

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE

**LASTNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ
V OBČINI RADEČE**

Ljubljana, september 2016

MOJCA POTISEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mojca Potisek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Lastnosti družinskih podjetij v Občini Radeče, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Boštjanom Antončičem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a 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/-a, 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 pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a 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 19.09.2016

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 DRUŽINSKO PODJETJE.....	2
1.1 Definicija družinskega podjetništva.....	2
1.2 Družina in posel	4
1.3 Prednosti in slabosti družinskih podjetij	6
1.4 Razvojni dejavniki družinskega podjetja	8
1.5 Prenos na naslednjo generacijo	8
2 OSEBE V DRUŽINSKEM PODJETJU	10
2.1 Ustanovitelj	10
2.2 Moški podjetnik	11
2.3 Ženska podjetnica.....	11
2.4 Zakonski par kot lastnika	12
2.5 Sinovi in hčere.....	12
2.6 Priženjeni.....	12
2.7 Nedružinski uslužbenci	13
3 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO V RADEČAH.....	13
3.1 Zgodovina podjetništva v Radečah	13
3.2 Obrt v Radečah danes.....	15
3.3 Priprava anketnega vprašalnika.....	16
3.4 Izvedba anketnega vprašalnika	16
3.5 Analiza dobljenih podatkov raziskave	17
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	24

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vrednote v družinskem in poslovnem sistemu.....	5
Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij.....	6
Tabela 3: Sedem stopenj prehoda družinskega podjetja na naslednika.....	9
Tabela 4: Skupine ključnih dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o nasledstvu podjetja	10
Tabela 5: Organizacijski status podjetja.....	17
Tabela 6: Število zaposlenih na dan 31.8.2012 v anketiranih podjetjih	18

KAZALO SLIK

Slika 1: Model treh krogov družinskega podjetja	3
Slika 2: Organizacijska shema podjetja KMP d.o.o. Radeče	4
Slika 3: Družinski in poslovni sistem.....	5
Slika 4: Trije vidiki spreminjanja družinskih podjetij s časom	7
Slika 5: Dejavniki odločanja naslednikov o vključitvi v družinsko podjetje.....	9
Slika 6: Kolarski mojster Janko Laznik, častni občan Radeč	14
Slika 7: Stran 73 iz Registra zasebne obrti UE Laško, obrtnik Čamernik Ciril Radeče, Tatjana Babovič s.p. je naslednica.	16
Slika 8: Življenjske vrednote lastnika podjetja	17
Slika 9: Grafikon, ki prikazuje število zaposlenih v anketiranih družinskih podjetjih	18
Slika 10: Grafikon starosti ob ustanovitvi podjetja.....	19
Slika 11: Grafikon generacij podjetja.....	19
Slika 12: Izsek iz revije Kmečki glas, 7. oktober 1987, Jože Potisek s svojim sinom Goranom, ki je lastnik delavnice danes.	20
Slika 13: Število let delovnih izkušenj ob ustanovitvi podjetja	20
Slika 14: Graf delovanja družinskega podjetja	22

UVOD

Družinski sistem, ki temelji na čustvih in družinskih vrednotah ter racionalni poslovni sistem, naredita družinsko podjetje, skupaj z drugimi pojavnimi oblikami podjetništva, kot so na primer individualno podjetništvo, samozaposlitve, delo na domu, žensko podjetništvo in podobno, za enega ključnih generatorjev gospodarskega razvoja v Sloveniji.

Pojem družinsko podjetništvo ima več dimenzij kaj oziroma katero podjetje je družinsko. Različni specialisti poudarjajo druge lastnosti in definicije podjetij, na podlagi katerih jih opredelimo kot družinske. Največkrat pa gledajo na to, kdo je lastnik podjetja, kdo ga vodi in upravlja to podjetje, do nasledstva in drugih kombinacij.

Najbolj tipična značilnost temelji na dejstvu, da je podjetje družinsko, kadar je v popolni ali večinski lasti posamezne družine. Druga pa, da mora biti lastništvo v rokah posamezne družine najmanj dve generaciji in katerega upravljanje je pod vplivom interesov te družine.

Družinski in poslovni sistem tako temelji na različnih vrednotah, zato mešanica le-teh največkrat povzroča spore v družini in podjetju. Družinski sistem poudarja zvestobo, skrb za dobro počutje družinskih članov in temelji na čustvenosti, na drugi strani pa poslovni sistem temelji na projektih in racionalizaciji, kjer ni prostora za čustvene izlive. Ta dva sistema sta tako že na začetku zasnovana tako, da se ju ne da združiti in zaradi tega v družinskih podjetjih povzročata zmedo in kaos. Najpogostejši pa so spori med dvema generacijama.

Glavni namen zaključne naloge je:

- ugotoviti, katere so temeljne lastnosti družinskih podjetij
- analizirati posebnosti, ki se pojavljajo v družinskem podjetju.

Cilj zaključne naloge je:

- ugotoviti, katere težave so značilne za družinska podjetja.

Osnovne trditve zaključne naloge so:

- zdravi in uravnoteženi odnosi so pogoj za uspešno družinsko podjetje
- neodvisnost in samostojnost ter želja po napredovanju je pomembna lastnost podjetnika

Predpostavke in omejitve raziskave. Omejitev za izdelavo zaključne naloge je predvsem v zbiranju gradiv, saj gre za zelo obsežno stvar, in je težavno izbrati snov in literaturo, ki bi jih uporabila za izdelavo naloge. Prav tako je potrebno omeniti tudi omejenost oseb, ki so vključena v raziskavo, saj je v statistiko zajeto le manjše število podjetnikov.

Uporabljene raziskovalne metode. Pri sestavljanju in pisanju sem uporabila več raziskovalnih načinov in sicer:

- metodo kompilacije, s katero sem s povezovanjem stališč drugih avtorjev prišla do novih spoznanj,
- deskriptivno (opisno) metodo za korektno uporabo, študijo in interpretacijo že napisane literature,
- induktivno metodo, s katero bom na osnovi zbranih podatkov prišla do zaključka,
- metodo opazovanja in dokazovanja ter
- statistično in matematično metodo.

1 DRUŽINSKO PODJETJE

1.1 Definicija družinskega podjetništva

Družinsko podjetništvo združuje družino in podjetje v eno enoto. Hahn (1992, str. 75) je tako opredelil družinsko podjetje kot podjetje poljubne pravne oblike, na katerega obstoj in razvoj vplivajo člani družine z večinsko udeležbo v kapitalu podjetja in s svojim delom v podjetju. Družinski člani sodelujejo v najvišjih organih upravljanja in poslovanja, močna pa je težnja, da ostane podjetje v družinski lasti, čeprav se mlade generacije vse bolj odločajo za »odpiranje« teh podjetij za zunanje lastnike. Lank in Neubauer (1998, str. 5-6) sta različna izhodišča definicij družinskih podjetij strnila v naslednjih točkah:

1. Delež delniškega kapitala v lasti družine.
2. Zaposlenost družinskih članov v podjetju, ki je v lasti družine (ni to nujno za vse družinske člane, kar sproža dileme o vlogi članov, ki so zaposleni v drugih podjetjih).
3. Prisotnost nedružinskih zaposlenih in članov managementa.
4. Stopnja pričakovanja o vključitvi družinskih članov v podjetje v prihodnje.
5. Število generacij lastniške družine, ki so vključeni v posel.
6. Število družinskih članov, ki so managerji in/ali lastniki.
7. Družina sprejme sklep, da nadzoruje svoje lastno podjetje in se ustrezno organizira.
8. Nedružinski člani zaznajo, da delajo v družinskem podjetju s posebno lestvico vrednot, načinom odločanja.
9. Neposredni potomec ustanovitelja ima managerski in/ali lastniški nadzor, ne glede na svoje druge značilnosti.
10. Velikost podjetja, še posebej število zaposlenih.

Ključno je, da v družinskem podjetju delajo predvsem družinski člani in glede na svoj interes poskušajo čimbolj delovati v podjetju, da povečajo njegovo moč in omogočijo rast podjetja.

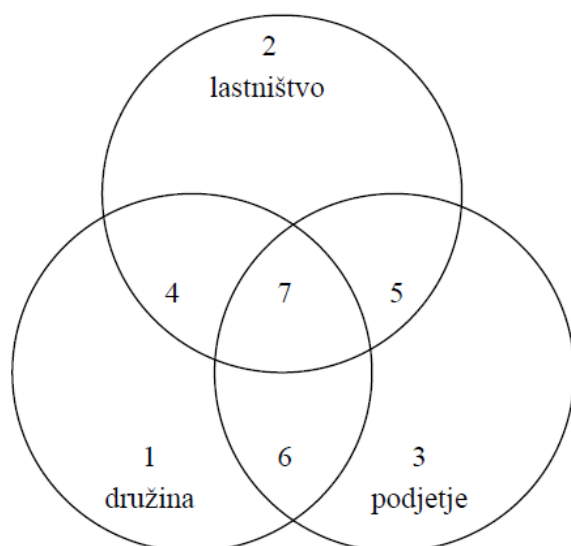
Družinska podjetja ločijo od drugih podjetij naslednje posebnosti (Simčič, 2006, str. 8):

- **Lastnina in upravljanje.** Podjetje lahko ustanovijo vsi člani družine ali njeni posamezni člani. Če gre za samostojnega podjetnika, je lastnina v celoti stvar te fizične osebe, ki nastopa kot samostojni podjetnik. Pri kapitalskih družbah pa mora biti lastniški delež družine tako velik, da omogoča upravljanje, nadzorovanje in vodenje.
- **Poslovanje ali menedžment.** Možno je, da podjetje vodi družina s pomočjo kontrolnega deleža, podjetje pa je v delni ali večinski lasti zunanjih lastnikov.
- **Vpletenost družinskih članov.** V podjetju delata najmanj dva družinska člana. V primeru uspešne rasti podjetja, se vključujejo še druga in naslednje generacije pa tudi ostalo sorodstvo. V takem podjetju postajajo odnosi kompleksnejši in težje obvladljivi.

Kot sem že omenila, ima definicija družinskega podjetja več dimenzij. Schwartz (v Duh 1999, str. 127) je označil družinsko podjetje kot skupek dveh sistemov. Sistem podjetja in sistem družine, ki imata različne vrednote. Tagiuri in Davis (1992, str. 49) sta Schwartzov model dopolnila in menita, da je za bolj natančen prikaz družinskih podjetij potrebno kritično ločiti med (pod) sistemoma lastništva in menedžmenta znotraj podjetja.

Družinska podjetja pa niso le družina in podjetje. Zaposleni so tudi ostali in vedno bolj so tu tudi zunanji vlagatelji. Tako lahko sistem družinskega in poslovnega sistema razširimo še s sistemom lastništva (Vadnjal, 1996, str. 15). Tako je nastal model treh krogov (slika 1).

Slika 1: Model treh krogov družinskega podjetja



Legenda:

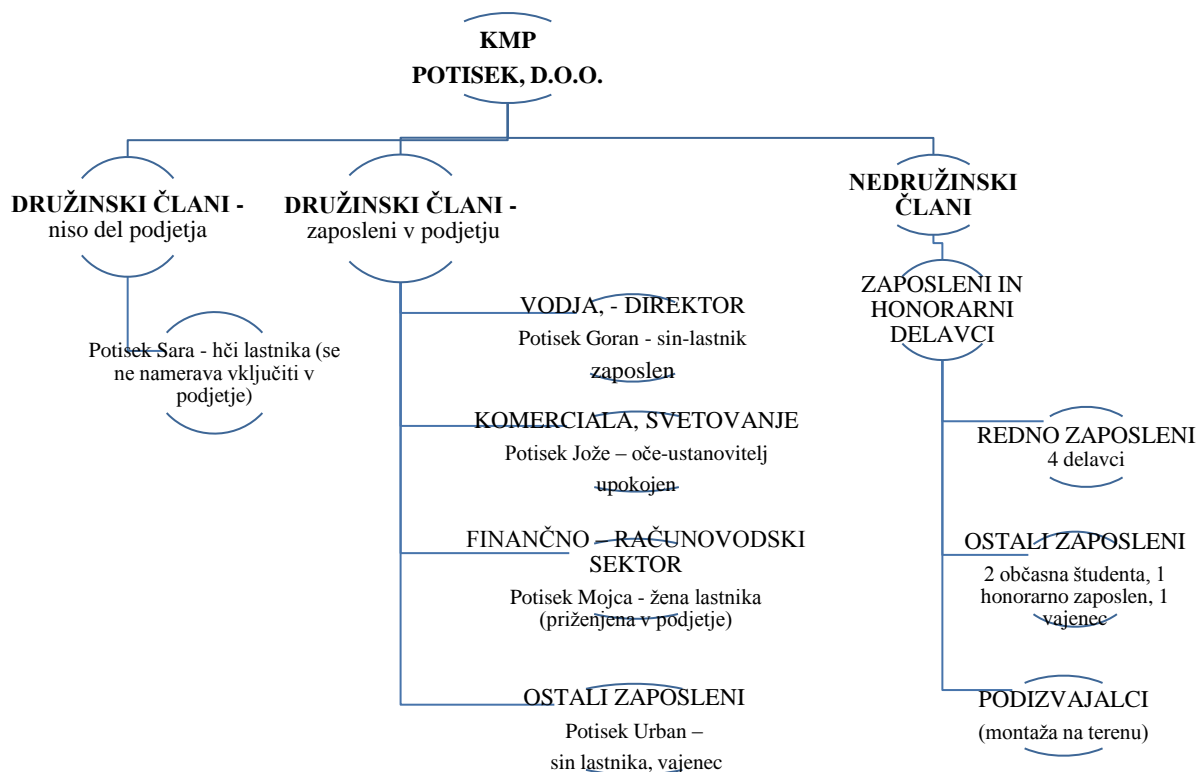
1. Družinski člani, ki niso vpleteni v posle
2. Zunanji vlagatelji
3. Nedružinski uslužbenci
4. Družinski člani, ki niso zaposleni, a so lastniki deležev.
5. Nedružinski uslužbenci, lastniki deležev
6. Zaposleni družinski člani, ki nimajo lastništva.
7. Zaposleni družinski člani - lastniki.

Vir: M. Duh, Družinsko podjetje: Razvoj in razvojni management družinskega podjetja, 2003, str. 22.

1.2 Družina in posel

Pri vključevanju družinskih članov v podjetje ni problem samo vključevanje. Podjetnik dobro pozna družino in ji zaupa, jo nadzira in usmerja. Če se otroci vključijo v podjetje, je vselej mogoča zaskrbljenost nad tem, kako se bodo odrezali. Kot sem spoznala pri svojem delu, se v Sloveniji več kot polovica podjetnikov zavzema za zgodnje vključevanje otrok v podjetje, skrbijo za šolanje otrok skladno s potrebami podjetja, saj želijo svoja družinska podjetja prenesti na otroke. Prizadevajo si, da bi njihovi otroci ob priključitvi k podjetju šli skozi vse oddelke podjetja, da bi podjetje podrobno spoznali. (Glas & Pšeničny, 2000).

Slika 2: Organizacijska shema podjetja KMP d.o.o. Radeče



Vir: KMP d.o.o., 2016.

Kakšen je dejanski položaj družinskih članov v podjetju sem vam prikazala na primeru svojega podjetja na sliki 2.

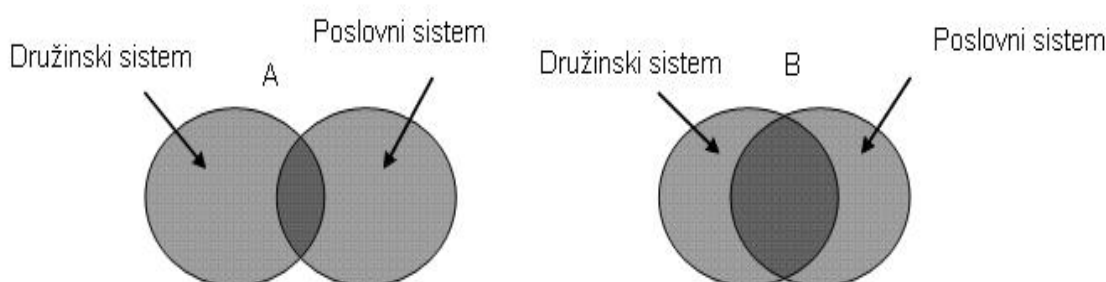
V največ primerih so člani družine v družinskem podjetju ustanovitelji, imajo večino poslovnega deleža, zraven tega pa tudi delajo kot zaposleni. Tako je razumljivo, da družinski problemi vplivajo na poslovanje podjetja in se težave v podjetju kažejo tudi v družini. Najbolj se to zazna v fazi prenosov lastništva in vodenja od ene generacije na drugo. V podjetju se pozna, da je družina ves čas v mislih podjetnika, velikokrat manj, kot je to potrebno. Le v redkih primerih sta poslovni in družinski sistem popolnoma uravnotežena. V večini primerov sta oba sistema tako prepletena in zapletena, da ju ni moč ločiti. (Glas & Pšeničny, 2000).

Tabela 1: Vrednote v družinskem in poslovnem sistemu

Družinski sistem	Poslovni sistem
<ul style="list-style-type: none"> • Temelji na čustvih • Prevladuje skrb za družinske člane • Enakost družinskih članov • Članstvo do konca življenja 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne čustven (racionalen) • Temelji na nalogah • Zahteva in nagrajuje • Kdor ne dosega rezultatov, naj gre

Vir: B. Benson, E. T. Crego, & R. H. Drucker, *Your Family Business - A Success Guide for Growth and Survival*, 1990, str. 17.

Slika 3: Družinski in poslovni sistem



Vir: B. Benson, E. T. Crego, & R. H. Drucker, *Your Family Business - A Success Guide for Growth and Survival*, 1990, str. 17.

Ne smemo zanemariti vplivov enega sistema na drugega (tabela 1). Podjetje najbolj optimalno deluje, ko je prekrivanje obeh sistemov v mejah normale in ga je še moč upravljati (slika 3 (A)), če pa je prekrivanje preveliko, pa to lahko postane ključno za neuspeh in je lahko usodno za podjetje (slika 3 (B)). V sliki 3 (B) se pozna, da je kombinacija obeh sistemov premočna in oba sistema ustvarjata ogromen prepad med njima. Težave, ki jih povzročata družinski sistem, ko vdira v poslovnega, bi lahko razvrstili na (Benson, Crego, & Drucker, 1990, str. 8):

- Družinske vrednote pritiskajo na poslovne, posledica so težave v podjetju in napetost med družinskimi člani.
- Družinskim članom se lahko izplačujejo višje plače, kot jih imajo drugi uslužbenci, lahko pa tudi višje ali nižje od tržnih plač.
- Čustveni konflikti (družinski spori) vplivajo na poslovno odločanje.
- Enakopravnost v družini se prenaša v podjetje, zato v podjetju ni prave hierarhije.
- Pri poslovnih odločitvah so upoštevani družinski interesi.
- Oba sistema imata skupno mošnjo in premoč družinskega sistema, ki je potrošniški, lahko povzroči oslabitev poslovnega sistema.
- Odnosi in obnašanje v družini se prenašajo v podjetje. Nekaj, kar je v družini običajno, lahko prizadetega posameznika postavlja v podjetju v neroden položaj.
- Otroci so sprejeti na delovna mesta ne glede na izobrazbo in sposobnosti. V primeru, da ni prostih delovnih mest, se ustvarijo.

1.3 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Stari družinski recepti, ki se prenašajo iz roda v rod, dajejo podjetju posebno znanje in uveljavljeno tradicijo. Ustanovitelj družinskega podjetja, ki daje zaposlenim primer trdne volje in občutek stabilnosti kaže na to, da je strategija podjetja jasna, morala in etika pa na višku. Ustanovitelj in njegova družina so ponavadi tudi zelo navezani na podjetje, saj so ga ustvarjali oz. pomagali soustvarjati vrsto let in so vanj pripravljeni vložiti neprimerno več energije, časa in denarja. Ni jim problem počakati na finančno poplačilo, če vedo, da so časi pač taki, da si podjetje ne more privoščiti izplačilo bonusa. So pa tudi pasti, ko otroci razsipno ravnaajo z denarjem, ki so ga podedovali in ga ne cenijo, ker se ustanovitelj ni pravočasno začel ukvarjati z nasledstvom in si ni postavil jasnih ciljev in želja v vprašanju vodenja in interesa podjetja. (Glas, 2001).

Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none">• Privrženost družinskih članov• Posebna znanja (in izkušnje)• Prilagodljivost z vidika dela, časa in sredstev• Dolgoročna naravnost• Stabilna, močna kultura (tradicija)• Hitro sprejemanje odločitev• Zanesljivost in ponos• Pripadnost• Skupna identiteta• Manjša fluktuacija managementa• Življenje s podjetjem• Ustvarjanje novih delovnih mest	<ul style="list-style-type: none">• Rigidnost, togost• Poslovni izzivi:<ul style="list-style-type: none">- posodabljanje zastarelih znanj, pogledov- upravljanje prehoda (med generacijami)- pridobivanje kapitala• Nasledstvo, slabo upravljanje tranzicije• Emocionalni vidiki, čustveni vplivi na posle• Vprašanje pravega vodje• Problemi nasledstva, vodstva in legitimnosti• Favoriziranje družinskih članov• Pomanjkanje profesionalizma• Različni interesi in družinski konflikti

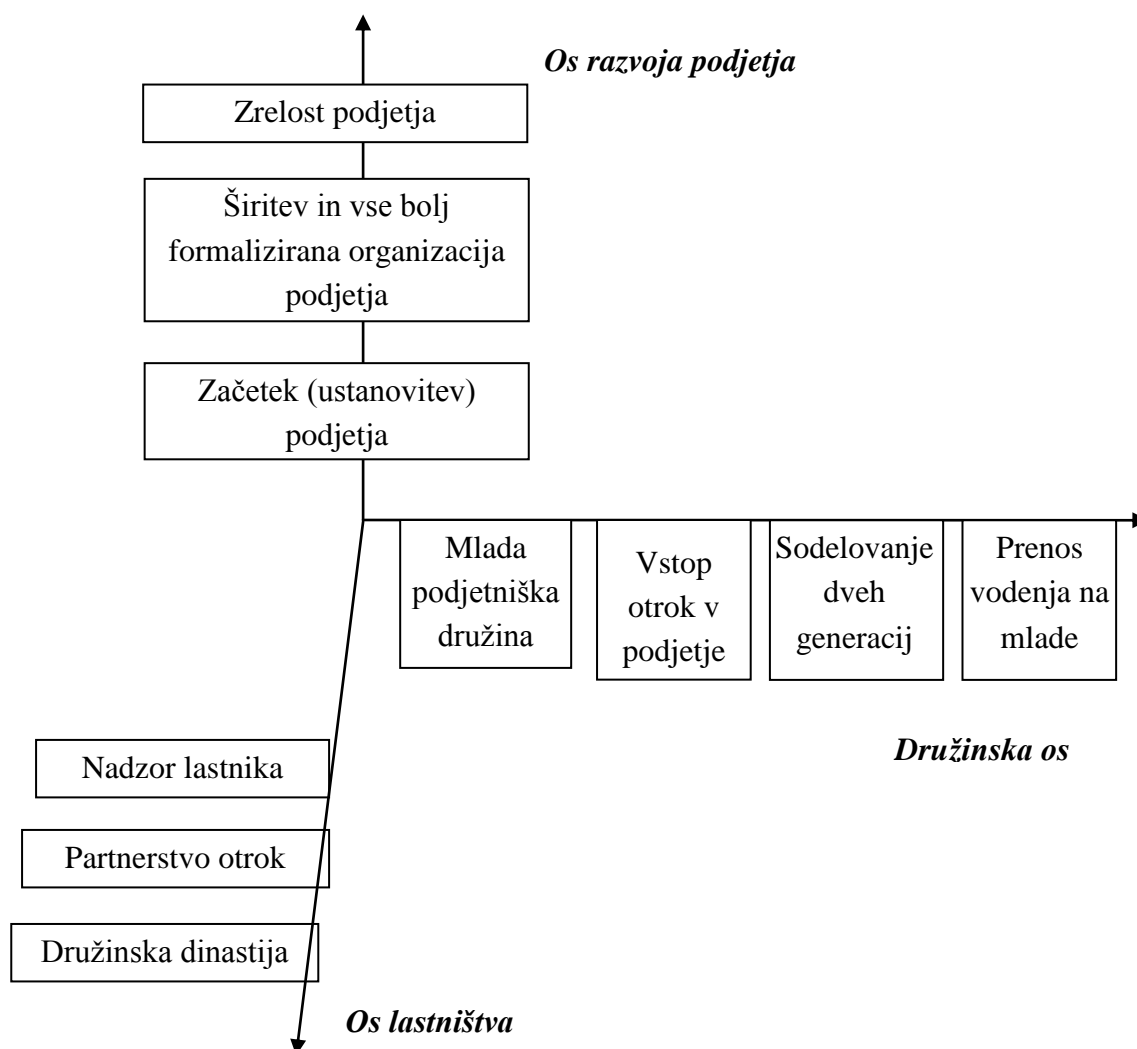
Vir: P. Leach, *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*, 1991, str. 5-14; A. Lank, *Key challenges facing family enterprises*. Lousanne, IMD internationale, 1994, str. 7-10.

Več časa, ko je podjetje na trgu in ko se približuje začetek prenosa na naslednjo generacijo, več konfliktov se pojavi. Če je tradicija uveljavljena skozi več desetletij oz. stoletij, je prenos na naslednika lažji, saj se otroci zavedajo, da bodo nadaljevali družinsko tradicijo in so v tej smeri tudi vzgajani. Se pa lahko pojavi konflikt v smislu, kdo bo prevzel podjetje, kdo ga bo upravljal in kdo bo samo čakal, da mu pade kakšna drobtinica z mize ali pa se bo podjetju celo odpovedal, saj se ne čuti povezanega z njim in si ustvari svoje življenje mimo podjetja.

Problemi družinskih podjetij, kjer zlahka prihaja do čustvenih napetosti in neskladja družinskih in poslovnih ciljev, se nanašajo na dileme (Glas, 2001, str. 7):

- kaj je poslanstvo podjetja (glede na družinske člane)
- kako naj bi uporabili dobiček
- kakšna naj bo politika izplačila deležev v dobičku,
- ali naj se podjetje odloči za umerjeno, konservativno politiko, ali naj tudi tvega
- ali naj podjetje raste ali se diverzificira
- kako naj se družinski člani pripravijo in usposobijo za vstop v družinski posel
- kako ocenjevati in nagraditi družinske člane, ki so zaposleni v družinskem podjetju
- ali zaposliti v podjetju tudi zakonske partnerje
- ali zaposliti strokovnjake, ki niso družinski člani
- ali naj strokovnjaki, ki niso družinski člani, pridobijo delež v lastništvu podjetja
- ali naj družina (dolgoročno) obdrži ali proda podjetje itd.

Slika 4: Trije vidiki spreminjanja družinskih podjetij s časom



Vir: M. Glas, Slovenska politika do obrti in malega gospodarstva v prvem letu nove vlade, 2001, str. 7.

1.4 Razvojni dejavniki družinskega podjetja

Na razvoj podjetja vplivajo notranji in zunanji dejavniki.

Najvplivnejši notranji dejavniki razvoja družinskega podjetja so (Duh, 1999, str. 164):

- širina poslovnega programa podjetja,
- razpoložljivost temeljnih sestavin in razmestitev le teh v podjetju,
- kakovost upravljalno vodstvene strukture podjetja,
- osebni cilji lastnika/menedžerja,
- lastnosti lastnika/menedžerja,
- metode menedžmenta.

Zunanji dejavniki, ki so pomembni za razvoj podjetja so (Duh, 1999, str. 164):

- splošni pogoji gospodarjenja v narodnem gospodarstvu,
- značilnosti in rast panoge podjetja,
- obstoječe tržne priložnosti,
- struktura gospodarstva,
- glede na delitev moči in trgov med malimi, srednje velikimi in velikimi podjetji
- zunanja ekonomija.

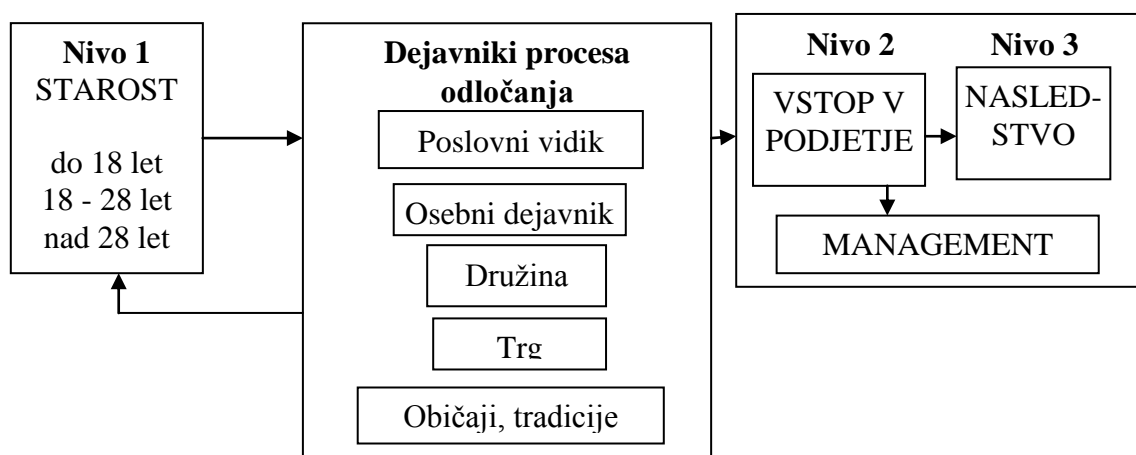
Družina je najpomembnejši notranji dejavnik razvoja družinskega podjetja v malih in srednje velikih podjetjih, saj zagotavlja večino ostalih dejavnikov, ki so potrebni za uspešen razvoj podjetja.

1.5 Prenos na naslednjo generacijo

Veliko podjetnikov ne razmišlja pravočasno o svojih naslednikih in nima jasne predstave o tem, kako naj zagotovi nadaljnji obstoj podjetja. Veliko jih o tem začne premišljevat šele, ko se znajdejo pred upokojitvijo.

Vse je odvisno seveda tudi od tega, kako uspešno je bilo do sedaj podjetje in ali je sploh realno pričakovati, da bo posel obstal. Če zraven ni še nekakšnega finančnega presežka ter strokovnega kadra, pa je o nasledniku sploh težko razmišljati.

Slika 5: Dejavniki odločanja naslednikov o vključitvi v družinsko podjetje



Dejavnike odločanja naslednikov o vključitvi v družinsko podjetje, kot so poslovni vidik, osebni dejavniki, družina, trg in tradicija je Glas (2001, str. 9) povzel in priredil po Stavrou (1988, str. 135-136) in jih razvrstil v tri nivoje, ki se kažejo v starosti – starejši kot si, drugače razmišljaš ter ali vstopaš v podjetje in ga vodiš ali pa samo vstopaš v podjetje in tam samo delaš (slika 5).

Longenecker in Schoen (1978, str. 4) sta proces prenosa podjetja opisala s sedmimi stopnjami prehoda (tabela 3).

Tabela 3: Sedem stopenj prehoda družinskega podjetja na naslednika

Stopnja prehoda	Vsebina posamezne stopnje prehoda
1. Pred-podjetniška stopnja	Izbira in socializacija naslednika z delno zaposlitvijo naslednika v podjetju ali izven podjetja
2. Uvajalna	
3. Uvajalno-funkcionalna	
4. Funkcionalna	Naslednik se polno zaposli v podjetju
5. (Funkcionalno) napredovanje	Naslednik napreduje na vodilne funkcije v podjetju
6. Zgodnje nasledstvo	Naslednik prevzame vodilno funkcijo v podjetju in postopno se nanj prenaša lastništvo podjetja
7. Zrelo nasledstvo	

V tem procesu so ključni dejavniki (tabela 4), ki vplivajo na odločitve. Osebnostni, poslovni, tržni in družinski vidik zahteva medsebojno zaupanje in ustrezno znanje za smotrno razrešitev (Glas, 2001, str. 9).

Tabela 4: Skupine ključnih dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o nasledstvu podjetja

Ključni dejavnik	Vidiki odločanja
Osebnostni dejavnik	<ul style="list-style-type: none"> • jasne predstave o ciljih, sposobnostih in zmožnostih • razlogi za zaposlitev v domačem podjetju: ponos, želja po izpolnitvi, zaznava bogastva in lagodnega življenja, prevzem podjetja kot odskočna deska • pridobljene izkušnje drugje in ocena skladnosti znanj, sposobnosti in interesov s potrebami družinskega podjetja
Poslovni vidik	<ul style="list-style-type: none"> • povezanost interesa s proizvodom, trgov, poslovanjem, strategijo • ustrezna stopnja profesionalizacije podjetja (poslovne strategije, mentorski program, selekcijska merila, nagrajevanje) • sposobnost staršev za delegiranje in zaupanje poslovnih skrivnosti
Tržni dejavnik	<ul style="list-style-type: none"> • tržne razmere pri možnostih alternativne zaposlitve izven podjetja • razvoj panoge / dejavnosti podjetja in priložnost za rast podjetja in kariero
Družinski vidik	<ul style="list-style-type: none"> • družinske vrednote in interakcija med otroki in starši • vrstni red rojstva, rivalstvo in sposobnost sodelovanja med otroki • spol (in tradicionalna delitev vlog) • komunikacije s starši o podjetju, problemih ter pričakovanja staršev in odziv otrok, možnosti konfliktov z ostalimi družinskimi člani • vprašanje plačila • možnost razvoja lastne identitete, ker podjetje že obstaja

Vse to in še več morajo udeleženci prenosa upoštevati pri svojih odločitvah kdo in zakaj bo naslednik. Prenosnik in prevzemnik morata vsak za sebe ugotoviti, kaj želita in na kakšen način bi rada to dosegla. Morata se zavedati, da so ovire sicer težke, vendar ne nepremagljive in da brez konfliktov in merjenja moči ne bo šlo.

2 OSEBE V DRUŽINSKEM PODJETJU

V družinskem podjetju igra vsaka oseba točno določeno vlogo, ki pa je za podjetje in rast poslovanja izrednega pomena. Vsak član družine prispeva svoj delež, pa naj si bo to negativno nastrojeno mišljenje ali pa so si člani, vsaj na začetku, zelo naklonjeni in zato so družinska podjetja nekaj posebnega prav zaradi ljudi v njih.

2.1 Ustanovitelj

Ločimo tri tipe ustanoviteljev: lastniki, vodje in tehniki (Glas & Pšeničny, 2000, str. 153):

- **Lastniki** hočejo pri svoje podjetju uveljavljati lastništvo in oblast. Značajske so zelo egoistični in prepričani v svoj prav. Lastniki silijo svoje otroke v podjetje, vendar pa jih vedno nadzirajo, kar pa otrokom ni po godu in se največkrat uprejo.
- Tudi **vodje** želijo imeti oblast v podjetju. Vendar pa ne vršijo pritiska nad svojimi otroki, ampak jim pomagajo v vključevanju v podjetje ter jim svetujejo. Zelo so ponosni na to, da je njihovo podjetje družinsko.
- **Tehniki** pa so ljudje, ki ne vidijo ničesar drugega, kot svoje delo, ker ga naravnost obožujejo in jim je kakršnakoli administracija in managersko delo odveč. Zato na to mesto hitro postavijo koga drugega – nedružinskega člana, da se lahko sami posvetijo samo svojemu delu.

2.2 Moški podjetnik

Moški ustanovitelj je ponavadi brez managerske izobrazbe, vendar pa je sposoben na svojem področju. Največ mu pomenita osebno zadovoljstvo in prepričanje v svoj prav. Benson, Crego in Drucker (1990, str. 23) pravijo, da so ljudje akcije in karizmatični vodje ter inovatorji. Žene lastnikov pomagajo ublažiti njihovo kontrolo po nadzoru družinskega in poslovnega okolja.

2.3 Ženska podjetnica

Žena naj bo gospodinja in naj skrbi za dom in družino. To je njena tradicionalna vloga in lahko povzroča razdor v družini, ko ženska poskuša postati podjetnica. Ko ji ta prodor uspe, pa se mora na trgu dokazovati veliko bolj kot moški in zato lahko postane še trša pogajalka. Zakaj se ženske odločajo za podjetniško pot sta zapisala Glas in Drnovšek (1999, str. 2) v svoji raziskavi:

- ženske kljub enakemu delovnemu mestu in z enakimi izkušnjami v povprečju zaslužijo manj kot moški,
- vedno znova naletijo na oviro, da so vodilna mesta v večjih podjetjih rezervirana za moške,
- pomen storitvenega sektorja, v katerem sta delež in pomen žensk velika, se povečuje,
- v ustanovitev lasnega podjetja ženske prisili ekonomska nuja.

Zato ženska, še bolj kot moški, potrebuje podporo družine, da ji vsi družinski člani pomagajo optimalno uskladiti poklicne in družinske obveznosti.

2.4 Zakonski par kot lastnika

Ni nova ideja, da imajo poročeni pari skupaj podjetje, saj so že v davnih časih vodili skupaj kmetije in male obrtne delavnice. In ko delajo dobro, je takšno partnerstvo spektakularno. Večino parov pa na žalost ne zna in ne zmore potegniti črto med podjetjem in družino in zaradi tega je lahko to pogubno ali za eno ali za drugo stran. Najbolj ključno v takšnem podjetju je, da se oba zavedata svoje odgovornosti in kakšne so njune naloge (Glas & Pšeničny, 2000, str. 153).

Fritz (1992, str. 46) določa naslednja zlata pravila:

- zakon in otroci so na prvem mestu, podjetje pa na drugem;
- partnerja se med seboj spoštujeta in dopolnjujeta in se med seboj veliko pogovarjata;
- njuna znanja in sposobnosti se med seboj dopolnjujejo;
- natančno določita odgovornosti drug drugega;
- ne tekmujeta med seboj, ampak proti tekmečem na tržišču.

2.5 Sinovi in hčere

Ponavadi prevzame družinsko podjetje sin, vendar pa se ta tradicija počasi umika in so tudi hčere zelo zaželeni v podjetju, predvsem na vodstvenih položajih. Kombinacija oče in sin je lahko za podjetje pogubna, sploh če ima oče zelo dominanten značaj, kar lahko sina privede do takšnih odločitev, ki bi jih mogoče kasneje obžaloval (Glas & Pšeničny, 2000, str. 154).

Hčere so, med drugim, veliko bolj vodljive in ne predstavljajo konkurence in očetje od njih lažje prenašajo kritike. Se pa v nasledstvu hčere lahko skriva past, saj se lahko hčera poroči in je tako zavezana možu, ki pa ni nujno zavezan k podjetju (Glas & Pšeničny, 2000, str. 154).

2.6 Priženjeni

Priženjeni v podjetje se morajo stalno dokazovati, tako družinskim članom, kot nedružinskim uslužbencem. In tako prvim, kot drugim, zaradi istega razloga - da jim dokažejo, da so vredni zaupanja in da so sposobni in ne, da so tam le zato, ker so se poročili s članom družine (Glas & Pšeničny, 2000, str. 154).

Podjetniške družine so navadno dokaj premožne, tesno povezane in izjemno močne, priženjeni pa imajo pogosto možnost zaposlitve v podjetju ter včasih tudi udeležbe v dobičku (Donnelly, 1964, v Vadrnjak, 2013, str. 4)

2.7 Nedružinski uslužbenci

Zaposleni v družinskem podjetju imajo dokaj zahtevno delovno okolje. Ti uslužbenci se vsak dan zavedajo, da nikdar ne bodo enakopravni z družinskimi člani, hkrati pa se od njih pričakuje pripadnost družini. Konflikte med uslužbenci in zaposlenimi družinskimi člani lahko omilimo tako, da mladi družinski člani pričnejo z delom že kot vajenci in počasi spoznavajo delo, zaposlene in delovni proces od tal do vrha ter si tako pridobivajo zaupanje delavcev (Glas & Pšeničny, 2000, str. 154).

3 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO V RADEČAH

3.1 Zgodovina podjetništva v Radečah

Geografska lega med Posavskim in Zasavskim hribovjem ter reki Sava in Savinja, skupaj s potokom Sopota, tvorijo mejo med Štajersko in Kranjsko. Radeče so bile najprej naselje, trg in kasneje mesto.

Ob reki Savi so potekale pomembne vlečne poti za čolne, vendar je brodarstvo do konca 19. stoletja usahnilo, kasneje še splavarstvo in po izgradnji novih železniških in cestnih povezav je vodni promet zamrl. Radeče so imele zaradi svojega položaja na pomembnem križišču cest osrednjo vlogo. Železni most čez Savo, ki je povezoval Štajersko in Posavje z Ljubljano, je spadal med največje mostove pri nas in vplival je na dobro poseljenost tega območja. Pred tem so bile Radeče sedež brodarskega urada, reka Sopota pa je dajala kruh številnim mlinom, kovačijam in žagam. Prav zaradi Sopote se je razvila tudi tovarna Radeče papir. Prvi vodni znak za zaščito papirja zasledimo leta 1736. (Rojc, 2008).

Po Žebniku in Svibnem so v 16. stoletju iskali železovo in bakrovo rudo, tu pa je bil v tistih časih tudi sedež rudarske družbe. Sopota in njena soteska je imela preko dvajset mlinov in petnajst žag. Kovačije so, skupaj z oglarji, predstavljale doberšen del predvojnih obrtnikov. Martin Župevc in Dornikova kovačija sta poznani še danes, prav tako Martin Oblak, poznan kot mojster umetnega kovaštva (izdelava viteških oklepov). Oglarji na Magolniku in Jatni pa so obvladali zahtevno tehnologijo postavitve kope in kuhanja oglja, ki so ga nalagali na vozove in preko Zidanega mosta prepeljali v večja mesta. (Rojc, 2008).

Tovarna papirja na Njivicah, ustanovljena leta 1745 na prostoru ob Sopoti, kjer je okrog leta 1588 delovala fužina Jurija Gaispergerja je postopoma prevzemala vlogo najpomembnejšega gibala gospodarskega življenja na radeškem območju. Med I. in II. svetovno vojno je bila tovarna v lasti družine Piatnik z Dunaja. V času II. svetovne vojne so njen potencial intenzivno koristili Nemci, kar ni bilo nepoznano zaveznikom. Anglo-ameriško letalstvo je takrat nemški Papirnici pogosto stregla po življenju, a neuspešno. (Rojc, 2008).

Dunajsko podjetje Siemens je okrog leta 1902 zagnalo manjšo hidroelektrarno na Njivicah za krajevno omrežje. Za potrebe Tovarne papir Radeče, pa so postavili še dve HE in rezervni parni stroj, z njo je upravljal gospod Ledinšek, ki je pred koncem I. svetovne vojne postal tudi njen lastnik. Kasneje smo v Radečah dobili še enega dobavitelja elektrike in pričela se je pospešena elektrifikacija. (Rojc, 2008).

Med obema vojnama je na področju Radeč delovalo še manjše podjetje za izdelavo kož, lastnika Aleksandra Podvinca, kasneje pa je tam delovala Tovarna lesnih izdelkov v lasti več družabnikov. Po II. svetovni vojni so nadaljevali z delom obrati tovarne lesenih pet Peta Radeče, kasnejše lesno predelovalno podjetje Sopota, podjetje za izdelavo gradbenih materialov Izolit, kovinarsko lesni obrat Metalles, Mlekarna Radeče s proizvodnjo sirov ter obrtne delavnice v okviru Prevzgojnega doma Hotemež. Tem proizvodnim in obrtnim dejavnostim sta se kasneje pridružila še obrat hrastniške Tovarne kemičnih izdelkov ter tekstilna konfekcija Kora. Delovali sta še krojaška in šiviljska zadruga, ki sta jo vodila Franc Pižmoht in Jožica Debelak. (Rojc, 2008).

Slika 6: Kolarski mojster Janko Laznik, častni občan Radeč



Vir: E. Rojc, Monografija Radeč, 2008, str 62.

Radeče so zaradi svojega lesa, mlinov in kmetijskih površin, dale delo tudi nekaj mizarским delavnicam. Ferdinand Laznik, je začel v letu 1913 s splošnim kolarstvom, v letu 1958 pa je delavnico prevzel sin Janko (slika 6) in se posvetil izdelavi kmetijskih

strojev, npr. sadnih mlinov, mlinov za mletje grozdja, žitnih mlinov na električni pogon, vrtnega orodja in drugega. Društvo TVD Partizan Radeče, pa ga je zaprosilo za izdelavo smuči za otroke in jih je s pomočjo vroče pare izdelal kar nekaj. Poznani sta bili tudi mizarstvo Franca Gospodariča, usmerjeno v izdelovanje stavbnega in kuhinjskega pohištva, ter delavnica mizarskega mojstra Viktorja Vrankarja. (Rojc, 2008).

Urad trga Radeče se je osamosvojil leta 1336, še večji razcvet pa so Radeče pozele v 16. stoletju. Takrat je bila zgrajena mitnica, organiziran sedež deželnega sodišča, pričela je delovati prva šola. Celotna Starograjska ulica s svojimi starimi hišami in arhitekturnimi značilnostmi je dokaz, da je bilo v Radečah nekdanje veliko obrtnih dejavnosti in gostiln. Tako sta bila v Radečah poleg obrti, dejavna tudi gostinstvo in trgovina. Med slednjimi sta bili zlasti poznani Nachbarjeva trgovina, današnja Železnina, in trgovina z mešanim blagom Antona Kosa. Obe družine so, skupaj z trgovino Dominika Baua iz Jagnjenice pomagale oskrbovati partizane in sodelovale pri narodno-osvobodilnem boju. Radeče so do druge svetovne vojne imele tudi svojo kavarno, ki jo je vodila gospa Berta Pešec. V njej so se zbirali napredni Radečani, po večini iz vrst Sokola, ki jih je družil nacionalno zavedni odnos do domovine. Bila je tudi žarišče kulturnega snovanja v kraju. (Rojc, 2008).

3.2 Obrt v Radečah danes

Po drugi svetovni vojni, so se v Radečah in drugod po Sloveniji začela ustanavljati družbena obrtna podjetja. Nazadovanje finančne moči zasebnikov, je bilo zaznati tudi z napredkom in inovacijo. Npr. kovači, kolarji, sedlarji ipd. so z uvajanjem traktorjev, namesto vprežnih vozil s konjsko vprego, izgubili pomen. Podobno pa se je godilo tudi z neekonomičnimi žagarskimi zasebnimi obrati.

Lastninjenje podjetij je precej spremenilo vlogo dotedanjih podjetij. Podjetje Radeče papir d.o.o., ki je skupaj z Muflonom največji delodajalec, je po procesu lastninskega preoblikovanja kar precej spremenil svojo podobo (zaposluje manj ljudi, povečali pa so standarde poslovanja). Večja podjetja, ki so zaposlovala kar nekaj Radečanov, pa so povečini v stečaju, kot npr. Kora (tekstilno podjetje), Lesnina Sopota (kjer so izdelovali zibelke), Metalles (kovinarska in lesarska delavnica). Pred mostom v občino Radeče počasi nastaja obrtna cona, kjer deluje podjetje Baron Company d.o.o. (sladki programi), prav tako pa so v bivših prostorih Lesnine Sopote nekateri obrtniki našli svoj prostor za razširitev dejavnosti (Zimšek s.p., podjetje za proizvodnjo izdelkov iz plastičnih mas, Stealum d.o.o., steklarsko podjetje, KMP Potisek d.o.o. z kovinarsko dejavnostjo ter M & M International d.o.o., trgovsko, storitveno podjetje). (Rojc, 2008).

Pomanjkanje repromateriala, rezervnih delov, različnega trgovskega blaga, problem uvoza blaga ter nakup deviz je bil včasih največji problem obrtnika. Poleg nujnih investicij v razvoj obrti, pa je težavo predstavljalo tudi dejstvo, da vajeništva ni bilo več, posebno v storitvenih dejavnostih. Danes teh težav ni. Jih pa pestijo mnoge druge stvari in problemi

so danes povsem drugačni. Finančna nedisciplina in izigravanje zakonov predstavljajo največji problem pri poslovanju današnjih obrtnikov. Toga delovno-pravna zakonodaja, višanje davkov in prispevkov, premajhne olajšave za raziskavo in razvoj ter nalaganje novih in novih administrativnih obveznosti, pa poslovanja ne olajšujejo.

Na območju Občine Radeče danes deluje okrog 200 podjetij (Ajpes, 2016). Več ali manj so vsa podjetja družinska, saj je težko potegniti črto med podjetjem in osebnim življenjem. Tudi, če podjetje ni tipično družinsko, se vanj postopoma oz. kdaj pa kdaj le za kratek čas, vključuje tudi partner ali otroci ali drugi družinski člani.

3.3 Priprava anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik je namenjen izključno za potrebe zaključne strokovne naloge. Na podlagi rezultatov se da ugotoviti kakšna je struktura družinskih podjetij v Radečah. V nadaljevanju želim s preprostimi, nedvoumnimi vprašanji dobiti čim natančnejše odgovore za ugotovitev stanja in delovanja družinskih podjetij v Radečah. Vprašanja dajo odgovore na pomembne elemente, ki vplivajo na razvoj in uspešnost družinskih podjetij.

3.4 Izvedba anketnega vprašalnika

Po predhodnem dogovoru sem na 32 družinskih podjetij poslala anketne vprašalnike. Popolno izpolnjene vprašalnike je vrnilo 9 družinskih podjetij (Tatjana Babovič s.p., Kolut d.o.o., Martina Ribič s.p., Franc Medvešek s.p., Miroslav Kumelj s.p., Potisek Goran s.p., RBM Center d.o.o., Albin Kozmus s.p. in Musar d.o.o.).

Vsi anketni vprašalniki so bili v celoti izpolnjeni in tako tudi veljavni. Vrnjene anketne vprašalnike sem pregledala, podatke analizirala in jih grafično prikazala.

Slika 7: Stran 73 iz Registra zasebne obrti UE Laško, obrtnik Čamernek Ciril Radeče, Tatjana Babovič s.p. je naslednica.

Zapisna št. vpisa	Datum vpisa	Ime oziroma firma zasebne obrtne delavnice (rodbinsko in rojstno ime imetnika)	Vrsta obrti (predmet dela)	Sedež obrtne delavnice (kraj, občina, ulica in hišna številka)	Stalno bivališče imetnika (kraj, občina, ulica in hišna številka)	Obrtno dovoljenje (številka in datum odločbe ter organ, ki jo je izdal)	Odobritev poslovanja pros (številka in datum odločbe ter organ, ki jo je izdal)
1	2	3	4	5	6	7	8
145	11/4 1963	Čamernek Ciril	avtoprevoznik	Radeče 19A		02/1-1573 Z obse 2118-57 0610 Radeče	

Vir: Tatjana Babovič s.p., 2014.

3.5 Analiza dobljenih podatkov raziskave

Iz tabele 5 lahko razberemo, da se je večina anketirancev odločila za organizacijsko strukturo samostojnega podjetnika. Razvidno je tudi, da je samostojnih podjetnikov od 9 anketiranih kar 7, kar je 78%. Iz anket pa je razvidno, da se vsa podjetja štejejo za družinska podjetja.

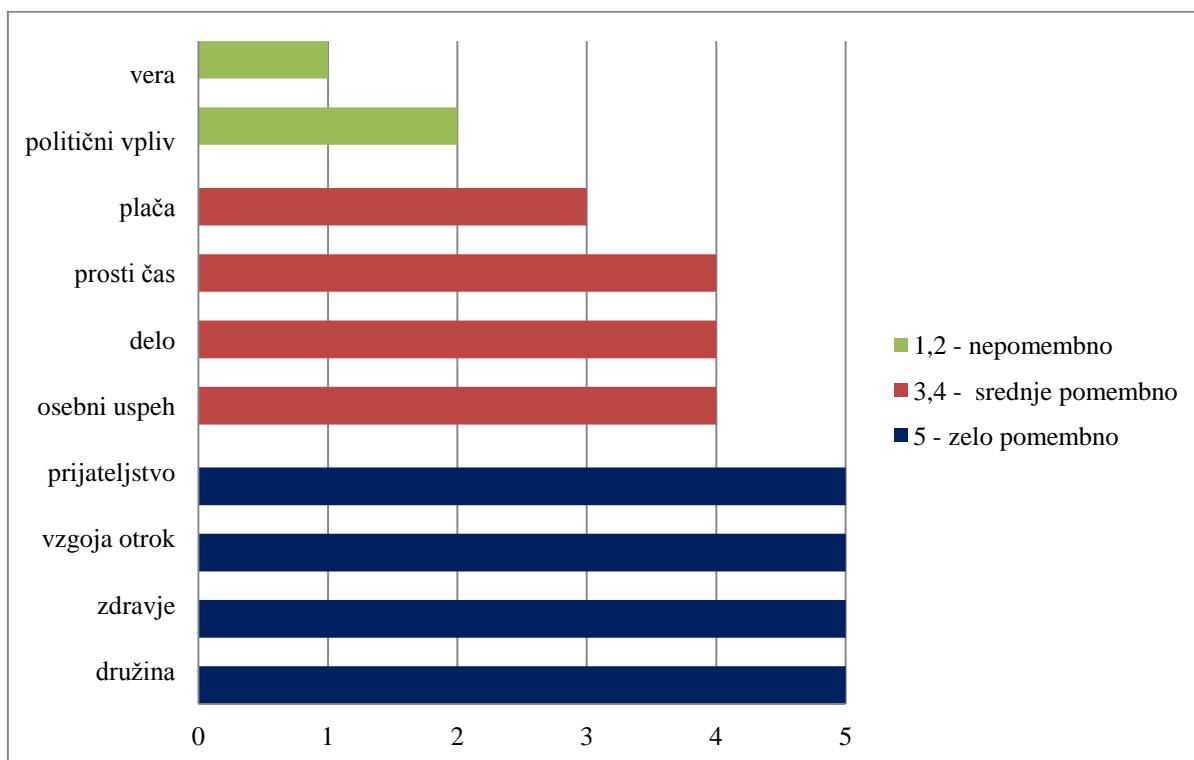
Tabela 5: Organizacijski status podjetja

Število anketirancev	9
Število oseb, ki so status svojega podjetja opredelile kot samostojni podjetnik	7 (78%)
Število oseb, ki so status svojega podjetja opredelile kot gospodarsko družbo	2 (22%)

Življenjske vrednote, ki so najbolj pomembne lastniku podjetja, so seveda družina, zdravje, prijateljstvo ter vzgoja otrok, med manj pomembne življenjske vrednote pa štejejo plačo in prosti čas, nič pa jim ne pomeni politični vpliv ali vera (slika 8).

Delovne vrednote lastnika družinskega podjetja, kot so delovna učinkovitost, pridnost, ustvarjalnost, kreativnost, izpolnjevanje dolžnosti in poslušnost, disciplina, socialna varnost, soodločanje in enakopravnost, varčnost in ekonomičnost ter družinska čast, so po njihovem mnenju zelo pomembne.

Slika 8: Življenjske vrednote lastnika podjetja



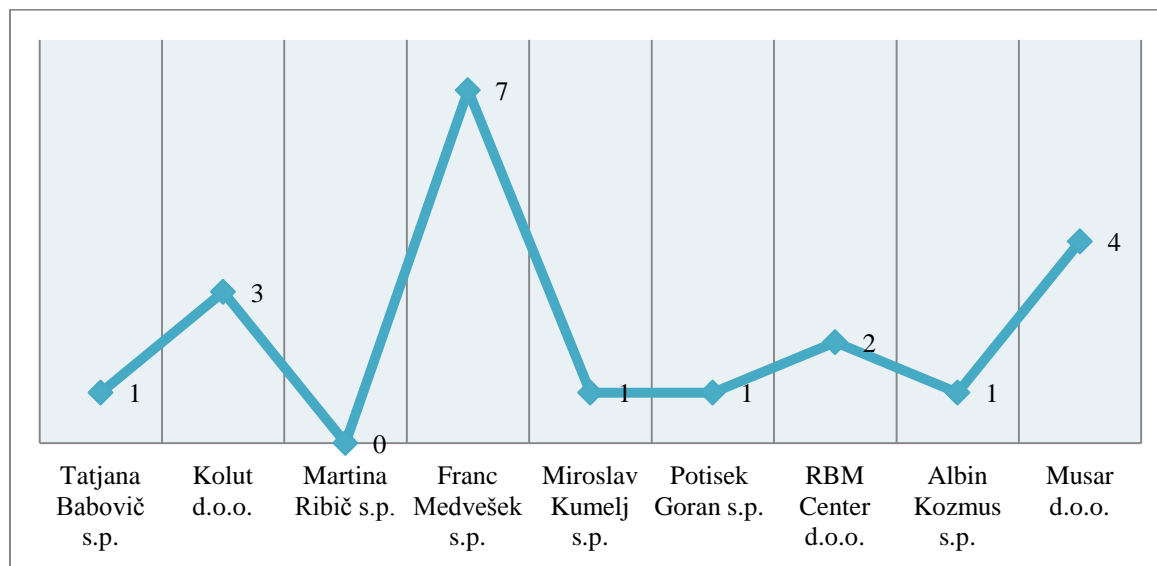
Družinska podjetja v Radečah zaposlujejo do 10 zaposlenih (tabela 6). Polovica od vseh zaposlenih je družinskih partnerjev ali pa so otroci podjetnika.

Tabela 6: Število zaposlenih na dan 31.8.2012 v anketiranih podjetjih

Podjetje	Število vseh zaposlenih	Od tega št. zaposlenih družinskih članov
Tatjana Babovič s.p.	1	1
Kolut d.o.o.	3	3
Martina Ribič s.p.	0	0
Franc Medvešek s.p.	7	3
Miroslav Kumelj s.p.	1	0
Potisek Goran s.p.	1	1
RBM Center d.o.o.	2	2
Albin Kozmus s.p.	1	0
Musar d.o.o.	4	1
Skupaj	20	11

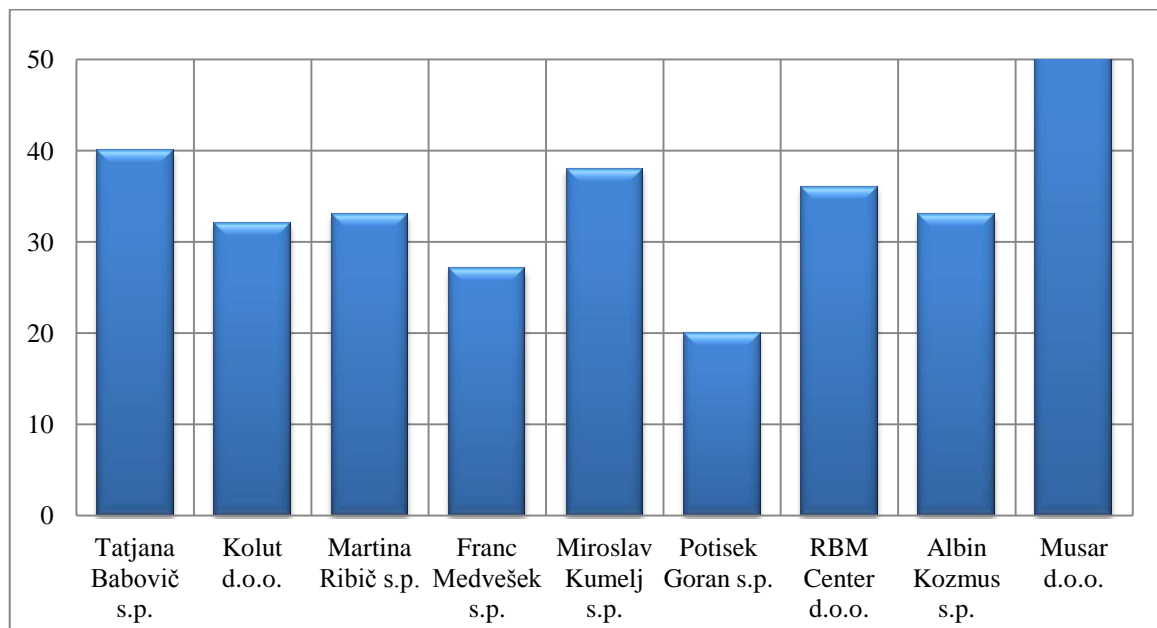
Grafikon (slika 9) prikazuje število zaposlenih na dan 31.8.2012 v družinskih podjetjih v Radečah.

Slika 9: Grafikon, ki prikazuje število zaposlenih v anketiranih družinskih podjetjih



Iz grafikona (slika 10) in anketnega vprašalnika je razvidno, da so se vsi anketiranci za družinska podjetja odločili šele potem, ko so bili dovolj izkušeni in odgovorni. Iz grafikona je razvidno, da je bila velika večina ustanoviteljev nove generacije družinskega podjetja starih nad 30. Povprečna starost vseh anketirancev pa je 34,5 let ob ustanovitvi podjetja.

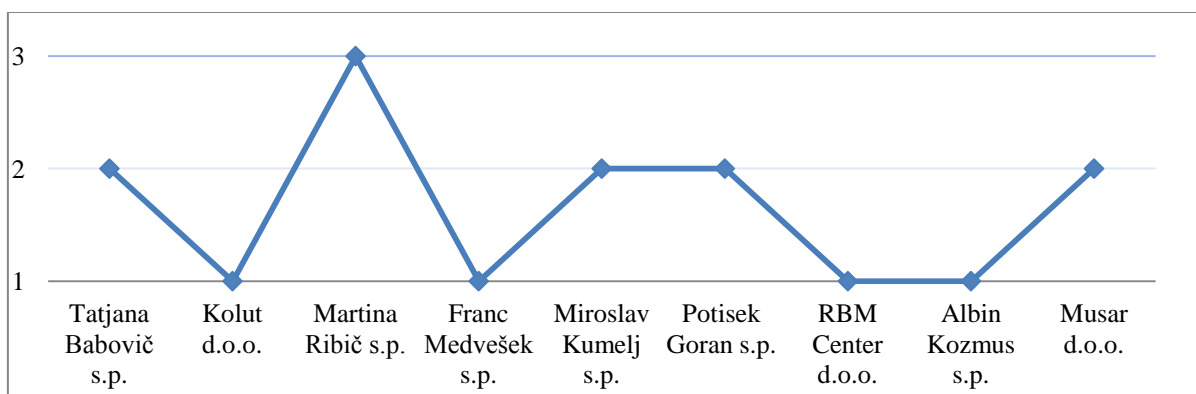
Slika 10: Grafikon starosti ob ustanovitvi podjetja



Iz grafikona (slika 11) in anketnega vprašalnika je razvidno, da so se le redka družinska podjetja v Radečah tista ki so se prenašala iz roda v rod, iz generacijo v generacijo.

Družinsko podjetje z najdaljšo tradicijo je Martina Ribič s.p, kjer se z družinskim podjetjem (frizerstvom) ukvarja že tretja generacija. Tatjana Babovič, s.p., Potisek Goran s.p., podjetje Miroslav Kumelj s.p. ter Musar d.o.o., pa so podjetje prevzeli od svojih očetov. Vsa ostala anketirana družinska podjetja v Radečah so ustanovitelji nove generacije.

Slika 11: Grafikon generacij podjetja



Iz anket lahko razberemo tudi, da so podjetja med drugim prevzeli zaradi nadaljevanja tradicije, večina pa jih je v anketi omenila tudi neodvisnost in samostojnost. V anketah se čuti tudi nekakšna optimističnost, da se bo tradicija nadaljevala, vendar večina sedanje generacije še ni določila naslednika in tudi nasledniki še ne delajo v podjetju.

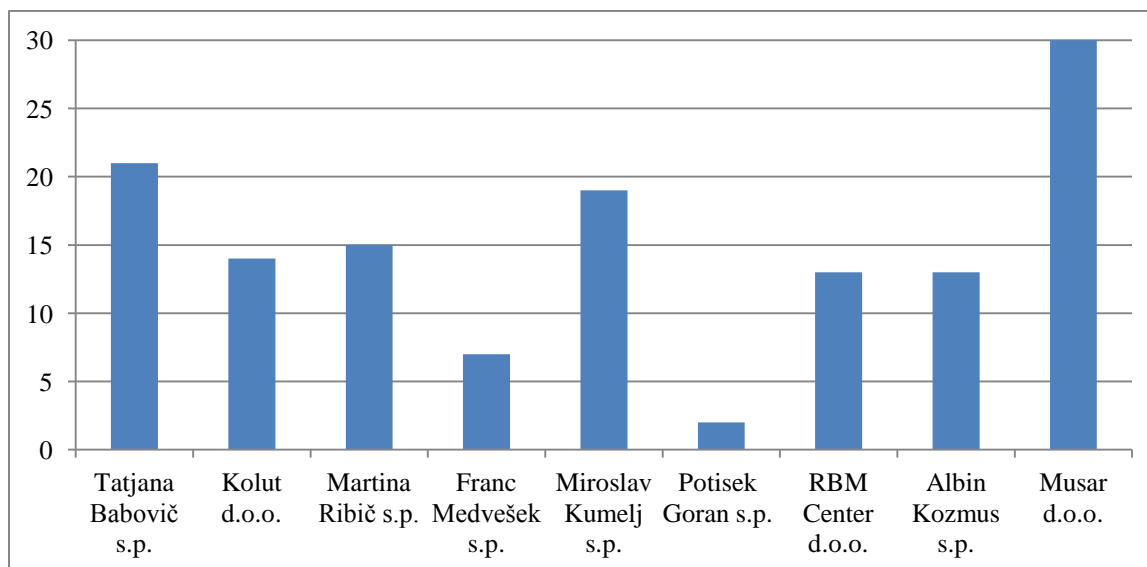
Slika 12: Izsek iz revije Kmečki glas, 7. oktober 1987, Jože Potisek s svojim sinom Goranom, ki je lastnik delavnice danes.



Vir: Jože Potisek, 2014.

Da so se na samostojno podjetniško pot podali preudarno, nam kaže naslednji grafikon (slika 13), saj so vsi pridobivali delovne izkušnje v drugih podjetjih. Povprečno pa so si nabrali 14,9 let delovnih izkušenj pri drugih delodajalcih, preden so stopili na samostojno pot.

Slika 13: Število let delovnih izkušenj ob ustanovitvi podjetja



Motiviranost za delo, želja po napredovanju, poslušnost ter strokovna izobrazba pa so med pomembnejšimi lastnostmi pri nasledniku njihovega podjetja. Manj pomemben pa jim je vrstni red rojstva ali sorodstveno razmerje naslednika. Zelo pomembne lastnosti naslednika njihovega podjetja pa so tudi izkušnje, ki si jih pridobijo v domačem podjetju, želijo pa si tudi, da si njihov naslednik pridobi izkušnje tudi v drugem podjetju.

Naslednik bi moral imeti tudi dobro zmožnost reševanja problemov, samoiniciativnost, možnost za delo v timu, pripravljenost za tveganje ter pripravljenost za izobraževanje. Vse to pa je po njihovem tudi lastnost dobrega podjetnika, saj brez teh lastnosti, ne more funkcionirati nobeno podjetje.

Pri vključevanju družinskih članov v podjetje ni problem samo vključevanje. Podjetnik dobro pozna družino in ji zaupa, jo nadzira in usmerja. Če se otroci vključijo v podjetje, je vselej mogoča zaskrbljenost nad tem, kako se bodo odrezali. V Sloveniji se več kot polovica podjetnikov zavzema za zgodnje vključevanje otrok v podjetje, skrbijo za šolanje otrok skladno s potrebami podjetja, saj želijo svoja družinska podjetja prenesti na otroke. Prizadevajo si, da bi njihovi otroci ob priključitvi k podjetju šli skozi vse oddelke podjetja, da bi podjetje podrobno spoznali.

Delovanje družinskega podjetja temelji na več dejavnikih. Iz osebnih stališč anketirancev sem ugotovila, da so precej nevtralni. To mi daje misliti, da so pri odločitvah, kot je, ali naj otroci dobijo enak delež v podjetju, ali naj se upokojijo, ko bo otrok prevzel podjetje, pomembni še drugi dejavnosti in osebni vzgibi v tistem trenutku, ko do določene situacije pride in se je treba odločiti.

Povsem pa se strinjajo o tem, da je treba družinske težave in težave podjetja ločevati. Podjetje je tudi močnejše, če z njim dihajo tudi družinski člani, zato si tudi ne želijo rivalstva za nasledstvo med brati in sestrami. Verjamejo, da morajo otroci pričeti z delovnimi opravili »na dnu«, saj bodo tako spoznali vse delovne procese in pri tem ne smejo prejemati višje plače kot ostali zaposleni.

Slika 14: Graf delovanja družinskega podjetja



SKLEP

Družinsko podjetništvo je ena od temeljnih oblik podjetništva. Dva, povsem različna modela življenja – družinsko in poslovno, se prepletata in ustvarjata nove povezave med člani družine. Meja je zelo nejasna in je nikakor ne moremo določiti. Mala podjetja, ki so zelo nagnjena k spremembam v poslovanju, ki jih narekujejo družba, zakoni in v največji meri kupci, s svojimi navadami in razvadami, občutijo največji pritisk, zato se življenje podjetnika stalno spreminja in je zelo aktivno, ter se nagiba k hitremu tempu življenja. Družina pa ima ponavadi miren in ustaljen ritem življenja, kjer se vse stvari dogajajo po vnaprej določenem urniku, ki se ne spreminja veliko (vstajanje, šola, služba, večerja, itd.) Ko pa se to dvoje poveže, pa lahko nastanejo težave – odhod v vrtec ali šolo z zamikom, večerja ob 19.00 ali 21.00 uri – ker je mama še na sestanku, ogled predstave – nemogoče, ker je potrebno urediti naročilo, da ne govorimo o odhodu na dopust, ker je še toliko treba postoriti. Dokler je še znosno, se morajo prilagoditi družinski člani, zlasti če želijo, da se zagotovi dovolj finančnih dobrin za življenje.

Pri vključevanju družinskih članov v podjetje ni problem samo vključevanje. Podjetnik dobro pozna družino in ji zaupa, jo nadzira in usmerja. Če se otroci vključijo v podjetje, je vselej mogoča zaskrbljenost nad tem, kako se bodo odrezali. Podjetniki v Radečah se za zavzemajo za zgodnje vključevanje otrok v podjetje, skrbijo za šolanje otrok, skladno s potrebami podjetja, saj želijo svoja družinska podjetja prenesti na otroke. Prizadevajo si, da bi njihovi otroci ob priključitvi k podjetju šli skozi vse oddelke podjetja, da bi podjetje podrobno spoznali.

V vseh anketiranih podjetjih člani družine nastopajo kot ustanovitelji, imetniki večine poslovnih deležev in kot zaposleni. V mojem primeru ni družinskih članov brez deležev v lastništvu, tudi ni zunanjih vlagateljev, nedružinski uslužbenci, pa tudi nimajo svojega deleža. Tako spoznamo, da imajo podjetja model dveh krogov, kar pa mislim, da je značilnost družinskih podjetjih, ki so osnovana in ustanovljena po principu samostojnega podjetništva, saj je družina vedno lastnik, ki v svoje vrste ponavadi ne spusti nedružinskega člana, zunanje vlagatelje pa tudi ne poznajo, ker raje vzamejo kredit ali opustijo misel na ta projekt, v skrajni sili pa celo zaprejo svoje podjetje.

V družinskih podjetjih, ki sem jih analizirala, se je pokazalo, da je v Radečah od 9 anketiranih družinskih podjetij večina družinskih podjetij nove generacije. Prav tako je iz analize anket razvidno, da se je velika večina ustanoviteljev nove generacije za družinsko podjetje, odločila zaradi neodvisnosti in samostojnosti, in želeli so si možnosti da se dokažejo. Trend iz roda v rod upada, morda zaradi novih tehnologij ali zahtevnosti trga. Samo upamo lahko, da se bo trend obrnil in, da se bodo družinska podjetja v Radečah še obdržala in da se bo tradicija z novim rodом združila in še naprej ustvarjala vsak na svojem področju.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za javnopravne evidence in storitve. (2016). *Seznam podjetij na območju Občine Radeče*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu, <http://www.ajpes.si/prs>.
2. Babovič Tatjana s.p. (2014). *Stran 73 iz Registra zasebne obrti UE Laško, obrtnik Čamernik Ciril Radeče, Tatjana Babovič s.p. je naslednica* (zasebni arhiv). Radeče: Tatjana Babovič s.p.
3. Benson, B., Crego, E. T., & Drucker, R. H. (1990). *Your Family Business - A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Business One Irwin.
4. Duh, M. (1999). *Razvojne posebnosti družinskega podjetja* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomska fakulteta.
5. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: Razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Gubno: Založba MER.
6. Fritz, R. (1992). *The entreoreneurial family: How to sustain the vision and value in your family business*. New York: McGraw-Hill.
7. Glas, M. (2001). *Slovenska politika do obrti in malega gospodarstva v prvem letu nove vlade*. Ekonomska fakulteta – Center za razvoj podjetništva.
8. Glas, M., & Drnovšek, M. (1999). *Slovenke kot porajajoče se podjetnice*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Glas, M., & Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. Stoletje*. Ljubljana: GEA College
10. Hahn, D. (1992). *Unternehmungsphilosophie und Fuehrungsorganisation in Familienunternehmen, Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensfuehrung: Stand und Entwicklungstendenzen*. Heidelberg: Physica -Verlag.
11. KMP d.o.o. (2016). *Organizacijska shema podjetja* (interno gradivo). Radeče: KMP d.o.o.
12. Lank, A. (1994). *Key challenges facing family enterprises*. Lousanne: IMD internationale.
13. Lank, A. G., & Neubauer, F. (1998). *The family business. Its Governance for Sustainability*. Macmillan Press.
14. Leach P. (1991). *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.
15. Longenecker, J. G., & Schoen, J. L. (1978). *Management Succession in the Family Business*. *American Journal of Small Business*.
16. Potisek, J. (2014). *Izsek iz revije Kmečki glas, 7. oktober 1987, Jože Potisek s svojim sinom Goranom, ki je lastnik delavnice danes* (zasebni arhiv). Radeče: Potisek Jožef.
17. Rojc, E. (2008). *Monografija Radeč*. Radeče: Občina Radeče.
18. Simčič, T. (2006). *Prenos lastništva v družinskem podjetju* (specialistična naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Stavrou, E.T. (1988). *A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation*. *Family Business Review*.

20. Tagiuri, R., & Davis, J. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*.
21. Vadnjal, J. (1996). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Vadnjal, J. (2013). Družinsko podjetništvo, kombinirane definicije (prosojnice). *Finance*. Najdeno 24. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://beta.finance.si/files/2013-06-18/Jaka-Vadnjal-Druzinsko-podjetnistvo-finance.pdf>.