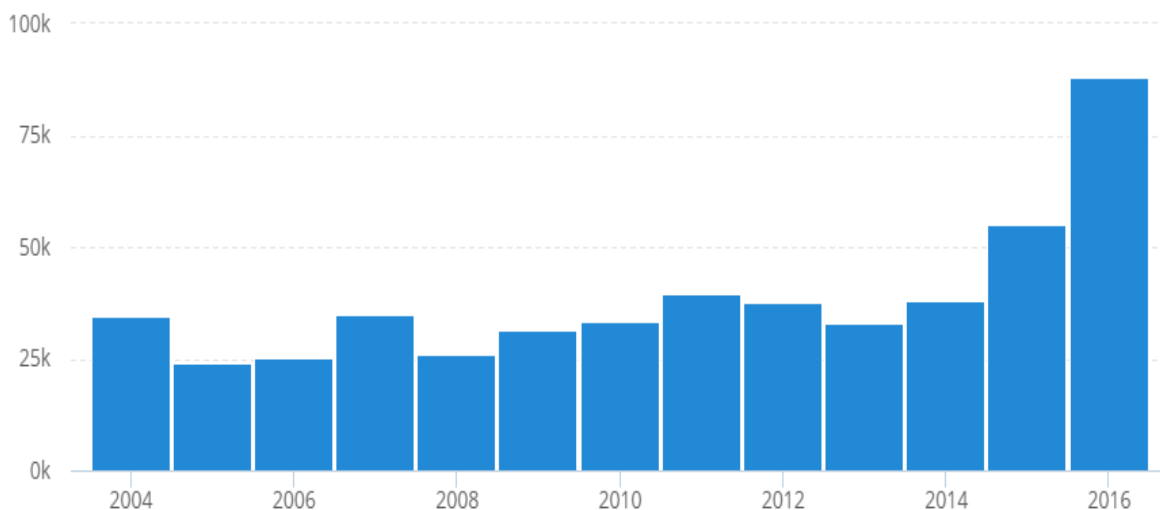
Bolj ko se je moje študentsko obdobje bližalo koncu, bolj sem bil prepričan, da želim delati doma in nekega dne tudi prevzeti posel. Oče se je leta 2015 upokojil, mama pa je sama vodila bar. Največji izziv je bil poiskati prostor zame. Takrat je bil dobiček majhen, delovno mesto pa je bilo samo za točilnim pultom, ki pa je bilo že zasedeno. Posel je bil premajhen, da bi se osredotočil samo na vodenje in živel od prihodkov. Tukaj je nastal problem, ki sem ga moral rešiti. Hotel sem dvigniti dobiček in ustvariti delovno mesto zame ter olajšati življenje staršev. Tukaj opažam podobnost s podjetjem 2, da se je potrebno osredotočiti na reševanje problemov ne glede na situacijo.

Začel sem iskati rešitve za doseganje cilja. V baru je bil prostor, ki je bil neuporaben, jaz pa sem v njem videl veliko priložnost. Že od nekdaj sem rad kuhal, v gostinski šoli pa sem si kot prioriteto izbral kuhanje. Leta 2015 se je pojavil trend burgerjev v Sloveniji, jaz pa sem ravno zaključeval študij. V mestu, kjer sem študiral, so se začeli odpirati razne okrepčevalnice, kjer so začeli ponujati burgerje pripravljeni na kvalitetnejši način, kot smo bili do takrat vajeni. To je sprožilo pravo revolucijo, ki je vplivala tudi name. Ta vrsta ponudbe je bila povsod zelo dobro sprejeta in navduševala veliko množico ljudi. V tem sem v našem okolišu videl tržno nišo, izkoristil priložnost in se povezal s prijateljem iz Kamnika, ki je ravno odprl obrat s ponudbo burgerjev, ki so me fascinirali. Po dolgotrajnem razmisleku in pogajanjih sem se odločil, da se povežemo in odpremo kuhinjo s tovrstno ponudbo tudi v našem baru.

To je bil zame velik podvig, saj sem vplival na edini vir prihodkov v družini in ker je to ponudba, ki v naši dolini še ni bila na voljo, nisem vedel, kakšno bo povpraševanje. Vložil sem vse svoje znanje, prihranke, zaupal svojemu čutu in tvegati. Kljub dvomljivosti staršev, sem imel njihovo podporo, saj sem zaradi pozitivnih rezultatov prejemal vedno več zaupanja. Začeli smo prenavljati prostore in 31.07.2015 otvorili kuhinjski del obrata. Moj prihod se je izkazal kot zelo pozitiven, kar lahko razberemo iz Slike 3, kjer so prikazani prihodki v našem podjetju od leta 2004 do leta 2016 in so izmerjeni v tisočakih (k).

Eden od izzivov je tudi modernizacija. Vedno bolj poskušam vpeljati novodobne metode oglaševanja, organiziranja in kontroliranja. Iz intervjuja 3 sem opazil, da uporabljajo za razpored zaposlenih spletno aplikacijo, ki olajša organizacijo. Uporabil bom tudi idejo digitalizacije pobiranja naročil. Ideja se mi zdi smiselna, izziv pa je to implementirati v naš posel, kjer za organizacijo strežnega osebja skrbi mati, kateri je informacijska tehnologija tuja in traja zelo dolgo preden se iz svojega navajenega in ustaljenega poteka dela navadi na nov sistem. Vmes bo še veliko konfliktov vendar, če hočemo mladi prevzeti in nadaljevati še bolj uspešno moramo stalno uvajati spremembe, ki mogoče na začetku ves sistem malo zavirajo ampak delujejo kot investicija, ki se začne tržiti ko se vsi navadijo sistema in se s tem ohrani ogromno časa.

*Slika 3: Prihodki v tisočakih (k) v podjetju Kava bar Zmajeva votlina od leta 2004 do leta 2016*



*Vir: TSmedia, medijske vsebine in storitve, d.o.o., Pfeifer Sonja s.p., 2017.*

Glede na današnje potrebe ljudi, bo treba investirati tudi v notranjost lokala v smislu modernizacije in dodati kakšno televizijo. Iz zadnjega intervjuja sem ugotovil, da je pomembna občasna prenova podobe podjetja, saj ljudi zmeraj zanimajo nove stvari in to posledično pripomore k zvišanju števila gostov. Prenova bara pa je tudi dvorezen meč ali ga gostje sprejmejo in se še rajši vračajo ali pa jim nikakor ne ustreza. Včasih se splača, včasih ne, ampak se je treba držati načela, da če ne poizkusiš ne veš.

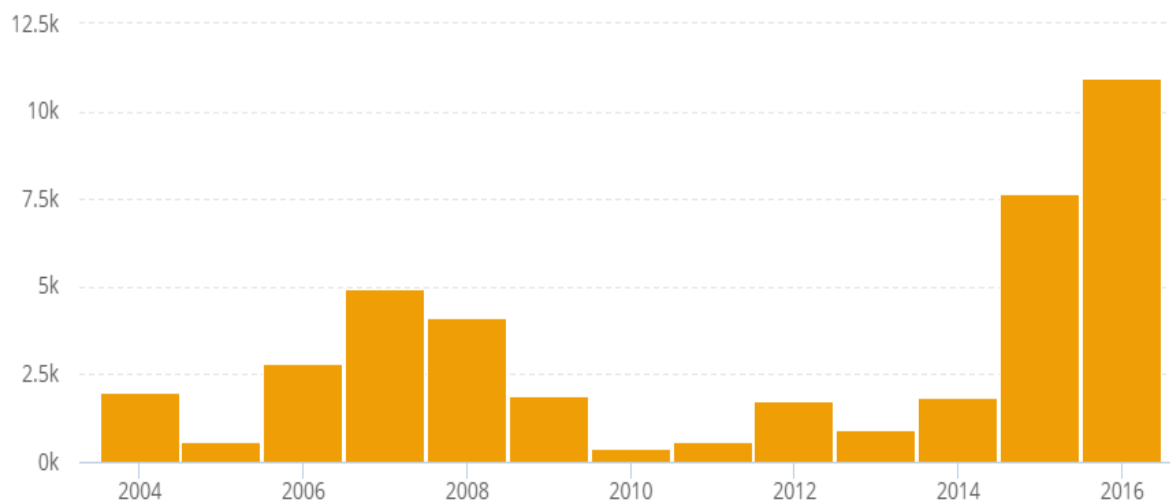
V ponudbo želim dodati čim več novih artiklov, ki se mi zdijo zanimivi in aktualni, mati pa to velikokrat ne razume in ne zaupa, da se bodo artikli prodajali, ker je navajena stare ponudbe. Zdelo se ji je nesmiselno imeti več vrst piva, če lahko ima samo dva. Vendar vztrajam pri svojem mišljenju, da izobrazimo stranke in se trudim spreminjati kulturo v naši dolini, kar je velik izziv in nevarnost pri prevzemu, saj lahko s tem izgubimo stranke, ki so navajene zdajšnjega načina vodenja, lahko pa pridobimo tudi nove, kar je tudi priložnost. Tu opažam velike podobnosti s sogovornikom iz podjetja 3, ki bi rad uvedel kot dodatno ponudbo tudi »*slow food*«, kar v naši dolini še ne ponujamo. Priložnost vidim tudi v medsebojnem povezovanju in razglabljanju o poslovnih idejah, ki bi vsem omogočale pestro ponudbo na svojevrsten način.

V intervjuju 2 sem opazil, da so se pojavile težave pri vodenju, ker sta podjetje vodila dva in nista imela točno določenih navodil, kdo naj vodi katero področje, tako so se pojavljali problemi, ker sta isti stranki povedala drugačne informacije ali pa sta obljubila isti artikel dvema strankama. Tudi pri najinem poslovanju z mamu včasih opazim, da se pojavljajo podobne težave. Tukaj me čaka izziv, da se dogovoriva, katero področje kdo pokriva in se pisno zabeleži.

Na fakulteti so veliko omenjali, kako naj ravnamo z zaposlenimi in nam dajali napotke. Tudi v zadnjem intervjuju sem opazil, kako pomembno je, da v kolektivu vlada dobra energija. Zdaj se je pojavil izziv, da organiziramo čim več skupnih kolektivnih dopustov in ustvarimo dobro atmosfero med zaposlenimi, saj to izboljšuje rezultate in kakovost dela. Do zdaj podjetje ni polagalo veliko energije v zaposlene, zato bo to treba spremeniti. Predlagam tudi nagrajevanje zaposlenih ob doseženi ciljni prodaji artiklov. Naloga vodje je, da dvigne motivacijo zaposlenih.

Opažam, da mati po dolgoletnem vodenju izgublja voljo po ustvarjanju nekaj novega in se drži starih metod. Tukaj se pokaže, da vsako podjetje potrebuje novo energijo, ki doda nov zagon podjetju in ga malo prebudi. Ljudje imajo radi spremembe in vedno iščejo nekaj novega, drugače gredo h konkurenci. Odkar sem aktivno vključen v poslovanje, se je dobiček precej izboljšal, kar lahko razberemo iz Slike 4, kjer je prikazan dobiček v tisočakah (k) od leta 2004 do 2016. Starši so veliko vlagali v strukturo podjetja in gradnjo, jaz pa lahko to prednost izkoristim in se posvetim sami organizaciji, ponudbi, iskanju napak in povečam dobiček. To je velika prednost družinskih podjetij, saj so nam predniki omogočili začetek poslovanja z minimalnim finančnim vložkom, zdaj pa je naša naloga, da podjetja popeljemo še dlje.

Slika 4: Dobiček v tisočakah (k) v podjetju Kava bar Zmajeva votlina od leta 2004 do leta 2016



Vir: TSmedia, medijske vsebine in storitve, d.o.o., Pfeifer Sonja s.p., 2017.

## 2.6 Omejitve raziskave

V intervjuje sem hotel vključiti še lastnike družinskih podjetjih, ki so v fazi predaje svojega podjetja hčeram ali sinovom, vendar nihče od lastnikov, ki sem jih kontaktiral, ni imel časa za intervju. Verjetno jih je tudi strah govoriti o poslovnih zadevah in razpravljati o tem, saj so se celo življenje borili, da so vzpostavili sistem v podjetju in ga mogoče ne bi radi delili z drugimi. Tudi sogovorniki iz intervjuja so želeli, da določeni podatki ne pridejo v javnost, kar me je malo omejevalo pri opravljanju te naloge. Ker je tema, ki sem jo izbral zelo obširna, sem poskušal vse čim bolj strniti in izvzeti le glavna področja ter jih smiselno zapisati.

## SKLEP

Pri izbiranju teme za zaključno nalogo sem želel najti nekaj, kar mi bo koristilo v življenju in nadaljnji poslovni poti. Ker večino časa posvetim domačemu podjetju in ker bi rad v tem prostoru še dolgo deloval, sem si izbral temo, katero lahko povežem s podjetjem in naredim nalogo še bolj koristno. Želel sem da naloga ne ostane samo pri prebiranju literature ampak iz tega dobim uporabne informacije, katere lahko podam naprej in zagotovim boljši uspeh podjetja. Pri prebiranju literature in opravljanju intervjujev sem veliko časa namenil tudi razmišljanju in ugotovil veliko stvari, ki mi bodo prišle prav v poslovnih vodah. Med intervjuji sem slišal veliko dobrih in slabih izkušenj, modrih nasvetov in idej potencialnih naslednikov družinskih podjetij.

Čeprav »Buddenbrooksov efekt« pravi, da prej ali slej vsa družinska podjetja poniknejo v času tretje generacije (Sansom, 2011), verjamem, da lahko z dobro strategijo trajajo dlje, kot kažejo tudi izjemni primeri, kjer podjetje vodi že peta ali celo šesta generacija. Tudi pri nas

se zelo podobno prebijamo že tri generacije in verjamem, da bomo uspešno nadaljevali zgodbo s še boljšimi rezultati. Iz zaključne strokovne naloge in raziskovanja teorije ter praktičnega dela sem zagotovo pridobil ogromno znanja, kar je bil tudi namen raziskovalne naloge. Veliko znanja sem dobil s pogovorom, ki je potekal v obliki intervjuja, saj so sogovorniki v zelo podobni situaciji kot jaz in sem dobil uporabne nasvete, ki jih bom lahko uporabil pri prevzemu.

Družina je skupina oseb, ki so močno povezane, delujejo v sožitju, se imajo radi, delajo za skupno dobro, si pomagajo, se podpirajo, si delijo ter naredijo vse, da so vsi skupaj srečni in uspešni. Podjetje mora biti ena velika družina in delovati na podoben način. Novodobna podjetja že strmiijo k takšnem načinu poslovanja, saj je zadovoljen delavec odraz podjetja. Če delavec z veseljem opravlja svoje naloge, ima tudi večjo motivacijo, kar se kaže v boljših poslovnih rezultatih podjetja.

Glede na to, kako pomembna so družinska podjetja za ekonomijo, bi morali dati večji poudarek na pripravo potomcev na uspešen prevzem. Ko otrok pokaže zanimanje za podjetje, ga je treba začeti počasi vpeljevati v posel in ga pripraviti na vse mogoče izzive. Potrebno je več samoiniciativnosti in aktivnega vključevanja v podjetja (Jeraj, 2017). Po analizi intervjujev sem ugotovil, da družinska podjetja posebej ne pripravljajo potek prevzema in vse prepustijo naključju. Nobeden od sogovornikov niti ni vedel, kaj je družinska ustava. Treba je ukrepati prej, ker lahko pride na koncu do velikih zapletov, če stvari niso razčiščene. Če je potencialnih lastnikov več, priporočam zapis družinske ustave. Pomembna prednost družinskih podjetij je ta, da se lahko vključujejo v podjetje od malih nog in tako spoznajo vsak proces poslovanja. Priporočeno je, da se mladi najprej zaposlijo pri drugem podjetju in šele nato aktivno sodelujejo pri domačem. To je pomembno, da se mlad človek nauči odgovornosti in da se dokaže v nekem širšem okolju in dokaže, da lahko preživi na svojem ter dobi navade, ki pripomorejo k boljšemu rezultatu, kar nekateri sogovorniki iz intervjuja pogrešajo. Zaradi različnih interesov in mnenj je v nekaterih primerih smiselno najeti nekoga izven domačega podjetja, ki bo poskrbel za arbitražo in dal objektivni glas.

Na podlagi intervjujev sem ugotovil, da se v našem podjetju v primerjavi z drugimi ustrezno pripravljamo na prevzem, vendar so še možne izboljšave. Do popolnega prevzema me še čaka veliko dela. Preizkusiti se moram v vlogi vseh delovnih opravil, ki potekajo v podjetju, da bom lahko razumel, kje so napake in kako jih odpraviti. S tem se bom pripravil na to, da postanem dober manager in ne samo podjetnik. Manager mora uspešno kontrolirati, voditi, organizirati in planirati, to pa lahko doseže samo tako, da pozna vsak delček svojega podjetja. Pridobiti moram popolno zaupanje lastnice in pokazati rezultate. Kot vsi sogovorniki iz intervjujev, imam tudi jaz izziv modernizacije podjetja. Vpeljati moram sodobne načine poslovanja, ki so na dolgi rok učinkoviti, ker prihranijo veliko časa in dela. Pri sogovornikih se je modernizacija pokazala kot zelo učinkovita, zato jo bom v podjetju razvijal tudi jaz, čeprav bo terjala veliko truda. Razmišljati je treba na dolgi rok. Povezati se moram z mladimi, ki delujejo v podobnih primerih, kot je moj, saj lahko vsak posvet koristi

in povezovanje je za našo dolino ključnega pomena. Po raziskovanju ugotavljam, da bo treba počasi določiti cilje in vizije podjetja ter razčistiti prihodnost moje vloge v podjetju, da se ne bo zgodilo kot v podjetju intervjuja 4, kjer podjetje vodi še vedno babica, ki je že precej v letih in počasi izgublja zmožnosti za delo.

Velikokrat se zgodi, da je prevzem družinskega podjetja naslednikova zadnja možnost, ker ni našel službe, ki bi ga veselila. Pri takih nasledstvih je treba biti pazljiv, namreč ali je sploh smiselno predati podjetje družinskemu članu, ki ne bo izpolnil njihove vizije. Generacije pred nami so naredile ogromno za nas, vložili so večino prihodkov in časa v podjetje, ki ga prevzamemo. Naša naloga je, da to prevzamemo s spoštovanjem in jih naredimo ponosne ob pogledu na naše rezultate. Moramo vlagati trud in dokazati da smo mladi prevzemniki sposobni in vredni zaupanja. Ker me to delo veseli in sem ponosen mladi prevzemnik, verjamem, da mi bo ob pomoči staršev in te raziskovalne naloge uspelo voditi podjetje s še boljšimi rezultati

## LITERATURA IN VIRI

1. Ajaero, T. M. (2015). Advantages and Disadvantages of a Family Business. *My top Business Ideas*. Najdeno 2. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.mytopbusinessideas.com/advantages-family-business>
2. Barry, B. (1975). The development of Organisation Structure in the Family firm. *Journal of General Management*, 3(1), 42–60.
3. Bedenčič, U. (2003). *Pomen družinske ustave za obstoj družinskega podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic Planning for the Family Business*. London: Palgrave Macmillan.
5. Colli, A. (2003). *The history of Family Business, 1850–2000*. Velika Britanija: University Cambridge.
6. Duh, M. (1996). Posebnosti politike družinskega podjetja. *Naše gospodarstvo*, 42(3), 296–300.
7. Ernst & Young d.o.o. (2016). *Družinsko podjetništvo Slovenija*. Najdeno 28. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.ey.com/si/en/home/ey-family-business-book-2016>
8. Gersick, E. K. (2006). The Best of FBR II A Celebration. *Journal of the family firm institute*, 1(2), 25–36.
9. GZS – Gospodarska zbornica Slovenije. (2015). *Družinska podjetja v Sloveniji zaposlujejo kar 70 % delovne sile*. Najdeno 7. februarja 2017 na spletnem naslovu <https://tinyurl.com/zksvupv>
10. Jeraj, M. (gost). Stopar, A. (urednik). (2017, 24. februar). *Dnevnik* [televizijska oddaja]. Ljubljana: RTV Slovenija.
11. Kelbl, J. (2001). *Ustava za družino in podjetje*. Ljubljana: Podjetnik.
12. Kopriva, I., & Bernik, M. (2009). Comparison of Human Resource Management in Slovenian Family and Non-Family Businesses. *Moderna organizacija*, 42(6), 246–254.
13. Kos, B. (2008). Družinsko podjetništvo. *Blaž Kos*. Najdeno 2. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/druzinsko-podjetnistvo.php>
14. Kostanjevec, B., & Omrzel, D. G. (2013). *Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih*. Koper: Univerza na Primorskem.
15. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
16. Lea, J. (1998). What is a family business? More than you think. *Bizjournals*. Najdeno 5. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.bizjournals.com/triangle/stories/1998/11/02/smallb3.html>
17. Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues*. Dunaj: Avstrijski inštitut za SME raziskavo.
18. Pirc, I. (2007a). Družinska ustava, vodenje in upravljanje podjetja. *Korporacijsko pravo*. Najdeno 3. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://korporacijsko-pravo.si/druzinska-ustava-pravila-vodenja-upravljanja-podjetja/>

19. Pirc, I. (2007b). Nasledstvo v družinskih podjetjih. *Korporacijsko pravo*. Najdeno 15. marca 2017 na spletnem naslovu <http://korporacijsko-pravo.si/nasledstvo-druzinsko-podjetje-2/>
20. Podjavoršek, M. (2017). Analiza SWOT. *Koncept poslovanje*. Najdeno 20. marca 2017 na spletnem naslovu [http://www.koncept-poslovanje.si/?page\\_id=1187](http://www.koncept-poslovanje.si/?page_id=1187)
21. Sansom, I. (2011). Great dynasties of the world: The Buddenbrooks effect. *Guardian News*. Najdeno 7. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2011/oct/01/great-dynasties-buddenbrooks-effect-ian-sansom>
22. Stern, M. H. (1986) *Inside the family-held business*. New York: Harcourt Brace.
23. TSmedia, medijske vsebine in storitve, d.o.o. (2017). *Pfeifer Sonja s. p.* Najdeno 20. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/PFEIFER-SONJA-S-P/>
24. Walmart. (2017). *Company facts*. Najdeno 7. marca 2017 na spletnem naslovu <http://corporate.walmart.com/newsroom/company-facts>
25. Žaler, J. (2008). Družinsko podjetje – prednost ali ovira? *Poslovni bazar*. Najdeno 6. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=24>

## **PRILOGE**





## **KAZALO PRILOG**

|                                         |   |
|-----------------------------------------|---|
| Priloga 1: Intervju s podjetjem 1 ..... | 1 |
| Priloga 2: Intervju s podjetjem 2 ..... | 3 |
| Priloga 3: Intervju s podjetjem 3 ..... | 6 |
| Priloga 4: Intervju s podjetjem 4 ..... | 8 |

## **PRILOGA 1: Intervju s podjetjem 1**

Sogovornik: Sebastjan – potencialni naslednik družinskega podjetja.

Kraj in datum: Ljubljana, 10. 5. 2017

Trajanje intervjuja: 30 minut

### **Kratka predstavitev podjetja.**

Oče je prevzel podjetje, kjer so proizvajali tapete, vendar se je zaradi socialnih problemov, večje konkurence iz tujine in zapiranja trgov smotrneje ukvarjati z distribucijo. Začelo se je leta 1995, ko so bili najprej distributerji za medicinske pripomočke, nato pa so sklenili dobro pogodbo z velikim podjetjem v Nemčiji in postali ekskluzivni uvozniki za tapete na področju Slovenije in bivše juge. Včasih je bil izvoz donosnejši, danes pa slovenski trg predstavlja večino prihodkov. Začeli so širiti program in dobili dobavitelje iz več držav. Glavni produkti so sedaj metražni prti, predpražniki, talne obloge, samolepilne folije in tapete. V podjetju je zaposlenih 8, med katerimi so 4 družinski člani – oče, žena, sin in hčera.

### **1. Kako se v vašem podjetju pripravljate na prevzem?**

Ne pripravljamo se še posebej na prevzem, niti ne razmišljamo toliko o tem. Delujemo kot ekipa, saj se sprti pokaže, v čem je kdo dober in se na podlagi tega razdelijo funkcije dela. Oče nam da možnost, da se preizkusimo na vseh delovnih mestih.

### **2. Ali veste, kaj je družinska ustava?**

Ne.

### **3. Glede na to, da imate še brate in sestre, kako to, da boste ravno vi prevzeli podjetje?**

Trenutno sva samo jaz in sestra končala šolanje, ostali so še premladi. Ni nujno, da bom ravno jaz prevzel podjetje, bomo videli, kaj bo pokazal čas.

### **4. Ali ste delali pred prevzemom v kakšnem drugem podjetju?**

Da, ampak ne v stroki, s katero podjetje posluje. Sem pa že pri 14. letih začel delati v skladišču očetovega podjetja, skozi leta sem delal tudi v prodaji ter na različnih delovnih mestih našega družinskega podjetja. Sem se pa preizkusil tudi na čisto drugih področjih, kot so gostinstvo in razna študentska dela.

### **5. S kakšnimi izzivi se soočate?**

Predvsem prepričati starejšo generacijo, da poizkusijo kaj novega in implementacija novih/sodobnih načinov poslovanja, kot so internet, spletna trgovina itd. Prejšnja generacija ne razume, da je treba gledati na prihodnost, kjer bodo novi standardi. Težko je očetu

razložiti, kako deluje spletno poslovanje, če se še nikoli ni soočil s tem. Nove generacije želimo spremeniti način poslovanja, spremeniti računovodske programe, spremeniti način skladiščenja, optimizirati poslovanje z novejšo tehnologijo, spremljanje zaloge, voditi bazo podatkov itd. Eden večjih izzivov je tudi dobiti zaupanje in avtoriteto do zaposlenih, ki so v podjetju že od začetka in niso družinski člani.

**6. Ali imate pri vodenju podjetja odprte roke ali ste dobili točna navodila, katerih se morate dosledno držati?**

Lahko dajem predloge, vendar gre vsaka odločitev preko očeta. Sodelujemo in se poslušamo, nove ideje skupaj analiziramo. Še vedno se čuti neka hierarhija, ampak je opazen ekipni duh, kjer s časoma dobivam več odgovornosti in zaupanja.

**7. Kaj so po vašem mnenju prednosti in slabosti družinskih podjetij?**

Prednost je lažja komunikacija, ki poteka na osebni ravni, imam odprte roke, fleksibilnost, gibanje na različnih področjih dela, prej lahko pridobim zaupanje in večjo odgovornost. Ena od prednosti je tudi motivacija, ker bi se rad dokazal pred starši. Od poslovanja družinskega podjetja je odvisna celotna družina, torej, če ne speljem posla do konca, je vsa družina na slabšem. Slabost pa je predvsem to, da lahko hitro pride do konfliktov, prenos družinskih problemov v službo, vmešavanje osebnega življenja v posel, tekmovanje. V prihodnosti se bojim, da se bomo veliko kregali zaradi finančne razdelitve, saj se ne bo vedelo, kdo je več truda vložil v podjetje. Slaba plat družinskih podjetij je, da imamo družinski člani prednosti pri zaposlitvi, saj bi radi starši poskrbeli za našo prihodnost, namesto da bi najeli nekoga, ki je strokovnjak na tem področju in ima že veliko izkušenj, ki bi pripomogle k uresničitvi ciljev.

## **PRILOGA 2: Intervju s podjetjem 2**

Sogovornik: Jan – potencialni naslednik družinskega podjetja

Kraj in datum: Rečica ob Savinji, 15. 5. 2017

Trajanje intervjuja: 38 minut

### **Kratka predstavitev podjetja.**

Podjetje se že tretjo generacijo ukvarja z mizarstvom, kot marsikatero podjetje je tudi to imelo vzpone in padce. Ivan je bil zaposlen v lesarski industriji, ob rednem delu pa je imel odprto še dopoldansko obrt, kjer je za svoje veselje ustvarjal izdelke iz lesa. Po več letih se je ta hobi spremenil v dodatni zaslužek, s tem pa je tako navdušil njegovega sina Janeza, da je le-ta pustil službo in odprl svoje podjetje, čeprav njegov oče ni bil ravno navdušen, ker ga je bilo strah, da podjetje ne bi uspelo. Janez je postopno gradil delavnico in jo nadgrajeval in srkal znanje svojega očeta Ivana. V njej sta od začetka delala sama, zadnjih deset let pa je v podjetju zaposlenih že skoraj 20 ljudi. Ukvarjajo se predvsem z nakupom hlodovine, katero potem pripravijo v polizdelke in prodajo predvsem na tuje trge, kot so Nemčija, Avstrija, zadnje čase pa tudi Italija. Manjši delež prodajo na domačem trgu, nekaj pa izvozijo v južne države. Ukvarjajo se še s sušenjem lesa, priprava po sušenju, lepljenje, skoblanje, razrez hlodovine in čeljenje. S slovenskim trgom niso najbolj navdušeni zaradi neplačnikov.

### **1. Kako se v vašem podjetju pripravljate na prevzem?**

Oče noče načrtovati, kako naj bi prevzem potekal, meni pa bi bolj ustrezalo, da bi vedel kako naprej. Resno smo se začeli pogovarjati lansko leto, ampak je prišlo do konfliktov in skoraj zaprtja, vendar imam motivacijo, še posebej ker delam v družinskem podjetju, kjer je vpletena celotna družina. Določeni nasveti so zaznamovali moje mišljenje o poslovanju. Nemški poslovni partner mi je rekel, da moram probleme rešiti in da v poslu ni prostora za lenuhe. Zelo uspešna stranka pa mi je rekla, da v poslu ni čustev. Vse te nasvete sem upošteval in jih poizkusil povezati v celoto, kar zaenkrat kaže kot dobro, saj se je poslovanje v zadnjem letu precej izboljšalo.

### **2. Glede na to, da imate še starejšega brata in sestro, kako to, da boste ravno vi prevzeli podjetje?**

Življenjski slog je sam pokazal, za kaj je kdo namenjen. Govorilo se je, da bi si naj z bratom delila delež podjetja, vendar skupaj nikakor ne moreva delati, ker zmeraj pride do konfliktov, ni energije in na koncu izgubiva voljo. Usoda je pokazala, da bom jaz tisti, ki bo prevzel podjetje, na kar sem ponosen. Brat pa se je našel na drugem področju.

### **3. Ali ste delali pred prevzemom v kakšnem drugem podjetju?**

Vedel sem, da bi moral vsaj za nekaj časa iti drugam, ampak ni nikoli prišlo do tega, ker sem na koncu vedno bil obsut z delom v domačem podjetju ter si venomer oмиšljal nove projekte. Zase sem izven podjetja delal tudi pohištvo, vendar nikoli nisem imel nadrejenega, ki ni družinski član, kar malce obžalujem in mislim, da je to moja pomanjkljivost, ker je dobro vedeti, kakšen je občutek, saj takšne izkušnje oblikujejo naše odločitve in mišljenje o načinu poslovanja.

### **4. S kakšnimi izzivi se soočate?**

Predvsem prepričati očeta, da vidim napake, ki jih je treba odpraviti. Nimamo stabilnega poslovanja, spuščamo pa se v velike investicije, kar je lahko nevarno. Ne smemo zaostajati pred konkurenco, zato je treba vložiti nazaj v podjetje skoraj vse, kar se zasluži. Izziv je tudi, kako normalizirati poslovanje, ker sva z očetom na vrhovnih pozicijah in nimava točno določeno, kateri del naj kdo vodi. Zato pa se velikokrat naredi, da obljubiva vsak svoji stranki nek produkt, ki pa je na voljo samo eden. Potem pride do preprirov. Čeprav sva se že poizkusila dogovarjati, očeta še zmeraj zmede dolgoleten način poslovanja, ker ni navajen, da bi še kdo zraven imel glavno besedo.

### **5. Ali imate pri vodenju podjetja odprte roke ali ste dobili točna navodila, ki se jih morate dosledno držati?**

Moram reči, da imam predvsem odprte roke. Probleme ali ideje usklajujemo sproti. Imam proste roke pri iskanju novih strank, za katere poskrbim sam. Kar se tiče strank, ki prevzemajo velike količine, pa se vedno posvetujem z očetom.

### **6. Kaj so po vašem mnenju prednosti in slabosti družinskih podjetjih?**

Prednost je čustvena navezanost, saj ti daje motivacijo, da podjetja ne spustiš iz rok. Po navadi otrok raste s podjetjem in opazuje starše, ki se trudijo, da posel uspeva, kar povzroči dodatno spoštovanje in vednost, da se mora poslovanje nadaljevati, tudi ko njih ne bo. Po drugi strani pa je ravno čustvena navezanost lahko slabost, ker na podjetje ne gledaš objektivno, zato so zmeraj vpeta čustva, čeprav v poslovanju to ni priporočeno. Oče je slaboviden in ga težko skritiziram, ko prevzame slabo robo. Pri družinskih podjetjih lahko nastane veliko konfliktov, sploh če je prevzemnikov več in vsi z velikimi pričakovanji.

### **7. Ali veste, kaj je družinska ustava?**

Ne.

### **8. Kaj ste naredili, odkar ste prevzeli podjetje?**

Nisem ga še čisto prevzel, ampak sem zelo blizu. Imam motivacijo, ker se hočem dokazati pred očetom, ki velikokrat podvomi vame. Žene me tudi statistika, ki kaže precej izboljšano stanje v primerjavi prejšnjih let. Pozna se, da je nova energija in nov zagon. Predvsem

poizkušam voditi tako, da je vse črno na belem. Torej, da delam popis zalog, vodim bilance, menjam in iščem najboljše dobavitelje, kupujem, kjer se da dobiti robo cenejšo in kvalitetnejšo, vendar se je treba precej potruditi. Spremljamo kvaliteto na terenu pri prevzemu robe, zmeraj iščem napake in jih skušam odpraviti tudi s pogovorom z zaposlenimi. Čeprav nisem več veliko v proizvodnji, ne pomeni, da ne delam dobro za podjetje. Veliko hodim naokrog in iščem nove posle, se povezujem s poslovnimi partnerji, več komuniciram in ponujam robo, kar je v današnji poplavi konkurence izredno pomembno.

### **PRILOGA 3: Intervju s podjetjem 3**

Sogovornik: Martin – potencialni naslednik družinskega podjetja

Kraj in datum: 20. 5. 2017, Juvanje

Trajanje intervjuja: 26 minut

#### **Kratka predstavitev podjetja.**

Dedek se je ukvarjal izključno s kmetijstvom in bil predan samo temu. Oče pa je opazil, da imajo posestvo na odlični lokaciji ob vodi in ob glavni cesti v lepi naravni okolici in poskusil izkoristiti priložnost. Začel je organizirati razne piknike in počasi začel graditi svojo restavracijo, ki jo je odprl leta 1987. Dedek ga ni podpiral, ker ni zaupal v ta projekt, ampak oče je vztrajal. Zdaj poleg ponujanja športnih aktivnosti, strežbe hrane in pijače, fitnesa, živinoreje, pridelave sadja in zelenjave, vidi še velik smisel v nastanitvenih obratih. Zaenkrat je v podjetju zaposlenih že deset ljudi, zraven pa je še vpeta že skoraj vsa družina (oče, mama, jaz in mlajši brat).

#### **1. Kako se v vašem podjetju pripravljate na prevzem?**

Oče nas pridno uvaja v podjetje že od malih nog. Vsi smo pokazali interes in ker posel ponuja veliko različnih funkcij, se uvajamo v različnih smereh in sproti najdemo, kar nas veseli. Mami sem že pri osmih letih pomagal v kuhinji. Pridelujemo zelenjavo, delamo v strežbi, na recepciji, na njivi, v živinoreji, ukvarjamo se s poljedelstvom, preverjamo zaloge in naročujemo robo, smo vodiči športnih aktivnosti itd. Stvari je ogromno in sem srečen, da imam še brata, ki ga veseli ta posel.

#### **2. Glede na to, da imate še mlajšega brata in sestro, kako to, da boste ravno vi prevzeli podjetje?**

Sestra ima druge želje. Sicer v sklopu podjetja, ampak na področju slaščičarstva, ki pa še v naši ponudbi ni tako razvit. Tukaj se jaz ne najdem in ji prepuščam prosto pot. Z bratom sva narazen dve leti in se za razliko od prejšnjih let zdaj dobro ujameva. Nekaj časa nazaj smo imeli probleme, ker se nismo uskladili glede dela in sva našla kakšen skupen interes, kar pa za tako obširen posel ni dobro. Nato sva našla svoje veselje na različnih funkcijah. Brata bolj veseli strežba, mene pa bolj kuhinja in vodenje športnih aktivnosti. Zdaj komuniciranje deluje vedno bolje. Potrebni so bili razčiščeni pogovori, kjer smo točno določili, kateri del ima kdo pod kontrolo.

#### **3. Ali ste delali pred prevzemom v kakšnem drugem podjetju?**

Delal sem v podobnih strokah, vendar bolj na področju gostinstva. To je bila dobra izkušnja, saj sem videl slabosti in prednosti, ki jih delajo v drugih podjetjih in te izkušnje vpeljal v domači posel. Naučil sem se predvsem modernega kreiranja in drugačnega načina priprave hrane. Izven našega podjetja sem delal dve leti in še vedno sodelujem pri raznih projektih,

vendar sem vedno bolj vpleten v domače podjetje in sem posledično časovno vedno bolj omejen.

#### **4. S kakšnimi izzivi se soočate?**

Vesel sem, ker imam precej odprte roke, saj sem očetu že velikokrat pokazal, da mi lahko zaupa. Vseeno še nastajajo manjši konflikti zaradi starodobnega vodenja. Velik izziv je najti skupno točko med različnimi generacijami, saj sem veliko delal v mladem kolektivu, pri nas pa je zaposlenih veliko starejših. Zelo si želim ustvariti nove jedi in implementirati koncept »*slow-food*« ob dnevih, ko ne naredimo toliko prometa. Izziv mi je predvsem, ker ne vem, kako se bo to obneslo in ker vplivam na poslovanje podjetja, za katerega je oče celo življenje garal. Moram se resnično potruditi in se dokazati. Eden od izzivov je bil tudi urejanje urnika za zaposlene. Ker nas je več in je več različnih izmen, je težje prilagoditi urnike tako, da vsem ustreza. Pri drugih podjetjih, kjer sem delal, smo uporabljali spletno aplikacijo, ki zelo olajša organizacijo in prihrani čas tako delavcu kot vodji. Velik izziv mi je bil tudi vpeljava pobiranja naročil preko tablice, kjer se naročila digitalizirajo, kar nam zdaj prihrani veliko časa v gostinskem delu. Treba je gledati dolgoročno in vztrajati pri svojih idejah, obenem pa biti dober vzor svojim zaposlenim. Velik izziv mi je bil tudi izboljšati odnose z dobavitelji, saj je oče z njimi velikokrat prišel v konflikt. Zdaj poskušam biti z njimi bolj potrpežljiv in hitro rešiti, če dostavijo pokvarjene izdelke ali jih ne dostavijo ob času. Zaradi dobrega odnosa zdaj dobimo veliko stvari brezplačno, kar se pozna konec meseca. Privarčevati je treba na vsakem koraku, ker je le-teh veliko v takem poslu.

#### **5. Kaj so po vašem mnenju prednosti in slabosti družinskih podjetjih?**

V družini vedno držimo skupaj, smo odprti in se zelo dobro poznamo. Po drugi strani pa je ravno to, da se preveč poznamo lahko problem, saj se lahko hitro skregamo zaradi malenkosti tudi pri poslovnih odločitvah. Dobra stvar je tudi, da večino denarja, ki ga zaslužimo, damo na kup in porabimo za investiranje in nabavo robe. Pri družinskih podjetjih redko pride do kraje, saj imamo večji nadzor. Vsi imamo motivacijo, saj delamo drug z drugim. V naših krajih pa ljudje tudi veliko gledajo, kdo dela v podjetju. Pomembno jim je, da so domači ljudje in to je za nas velik plus.

#### **6. Ste kdaj razmišljali o družinski ustavi?**

Ne vem, kaj je to.

## **PRILOGA 4: Intervju s podjetjem 4**

Sogovornik: Matevž – potencialni naslednik družinskega podjetja

Kraj in datum: Solčava, 7. 6. 2017

Trajanje intervjuja: 24 minut

### **Kratka predstavitev podjetja.**

Matevževa stara mama je leta 1960 opazila, da se veliko ljudi iz celotne Slovenije pride sprehajati po njenem dvorišču. Zavedala se je, da živijo na izjemno lepi lokaciji, obdani z naravo. Zaradi te prednosti je začela tržiti in se podala v poslovne vode. Odprla je gostinski obrat, ki je ponujal le domače in lokalne dobrote. Njen mož pa je imel kmetijo, kjer je prideloval zelenjavo in redil živali. Vedno več ljudi se je pojavljalo tako iz Slovenije kot iz tujine, zato sta zadevo razširila in poleg gostinskega dela odprla še nastanitveni obrat. Zdaj obratuje kot turistična kmetija, kjer ponujajo dvanajst sob za goste in poskušajo obdržati tradicijo kljub prenosu na naslednje generacije. Na turizem gledajo trajnostno in naravo ohranjajo neokrnjeno. Trenutno imajo dva redno zaposlena, dva študenta, v podjetju pa delajo tudi oče, mati in dva sinova, kar tujci zelo cenijo.

### **1. Kako se v vašem podjetju pripravljate na prevzem?**

Starši nam prepuščajo vedno več dolžnosti in pooblastil, kar nas dela vedno bolj sposobne za prevzem, vendar še vse vodi stara mama, čeprav že komaj hodi, noče razmišljati o nasledstvu, verjetno jo je strah razmišljanja o smrti in se bori do konca.

### **2. Glede na to, da imate še dva starejša brata in sestro, kako to, da boste ravno vi prevzeli podjetje?**

To še ni zagotovljeno, vendar vse kaže na takšen scenarij. Od vseh nas pokažem največ zanimanja in verjetno tudi veselja. Starejši brat ne dela doma, mlajši pa si je že našel svoje delo v pisarni in pa v strežnem delu, za ostalo poskrbim jaz, ob vsem tem pa nama seveda pomagajo starši. Nimamo še točno določeno, kdo bo prevzel podjetje, se poskušamo izogibati tem pogovorom in pustimo, da čas pokaže kaj in kako.

### **3. Ali veste kaj je družinska ustava?**

Ne

### **4. Ali ste delali pred prevzemom v kakšnem drugem podjetju?**

Že od malih nog sem vpleten v turizem, saj se to dogaja praktično pred hišo, kjer živimo. Velik interes sem pokazal v šoli, kjer smo delali na raznih dogodkih in projektih. Šolsko strokovno usposabljanje sem opravil v Španiji, kjer sem preživel delovne poletne počitnice. Tam sem delal za druga podjetja, kjer izvlečeš, kar je dobro in kar je slabo. Povsod se nekaj

naučiš, sploh v tujini, kjer je čisto drugačen sistem. Preizkusil pa sem se tudi na čisto drugih področjih, kot so višinska in gozdarska dela, vendar se najraje vrnem v gostinsko stroko.

## **5. S kakšnimi izzivi se soočate?**

Prejemam vedno več odgovornosti, kot so urejanje birokratičnih stvari in naročila robe, sprejemanje gostov itd. Velik izziv je prepričati starše o kvaliteti mojih idej. V našem podjetju delujemo že tri generacije in spreminjanje sistema in moderniziranje ni lahka naloga. V šoli sem se naučil, npr. kolikšna je pomembnost kvalitetnih strojev v kuhinji, ki ti olajša delo, zmanjša število zaposlenih in poveča efektivnost. Vendar je starše težko navaditi na nov sistem, še težji del pa je prepričati babico, ki dela že petdeset let po isti metodi. Če hočeš uspešno nadaljevati poslovanje, moraš v korak s časom. Opazil sem tudi, da so se ljudje odzvali z boljšim obiskom po prenovi notranjosti. Ljudi zmeraj zanima nekaj novega in je prav, da se vsake toliko časa spremeni podoba, originalnost pa ostane.

## **6. Ali imate pri vodenju podjetja odprte roke ali ste dobili točna navodila, ki se jih morate dosledno držati?**

Naše načelo je obdržati tradicijo, zato težko veliko stvari spremenim. Zagotovo pa se najdejo stvari, s katerimi povečamo uspešnost. Če se mi porodi kakšna ideja, jo predstavim in jo preizkusimo. Če se pokaže kot pozitivna, jo obdržimo. Starši mi pustijo bolj odprte roke, ker zmeraj pravijo, da sem šolan gostinec in moram na podlagi tega vedeti, kaj delam. V šoli so nas veliko učili, kako ravnati z zaposlenimi. Za nalogo so nam dali, da naj večkrat organiziramo kakšen piknik za kolektiv z namenom, da se družimo in ne pogovarjamo samo o službenih zadevah ter si beležimo rezultate. Starši prej niso tega nikoli počeli in se mi je zdelo smiselno. V kolektivu delujemo zelo medgeneracijsko, zato pa je še težje doseči dober medsebojni odnos. S temi kolektivnimi dopusti pa je nastala prav super energija, kar se odraža v zadovoljstvu strank in tudi v poslovnih rezultatih.

## **7. Kaj so po vašem mnenju prednosti in slabosti družinskih podjetij?**

Prednost je, da se med sabo poznamo in si vedno priskočimo na pomoč, res pa je, da se brat včasih samo dela, da dela, plačan pa je isto kot jaz, kar pa je slabost, ker lahko hitro pride do konfliktov, ti pa se prenesejo za domačo in službeno mizo. Prednost je tudi večja motivacija, saj veš, da so se generacije pred tabo zelo potrudile in ti prikrajšale veliko dela. Delaš z večjim spoštovanjem, kar se odraža tudi v odnosu z gosti.