

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Monika Štaus

Medgeneracijski prenos družinskega podjetja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Monika Štaus

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

Medgeneracijski prenos družinskega podjetja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

*»Največja nagrada za človekov trud ni tisto,  
kar bo zanj dobil, temveč tisto, kar bo postal.«*

*John Ruskin*

*Posebna hvala mentorju, red. prof. dr. Ivanu Svetliku, za njegovo strokovno pomoč pri  
pisanju diplomskega dela.*

*Rada bi se zahvalila očetu in mami za njuno potrpežljivost in podporo skozi vsa leta študija.*

*Hvala mojim prijateljem, da ste verjeli vame in mi dali motivacijo za pisanje.*

## **Medgeneracijski prenos družinskega podjetja**

Družinsko podjetje je oblika podjetja, kjer se prepletajo formalne in neformalne vezi, ki temeljijo na povezovanju podjetja z družino in usklajevanju življenja vseh vpletenih. Družinsko podjetje združuje ljudi, ki imajo skupne oziroma enake interese, vrednote in upoštevajo določene norme znotraj enote. Ključna prednost in hkrati dodana vrednost družinskih podjetij je njihova usmerjenost na dolgoročno delovanje ter v prihodnost. Podjetja se na trgu srečujejo z naraščajočo konkurenco znotraj njihovega segmenta, to pa zahteva vedno več učenja znotraj podjetij. Za uspešen prenos podjetja je treba narediti načrt prenosa. Prenos lastništva na naslednjo generacijo ni vedno uspešno. Pogosto pride do zapletov pri iskanju primerne kandidata, čustveni navezanosti lastnikov na podjetje in različnih interesov v družini. Pomembno vlogo igra tudi prenos znanja, ki se v podjetjih nabira in shranjuje vse od začetka ustanovitve podjetja. Znanje se mora za nadaljnje uspešno vodenje prenesti na mlajšo generacijo, saj lahko le na podlagi izkušenj in pridobljenih znanj nadaljuje in gradi prihodnost.

**Ključne besede: družina, družinsko podjetje, prenos znanja.**

## **Intergenerational transfer of family business**

A family business is a form of a company which combines formal and informal ties based on the integration of the company with family. Family business brings together people who have common or same interests, values and comply with certain norms within the unit. The key advantage and added value of the family business is their focus on long-term operation and success. For a successful transfer of business it is necessary to make the transfer plan. The transfer of ownership to the next generation is not always successful. Incidents often occur in finding an appropriate candidate, an emotional attachment to the owners of the company and the various interests in the family. Firms on the market are faced with increased competition within their segment. An important role also plays the transfer of knowledge in the business that is being accumulated and stored in the company. Knowledge should be successfully transferred to younger generation. Only on the solid ground, built with experiences and learned lessons, the business can be continued to the future.

**Keywords: family, family business, knowledge transfer.**

## KAZALO

1 UVOD .....	6
1.2 Namen in cilji diplomskega dela .....	7
1.3 Raziskovalno vprašanje in hipoteze .....	7
2 TEORETIČNA IZHODIŠČA .....	8
2.1 DRUŽINA .....	8
2.2 PODJETJE .....	10
2.2.1 PODJETNIK .....	11
2.3 ZNANJE .....	12
3. DRUŽINSKO PODJETJE .....	14
3.1 DRUŽINSKE VREDNOTE .....	17
3.2 PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ .....	19
3.2.1 Prednosti .....	19
3.2.2 Pomanjkljivosti .....	21
3.3 MEDGENERACIJSKI PRENOS PODJTJA .....	24
3.3.2 DRUŽINSKI ODNOSI V PODJETJU .....	28
3.4 PRENOS ZNANJA MED GENERACIJAMI .....	30
4 EMPIRIČNI DEL – ŠTUDIJA PRIMERA .....	32
4.1 NAMEN ŠTUDIJE PRIMERA DVEH DRUŽINSKIH PODJETIJ .....	32
4.3 UGOTOVITVE INTERVJUJEV .....	33
4.3.1 Družinsko podjetje 1 .....	33
4.3.2 Družinsko podjetje 2 .....	36
4.4 PRIMERJAVA PROUČEVANIH PODJETIJ .....	38
4.4.1 Pomen družine v proučevanih podjetjih .....	38
4.4.2 Prenos znanja .....	40
4.4.3 Podobnosti .....	41
4.4.4 Razlike .....	42
4.4.5 Prednosti .....	43
4.4.6 Slabosti .....	43
5 SKLEP .....	44
6 LITERATURA .....	46
PRILOGI .....	48
PRILOGA A: Intervju s hčerko ustanoviteljice družinskega podjetja .....	48
PRILOGA B: Intervju z ustanoviteljico družinskega podjetja .....	52

## KAZALO SLIK

Slika 3.1: Ponazoritev razvojnih soodvisnosti razvoja družine, lastništva in managementa z razvojem družinskega podjetja .....	24
--	----

# 1 UVOD

Družinsko podjetje združuje dve sprva popolnoma nasprotni enoti, in sicer osnovno, primarno in najranljivejšo celico vsake družbe – družino in na drugi strani racionalno ter formalizirano enoto – podjetje. Družinsko podjetje je primer, kjer sta družina in delo združeni v primerjavi z drugimi organizacijami, ki temeljijo na delitvi dela in ločitvi dela od družine, ki se je začela s procesom industrializacije. Modernizacija je prinesla veliko nepredvidljivosti in neuravnovešenosti ter hitrih sprememb. Delo se je razdelilo in vsak zaposleni je opravljal svojo nalogo oziroma korak v proizvodnem procesu, rezultat tega pa je bilo povečanje proizvodnje. Po Weberu naj bi modernizacija proizvajala vedno več racionalnosti in reda, ki prinesejo merljivost, enotnost in predvidljivost, včasih tudi na račun človeške svobode. Max Weber z organizacijskega vidika opredeli tri oblike avtoritet, in sicer zakonito, tradicionalno ter karizmatično avtoriteto. Družinsko podjetje bi lahko opredelili kot mešanico tradicionalne in zakonite avtoritete, saj se prepletajo predpisana pravila in zakoni, ki jih zaposleni morajo upoštevati s tradicijo ter vrednotami le-te. Družinsko podjetje lahko opišemo kot kombinacijo lastnosti družine in podjetja, saj predstavlja zaokroženo celoto ljudi, ki po močeh in željah delajo v korist in dobro sebi ter drugim, ki so z njim povezani. Družinska podjetja se spopadajo z izzivi, preizkušnjami in odkrivajo nove priložnosti v poslovnem svetu. Uspešno družinsko podjetje se še posebej v času prehoda iz generacije v generacijo spopada z določenimi vprašanji, preprekami in izzivi. Vsak ustanovitelj oziroma lastnik podjetja si želi, da bi podjetje prenesel na naslednjo generacijo in ohranil uspešnost delovanja. Vprašanje, kako pripraviti in vpeljati mlajšo generacijo za prevzem in vodenje družinskega podjetja, se postavlja vedno več lastnikom družinskih podjetij. To vprašanje zna izzvati veliko pogovorov in lastnike postaviti pred izziv z namenom, da se na koncu doseže in pride do premišljene odločitve za naslednika. Vpeljati otroka oziroma naslednika v družinsko podjetje lahko predstavlja veliko možnosti, hkrati pa veliko pasti in nevarnosti za nadaljnji obstoj podjetja. Spremembe na trgu in naraščajoča konkurenca imajo vpliv tudi na medsebojne odnose v družinah, ki se pogosto znajdejo v krizi. Prenos znanja in prakse na naslednjo generacijo je zapleten in dolgotrajen postopek, ki vključuje prenos znanja, ki se je dolga leta nabiralo ter shranjevalo vse od začetka ustanovitve. S pomočjo intervjujev, ki sem ju opravila v dveh družinskih podjetjih, želim opredeliti in podrobno opisati ter raziskati medgeneracijski prehod v družinskem podjetju. Pri tem bi bil glavni poudarek na prenosu podjetja med družinskimi člani, prenosu znanja, prevzemu odgovornosti in nalog ter nadaljnega vodenja.

## **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

Namen diplomskega dela je analitično predstaviti družinsko podjetje, značilnosti in težave, ki nastopijo pri samem delovanju kot tudi pri nasledstvu družinskega podjetja. Ugotoviti želim, ali je uspešnost podjetja povezana z močnimi družinskimi vezmi ali pa so potrebni racionalni poslovni principi. Namen je iskati najboljši način prehoda podjetja iz starejše na mlajšo generacijo.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, raziskati oziroma predvideti morebitne rešitve za težave v delovnem procesu oziroma prenosu iz generacije v generacijo, opredeliti vrednote, vizijo, ki prevladuje v družinskih podjetjih in koliko se le-ta sklada z racionalnim poslovnim svetom ter njegovimi vrednotami, najti in utemeljiti najustreznejšo pot prehoda podjetja iz generacije v generacijo.

## **1.3 Raziskovalno vprašanje in hipoteze**

Pred samim raziskovanjem sem si zastavila raziskovalno vprašanje, ki me je vodilo med pisanjem naloge. Nadaljevala sem z zastavitvijo hipoteze z namenom njenega preverjanja. Raziskovalno vprašanje, ki me bo vodilo skozi celotno raziskovanje se glasi, *Kaj je potrebno za uspešen prenos podjetja v smislu nadaljnjega uspeha in delovanja – kje so ovire in kje prednosti?* Temu sledi hipoteza, da je *za uspešen prenos podjetja potreben prenos znanja in prakse na mlajšo generacijo.*

## 2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

### 2.1 DRUŽINA

Družina je najpomembnejša in najelementarnejša oblika človeške združbe, ki jo oblikujeta zakonska partnerja, torej starša in njuni otroci. Slednja se imenuje nuklearna (jedrna) družina, družina s samo enim od staršev pa enoroditeljska družina. Poznamo še pojem razširjene družine, ki označuje starše, njihove otroke in njihove zakonske partnerje, vključuje tudi tete, strice, bratrance ter sestrične, čeprav živijo v ločenih domovih. Veliko oziroma večgeneracijsko družino, sestavlja več sorodstveno povezanih družin (Duh 2003, 19–20). Družina je mikrokozmos človeškega makrokozmosa (Musek 1995, 128). Je temeljni posrednik človekovega obstoja, tako v naravnem, biološkem svetu, v družbenem svetu in v svetu duha ter kulture. Družina je življenje, človeštvo, svet in družba v malem. Predstavlja celico, kjer se prepletajo temeljne vloge človeka, to so vloga moškega in ženske, vloga staršev in otrok (Musek 1995, 19).

Slovenska družina spada v srednjeevropski družinski tip. Zanja je značilno, da prevladuje dvogeneracijska nuklearna družina, ki v povprečju ni velika. Podatki iz leta 1981 prikazujejo, da slovensko družinsko gospodinjstvo šteje le malo več kot tri člane. Za današnje slovenske družine je značilno dolgo skupno življenje. Življenjski cikel kaže, da starševstvo traja približno 25 let, to je približno tretjina življenja moškega in ženske, njuno skupno življenje v normalnih razmerah pa traja 45 let ali več (Duh 2003, 120).

Po 2. členu Zakona o zakonski zvezi in družinskih razmerjih (ZZZDR) je družina življenjska skupnost staršev in otrok, ki zaradi koristi otrok uživa posebno varstvo. Zakonsko zvezo definiramo kot z zakonom urejeno življenjsko skupnost moža in žene ter katere pomen je v snovanju družine. Pravica in dolžnost staršev je neposredna skrb, kjer s svojim delom in dejavnostjo zagotavljajo oziroma skrbijo za življenje ter uspešen osebni razvoj svojih mladoletnih otrok. Te pravice in dolžnosti sestavljajo roditeljsko pravico, ki pripada skupaj očetu in materi, ki sta dolžna svoje otroke preživljati, skrbeti za njihovo življenje in zdravje ter jih vzgajati. Prav tako so starši dolžni po svojih močeh skrbeti za šolanje in strokovno izobrazbo svojih otrok glede na njihove sposobnosti, želje in nagnjenja (ZZZDR 2014). Družina je prostor, kjer se prepletajo močne čustvene vezi, zato je toliko bolj pomembno, da se ta odnos ohranja in gradi na njem, za kar je treba vložiti veliko truda in časa.



V predindustrijski dobi je bilo družinsko delo cenjeno in družbeno pomembno, vendar se je z nastopom industrializacije to spremenilo. Z ločitvijo proizvodnje od doma, družinsko delo ni več veljalo za produktivno. Ločile so se vloge v družini, moški je prevzel delo v industriji in na trgu, ženske pa delo na domu (Rener v Oakley 2000, 283). V času pred industrializacijo so bile vezi med starši in otroki šibkejše, povezane z veliko spoštovanja ter discipline. En izmed najpomembnejših in najtrdnjih ter najzaupljivejših odnosov je odnos s starši. Starši pomagajo otroku pri vrednotenju življenjskih doživetij in ga vodijo mimo nevarnih čer življenjskih izzivov ter pomagajo oblikovati v čustveno zdravega človeka (Shapiro 2003).

Namen staršev je otroka vzgojiti v samostojno, zdravo in zrelo osebo. Naučijo ga pravila, vrednote in norme. Naloga staršev je otroka naučiti, da zna reševati probleme v življenju in se spopasti z vsakodnevnimi težavami, bolečinami ter razočaranji. Kadar ima otrok občutek, da je sprejet in ljubljen, hitreje telesno ter duševno raste. Občutek sprejetosti se kaže v tem, da je otrok pogumnejši pri govorjenju, sposobnejši izražati svoje občutke, se pozitivno vrednotiti in zmanjševati strah, občutek krivde ter manjvrednosti. Starši pogosto s strogimi pravili ali merili presojujejo, kaj je prav in kaj ne. Iz tega izhaja, da starši menijo, da se imajo pravico vmešavati in se le stežka sprijaznijo z dejstvom, da se ni dobro vmešavati v dejavnost otrok. Nagrade in kazni izhajajo iz prepričanja staršev, da vedo, kaj je dobro za njihove otroke. Razlog, zakaj otrok ne izpolnjuje zahtev, je morda v tem, da je zadana naloga pretežka zanj, vzrok pa je lahko tudi pomanjkanje samodiscipline ali pa so se do tedaj zanašali na nadzor staršev in njihova navodila. Otrok s tem, ko ima možnost povedati svoje težave, lažje pride do rešitve, prav tako je bolj pripravljen sprejemati predloge in mnenja staršev. Pogosto je problem obojestranski, to pomeni, da kadar otroci ne poslušajo svojih staršev, tudi slednji ne poslušajo svojih otrok. Aktivno poslušanje s strani staršev spodbuja otroka, da si izoblikuje in oceni svoj problem ter skuša najti rešitev. To je metoda, ki otroku pomaga postati samostojen, neodvisen in odgovoren. Ključno je, da se otroci naučijo hoditi po poti iz odvisnosti v neodvisnost. Starš z obnašanjem, ki vključuje dvom in zavrnitve predlogov svojih otrok, pokaže, da se na otroka ne zanesa, ga ne ocenjuje za dovolj sposobnega predvsem pa ocenjuje, da še potrebuje pomoč, da mu ne bi spodletelo (Ferlinc 2013).

Odgovornosti se otrok mora naučiti, vendar je ta proces naporen in terja veliko časa ter potrpežljivosti. Odgovorni odnos temelji na spoštovanju in zaupanju, kajti mladi človek se mora zavedati, da ima možnost izbire ter da se to hkrati od njega tudi pričakuje. Najoptimalnejše je, kadar otrok odločitev sprejme sam in mu starši pustijo, da doživi

pozitivne ter negativne posledice. Hkrati pa takoj posredujejo v primeru neobvladovanja težav. V vsaki družini je potrebna moč staršev predvsem v smislu, da zmorejo ustaviti, odločiti, varovati, se pogovoriti in biti pripravljeni na sodelovanje (Čačinovič 2004). Starši morajo delovati odgovorno v razmerju do svojih otrok, saj to nakazuje na trdnost, varnost in jasno usmeritev. Po Gostečniku (2000) je enotnost staršev najvišja moralna sila za mladostnike (Ferlinc 2013).

Vloga staršev, še posebej pri izbiri poklica, ni zanemarljiva, saj imajo pomembno vlogo pri razvoju poklicnih pričakovanj, ambicij in vrednot glede dela, kot tudi poklicnega ter učnega uspeha svojega otroka. Narejena je bila raziskava, in sicer o tem, s kom se učenci najlažje pogovorijo o nadaljnjem šolanju in izbiri poklica. Vključenih je bilo 51 mladostnikov, starih 14 let. Raziskava je pokazala, da so prav starši tisti, s katerimi se otroci najlažje in najraje pogovorijo o nadaljnjem šolanju. 72 % mladostnikov se o izbiri poklica oziroma srednje šole posvetuje s starši. Iz tega lahko izpeljem, da je mnenje staršev za otroka izrednega pomena, kajti starši otroku postavijo določen okvir, ki ga oblikujejo z vrednotami, odnosom do dela oziroma do posameznih poklicev. Vendar pa je treba upoštevati tudi druge dejavnike, ki vplivajo na poklicne odločitve mladostnika (Železnjev Seničar in drugi 2013).

## **2.2 PODJETJE**

Podjetje je poslovna enota, ki opravlja gospodarsko dejavnost z namenom pridobivanja dohodka ali dobička. Podjetje naj bi sestavljala lastnik, proizvodna in druga sredstva, delavci in dohodek oziroma dobiček (Bohinc 1990, 3). Vsako podjetje ima svoj življenjski cikel, svoje življenje začne z ustanovitvijo. Slednje je pogosto začetek podjetniške dejavnosti določene osebe oziroma začetek obstoja podjetja. Od ustanovitve naprej nato podjetje obstaja oziroma živi in se bolj oziroma manj uspešno spreminja v kvalitativnem in kvantitativnem pomenu vse do prenehanja. Prenehanje se obravnava s stališča podjetja ali podjetnika. Pri slednjem to pomeni prodajo, dedovanje, oddajo v zakup, podaritev ali ukinitvev (Belak v Duh 2003, 51).

Zakon o gospodarskih družbah v Sloveniji določa ustanovitev podjetja ali družbe, saj opredeljuje različne pravno-organizacijske oblike, med katerimi sta najbolj znana samostojni podjetnik in družba z omejeno odgovornostjo. Slednji pa nista edini obliki, saj poznamo še

javno delniško družbo, družbo z neomejeno odgovornostjo, komanditno družbo in zasebno kapitalno družbo (Podjetniški portal: Zagon – ustanovitev podjetja 2014).

Uspešno podjetje potrebuje zaposlene, ki znajo delati samostojno, se zavedajo odgovornosti in jim ni težko delati preko polnega delovnega časa, kadar je to potrebno. Podjetje znatno pridobi z dobrimi in sposobnimi delavci (Adams 1999, 68). Mala in srednje velika podjetja so v splošnem tista, ki imajo manj kot 250 zaposlenih. Vsako podjetje, ki deluje na trgu, prispeva k ekonomiji in k splošnemu gospodarstvu nekega območja. Podjetništvo bi moralo postati osrednja točka gospodarskega razvoja (Antončič v Gomezelj Omerzel 2009, 15).

### **2.2.1 PODJETNIK**

Richard Cantillon je razvil eno od začetnih teorij podjetništva. Podjetnika je opredelil kot prevzemnika tveganj, saj je ugotovil, da trgovci, kmetovalci in drugi obrtniki »kupujejo po določeni ceni in prodajajo po nedoločeni ceni, kar pomeni, da tvegajo« (Antončič in drugi 2002, 26–27).

Zakon o gospodarskih družbah definira samostojnega podjetnika posameznika kot fizično osebo, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost v okviru organiziranega podjetja (člen 3/6 ZGD-1 v Zupančič 2009, 344). Za podjetnika je značilna samostojnost, ki zajema lastno korist in tveganje ter pridobitnost, saj posluje z namenom ustvarjanja dobička. Podjetnik je lahko samo posameznik, če pa skupaj deluje več oseb, govorimo že o gospodarski družbi, saj družba posameznih podjetnikov ne obstaja. Podjetnik je lahko le fizična oseba in ne pravna, prav tako tudi njegovo podjetje ni pravna oseba. Po Zakonu o gospodarskih družbah je lahko »podjetnik tudi mladoletna oseba ali sicer poslovno nesposobna oseba«. V tem primeru jo bo zastopal zakoniti oziroma uradni zastopnik. Podjetnik je lahko tudi posameznik s tujim državljanstvom (Zupančič 2009, 344).

Podjetnik je ključna oseba ekonomskega življenja. Posamezniki, ki so podjetniško usmerjeni, krojijo gospodarstvo, saj prispevajo k ustvarjanju delovnih mest, kar spodbuja razvoj malih in srednjih podjetij. Prav tako podjetništvo prispeva h gospodarski rasti, saj prispeva k povečanju dohodka v regiji (Gomezelj Omerzel 2010, 20–21). Pšeničny (v Gomezelj Omerzel 2010, 100) podjetnika uvršča med temeljne dejavnike družbeno-ekonomskega razvoja. V malih in srednjih podjetjih, kakršna so v večini primerov družinska, je največkrat v eni osebi

združena lastniška in managerska funkcija, ki daje podporo in skrbi za sistematičen prenos ter ravnanje z znanjem. Ključno je, da podjetnik pozna kulturo podjetja, kajti le tako lahko ohranja pozitivne in dobičkonosne poteze ter spreminja vse, kar ne vodi do uspehov.

»Biti podjetnik in ustvariti novo podjetje je podobno vzgoji otrok – potrebuješ več časa in naporov, kot si kadarkoli mislil, od naloge pa se je izredno težko in boleče ločiti« (Antončič 2002, 25). To nakazuje podobnost med družino in podjetjem. Vsak podjetnik si prizadeva uresničevati poslanstvo in si želi uspehov tako v poslovnem kot družinskem svetu.

»Uspešno vodenje določenega posla predstavlja tako finančno kot čustveno tveganje. Podjetnikom je velikokrat v veliko zadovoljstvo, da so si drznili, izpeljali posel in bili uspešni« (Antončič 2002, 25). Do uresnitve podjetniške priložnosti podjetniki lahko pridejo s prepoznavanjem tržnih potreb, učinkovito organizacijo in s kombinacijo potrebnih virov. Podjetništvo označujemo kot proces, ki mu podjetniki namenjajo svoj čas, prizadevanja, prevzemajo finančna, družbena in psihična tveganja, ki nastanejo zaradi ustvarjanja nečesa novega ter vrednega. V zameno za to prejmejo tudi nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti. Pri podjetništvu imajo ključno vlogo tudi sredstva, ki vključujejo vse fizične predmete v podjetju, organizacijske procese, informacije, znanje in značilnosti podjetja za učinkovito delovanje le-tega. Pomemben dejavnik je tudi človeški kapital (Gomezelj Omerzel 2010, 17-19). Podjetnik pri tem prevzame vsa tveganja, nagrada pa je denar in osebno zadovoljstvo. Po Glasu (2001) gre pri podjetništvu, zato da podjetnik ali podjetniška skupina v določenem času in z dovolj truda ustvari nekaj novega, kar ima večjo vrednost. Podjetništvo je dejavnost, ki obsega odkritje, ovrednotenje in izrabo poslovnih priložnosti, in sicer z namenom uvedbe novih izdelkov ter storitev, načinov organiziranja, trženja in obdelave surovin (Shane in Venkataraman v Gomezelj Omerzel 2010, 37).

## **2.3 ZNANJE**

Znanje je kompleksen pojem, za katerega ne najdemo enotne definicije. Po Devenportu in Prusaku (v Gomezelj Omerzel 2009, 9) je znanje mešanica posameznih izkušenj, miselno povezanih informacij in interpretacij ter strokovnih spoznanj. Znanje najdemo v ljudeh, dokumentih, arhivih kot tudi delovnih procesih, pravilih, postopkih in običajih. Opredelimo ga lahko kot produkt razmišljanja, ki se ustvari v določenem trenutku.

Znanje je celota znanih, ugotovljenih podatkov o stvarnosti in seznanjenost z dejstvi s strokovnega področja oziroma izurjenost, usposobljenost za kako dejavnost, ki se vtisne v zavest z učenjem. Prav tako zajema poznavanje določenega področja kot tudi veščine in spretnosti. Platon je znanje definiral kot seštevek prepričanja in resnice. Torej je znanje prepričanje, ki je utemeljeno in resnično ter izvira iz procesa oblikovanja osebnega mnenja o tem, kaj je pravilno oziroma resnično. (Gomezelj Omerzel 2010, 39).

Pri definiciji znanja pridemo do razlike med »know-that« (vedeti nekaj) in »know-how« (vedeti kako). Prvi je bolj tradicionalen pogled na znanje, kjer mora biti posameznikovo mišljenje nekako dokazljivo in resnično, da ga potem lahko označimo kot znanje. »Know-how« pa je opredeljeno kot akcijsko znanje, kjer gre za to kako primerno, uspešno in učinkovito izvajati določene dejavnosti (Moser in drugi v Gomezelj Omerzel 2010, 39 in Ryle v Gomezelj Omerzel 2010, 39).

V okviru organizacije lahko znanje opredelimo s pomočjo treh dimenzij, in sicer lahko gre za znanje na ravni posameznika, skupine ali celotne organizacije (Huysman v Gomezelj Omerzel 2009, 41). Individualno znanje je v lasti posameznikov in je hkrati specializirano ter specifično, skupinsko znanje pa se porazdeljuje in prenaša med zaposlenimi. V tem primeru gre za kolektivni razum organizacije, kjer kolektivno znanje ostaja med zaposlenimi (Walsh in Ungson v Gomezelj Omerzel 2009, 10). Druga dimenzija deli znanje na implicitno in eksplicitno. Slednje po Popperju (v Gomezelj Omerzel 2009, 9–10) lahko kodiramo, povzemamo, shranimo in ga med seboj izmenjujemo. V splošnem je formalno teoretično znanje v zbirkah podatkov, priročnikih, navodilih ipd. Na drugi strani pa imamo implicitno ali tiho znanje, kjer gre za osebno znanje ljudi. To znanje težko opišemo, prenašamo oziroma ovrednotimo, saj je intuitivno in ni kodificirano. Pridobljeno je na podlagi izkušenj in temelji na posameznikovih pričakovanjih, občutenjih ter vrednotah. Teoretično znanje prihaja v organizacije z novimi zaposlitvami, z najemanjem zunanjih svetovalcev ter organiziranjem seminarjev, tečajev oziroma podobnih izobraževanj za zaposlene. To teoretično znanje preide v praktično, ko se uporablja za zaznavanje in reševanje težav ter kadar je splošno sprejeto ali razpršeno po celotni organizaciji. Znanje je za organizacijo koristno šele takrat, ko ga člani znajo uporabiti, kar nam omogoča modrost. Slednje je sposobnost povezovanja znanja z dosedanjimi izkušnjami posameznika in intuicijo. »Z modrostjo lahko izrazimo mnenje in izkoristimo znanje za doseganje zelenih ciljev« (Gomezelj Omerzel 2009, 42).

Podjetje je serija ali niz raznih virov. V primeru, da znanje uvrstimo med vire, to pomeni, da je komponenta znanja pomemben element za uspešnost podjetij. Vendar pa je to vrsto vira težje meriti. Podjetja so institucije, ki povezujejo znanje (Spender in Grant v Gomezelj Omerzel 2009, 11).

»Znanje ima vrednost, če nosilci znanja povzročajo poslovno dejavnost, ki jo lahko merimo na trgu ali pa ga vrednotimo z drugimi posrednimi vrednotami.« (Dimovski v Gomezelj Omerzel 2010, 54). Problemi sodobnih organizacij nastajajo prav zaradi pomanjkanja znanja oziroma slabega upravljanja z njim. Predvsem je to področje zanemarjeno v majhnih in srednjih podjetjih, čeprav je za njih, prav tako kot za velika podjetja, upravljanje znanja ključnega pomena, predvsem če želijo ostati na konkurenčnem globalnem trgu (Gomezelj Omerzel 2009, 11). Bolj kot funkcija ustvarjanja znanja je pomembna smotrna uporaba in izkoriščanje le-tega, kar imenujemo »management znanja v organizaciji«. Le-ta zaobjema prizadevanja za maksimiranje uspešnosti podjetja s procesom ustvarjanja in izmenjave znanj ter veščin. Management znanja opredelimo kot »proces ali postopek ustvarjanja, pridobivanja, širjenja in rabe znanja z namenom stopnjevanja znanja zaposlenih in predvsem uspešnosti organizacije« (Scarborough v Gomezelj Omerzel 2009, 19). Kermally (v Gomezelj Omerzel 2009, 19–22) izpostavi pomemben element managementa znanja, in sicer ustvarjanje okolja v podjetju, kjer si zaposleni med seboj in vodstvom zaupajo ter so svoje znanje pripravljene deliti tudi z drugimi, z namenom prispevati k uspešnemu poslovanju podjetja.

### **3. DRUŽINSKO PODJETJE**

Obstaja več definicij družinskega podjetja, saj je le-to kompleksna enota, ki je ni moč opredeliti z eno univerzalno definicijo. V večini primerov je to podjetje, ki je v večinski lasti ene ali več družin oziroma sta v njem zaposlena vsaj dva družinska člana, ki imata vlogo vodilne osebe v podjetju. Družinsko podjetje ni pravni pojem, ampak bolj sociološki, saj označuje povezanost podjetja in družine s sociološkega, narodnogospodarskega ter ekonomskega vidika, kar pomeni, da upošteva družbene odnose znotraj družine (Duh 2003, 13).

Družinsko podjetje je po Davisu (v Duh 2003, 14) interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja ter opredeljuje njegovo enkratnost. Družinska podjetja so edinstvene in kompleksne organizacije s posebnimi značilnostmi, kjer gre za pristop dveh sistemov. Sistema podjetja in družine sta

pojmovana kot ločeni enoti v pomenu struktur, ciljev in nalog. Vsak sistem ima svoje lastne norme, vrednote, pravila pripadnosti in organizacijske strukture. Problem se pojavi, kadar posameznik mora zadostiti obveznostim obeh sistemov. Podjetje mora delovati v skladu s poslovno prakso in načeli, prav tako pa mora zadovoljiti potrebe družine glede zaposlitve, identitete ter prihodkov (Duh 2003, 20–21).

Različne definicije družinskega podjetja so nastale predvsem na podlagi definiranja podjetja, ki se razlikuje od nedružinskih podjetij. Vse definicije se vrtijo okrog vloge, ki jo ima družina v podjetju, definiranju vizije in nadzornih mehanizmov ter oblikovanju edinstvenih virov ali zmogljivosti. Družinska podjetja, ne glede na njihovo delovanje, obliko, industrijsko panogo ali tržno rast, predstavljajo hrbtenico podjetništva. Z zgodovinskega vidika družinska podjetja predstavljajo najstabilnejšo in dolgotrajno vrsto podjetij. Družinsko podjetje ima velik vpliv na družino v njem, posledično ta podjetja delujejo bolj homogeno, saj delujejo na podlagi dogovorov in kompromisov. V svetovnem gospodarstvu je družinsko podjetništvo že dolgo prisotno in predstavlja tradicionalni način poslovanja. Družinska podjetja imajo v splošnem dolgoročne cilje in željo po stabilnem razvoju ter ne hitrem zaslužku (GZDBK 2013).

V začetni dobi družinskega podjetja gre za oblikovanje delujočega zakonskega podjetja, kjer je bistveno izoblikovanje odnosa z zakonskim partnerjem in življenje z majhnimi otroki. Tako podjetje se po Gersicku (v Duh 2003, 120–121) imenuje zakonsko podjetje. Mladi par se odloči, da bo izpolnil svoje sanje o partnerstvu in družini. Zakonski par tekom let izoblikuje implicitna in eksplicitna pravila ter navade upravljanja z denarjem, načinom dela, vzgoje otrok, družabnega vedenja ter podobnih skupnih dejavnosti.

Družinska podjetja predstavljajo enega od bistvenih dejavnikov ustvarjanja proizvodnje in delovnih mest, kar pomeni, da posredno sodelujejo pri samem reševanju brezposelnosti, prav tako pa dvigujejo kakovost življenja. So pomemben dejavnik gospodarske rasti v uspešnih tržnih gospodarstvih. Družinska podjetja naj bi predstavljala več kot dve tretjini vseh podjetij in ustvarjala več kot 70 odstotkov svetovnega BDP. Pogosto se jih uvršča v skupino mikro, malih in srednjih podjetij, vendar to ni pravilo, saj so tudi primeri, ko družine upravljajo in vodijo zelo velike koncerne z mednarodno uveljavljenimi blagovnimi znamkami. Primer letih so Samsung, Novartis, Guinness, BMW, Ikea, Bosch, Benetton, Lego, Fiat, Mercedes-Benz idr. Pomembno vlogo in delež zasedajo družinska podjetja tudi v slovenskem gospodarstvu. V Sloveniji spada veliko malih in srednjih podjetij med družinska podjetja, kar kaže tudi

dejstvo, da je tovrstnih podjetij med 60 in 80 odstotki vseh podjetij (GZDBK 2013). Zaposlujejo 26 % vsega aktivnega prebivalstva in ustvarjajo več kot 20 % nacionalnega dohodka Slovenije. V treh četrtinah družinskih podjetij v Sloveniji je pričakovano, da bo najstarejši otrok, ne glede na spol, podedoval oziroma prevzel podjetje.

Mnenja raziskovalcev iz Evrope kot tudi ZDA so si podobna, saj se le-ti strinjajo glede dejstva, da so družinska podjetja pomemben del v strukturi vseh podjetij, prevladujejo pa med malimi in srednje velikimi podjetji. Po nekaterih ocenah je delež družinskih podjetij v svetu med 65 % in 80 % (Gersick v Duh 2003, 13). Tudi v Sloveniji je v 90. letih prejšnjega stoletja naraslo število družinskih podjetij, kar je spodbudilo večje zanimanje zanje zaradi njihovega pomena za gospodarski razvoj države.

Na globalni ravni družinska podjetja ustvarjajo približno 70 % do 90 % svetovnega BDP letno. Večina (dve tretjini) lastnikov družinskih podjetij želi zagotoviti preživljanje svojih družinskih članov z vodenjem podjetja oziroma posla. Veliko majhnih in srednjih družinskih podjetij ima težave pri nastopanju na globalnih trgih, zaradi pomanjkanja potrebnih sredstev, drugih osebnih dejavnikov in političnih vplivov (Family Firm Institute, Inc. 2014).

Družinsko podjetje predstavlja posebno vrsto podjetništva, katerih notranja struktura je zapletena. Te vrste podjetij prepletajo med seboj dva svetova, in sicer družino in poslovni svet. Prva prikazuje družino kot primarno družbeno celico, le-ta predstavlja skupino ljudi, ki jih vežejo sorodstvene vezi. Med njimi obstajajo močne čustvene veze, vrednote in načela. Družina je opredeljena tudi kot skupina ljudi, ki jih druži organizirano skupno delo (SSKJ 2013). Družinsko podjetje je pravno formalna entiteta, katere namen je večanje vrednosti lastnikov, kjer se pokaže povsem racionalni sistem z jasnim ekonomskim ciljem. V družinskem podjetju se prepletata tako družinski kot poslovni svet, kjer le-ta vzajemno vplivata drug na drugega. Posamezniki, ki so del družinskega podjetja, vsakodnevno menjujejo vloge oziroma se njihove vloge prelivajo in stapljajo z drugimi. V večini primerov so odnosi družinskega in poslovnega sistema tesni ter neločljivi. Toliko bolj je potrebno, da se temeljito in sistematično usklajujejo pravila ter načini delovanja obeh sistemov za učinkovito ter uspešno delovanje. Prav zaradi tega je narava vodenja takega podjetja drugačna kot vodenje nedružinskega podjetja, kjer so vključeni le deležniki. Podjetje, ki ga vodi družina ima tako pozitivne, kot negativne plati, kajti pogosto je podjetje, postavljeno pred številne preizkušnje in izzive, ki zahtevajo pomoč ter vključenost celotne družine, ki to obvladuje (GZDBK 2013).



Za mala in srednje velika družinska podjetja je značilno, da podjetja pripadajo družinskim članom skozi več generacij in družinam predstavljajo tako poklicno kot ekonomsko osnovo. Druga značilnost je, da lastniki tesno sodelujejo pri vodenju podjetja in da vodstvo podjetja sestavlja ena oseba oziroma manjša skupina ljudi. V takih podjetjih ni štabnih in drugih strokovnih služb, kot je to značilno za večja podjetja. Med lastniki/managerji in ostalimi sodelavci prevladujejo osebni odnosi. Podjetje je tako veliko, da je še pregledno (Hinterhuber in Minrath v Duh 2003, 16–17).

Handlerjeva (v Duh 2003, 13) opredeli štiri dimenzije, na podlagi katerih raziskovalci opredelijo družinsko podjetje, in sicer so to stopnja lastništva in/ali managementa, možnost generacijskega prenosa, stopnja vpletenosti družine v podjetje ter uporaba drugih meril. Razlika med nedružinskimi in družinskimi podjetji je ta, da se slednja poleg poslovnih interesov ukvarja tudi z interesi družinskih članov. Skrbijo za njihovo dolgoročno materialno varnost, v svoji specifičnosti pa nosijo veliko družbene odgovornosti.

### **3.1 DRUŽINSKE VREDNOTE**

V družinskem podjetju, ki spada med mala ali srednja podjetja, so lastniki hkrati sorodniki, ki so na pomembnejših in vodstvenih položajih v podjetju, kar pa obnavlja in krepi družinske vrednote. Za večino odraslih imajo na eni strani družina, partnerji in otroci ter na drugi strani poklic oziroma zaposlitev izjemen pomen (Musek 1995, 19).

Družinska vrednota je pravica do zaposlitve v družinskem podjetju za člane družine, kar lahko vpliva na delovanje in razvoj podjetja – v določenih primerih pozitivno, drugič negativno.

Vrednote, ki jih najdemo v družinskem podjetju, so še:

- planiranje nasledstva,
- lastništvo znotraj družine,
- člani družine v managementu,
- zunanji nedružinski managerji na ključnih položajih,
- sodelovanje zunanjih svetovalcev,
- družinski sveti in srečanja,
- družinske vrednote so nespremenljive (Dunn v Duh 2003, 100).

Vsako družinsko podjetje ima svoje lastne družinske vrednote, vendar Dunnova (v Duh 2003, 99–100) z opredelitvijo vrednot družine na posameznih področjih prikaže dve skrajnosti, in sicer, da podjetje služi družini ali da družina služi podjetju.

Pri tem je treba preučiti, kako družina reagira na konflikte, ali imajo opredeljene odgovornosti in vloge, kako je obravnavano vprašanje nasledstva, in ali je podjetje dovzetno za spremembe, torej če spremlja priložnosti in nevarnosti v okolju in ali uvaja novosti pri svojih produktih ter storitvah. Primer tega je podjetje, ki ima lastništvo in management znotraj podjetja in ne uporablja zunanjih svetovalcev, ne planira nasledstva ter nima dorečenih vlog oziroma odgovornosti. V takih podjetjih so konflikti destruktivni, to pa nakazuje, da podjetje služi družini. Tako podjetje lahko izboljšuje proizvode in procese, vendar nespremenljive ter tradicionalne družinske vrednote ovirajo alokacijo zalog, ki podpirajo te dejavnosti (Duh 2003, 100).

Vprašanje je kateri interesi imajo prednost – interesi podjetja ali interesi družine. Družina ima pri tem tri možnosti, in sicer: »podjetje je prvo«, »družina je prva« in »družinsko podjetje«. Kadar se družina odloči za eno prioriteto, to spremeni celotno sprejemanje vseh pomembnejših prihodnjih odločitev, tako o vključitvi članov družine v podjetje, kot tudi glede razporeditve lastništva in nagrajevanja. Če se družina odloči, da je:

- **»podjetje prvo«**, gre podpora predvsem v smer koristi podjetja. Sprejemale se bodo odločitve in strategije, ki bodo vključevale vse kar je dobro za podjetje, za kupce, stranke in delničarje. Natančno se opredelijo poslovna načela, s katerimi se urejajo vprašanja glede nagrajevanja, zaposlitve ter napredovanja v podjetju. Določena pravila so pravična do vseh udeleženih v družinskem podjetju in so temelj za nadaljnje delovanje ter sprejemanje težjih odločitev, ki imajo vpliv na vso družino. Družina, ki deluje v takem sistemu, se je pripravljena ravnati po teh načelih, tudi če to vodi do neenake obravnave družinskih članov oziroma v skrajnem primeru do prodaje podjetja;

- **»družina je prva«**, tu so člani družine prepričani, da ima družinska sreča in občutek skupnosti prednost pred podjetjem. Odločitve bodo sprejete na podlagi dobrobiti družine, dajali bodo prednost družinski enakosti in enotnosti, kar pa bo škodovalo prihodnosti podjetja. Taka družina bo dovolila vsakemu članu družine, da se zaposli v tem podjetju, nagrajeni bodo vsi enako. Majhna je tudi verjetnost, da bi člana družine odpustili. Delovali bodo v korist družine in upoštevali ta načela, četudi bodo s tem škodili podjetju;

- **»družinsko podjetje«**, kjer se išče ravnovesje med družino in podjetjem. Upoštevat se zadovoljstvo družine in ekonomsko zdravje podjetja. Pripadniki te usmeritve se zavedajo, da

če bi zanemarili eno od komponent oziroma ne bi upoštevali potreb družine ali podjetja, bi s tem škodili prihodnosti podjetja. Ta način upošteva dolgoročno zavezanost podjetju in družini ter od družine zahteva ustvarjalno reševanje konfliktov v korist interesov podjetja ter družine (Ward in Leach v Duh 2003, 100–101).

Mlajša generacija se pogosto v času šolanja loči od doma in do določene mere individualizira. Z odhodom otrok od doma se spremeni družinska struktura in zakon staršev. Odhod mlajše generacije je še posebej za družinska podjetja težak, saj jih skrbi ali se bodo otroci vrnili in vključili v družinsko podjetje, ali pa si bodo poiskali službo drugje. V tem obdobju je izrednega pomena, da družine spoznajo, da mora vsak posameznik izvesti prehod v smislu, da starejša generacija prehaja in dobiva vlogo staršev odraslih, otroci pa odraščajo ter prehajajo v zrelost. V tem obdobju morajo odrasli otroci izpolniti vse komponente tega prehoda, kar vključuje kariero, finančno odgovornost, partnerstvo in redno vključevanje v družbo. Do spremembe pride tudi med brati in sestrami. Na primer, če so se odločili za delo in grajenje kariere v družinskem podjetju, bodo tudi v tem obdobju zrelosti med seboj zelo povezani (Duh 2003, 123).

### **3.2 PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ**

Številni sistemski teoretiki poudarjajo in povezujejo pomen obeh sistemov, tako družine kot podjetja v smislu razumevanja družinskega podjetja kot celovitega sistema, ki ima delovne ter emocionalne značilnosti (v Duh 2003, 21).

#### **3.2.1 Prednosti**

Družinski člani, ki hkrati predstavljajo zaposlene v družinskem podjetju, so privrženi delu, poslu in na drugi strani družini. V tem smislu razmišljajo dolgoročno, se bolj prilagajajo tako glede časa, denarja kot tudi skupnega doseganja ciljev, znanja in uspehov. Med prednosti spadajo usklajeno in hitrejše sprejemanje odločitev, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju družinskih članov ter vrednotah, saj se le-ti zelo dobro poznajo in točno vedo, kako delujejo ter kaj si želijo. Prednost teh podjetij je tudi stabilnost pri kupcih, partnerjih, dobaviteljih in na tržišču. Slednje potrjuje dejstvo, da se vodilni na svojih položajih menjajo zelo malokrat oziroma na zelo dolga obdobja in si tako lažje ter z večjo kredibilnostjo pridobijo večje število poznanstev, saj dajejo občutek zanesljivosti ter sposobnosti (GZDBK 2013).

Družinska podjetja so predvsem navznoter usmerjeni ali zaprti sistemi. Podjetniki v družinskih podjetjih so vsestranski, organizirani, prilagodljivi in splošno aktivni. Slednji niso naklonjeni tveganjem, ki jih prinašajo inovacije in ustvarjalnost. Ta podjetja potrebujejo manj socialne varnosti, prav tako manj medpodjetniškega gospodarskega sodelovanja. Prednost družinskega podjetja je, da se nagiba k boljšemu plačilu, kot to določajo kolektivne pogodbe, prav tako bolj skrbijo za zadovoljstvo sodelavcev. Družinska podjetja predstavljajo tipičen »stabilizator«, posledično manj napreden ali dinamičen dejavnik v gospodarstvu, saj so manj usmerjena k dobičku in rasti kot pa ostala nedružinska podjetja (Duh 2003, 26).

Večina družinskih podjetij po svetu prispeva k socialni stabilnosti in gospodarskemu uspehu države. Njihova pozitivna lastnost in sposobnost je delovanje na dolgi rok. Pri tem pa je treba poudariti, da družinska podjetja lahko uspešno delujejo in preživijo le, če so člani družine pripravljene delati drug z drugim. To se v sami praksi pogosto izkaže za težko nalogo. Ključni dejavnik, ki je bistven pri ohranjanju vsakega razmerja, v katerem poteka razvoj, učenje in reševanje svojih težav, je sprejemanje drugega takšnega, kot je. Govorimo o govorici sprejemanja, le če se posameznik čuti sprejetega takšnega, kot je, postane svoboden in začne premišljevat o nadaljnjih spremembah, o tem, kaj bi še lahko storil ter kakšne sposobnosti že ima ali ki jih lahko še razvije. »Sprejemanje je kot rodovitna zemlja, v kateri se drobno zrno lahko razvije v prelepo cvetlico« (Ferlinc 2013).

Prednost družinskega podjetja, ko pride do prevzema, je uveljavljenost podjetja, saj ima prevzeto podjetje pogosto že uveljavljeno podobo in poslovne dosežke. Prevzemnik tako le nadaljuje dotedanjo strategijo in je lahko uspešen pri starem krogu kupcev. Druga prednost je lokacija, saj se po prevzemu podjetja podjetniku ni treba ukvarjati z vprašanjem novih kupcev na neki lokaciji, saj ima podjetje že svoj krog kupcev. Med prednosti spada tudi vzpostavljena tržna struktura, torej že vzpostavljen kanal in struktura, ki vpliva na vrednost prevzetega podjetja. Pomembno premoženje za podjetnika predstavljajo poznani dobavitelji, trgovci na debelo in trgovci na drobno, kot tudi predstavniki proizvajalcev. Cena prevzetega podjetja je lahko nižja kot cena drugih širitvenih metod. Zaposleni predstavljajo pomemben dejavnik, saj znajo kako podjetje voditi in lahko zagotovijo, da bo podjetje še naprej uspešno delovalo. Slednji imajo že vzpostavljene odnose s kupci, dobavitelji in člani prodajalnega kanala ter vzdržujejo sodelovanje med temi skupinami. Vse naštetu pomaga prevzemniku osredotočanje na okrepitevne in širitvene možnosti podjetja (Antončič in drugi 2009, 402).

### 3.2.2 Pomanjkljivosti

Podjetje, ki je v lasti in upravljanju družine, lahko ima tudi pomanjkljivosti, ki pogosto temeljijo na čustvenih sporih ali razhajanjih. Pomemben dejavnik oziroma vpliv imajo čustva, zato v družini, ki je bolj čustveno usmerjena, predstavlja to določeno oviro pri racionalnem delovanju podjetja. Med slabosti spada težja dostopnost oziroma v določenih primerih nedostopnost lastništva in zaposlenosti nedružinskih članov. Problem lahko predstavlja tudi to, da vodstvo ni naklonjeno posodobitvi. Tu gre predvsem za tradicionalne in specifične načine pridobivanja sredstev za samo delovanje. Tako kot vsako podjetje se tudi družinska podjetja srečujejo z večjimi in manjšimi težavami, prav tako so te pogosto vezane na finančna sredstva, kajti družinska podjetja po navadi nimajo dovolj lastnih sredstev, da bi bila sposobna poravnati večje finančne težave. Posledično zaradi uporabe zanesljivih in tradicionalnih načinov pridobivanja sredstev. Na eni strani obstaja pri lastnikih ponos in poskus dokazati, da je možno celotno poslovanje financirati iz družinskih sredstev, pri tem pa je lahko ogrožena rast ter razvoj podjetja. Na drugi strani pa obstaja tudi strah, da družina izgubi upravljalno večino v podjetju. Težava, ki se lahko pojavi, je togost, predvsem kadar se podjetje drži že vpeljanih in preverjenih metod poslovanja oziroma jih je strah sprememb, saj bi prišlo do vznemirjenja med družinskimi člani. S spremembami lahko pride tudi do prekinitve družinske tradicije, ki je temelj in ponos podjetja. V družinskih podjetjih večinoma enačijo novosti z vrsto poslovnih tveganj Pomanjkljivost predstavlja manjša pozornost ostalim sodelujočim in napreden kadrovsko-politični vidik, ki se nanaša na omejeno udeležbo sodelavcev pri odločanju glede kapitala ter delitvi dobička, kar vpliva na težje ohranjanje dobrih delovnih pogojev ali na samouveljavitev drugih sodelavcev. Pomanjkljaj se kaže tudi na področju informiranja o ciljih in strategijah podjetnika ter načrtovanih izdatkov za dodatno izobraževanje zaposlenih (GZDBK 2013).

V družinskem podjetju, kjer se prepleta družinski in poslovni svet, je zelo pomembno imeti definirane vrednote, stališča, cilje ter se zavzemati, da si le-ti ne nasprotujejo. Čustvenim vplivom se ne da izogniti, vendar morajo biti izraženi na pravi način, predvsem kadar gre za strokovno in poslovno področje. Do težav pride, kadar se družinska čustva in podzavestne potrebe družinskih članov izražajo v obliki agresivnega ter uničevalnega vedenja. Tu gre predvsem poudariti zaposlovanje družinskih članov na delovna mesta, za katera nimajo ustreznih pristojnosti. Do nesoglasij lahko pride, kadar se poslovne odločitve sprejemajo na podlagi družinskih in ne poslovnih interesov, to se zgodi predvsem, kadar je v podjetju

zaposlenih več družinskih članov. Preveč družinskih članov omejuje racionalno ekonomiko, poleg tega pa se lahko pojavi tudi rivalstvo med morebitnimi nasledniki. Vse naštetu lahko dolgoročno nakazuje na novo problematiko družinskega podjetništva, to je nasledstvo (GZDBK 2013).

V okviru družinskega podjetja ločimo dva tipa družin, in sicer omrežene (prepletene) družine, za njih je značilna visoka stopnja domačnosti, soodvisnosti in mala mera zasebnosti. Drug primer so proste družine, v katerih cenijo individualnost, avtonomijo in zaupanje vase. Obe opisani skrajnosti sta nevarni za obstoj, zato večina močnih in uspešnih družin predstavlja značilnosti obeh tipov. Podjetniške družine imajo nekoliko več značilnosti prepletene družin (Duh 2003, 121).

Dunnova (v Duh 2003, 27) opredeljuje notranje dejavnike družinskega podjetja, kot na primer, da so družinska podjetja nasproti nedružinskim udeležencem skrivnostna glede informacij. Vzrok je strah pred nepravilnim razumevanjem informacij, ki bi spodkopalo večletni trud in ugled družine ter podjetja kot tudi njihov odnos do zaposlenih in družbe. Pogosto družinska podjetja pri zaposlovanju dajejo prednost članom družine. V družinskih podjetjih pride do nekonsistentnosti v družinskih in poslovnih interesih, saj na poslovne odločitve pogosto vplivajo spremembe v družini. Med značilnosti štejemo tudi previdno rast podjetja, kot tudi odpor do sprememb, ki bi lahko imele vpliv na obstoječe vrednote oziroma kulturo podjetja. V teh podjetjih se pojavlja izrazita želja po ohranitvi podjetja v družinski lasti, zato tudi dobijo manj finančne pomoči od zunaj, kajti le-ta niso pripravljena ponuditi udeležbe v kapitalu podjetja.

V večini primerov družinsko podjetje upravlja zakonski par, ki od vsega začetka skupno upravlja skupen denar, čas in delovni, kot tudi prosti čas. Za učinkovito in usklajeno delovanje so potrebni kompromisi ter določitve splošnih pravil ali navad. V družinskem podjetju skoraj neizogibno pride do prepletanja časa, financ in delovnih ter zasebnih prostorov, predvsem kadar družina združuje delo in svoje zasebno stanovanje v isti zgradbi. Delovni in zasebni čas izgubi pomen, saj nikoli ni jasne črte med delom ter prostim časom. Delo nenehno prehaja v prosti čas, saj predvsem lastniki, ki redno delajo v družinskem podjetju, nimajo točno določenih delovnih izmen, tako delajo, kadar je treba. V veliki večini je poslovni prostor povezan z zasebnimi prostori oziroma ga loči le nadstropje, kar pomeni, da so lastniki nenehno prisotni in v bližini v primeru nujnih primerov. To je včasih destruktivno,

saj se posameznik ne loči od svojega delovnega prostora ter v primeru konfliktov in neprijetnih položajev ne more odklopiti, pozabiti ali se sprostiti. Pogosto konflikti izbruhnejo med zakoncema pri delu in se nadaljujejo še v zasebnih prostorih oziroma pred drugimi družinskimi člani.

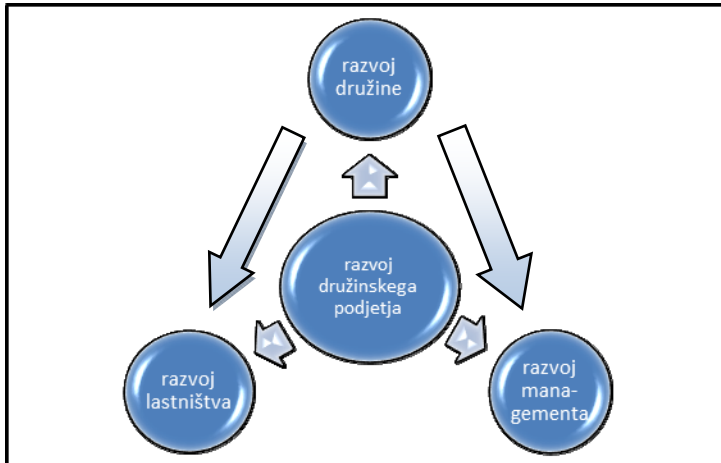
V večini družinskih podjetij delujejo zakonski pari, to pomeni, da imata oba ustanovitelja pregled na financami, ki so seveda povezane tudi z zasebnim življenjem. Tako je torej dobiček podjetja neizogibno dobiček družine. To lahko lastnika pripelje do dileme, kam investirati denar – ali ga je bolje investirati v podjetje ali ga dati otrokom, si privoščiti dopust, kupiti nov avto in podobne dobrine. To je odločitev vsakega posameznika oziroma zakonskega para, nekateri investirajo več v prihodnost podjetja in napredovanje, spet drugi v prosti čas, tretji pa najdejo neko zmerno mejo med obema skrajnostma.

Predvsem mlajša generacija je že od rojstva naprej psihološko vključena v podjetje. Nekateri že od zgodnjega otroštva načrtujejo delo v podjetju, saj so pogosto pomagali v podjetju po šoli ali v času šolskih počitnic, oblikovali in usmerjali izobraževanje glede na zahteve managerske vloge, ki jo bodo imeli, ter glede na specifičnost dejavnosti podjetja. Spet drugi otroci nikoli niso razmišljali o vključitvi v podjetje, ne glede na to, koliko so v mladosti delali oziroma se občasno vključevali v delo. Odločitev glede vključitve otrok v podjetje zadeva tako starše kot otroke, ki se morajo zavedati odgovornosti, predvsem pa si morajo otroci odgovoriti na naslednja vprašanja: Ali želim investirati svoje delovno življenje v družinsko podjetje? Ali lahko postanem neodvisna zrela oseba, ki ima svoje lastno življenje, kljub temu pa se vključim v podjetje staršev? Odgovori bodo v veliki meri odločali o prihodnosti družinskega podjetja (Duh 2003, 124).

Neizogiben del v družinskem podjetju je delo skupaj. Soodvisnost Značilnosti skupnega dela v družinskem podjetju je pospeševanje medgeneracijskega sodelovanja in komuniciranja. Družinski člani kakovost družinskega življenja pogosto ocenjujejo skozi komunikacijo, ki jih povezuje. Mehanizem povezovanja omogoča v družinskem sistemu tudi v prihodnje povezano delovanje, tudi če pride do decentralizacije in diverzifikacije. Kakovostne komunikacije v podjetniških družinah so namenske dejavnosti, procesi, ki omogočajo, da bo delo opravljeno. Komunikacije v družini morajo biti poštene, odkrite in dosledne, kar omogoča lažje reševanje konfliktov. Med značilnosti spada tudi spodbujanje produktivnega konfliktnega managementa: kadar v podjetju skupaj delata dve generaciji in z njima povezani kompleksni vidiki avtoritete in sodelovanja neizogibno pripeljejo do konfliktov. Konflikti pa se bodo

verjetno povečali, ko se bo družina premikala skozi stopnjo »dela skupaj« in z začetkom nasledstvenega procesa (glej Sliko 3.1) (Duh 2003, 124–125).

*Slika 3.1: Ponazoritev razvojnih soodvisnosti razvoja družine, lastništva in managementa z razvojem družinskega podjetja*



*Vir: Duh (2003, 119).*

### 3. 3 MEDGENERACIJSKI PRENOS PODJTJA

»Nasledstvo ter možnost urejanja nasledstva znotraj družine je posledica neposredne vpletenosti družine v podjetje, specifičnost odnosov, ki se pri tem vzpostavljajo in biološke resničnosti življenjskega cikla posameznika« (Duh 2003, 61). To definicijo dopolnjuje Handlerjeva, in sicer, da gre za predajo »vodstvene palice od ustanovitelja – lastnika na naslednika, ki je lahko bodisi član družine ali nedružinski član, tj. profesionalni manager«.

Generacijski prenos sta Churchill in Hatten (v Duh 2003, 15) povezala z razumevanjem družinskega podjetja. Prenos je bodisi pojav ali pričakovanje, da je oziroma bo mlajši član družine od starejšega prevzel nadzor nad podjetjem. To pomeni, da bo vodenje in lastnina prešla na naslednjo generacijo. V primeru, da se v družini nihče ne zanima za prevzem podjetja, mora podjetnik podjetje prodati oziroma za prevzem podjetja usposobiti nekoga drugega znotraj organizacije.

Nasledstvo predstavlja kritično točko za podjetje in družino, lahko tudi odločilno fazo v življenjskem ciklu podjetja. Vprašanje nasledstva je zapleteno in kompleksno, saj vključuje ljudi in številne spremembe v družinskem podjetju. Na novo se morajo vzpostaviti družinski odnosi in tradicionalne strukture vplivov, kot tudi strukture managementa ter lastništva. Nasledstvo ima osrednji pomen za nadaljnji obstoj družinskega podjetja. Nasledstveni prehod



pogosto sovpada s spremembami v življenjskem ciklu družine, spremembami na trgu in proizvodih podjetja, zato predstavlja najpomembnejše problemsko področje, s katerim se srečujejo družinska podjetja (Duh 2003, 62).

Starejša generacija se predvsem v starostnem obdobju med 60 ali več let premakne v pozno zrelost. V večini družinskih podjetij se v tem obdobju zvrstijo številni pomembni dogodki, ki so neposredno povezani z dejanskimi spremembami v lastništvu podjetja. V določenem obdobju pride čas, da se starejša generacija počasi izključi iz podjetja. Družina mora na tem mestu premisliti o lastnem prehodu in sprejeti določene spremembe. Pri umiku starejše generacije iz podjetja imata obe generaciji (mlajša in starejša) probleme pri razmišljanju in razgovorih, ki potekajo na to temo. Pri prenosu gre predvsem za generacijski prenos družinskega vodstva, za prenos odgovornosti in nadzora nad družinskimi zadevami s starejše na mlajšo generacijo. Ta prenos lahko traja ali pa se zgodi nenadoma, na primer s smrtjo enega od obeh staršev. Po umiku starejše generacije bo mlajša generacija začela z vstopanjem v podjetje svoj lastni cikel kot mlada podjetniška družina (Duh 2003, 125–126).

Vsako družinsko podjetje se zavzema ustvariti neko premoženje in si tako zagotoviti materialno varnost na dolgi rok. Za uspešno delovanje in poslovanje je bistven, skoraj neizogiben proces prenos podjetja na naslednjo generacijo. V Sloveniji sam prenos še ni dovolj preizkušen, kajti več kot tri četrtine družinskih podjetij še vedno vodijo ustanovitelji. Kadar gre za prenos družinskega podjetja, se prepletajo lastniška, organizacijska, finančna, davčna in pravna vprašanja, vpeta v čustveno doživljanje ter reagiranje družinskih članov (GZDBK 2013).

Prenos lastništva na mlajšo generacijo je zapleten in težaven proces, saj to uspe manj kot tretjini podjetij, še manjši odstotek pa predstavljajo podjetja, ki so uspešno prenesla družinsko podjetje v tretjo generacijo. Kje se skrivajo problemi uspešnega prenosa, lahko ugotovimo, če pogledamo širšo sliko. Po navadi se pojavi problem, da ni primernega naslednika – mlajša generacija noče, nima želje oziroma ni pripravljena prevzeti podjetij. Drug primer prikazuje situacijo, ko je dedičev več in ni jasno, kdo, koliko in kako bi prevzel nasledstvo. Pri zamenjavi nasledstva se vpletejo tudi čustva oziroma se v družinskih podjetjih bolj izrazito pokažejo različni interesi. Lastnik mora izbrati, določiti naslednika. Ta izbira je včasih težka, saj se ustanovitelj mora odločati med svojimi potomci, kljub temu, da jih je celo življenje vzgajal v duhu enakosti in pravičnosti. Odločitev je še toliko težja, kadar so vsi otroci

sposobni in željni delati ter prevzeti domače podjetje. Vsak prenos podjetja prinese spremembe tako v življenje ustanovitelja, naslednika kot tudi samega podjetja.

Ustanovitelj ima pri prenosu različne možnosti, kot na primer izbira družinskega člana, v tem primeru naslednika, lahko izbere tudi profesionalnega menedžerja, kjer se ustanovitelj odpove samostojnemu odločanju in upravljanju podjetja. Tretja možnost je, da proda celotno podjetje ali le del tega oziroma se zateče k likvidaciji podjetja. Pogosto se zgodi, da ustanovitelj ne naredi ničesar, saj se izogiba mislim o minljivosti in zamenljivosti njega samega ter podjetja. Težava se pojavi, kadar se prihodnost, torej nasledstvo, podjetja ne načrtuje. Lastnik se ne zaveda odgovornosti, ki jo ima do podjetja in zaposlenih. Najboljša možnost je, da že v času delovanja izbere svojega naslednika, ga pripravi, usposobi in izobrazi za delo (GZDBK 2013). Podjetje bo nekoč prišlo v roke mlajši generaciji v družini, kar lahko pripelje tudi do sporov. Pogovor o prevzemu mora potekati tako, da se najprej določi tema, ki se bo obravnavala in reševalo. Treba je podrobno opredeliti vsa ključna in sporna vprašanja ter jasno povedati, da se išče rešitev, ki je sprejemljiva za vse. Sprva je smiselno zbiranje vseh možnih rešitev, predvsem pa kaj je primerno storiti na tem mestu. Sledi ji kritična presoja, rešitev in utemeljitev le-teh. Po tem se izbere najbolj sprejemljiva rešitev, tako da jo vsi razumejo in sprejmejo. Temu sledi dejanska izpeljava – kako, kdaj in kdo jo bo izpeljal.

Po mnenju strokovnjakov propade kar polovica poskusov prenosa lastništva iz prve generacije na drugo in samo 14 odstotkov je uspešnih prenosov na tretjo generacijo. Čustveni in finančni nemir, ki ga povzroči prenos podjetja pri družinskih članih, lahko zmanjšamo z dobrim nasledstvenim načrtom. Slednji mora upoštevati vlogo lastnika med prenosom, in sicer, ali ima namen še naprej delati s polnim delovnim časom ali bo zaposlen honorarno ali pa se ima namen upokojiti. Pomembna je družinska dinamika predvsem v smislu, če nekateri družinski člani ne morejo delati skupaj. Dohodek igra vlogo za družinske člane in delničarje ter poslovno okolje v času prenosa. Ne smeta se zanemariti odnos in ravnanje z zvestimi zaposlenimi. Pri prenosu lahko pride do notranjih problemov med zaposlenimi, predvsem kadar se odgovornost vodenja prenese na sina ali hčer, ki za to delo nista dovolj usposobljena. Mlajši prevzemnik je lahko uspešnejši, če ima že pred prevzemom določene odgovornosti in naloge v podjetju, če kroži od enega poslovnega področja do drugega in tako dobi dober vpogled v celotno dejavnost podjetja. Prevzemnik tako pridobiva novo znanje in izkušnje od zaposlenih, ki ga sproti uvajajo in usposablajo ter hkrati spoznavajo svojega novega in prihodnjega vodjo. Za uspešen prehod in nadaljnje vodenje je priporočljivo, če se prevzemnik

s tem strinja, da podjetnik še nekaj časa ostane v podjetju v vlogi svetovalca naslednika in mu pomaga pri večjih poslovnih odločitvah. Pri prehodu pride tudi do situacije, da so zaposleni, ki so že od samega začetka v podjetju nezadovoljni z novim vodstvom in nad prevzemom. To se lahko reši le s tem, da naslednik dokaže svoje sposobnosti in tako upraviči svoj prevzem ter novo vlogo v podjetju (Antončič 2002, 438–439).

Podjetja, ki so naprodaj, imajo po navadi za seboj manj uspešne in nerentabilne rezultate. Podjetnik mora pred prevzemom pregledati evidenco in oceniti obrobne razmere, ki bodo vplivale na prihodnje delovanje ter zmogljivost podjetja. Včasih se izkaže, da prevzemniki preveč zaupajo v zmožnosti določenega prevzetega podjetja z vidika, da jim bo uspelo, kjer je drugim spodletelo. V tem primeru je treba narediti predhodno samoocenitev. Kljub novim zamislim in vodstvenim izkušnjam včasih novim prevzemnikom ne uspe zaradi nepopravljivih razlogov. Med pomanjkljivosti spada izguba ključnih zaposlenih, ki odidejo ob prihodu novega vodstva. Prevzem ključnih zaposlenih lahko predstavlja tudi pogubo za prevzemnika, kajti vrednost podjetja je velikokrat izraz dela zaposlenih v njem. V tem primeru je prevzemniku lažje, če predhodno opravi razgovore z zaposlenimi in se prepriča o njihovih namerah glede nadaljnega dela v podjetju ter prevzemu odgovornosti. Ključni zaposleni se lahko tudi spodbudijo, da ostanejo v podjetju zaradi že uveljavljene podobe, kroga kupcev, dobaviteljev in članov tržnega kanala. Ključen je razmislek o potrebni naložbi za nakup podjetja in prihodnjem dobičku. Sestaviti je potrebno tudi sprejemljivo določilo o donosnosti podjetja, s katero upraviči načrtovano naložbo oziroma nakup podjetja (Antončič in drugi 2009, 402–403).

Za uspešen prenos podjetja je potreben načrtovan, strukturiran in formaliziran pristop. Način, kako preprečiti oziroma vsaj pomiriti nesporazume v takem primeru, je oblikovanje in upoštevanje družinske ustave, ki služi kot vodilo. Družinska ustava je dokument, ki vsebuje zapisana splošna pravila poslovanja družinskega podjetja. Poudarjeni so cilji, vrednote in povezanost družine. Namenjena je predvsem kot priročnik za upravljanje in vodenje podjetja, še posebej, kadar je treba upravljati konflikte. Z družinsko ustavo se loči menedžment od lastništva, tako naj bi posameznik opravljal tisto delo, položaj, za katerega je usposobljen. Temu sledi, da naj bi bilo tudi plačilo primerno določeni funkciji, se pravi takšno kot bi jo imeli, če bi bili zaposleni v katerem koli drugem podjetju. To omogoča enake pogoje v podjetju tako za družinske kot tudi za nedružinske člane. Družinska ustava ima pomembno vlogo pri strateškem načrtovanju, ki vsebuje vizijo, cilje in strategijo podjetja, način vodenja

ter upravljanja podjetja, prav tako tudi strukturo menedžmenta in pravila glede vključevanja družinskih članov v podjetje, nasledstvo ter politiko odhoda iz podjetja. Sem spadajo tudi odgovornosti, pravice in obveznosti glede družinskih srečanj kot tudi pravice, odgovornosti ter obveznosti družinskih članov, neaktivnih v podjetju. Pomembno vlogo imajo tudi pravice in dolžnosti nedružinskih uslužbencev, uvajanje, ocenjevanje ter nagrajevanje vseh zaposlenih ne glede na to, če so družinski ali nedružinski člani. Včasih je treba tudi opredeliti vključenost profesionalnega menedžmenta in zunanjih sodelavcev v podjetje, sporazumevanje ter postopke reševanja sporov (GZDBK 2013).

### 3. 3. 2 DRUŽINSKI ODNOSI V PODJETJU

Pogoj za uspeh podjetja so dobri družinski odnosi. Za razvoj podjetja so pomembni konflikti, odprto izražanje mnenja in zdrava tekmovalnost. To nakazuje, da konflikti niso nujno razdiralni oziroma nezdravi, ampak nasprotno, predstavljajo gonilno moč za spremembe, saj spodbujajo ljudi, da izboljšajo obstoječe delovanje (Sharma v Duh 2003, 94).

Osnovni vir konfliktov se odvija predvsem v medgeneracijskih odnosih, predvsem v odnosih oče – sin in konflikti, ki izvirajo iz rivalstva med brati ter sestrami. Slednji, če niso obvladljivi, lahko zavirajo razvoj in predstavljajo oviro za razvoj družinskega podjetja. V tem primeru družina v podjetju »slabi« podjetje, ne pa »krepi«.

**Odnos oče – sin** je povezan z vprašanjem nasledstva. Oče pogosto nastopa v vlogi ustanovitelja, ki ima avtorsko osebnost in ni pripravljen deliti moči, prav tako je strateško konservativen. Ustanovitelj se pogosto upira predaji podjetja in upokojitvi, saj je podjetje hkrati njegov otrok, žena oziroma vir družbene moči, kjer izkazuje svojo moč ter sposobnosti. Sinovi so v tej situaciji nepotrpežljivi glede sprememb v podjetju, neodvisnosti in dokazovanja njihove vrednosti. Pogosto so tudi razočarani in zamerijo svojim očetom, da jim nočejo predati podjetja ter so še vedno odvisni od njihovih dohodkov. Težave se lahko pojavijo ob prevzemu, saj je ustanoviteljev pristop k vodenju zastarel, podjetje pa je preseglo njegove sposobnosti učinkovitega in uspešnega vodenja. Oče, v tem primeru ustanovitelj, predstavlja karizmatično osebnost, s katero so se zaposleni in okolje identificirali. Naslednik prevzame podjetje z vsemi njegovimi slabostmi in nepravilnostmi, ki so se skrivale pod močno pojavo vodje. Pogosto se zgodi, da taka podjetja razpadejo, propadejo oziroma jih prodajo. Pri reševanju konfliktov, ki nastanejo med očetom in sinom, ima pomembno vlogo sin in način, kako obvladuje probleme ter reagira v konfliktnih položajih. Očetje se po navadi

držijo svojih stališč in prepričanj ter težko razumejo, da obstaja še drugi način razmišljanja. Imajo občutek, da s predajo podjetja izgubijo ime, moč, ugled in postanejo slabiči. Sin v tem primeru mora premisliti, zakaj želi vstopiti v podjetje, večina sprejme to odgovornost zaradi priložnosti ali občutka krivde, če tega ne bi storili. Pogosto je razlog moč in oblast očeta. Sina ne osamosvoji, ampak je le-ta odvisen in se nima namena osamosvojiti. Hkrati pa zaradi odvisnosti od očeta nadaljuje svoje spore, ker želi »pobegniti« nadzoru očeta. Takrat je najboljšo poiskati pomoč zunaj podjetja, pri strokovnjakih. Možno je tudi, da se sin nauči tolerirati stvari in pusti času, da se dogodki sami odvijajo oziroma v skrajnem primeru zapusti podjetje (Levison in Leach v Duh 2003, 96–97).

**Odnos oče – hči** so v primerjavi z odnosom oče – sin bolj harmonični, saj so hčere tudi bolj pripravljene prevzeti vlogo skrbnika očeta in podjetja. Hčere se posledično redko vpletejo v konflikte, ki so povezani z močjo nad podjetjem in kontrole nad njim.

**Odnos med otroki (brati in/ali sestrami)** ima bolj kot kadarkoli prej vpliv na uspeh in nadaljnji obstoj ter razvoj družinskega podjetja. V tem odnosu, pogosto zaradi tekmovalnosti za ljubezen in pozornost staršev, pride do rivalstva med otroki. Seveda sta zdrava tekmovalnost in rivalstvo normalna, če spodbujajo zdrav razvoj otrok. V družinskih podjetjih se po navadi rivalstvo v podjetju in vsakodnevnih stikih nadaljuje tudi tedaj, ko otroci odrastejo. Rivalstvo vpliva na odločitve in delovanje, v skrajnem primeru lahko tudi »ohromi« podjetje. Rivalstvo izhaja iz tradicije, ko se je starejšemu sinu dajala prednost v družinski hierarhiji. V družinskem podjetju to pomeni nasledstvo očeta z najstarejšim sinom, kar je za mlajše pomenilo, da je starejši brat bolj pomemben in ljubljen. Starejši brat je videl mlajšega kot manj sposobnega, zato mu je pogosto omejeval svobodo in odgovornosti. Dodatno utež v podjetje vnašajo vključene matere in žene, ki vsaka po svoje dajejo prednost enemu ali drugemu sinu. V teh situacijah se kot rešitev priporoča odkrit pogovor med otroki glede strahov, skrbi, jeze in razočaranj. Jeza in ljubezen je nekaj popolnoma naravnega v omenjenem odnosu, vendar do mere, ko se otroci med sabo razumejo, se pogovarjajo in delujejo skupaj v smislu porazdeljenih nalog, kjer vsak posameznik pokaže svoje sposobnosti in znanje ter prispeva k nadaljnjemu razvoju in obstoju podjetja. V primeru, da se bratje in/ali sestre ne morajo sporazumeti, je morda bolje, da delajo v ločenih podjetjih. Takrat mora eden od otrok zapustiti podjetje, kar pa povzroči pri odhajajočem otroku občutke krivde in izneverjenja drugih ter družinskega podjetja. Reševanje teh konfliktov se mora začeti še preden otroci vstopijo v podjetje. Ta odnos ne sme biti zanemarjen oziroma vzeti kot naraven, ampak je treba posvetiti otrokom veliko pozornosti in skrbi. Že doma je otroke treba naučiti ustreznega ravnanja, obnašanja in obvladovanja svojih čustev v odnosu do drugih. Očetje

morajo svoje otroke, ki jih želijo vpeljati v podjetje, že zgodaj pripravljati na to, in sicer s pripravo na prevzem vodstva, obvladovanjem rivalstva.

V družinskem podjetju se je smiselno ravnati po določenih smernicah glede uspešnega skupnega dela. Vsak otrok naj bi imel dovolj prostosti za delo na način, da ima ločeno področje odgovornosti in s tem ne posega v odločanje drugega. Odnosi med brati in sestrami se poglobijo z občasnim druženjem, tudi izven podjetja. V večini primerov so bratje in sestre enakovredni družbeniki v podjetju, zato je toliko bolj pomembno, da se, preden sprejmejo odločitve, vsi strinjajo s to odločitvijo, čemur sledi tudi enakovredno plačilo. Pri sprejemanju odločitev je bistveno, da se odločajo in zavzemajo za korist podjetja, ne glede na osebne interese. Ključno je postaviti konkretne cilje podjetja, strategije in pogledati dosedanje dosežke (Duh 2003, 96–99).

### **3.4 PRENOS ZNANJA MED GENERACIJAMI**

Znanje znotraj organizacije je mešanica posameznih izkušenj, informacij in strokovnih spoznanj, ki so med seboj miselno povezane. Vse naštetu skupaj predstavlja podlago za definiranje in vključevanje novih izkušenj ter informacij (Gomezelj Omerzel 2009, 9). Proces prenosa znanja je socialno dejanje, kajti le-to poteka preko številnih formalnih in neformalnih ter aktivnih in pasivnih socialnih mehanizmov t. i. interakcije. Za uspešen prenos znanja je potreben socialni kapital, ki zajema razvito socialno omrežje, visoko stopnjo zaupanja, prav tako pa določeno stopnjo skupnih norm in vrednot vključenih posameznikov (Podmenik 2008, 13). Znanje je trajna naložba, na drugi strani pa trg in ekonomski odnosi zahtevajo vedno nova znanja in veščine, izkušnje ter sposobnosti in nenehno iskanje novih, boljših ter produktivnih rešitev. Podjetnik mora pridobljeno znanje in izkušnje prenesti v prakso in na naslednjo generacijo. Prenašajo se metode učenja, postopki, delovne navade, posplošena znanja kot tudi samozaupanje in sproščenost (Pečjak v Gomezelj Omerzel 2010, 101).

Prenos znanja je moč pojasniti s petimi spremenljivkami. Prva med njimi je kultura v podjetju, ki ne spodbuja širjenja znanja. Druga spremenljivka je, da zaposleni skrivajo svoje znanje pred sodelavci, ker menijo, da s tem povečujejo svojo konkurenčno prednost med njimi. Tretja spremenljivka je, da podjetje ne omogoča prenosa znanja med oddelki. Kot četrta spremenljivka je navedena, da zaposleni ne razumejo pomembnosti širjenja in izmenjave znanja v podjetju. Zadnja v nizu spremenljivk je, da imajo zaposleni premalo komunikacijskih spretnosti, potrebnih za prenos znanja (Gomezelj Omerzel 2009, 84).

Vpliv družine in prenos izkušenj v naslednje generacije si lahko ogledamo le skozi zaporedje in število družinskih članov, ki so prispevali k družinskemu podjetju. Veliko avtorjev se strinja, da je neko podjetje družinsko le, kadar gre za predviden in načrtovan prenos na naslednjo generacijo. Spet drugi strokovnjaki na tem področju trdijo, da naj bi pri družinskem podjetju šlo za prenos podjetja vsaj na eno generacijo. Mlajša generacija si v času šolanja in izbire polica mora odgovoriti na vprašanja, ki se nanaša na nadaljnjo pot izobraževanja za določen poklic, ki ga bodo kasneje opravljali. Po navadi se tisti, ki se odločijo za gimnazijo, še ne odločijo dokončno oziroma hočejo doseči tudi univerzitetno stopnjo. Na drugi strani pa je namen tistih, ki se odločijo za poklicno-strokovne šole, po končanem šolanju poprijeti za delo in se osamosvojiti. Pri tem imajo starši pomembno vlogo, vendar se morajo zavedati, da njihov vpliv ne sme biti tako velik, da bi otrok zaradi tega spremenil svoje želje. Vsak starš se mora zavedati, da ima otrok svoje življenje, v katerega ne sme posegati, lahko mu le predlaga, namiguje in ga spodbuja. Vsak otrok se bo za svojo življenjsko pot moral pripraviti sam, pri tem pa mu bodo v pomoč starši, ki mu svetujejo in ga usmerjajo po najboljših močeh. Pomembno je, da se starši zavedajo, kaj so njihove želje in kaj želje otroka, saj se po navadi zgodi prav to, da otroka usmerjajo po svojih nedoseženih sanjah in željah, ki bi jih živeli preko njega. Otrok bo srečen in uspešen le, kadar bo svoboden in bo živel svoje življenje tako, kot si ga je sam zamislil in ne glede na to, kašen poklic si izbere (EnaA magazin 2013).

Znanje se vedno znova prenaša iz starejše generacije na mlajšo generacijo. Številne študije dokazujejo, da so osebne vrednote za podjetnike pomembne. Prav tako se značilnosti podjetja, podjetnikova preračunljivost in osebnost bistveno razlikujejo od birokratske organizacije, racionalnosti, načrtovanja ter predvidljivosti njenih managerjev. Slednje podjetniku omogoča, da ustvari in nenehno izboljšuje svoj posel. Uspešen podjetnik je pogosto opisan kot zmagovalec, za katerega so značilni kakovostne storitve in izdelki, fleksibilnost ter prilagodljivost razmeram na trgu, visoko sposoben management ter poštenost in odkritost pri izvajanju posla (Antončič 2002, 91).

Želja, biti sam svoj gospodar, je tisto, kar vodi podjetnike in podjetnice, da sprejmejo družbena, psihološka in finančna tveganja ter vložijo veliko ur za vodenje uspešnega podjetja. Motivi za svoje lastno podjetje so neodvisnost in želja po delu na svojem ter dosežki, kjer posameznik lahko uporabi svoje zmožnosti. Včasih je razlog družinska tradicija podjetništva in vstop v podjetništvo kot edina izbira zaradi pomanjkanja drugih priložnosti (Antončič 2002, 92–93).

## **4 EMPIRIČNI DEL – ŠTUDIJA PRIMERA**

### **4.1 NAMEN ŠTUDIJE PRIMERA DVEH DRUŽINSKIH PODJETIJ**

Pri študiji primera bom preučevala dve družinski podjetji. Podjetji delujeta v gostinskem sektorju. Pri enem gre za prenos podjetja na ožjega družinskega člana, pri drugem ne. Za preučevanje sem uporabila metodo poglobljenega intervjuja, ki je bil izveden s pomočjo vnaprej določenih vprašanj, ki so predstavljale rdečo nit. Študija primera zajema eno podjetje, kjer se prenos podjetja na mlajšo generacijo že dolgo načrtuje, prav tako so vsi vpleteni seznanjeni s položajem in prihodnjimi nalogami ter odgovornostjo, ki jo dobijo. Intervju sem v tem podjetju opravila z mlajšo hčerko, ki je po izobrazbi diplomirana novinarka in dela v medijski hiši v Ljubljani. Intervjuvanka ima tri leta starejšo sestro, ki je po poklicu računovodkinja in dela v hotelu v Moravskih Toplicah ter je hkrati prevzemnica družinskega podjetja. Ustanovitelja gostinskega lokala sta njun oče in mama, ki sta sedaj v pokoju, vendar še veliko pomagata in svetujeta pri delu. V lasti imajo dve gostilni in trgovino.

Drugo podjetje pa je manjše in tudi v družinski lasti, vendar pri njih ne bo prišlo do prenosa podjetja na mlajšo generacijo. Intervju sem opravljala z ustanoviteljico, ki je po poklicu kuharica in natakarica ter je gostinski lokal vodila skupaj s svojim možem, ki je bil po poklicu trgovec. Imata še hčer, ki študira v Ljubljani in bi lahko bila potencialna prevzemnica podjetja, vendar se za to ni odločila, zato ni prišlo do prenosa podjetja na ožjega družinskega člana. Vsak posameznik od rojstva naprej pridobiva znanje, veščine in se neprestano uči novih stvari. Za uspešen prenos podjetja je pomemben prenos znanja iz starejše na mlajšo generacijo. Vsaka družina, ki deluje v okviru podjetja, se sooča z določenimi spremembami, uspehi in tudi ovirami.

Namen študije primera je, na podlagi opisov določenih lastnosti, dejavnosti in dogodkov, priti do določenih sklepov ter povezav med preučevanimi dejavniki. Podrobno in specifično želim opisati dejavnike, ki vplivajo na prenos podjetja na mlajšo generacijo v prvem primeru in na neuspehi prenos v drugem podjetju. Vse dogajanje je preučevano v določnem realnem kontekstu, saj se določeni dogodki zvrstijo zaradi različnega delovanja vseh pletenih oseb ter okolice. Namen podrobne analize in opisa je želja po identifikaciji določenega tipa podjetja s pomočjo različnih dejavnikov, vzorcev vedenja ter kaj so vzroki za prenos podjetja na naslednjo generacijo.



V diplomskem delu se bom posvetila komparativni študiji primera, kjer gre za preučevanje dveh primerov ter medsebojno primerjanje le-teh. Študija primera ima tako prednosti kot pomanjkljivosti. S študijo primera k raziskovanju pristopamo celovito, raziskujemo procese, pojave in postopke na podlagi preučevanja posameznega primera.

Študijo primera sem delala na podlagi opravljenih intervjujev. Prvi korak je bila priprava na intervju, kjer sem izdelala načrt izvedbe in obliko intervjuja. Sledila je izbira intervjuvanca, seznanitev s potekom in vzpostavitev zaupljivega ter odprtega odnosa, kjer pogovor steče. Po intervjuju sledi povzetek glavnih tem in vsebin, prepis intervjuja ter analiza. Z intervjuji sem želela priti do različnih vidikov družinskih članov, glede na temo prenosa podjetja na mlajšo generacijo. V vsaki družini najdemo emocionalno kot tudi praktično podporo in zadovoljstvo, ki prihaja iz odnosov med drugimi člani družine. Zanimalo me je, kako gleda mlajša generacija na prenos in ali se je le-ta izvršil v njihovem podjetju ter prenos podjetja glede na spol. Predvidela sem, da se bo podjetje bolj prenašalo na predstavnice ženskega spola kot na moško generacijo. Napoved je predvsem zaradi naraščanja različnih tipov zaposlitev, za katere se pogosteje odločajo moški. Slednji se podajo na različna tvegana področja in ustanavljajo svoja podjetja. Predstavnice ženskega spola pa so pogosteje povezane z družino in njeno tradicijo, klub vse večji enakopravnosti doma ter glede delitve dela, so bolj podvržene sprejetju odgovornosti v družinskem podjetju. Lastniki raje predajo podjetje moškemu, vendar so v boljših odnosih s hčerami.

## **4.3 UGOTOVITVE INTERVJUJEV**

### **4.3.1 Družinsko podjetje 1**

#### *Uvodna predstavitev*

Preučevano podjetje je družinsko in se ukvarja z gostinsko ter trgovsko dejavnostjo. Družina ima v lasti dve gostilni in eno trgovino. Eden od gostinskih lokalov je neposredno povezan s stanovanjem družine oziroma se nahaja v isti zgradbi (v spodnjem nadstropju), drugo pa je v sosednji vasi in je povezano s trgovino. Družina se počuti bolj povezana z gostilno, ki se nahaja na isti lokaciji, kjer živijo. V nadaljevanju se bom osredotočila le na gostilno, ki se nahaja v zgradbi, kjer družina živi.

#### *Začetki ustanovitve– življenje in delo podjetnika pred ustanovitvijo*

Ustanovitelja sta svojo karierno pot začela v Portorožu v Perli, kamor sta se preselila, ustanoviteljica je bila takrat stara 18 let, njen mož 21 let. Že od začetka sta si želela imeti

svojo lastno gostilno, a pogoji niso dovoljevali, saj sta imela nekaj preglavic z nakupom zemljišča na Primorskem. Treba bi bilo tudi najeti varuško za njuni hčeri in druge malenkosti, ki so omejevale napredovanje na tem področju. Odločila sta se, da se vrmeta v Prekmurje in na domačem terenu začneta uresničevati svoje sanje. Sprva sta se zaposlila v Potrošniku, ki je imel v lasti gostilno in trgovino. Želja po samostojnosti in lastnem lokalu je bila prisotna že od mladih let obeh ustanoviteljev. Ustanovitelj je po izobrazbi kuhar in natakarkar s končano gostinsko šolo v Radencih. Ustanoviteljica pa je samouk na področju gastronomije. Po nekajletnem delu v lokalu, ki je bil v lasti trgovskega podjetja Potrošnik, sta se starša odločila za odkup prostorov in lasten prevzem. Gostilna, ki se nahaja na mestu, kjer družina živi, je imela otvoritev leta 1981. Ustanoviteljica je bila ob otvoritvi stara 22 let, ustanovitelj pa je imel 25 let. Delati sta začela sama, vendar sta hitro zaposlila natakarkarico, ki dela pri njih še sedaj.

### ***Delovanje in delitev dela***

Ustanoviteljica je bila vedno bolj povezana z gostilno in jo je tudi vodila, ustanovitelj pa je imel večjo odgovornost za trgovino in nabavo stvari za gostilno. Gostilna je vedno obratovala, niso imeli dneva, ko bi bila zaprta. Dopust so si privoščili redko, a tudi tedaj so delali drugi zaposleni, tako da je vse potekalo tekoče.

V gostilni delata dve zaposleni natakarkarici, pomaga mlajša hči, ki je po izobrazbi novinarka, in po potrebi še oba ustanovitelja. V določeni meri sta prisotna tudi ustanovitelja, ki še vedno usmerjata delovanje. Starejša hči, ki je prevzemnica družinskega podjetja, je bila v mlajših letih veliko vključena v delo, sedaj pa ima svojo službo, zato je prenehala z delom v gostilni. V primeru, da kakšna skupina gostov ostane, oziroma se podaljša delovnik, ostane in dela mlajša hči, prej je to delala ustanoviteljica.

### ***Zaposlovanje–naloge in funkcije zaposlenih***

Pri družini sta dve gostilni, v lokalu, nad katerim ima družina svoje stanovanje, imajo zaposleni natakarkarici, ki delata že od samega začetka oziroma malo po odprtju gostilne. Torej fluktuacije zaposlenih skoraj ni, v primerjavi z drugim gostinskim lokalom, kjer se zaposleni hitro menjavajo, saj delajo večinoma študentke ali natakarkarice za določen delovni čas. Delo je bilo sicer vse od začetka jasno razdeljeno, vendar je kot v vsakem družinskem podjetju prišlo večkrat do prilagajanja in kombiniranja delovnega časa. Delo je bilo predvsem za člane družine dokaj fleksibilno, to pomeni, da so se izmene tudi zamenjale in prilagajale drugim obveznostim. Zaposlene natakarkarice so v primerjavi z družinskimi člani imele določene urnike in vedele, kaj je njihovo delo.

### ***Plače in motivacija***

Tako kot vsa družina so tudi zaposleni tesno povezani s člani družine in se z njimi dobro razumejo. Obe natararici sta že dlje časa prisotni, ena že od začetka ustanovitve, druga pa 20 let. Zaposleni so obravnavani kot del družine. Plače so zato redne in dobre, saj nočejo, da so zaposleni prikrajšani za kakšne dodatke in izplačila nadur.

### ***Prenos lastništva - načrtovanje nasledstva – prevzem podjetja***

Do prenosa podjetja je prišlo, ko sta se oba ustanovitelja upokojila. Vodenje podjetja je prevzela starejša sestra, predvsem zaradi znanja o delu s financami, saj je po poklicu računovodkinja. Mlajša sestra ni prej nikoli razmišljala o prevzemu, saj je vodenje podjetja ni veselilo. Z veseljem pa je delala v gostilni, vendar podjetja ne bi prevzela, dokler ne bi bilo nujno. Med hčerama ni bilo nikoli tekmovalnosti oziroma posebne želje po prevzetju, ki bi vplivala na odnos med sestrama.

Od zgodnjega otroštva naprej sta delali v obeh gostilnah in trgovini, vendar ju nikoli nobeden od staršev ni silil v prevzem oziroma ju ni omejeval pri izbiri poklica ali grajenju kariere. Obe hčeri imata končane izobrazbe, starejša hči je zaposlena kot računovodkinja v hotelu v Moravskih Toplicah. Mlajša hči je diplomirana novinarka in dela v Ljubljani v televizijski hiši. Torej nobena od njiju ni imela namena delati v domači gostilni oziroma jo prevzeti. Z leti se je z delom in vključenostjo ter spremenjenim pogledom na svet spremenil tudi pogled na prevzem. Mlajša hči, ki sicer nikoli ni želela prostovoljno delati oziroma prevzeti gostilne, je povedala, da je začela ceniti delo svojih staršev in trud, ki sta ga vložila v delovanje ter ohranjanje gostilne. Spoznala je, da bi staršema strla srce, če ne bi ena od njiju s sestro prevzela podjetja in ga vodila. Zaveda se, da bi s prevzemom zapostavljala svoje delo, vendar je pripravljena prevzeti ter tvegati, če bo to kdaj potrebno.

Do prevzema, po mnenju mlajše hčerke, ne bi prišlo, če ne bi bila še ustanovitelja toliko vpletena v samo delovanje in sproti usmerjala ter dajala nasvete ali pomagala pri delu. Tako je starejša sestra prevzela odgovornost, saj je vedela, da jo družina podpira in ji bo stala ob strani ter ji pomagala pri vodenju.

Glede prodaje gostilne oziroma oddaje v najem sploh nikoli niso razmišljali, saj si ne morejo predstavljati, da bi kdo drug delal in vodil gostilno. V tem primeru bi jo raje zaprli in ne bi več delali, saj so preveč čustveno navezani nanjo. Mlajša hči je rekla, da je to tako, kot če bi nekemu dali svoje stanovanje v najem, da bi živel in delal v njem. Samoumevno je bilo, da se bo nekako izteklo oziroma bo prevzela ena od hčera – »to imamo in s tem živimo«.

Za drugo gostilno, ki je v drugem kraju (Puconci), pa ne gre za tako čustveno navezanost. Tisto bi si celo predstavljali, da bi jo dali v najem, saj je ne gledajo kot na svoj dom. Imajo ga zaradi dobička, ki jim ga prinaša, ne pa zaradi navezanosti in občutka, kot ga imajo, ko delajo v gostilni na domu.

#### **4.3.2 Družinsko podjetje 2**

##### *Uvodna predstavitev*

Podjetje, ki sem ga zajela v študiji primera, je manjše družinsko podjetje, kjer ni prišlo do prenosa podjetja na mlajšo generacijo. Želja obeh ustanoviteljev je bila iti na svoje in zgraditi gostilno. Ustanoviteljica je bila stara 23 let, ko se je odločila, da gre samostojno pot in je za seboj potegnila tudi svojega moža, ki ga je tudi veselilo delo v gostinstvu. Gostilno sta začela graditi na domačiji ustanoviteljice, kjer so podrli staro hišo in leta 1979 postavili prve temelje.

##### *Začetki ustanovitve– življenje in delo podjetnika pred ustanovitvijo*

Oba ustanovitelja sta bila prej zaposlena v državnem sektorju, ustanovitelj je opravljal delo trgovca v takratnem Potrošniku, ustanoviteljica pa je bila natararica v Moravskih Toplicah. Poročila sta se leta 1979 in takrat tudi začela z gradnjo lastnega gostinskega lokala. Plače, ki sta jih prejemale v takratnih službah, so bile premajhne za preživetje in gradnjo lokala, zato sta se odločila, da bosta vzela v najem gostilno v domači vasi, ki se je ravno takrat oddajala v najem. To je bila stara gostilna s tradicijo in je bila ob glavni cesti, hkrati pa je bila takrat tudi edina gostilna v vasi. Delo v najeti gostilni sta opravljala sama, torej brez pomoči drugih zaposlenih. Posledično sta delala cele dneve, ustanoviteljica v kuhinji, mož pa je stregel in skrbel za nabavo, saj takrat še ni bilo velikih zahtev po pestri ponudbi hrane in pijače. Tako sta vztrajala tri leta in v tem času končala z gradnjo svoje gostilne. Otvoritev lastne gostilne je bilo leta 1985, ostali so tudi takratni gosti, saj se je spremenila le lokacija v isti vsi. Na otvoritev se je bilo treba pripraviti tako s pijačo, hrano kot tudi z delavci, ki so pomagali pri izvedbi. Pomagalo je veliko prijateljev, tako v kuhinji in strežbi. Ponudba hrane in pijače se je v primerjavi s prejšnjim lokalom zelo razširila, za kar je bilo treba zaposliti nove delavce in posledično je prišlo do večjih izdatkov.

##### *Delovanje in delitev dela*

Po otvoritvi nove gostilne so v delovnem razmerju ostali ustanovitelja in brat ustanoviteljice ter njegova žena, ki sta delala v kuhinji, tako se je družinsko podjetje razširilo. Čez čas se je pokazalo, da so štiri osebe premalo, zato so zaposlili dodatno natararico in čistilko. Delali so v času krize ali drugih finančnih težav. Gostje, ki so prihajali, so imeli zagotovljene službe in dobre plače, zato so si v primerjavi z današnjim časom tudi več privoščili. Z rednim delom in

dobrim zaslužkom sta ustanovitelja v kratkem času poplačala vse kredite, ki sta jih najela za gradnjo gostinskega lokala. Ob nosečnosti ustanoviteljice so zaposlili bolj resno natakarico, ki je že pred tem imela svoj lokal in imela izkušnje z delom. V delovnem razmerju je ostala 12 let, nato pa se je pri 50 letih vdovsko upokojila in prenehala delati v gostilni. Naslednje leto sta ustanovitelja stregla sama, saj nista našla ustreznega kadra, ki mu bi lahko zaupala, tako kot prejšnjim zaposlenim.

### ***Zaposlovanje– naloge in funkcije zaposlenih***

Sprva sta lastnika iskala zaposlene preko družinskih zvez in poznanstev, saj sta zaposlenim lahko tako vse potrebne stvari bolj zaupala in predala odgovornosti. Seveda se to na daljši rok ni izšlo, zato sta se odločila iskati tudi preko oglasov in Zavoda za zaposlovanje. Večkrat so prišli iskalci zaposlitve (natakarji in kuharji) kar sami do lastnikov in povprašali po možnosti zaposlitve. V kuhinji so večkrat delali tudi praktikanti iz Srednje gostinske šole Radenci. Nove zaposlene so vedno hitro in učinkovito vključili v delovanje, tako da so lahko pridobili čim več znanja ter se naučil novih stvari. Zaposleni so vedeli, kaj je njihovo delo in katere odgovornosti imajo. Kadar je prišlo kaj vmes in so bili zaposleni bili odsotni, so namesto njih delali lastniki, ki so bili vedno pripravljene pomagati.

### ***Plače in motivacija***

Plače so bile redne in dobre, saj sta si lastnika prizadevala, da so zaposleni zadovoljni in da bodo posledično delali motivirano ter z veseljem. Z zaposlenimi sta večkrat prirejela različne piknike in skupna druženja, da bi se dodatno družili in povezali izven dela, saj je delo bilo večkrat naporno in stresno.

### ***Prenos lastništva– načrtovanje nasledstva– prenos in prevzem podjetja***

Debata o prevzemu oziroma o nadaljevanju podjetja se je začela od leta 2005 naprej, ko sta se lastnika začela zavedati, da se bosta čez nekaj let upokojila in sta že dovolj stara, da bi gostilno predala ter se počasi umaknila iz vsakdanjega stresnega dela. Edina hči se do takrat ni odločila za prevzem, prav tako se je izobraževala v Ljubljani in je imela druge cilje. Posledično sta se lastnika odločila, da bosta gostilno dala v najem, saj je lastnik izpolnjeval pogoje za upokojitev, ustanoviteljica pa je polovično upokojena. Prodaja prostorov v tem primeru ni prišla v poštev, saj je družina živela nad gostilno in si tega ni mogla predstavljati. Najemnike so iskali preko vez, poznanstev, oglasov in podobno. Našli so primerne najemnika, ki je bil pripravljen prevzeti odgovornost. Pred prevzemom so potekali dolgi pogovori o samem delovanju in nalogah, prednost je bila ta, da je novi prevzemnik že pred tem dolga leta delal v gostilni in je vedel, kako poteka tovrstno delo. Prevzemnika sta se zavedala, da ima gostilna tradicijo in da so gosti pričakovali enake storitve ter postrežbo kot

prejšnja leta. Prevzem družinskega podjetja ni enostavna zadeva, saj so za tem velika pričakovanja in pritisk glavnih kritikov – družine, zunanjih partnerjev ter gostov, ki takoj opazijo razlike, naj so te boljše ali slabše. Ustanovitelja sta bila vedno pripravljena pomagati in dati nasvete, vendar jih nova prevzemnika nista upoštevala, saj sta hotela podjetje voditi po svojih načrtih ter pravilih. Sedaj lokal obratuje, tako kot je obratoval prej, saj je osnovna struktura ponudbe in gostov ostala večinoma ista. Prav tako se ni spremenilo niti ime gostilne, ostal je tudi enak delovni čas. Veliko gostov še obuja spomine in večkrat povabi ustanovitelja na klepet v gostilno, saj je trajalo dolgih 31 let, odkar sta vodila lokal ter ustvarila neko tradicijo. Za ustanovitelja se je težko privaditi na novo življenje in nov urnik, saj sta bila navajena vsak dan delati pod pritiskom ali stresom. Sedanje življenje pa je postalo umirjeno in sproščeno, kar je bilo, še posebej v prvih mesecih, težko sprejeti. Seveda je dolgoletno in težko delo pustilo tudi zdravstvene posledice, vendarle še nista popolnoma opustila želje, da bi podjetje nekoč prešlo v roke hčere ter tako nadaljevalo tradicijo njunega dela.

#### **4.4 PRIMERJAVA PROUČEVANIH PODJETIJ**

##### **4.4.1 Pomen družine v proučevanih podjetjih**

Odnosi z bližnjimi pomenijo medosebne povezave, v katerih posamezniki vplivajo drug na drugega, so odvisni drug od drugega, zmožni so razvijati in vzbujati močna medsebojna čustva ter mišljenja. Navadno so dlje časa angažirani v skupnem življenju ali skupnih dejavnostih (Musek 1995, 109).

V družini najdemo vse oblike odnosov. Starševstvo je služba, ki zahteva samozavest, zrelost in veliko ljubezni, če naj bi posameznika izpolnjevala ter bila v veselje staršev ter otrok (Peiffer 2002, 182). Posameznik v družini začne svoje življenje, raste, se razvija, doživlja vzpone in padce. Intervjuvani članci družin sta potrdili, da so njihove družine s sodelovanjem skozi leta in z medsebojno odvisnostjo postale še močnejše ter bolj povezane. V prvi družini so krepili povezanost in sodelovanje s skupnim delom in z nepopustljivostjo pri zastavljenih ciljih. V drugem primeru pa so družinske vezi krepili s skupnim preživljanjem časa in poudarjanjem, da morajo izkoristiti prosti čas, ki ga imajo skupaj. Medsebojna komunikacija predstavlja zdravo jedro družine. Za vzdrževanje dobrega medsebojnega odnosa je potreben pogovor, naj bo to o vsakodnevnih zadevah ali o načrtovanju prihodnosti. V družinskih podjetjih, kjer je delo neposredno povezano s celotno družino, pogosto zmanjka časa za pravi pogovor, kar se je potrdilo tudi v obeh podjetjih. Komunikacija je sicer vedno potekala,

vendar je bila površinska in sprotna oziroma se ni poglobila do točke, kjer bi vsi člani imeli nekaj od tega. Družina se je šele le v resnih, skoraj kriznih situacijah zbrala in razčistila vse nejasnosti, ki so se do takrat nabrale. Tako v prvi kot tudi v drugi družini se je pogosto zaradi napetosti in konfliktov pri delu to vzdušje preneslo še na družinsko ozračje. Manjše konflikte so reševali sproti ali kasneje, ko se je stanje umirilo. Obe ustanoviteljici sta bili v podjetju najodgovornejši za izvedbo določenega dogodka, zato sta bili v stresnih situacijah najbolj napeti, kar je hitro pripeljalo do konfliktov in nesporazumov, pogovor takrat ni vodil do pomiritve položaja ter sporazumov. Problemi in napetosti so se v opisanih podjetjih največkrat pojavili s preobremenjenostjo članov pri delu, predvsem ustanoviteljev. Le-ti so pogosto svojo slabo voljo prenesli na ostale družinske člane, saj prostor in čas z družino nista bila ločena. Velikokrat je poleg preobremenjenosti botrovalo slabo zdravstveno stanje starejše generacije in ni bilo nikoli časa za počitek in sprostitev.

Družinsko življenje je bilo vselej in je še vedno zelo dinamično in spremenljivo. Družinsko okolje je tiso, ki nam posreduje prve in hkrati zelo pomembne informacije o družbi, v kateri živimo, o odnosih, komunikacijah, vlogah ter pravih obnašanja (Barle–Lakota 2006, 86). Otroci v obeh proučevanih podjetniških družinah so bili že od zgodnjega otroštva v precejšnji meri navezani na starše, saj so z njimi preživeli veliko časa, bodisi je bilo to med delom ali v prostem času. Intervjuvana hči v prvem podjetju je poudarila, da v zgodnji mladosti ni toliko cenila dela in truda, vendarle pa jo je ljubezen in spoštovanje do staršev ter navezanost na njih vedno pripeljala do tega, da je ubogala starše ali jih upoštevala pri nasvetih. V obeh družinah je bilo zaupanje velikega pomena, člani so se počutili varne in pripravljene vlagati v skupno podjetje. V družinskih podjetjih je ključnega pomena prilagodljivost, saj je treba večkrat postaviti svoje termine in načrte na stran ter se posvetiti delu. To se je pokazalo v prvem primeru, ko so tako starši kot otroci združili moči in opravili delo, ki so ga imeli.

Pomembno je, da starši sprejemajo odločitve svojih otrok tudi v primeru, ko se le-te ne skladajo z njihovimi odločitvami. Starši morajo dati možnost, da otrok sam ugotovi in nabere izkušnje, naj bo to v domačem podjetju ali v tujem. Vsak odrasli posameznik mora preiti določene faze odraščanja, da se lahko odloči ali ima željo ostati v domačem podjetju, ali pa se v prihodnosti odloči za drugo pot. Starši oziroma ustanovitelji so kljub svojim željam po prevzemu pustili otrokom avtonomijo, da grejo svojo pot in jih niso silili v določeno smer izobraževanja ali v takojšnje prevzete podjetja. Tudi v proučevanih podjetjih so starši pustili svojim hčeram prosto pot, da se same odločijo kje želijo delati in jih niso v nič silili. V prvem primeru se je starejša hči odločila prevzeti podjetje, medtem ko se je v drugem proučevanem podjetju to zgodilo. V prvem primeru, kjer je prišlo do prevzema, je pri odločitvi prevladalo

spoštovanje do dela in truda ter napora, ki sta ga starša vložila v delo. Botrovalo je tudi zdravje očeta, torej ustanovitelja, ki se je zaradi zdravstvenih težav z leti vedno bolj umikal iz težjih del in naporov, tako da je bilo treba njegovo delo nadomestiti in sprejeti dodatno odgovornost.

Med člani družine v obeh primerih so odnosi trdni in temeljijo na zaupanju. Po mnenju obeh intervjuvancev je to osnova, na kateri se gradijo ostali odnosi. Pri skupnem delu so neizogibni konflikti in različna razmišljanja. Ključno je, da družina kljub trenjem najde kompromis in se uskladi glede določenih vidikov, kot so v preučevanih primerih bile novitete v ponudbi (hrana, pijača), obnova prostorov, zaposlitev novih sodelavcev ter glede porazdelitve dela, predvsem nočnega. Pogosto je starejša generacija vztrajala pri svojem mnenju, čeprav je to lahko zelo negativno vplivalo na napredovanje in razvoj podjetja. Ustanovitelji pogosto nočejo sprejeti dejstva, da tudi mladi hočejo dobro za podjetje, vendar se tega lotijo na drugačen način. Po določenem času skupnega dela v družinskem podjetju vse skupaj postane rutina in družinski člani pozabijo na medsebojne sorodstvene vezi ter delajo s člani družine na enak način kot sodelavci. Za ohranjanje dobrih in zdravih odnosov je nujno potrebno, da si družina vzame čas zase, odide na skupni dopust ali vsaj za nekaj časa zapusti delovno mesto.

#### **4.4.2 Prenos znanja**

Obstaja več načinov prenosa znanja. V obeh podjetjih se strinjajo, da je najbolj učinkovit način prenos praktičnega znanja, to znanje člani družine pridobijo preko neposredne vključenosti v samo delo, naj gre za gospodinjska dela ali delo v gostinskem lokalju. V zgodnjih letih otroci veliko stvari posnemajo po svojih starših, tako prevzamejo del njihovih navad in obnašanja. Z leti, ko otroci odraščajo, gre v družinskih podjetjih za neko vrsto pripravnštva. Otroci, ki občasno pomagajo pri delu, delajo podobne stvari kot pripravniki iz strokovnih šol. Starši jih opozarjajo, usmerjajo in so jim t. i. mentorji. Otroci njihove nasvete upoštevajo, saj so še negotovi in se sami ne znajdejo, zato potrebujejo čas, da se uvedejo v delo. Z leti se znanje začne kopičiti in mladostnik začne pridobivati vedno več prakse v samem poslovanju, medsebojni komunikaciji, pri delu s strankami, urejanju dokumentacije ipd. Pogosto ta faza pripelje mlade ljudi do te stopnje, da začnejo gledati stvari iz drugačnega vidika, kot jih morda njihovi starši. Otroci se z nenehnim opazovanjem v vlogi zunanjega opazovalca začnejo učiti na napakah starejše generacije. Uvidijo, katere strategije so učinkovite in katere niso, kje so starši delali napake ter kako to spremeniti ali izboljšati. Prisotno je tudi teoretično znanje, ki je potrebno za delo in se ga zaposleni naučijo v



strokovnih šolah. To so bili v tem primeru ustanovitelji. Znanje so na mlajšo generacijo prenašali preko praktičnega dela, saj so otroci že od zgodnjega otroštva bili vključeni v samo delovanje podjetja. V prvem primeru je bila ustanoviteljica zelo zavzeta za delo in je to prenašala na druge družinske člane. Nikoli ni bila debata ali se bo delalo ali ne, ampak so otroci morali ubogati in pomagati. V drugem primeru pa so starši bolj gledali na interese svoje hčere in je niso silili k delu, ko to ni bilo nujno. Otroci so v obeh primerih pridobili občutek za delo, naučili so se praktičnega znanja, saj so pomagali pri vseh delih (kuhinja, strežba, nabava ipd.). Z delom si je mlajša generacija od starejše pridobila vztrajnost, vzdržljivost in potrpežljivost, komunikacijske sposobnosti, predvsem pa prijeten odnos do gostov ter sodelavcev.

#### **4.4.3 Podobnosti**

Vsi otroci so že od zgodnjega otroštva bili vključeni v delo in tako tudi odraščali od delu v gostinskem lokalu. Že od začetka so bili vpeljani in znajo poprijeti za delo, ko je treba. Gostinski lokal je družini predstavljal glavni finančni vir in dohodek za preživetje. Otroci ustanoviteljev so pogosto zaradi dela in odrekovanja imeli občutek, da zamujajo veliko stvari ter dogodkov, ki so se jih njihovi prijatelji lahko udeležili. Tak primer so recimo rojstni dnevi, obhajilo, birma in druge priložnosti, ko so otroci velikokrat pomagali doma pri delu ter se niso zabavali kot njihovi vrstniki. Oboji so imeli nekakšen moto, da je treba delati, ko je delo. Torej so večkrat žrtvovali svoj prosti čas, prav zaradi dela, ki se je ponujalo.

V obeh podjetjih so za normalno delovanje potrebni dobri odnosi, ki se kažejo tako v zasebnem življenju kot pri delu. Pri obeh gre za usklajevanje, medsebojno pomoč in zaupanje. V družinskem podjetju so se vsi vpleteni strinjali, da gre za popolno prepletenost podjetja in družine, gre za prilagajanje ter sprejemanje kompromisov za skupno doseganje ciljev. Pri obeh velja, da »družinsko podjetje ni služba, ampak način življenja«.

Družinskim podjetjem je skupno, da na pomoč vedno priskočijo drugi člani družine. Nikoli nihče ne pusti drugih na cedilu. Podjetje deluje kot velika družina, kjer vsi sodelujoči prispevajo k delovanju in napredku ter nadaljnjemu obstoju.

Mlajše generacije se zavedajo, da je ključnega pomena prenos znanja. Starejša generacija oziroma ustanovitelji so čez leta in skozi izkušnje pridobili veliko znanj, kako deluje ter funkcionira podjetje, kje so pasti ali prednosti ter priložnosti za zaslužek. V obeh primerih ne bi prevzeli podjetja, če ne bi bilo pomoči in nasvetov s strani ustanoviteljev. Vsak posameznik, ki prevzema podjetje in je v lasti družine, mora prevzeti njeno navezanost in

občutek za ljudi ter delo. Družinsko podjetje vključuje veliko emocionalnih in socioloških komponent, saj ne deluje popolnoma racionalno in formalno kot ostala podjetja.

Podobnost je, da so imeli vsi zaposleni občutek vključenosti kot del družine. Za zaposlene je bilo vedno dobro poskrbljeno. Tako v prvem kot drugem podjetju so delavci bili zaposleni za nedoločen čas, kajti zaposleni so bili tudi desetletja.

#### **4.4.4 Razlike**

Kljub vključenosti v podjetje in delo v njem je prišlo do razlike v čustveni navezanosti na lokal. Na primer v prvem družinskem podjetju se je z leti navezanost na gostilno povečala in postala odločilna komponenta za nadaljevanje tradicije ter prevzem podjetja. V drugem primeru pa že eden od staršev ni imel gostilne oziroma dela v njej kot prioriteto, kar je imelo vpliv tudi na mlajšo generacijo. V podjetju, kjer ni prišlo do prevzema, so si večkrat vzeli čas zase, imeli so vsaj en dan na teden zaprto gostilno in se, kolikor je bilo možno, distancirali od dela ter vključenosti. Imeli so tudi redne letne dopuste, kjer so se poskušali sprostiti in odklopiti od dela. V podjetju, kjer je prišlo do prevzema, se je vedno delalo, le redko so imeli dopust, prav tako niso imeli preko tedna nikoli zaprte gostilne. Delovni proces je nenehno potekal. Tudi v primeru, ko so šli na dopust, so ostali z mislimi doma v gostilni in se niso mogli sprostiti ter uživati. Nenehno so bili v stiku z domačimi, ki so poročali o delu in stanju, v primeru nujnih situacij pa so tudi prekinili dopust ter odšli domov.

V prvem družinskem podjetju je prednost predstavljala gostilna in delo, zato so bili družinski člani večino časa zapostavljeni s svojimi željami po prostem času ter drugih dejavnostih. Druga družina, kjer pa ni bilo prevzema, pa je zmeraj dajala prednost družini in ne podjetju, seveda so bili tudi tu trenutki odrekanja, vendar v manjši meri kot pa v prvem primeru.

Razlogi, da gostinski lokal v prvem preučevanem podjetju ni prišel v roke najemnikom izven družine, je povezanost družine in dela, saj se vse med seboj prepleta in jim je to postalo način življenja. Ne predstavljajo si, da bi kdaj gostilna prešla v roke drugim ljudem, ki niso člani družine. V drugem primeru, kjer ni prišlo do prenosa podjetja na ožjega družinskega člana, družina sicer nikoli ni izključevala, katere od možnosti prevzema, niti s strani družinskih članov, niti ne s strani tujih najemnikov. Z družinskim podjetjem so bili sicer povezani, vendar ne v tolikšni meri, da brez njega ne bi mogli živeti.

#### **4.4.5 Prednosti**

Intervjuvanci, v prvem podjetju je to bila mlajša hči v drugem pa ustanoviteljica podjetja, kot prednost družinskega podjetja navajajo, da delaš zase in za svojo družino. Delo predstavlja finančno stabilnost, predvsem mlajši generaciji predstavlja zagotovljen vir zaslužka in dela. Delavnik je dokaj fleksibilen, saj lahko družinski člani neprestano kombinirajo svoj prosti in delovni čas. Na eni strani predstavlja družinsko podjetje določeno odrekanje, vendar to na drugi strani pomeni, da si lahko kdaj drugič privoščijo dopust, izlet, potovanje in si kaj kupijo z zasluženim denarjem. Prednost je tudi, da spoznajo veliko ljudi in sklepajo prijateljstva. Naučijo se delati z ljudmi, kar lahko posamezniku pomaga pri drugih delih. Člani v svojih vsakodnevnih interakcijah izražajo stabilnost in samozavest, to pa vpliva na občutek zanesljivosti pri delu in njihovih strankah. V družinskem podjetju delo poteka z družinskimi člani, družine se lahko s tem bolj povežejo in utrjujejo medsebojno zaupanje. Obe preučevani družini temeljita na trdnih družinskih oziroma medsebojnih povezavah, kar se kaže na njihovi lojalnosti in pripadnosti tako družini kot podjetju.

#### **4.4.6 Slabosti**

Intervjuvani članici družinskega podjetja sta neopredeljeni glede skupnega dela. Res je, da so družinski člani veliko skupaj, vendar to pogosto predstavlja tudi problem, saj vsako minuto dela in prostega časa preživijo skupaj. Kot slabost navajajo tudi, da se nikoli popolnoma ne odklopijo od dela in so nenehno povezani, če ne fizično pa mentalno. Prav tako se v času dopusta, ko gredo od doma, nenehno zanimajo, kako je doma in ali podjetje deluje ter kaj se doma dogaja. Tudi ko končajo svoj delavnik, ostanejo v isti hiši, zato ni nikoli miru in so vedno dosegljivi, v primeru, da pride več ljudi oziroma kdo koga išče. Življenje posameznika v veliki meri osmišlja ljubezen in družinsko življenje, zato so člani družine med seboj zelo čustveno povezani. Ta čustvena navezanost pa ima lahko pri poslovanju negativne posledice, kar pojasnjujeta tudi oba primera, saj so ta podjetja zelo ranljiva v poslovnem svetu. V prvem podjetju je hči ustanoviteljice poudarila opaženo manjšo zainteresiranost za modernizacijo in uvajanje novosti s strani starejše generacije, saj vztrajajo pri zastarelih metodah dela, kar pripelje do stagnacije podjetja.

## 5 SKLEP

Družinsko podjetje je kompleksna enota, ki ima vpliv na družinsko življenje kot tudi na gospodarsko rast in razvoj določenega poslovnega področja. Podjetje, ki je v lasti družine predstavlja trdne temelje, ki temeljijo na družinskih vezeh, kjer imajo družinski člani možnost združevanja zasebnega življenja in karier. Družinska podjetja temeljijo na dolgoročnem delovanju in možnosti širitve prvotne dejavnosti. Vsak posameznik se individualno odloča, naj bodo to majhne ali velike odločitve, vedno je prisotna subjektivna presoja, na katero vplivajo številni dejavniki, ki so različno močno pomembni. Zavedam se, da na posameznika lahko vpliva več različnih vplivov in je odvisno od situacije, kako se bo posameznik odločil. Družinsko podjetje je vsako podjetje, kjer so večinski lastniki člani ene družine in kjer sta bila najmanj dva družinska člana neposredno vključena v podjetje. Pogosto velja, da je služba v podjetju pravica, ki je dana ob rojstvu. Narava poslovanja podjetja se razlikuje od narave delovanja družine, saj v slednji prevladujejo čustva in težijo k tradiciji ter manjšim spremembam, v podjetju pa vladajo racionalni in objektivni odnosi z vsakodnevnimi spremembami. Prednosti družinskih podjetij je poudarek na kakovosti, ki se odraža na imenu družine. Delujejo na dolgi rok in so lojalne do svojih zaposlenih. Družinsko podjetje predstavlja povezavo in delovanje dveh enot, družine in podjetja, v skladu z določenimi vrednotami ter normami. Pri tem ustvarjanju se sreča s finančnimi, socialnimi kot tudi psihološkimi tveganji, rezultat na koncu pa je nagrada v denarni obliki, osebno zadovoljstvo in neodvisnost.

V diplomskem delu sem uporabila kombinacijo metod, in sicer sem preučila sekundarne vire, torej primerno strokovno literaturo, različne članke in raziskave, ki so mi dali osnovo za raziskovanje. Drugi oziroma empirični del, prikazuje empirično metodo in sicer študija primera dveh družinskih podjetij, s katero sem poskušala ugotoviti pomen prenosa znanja za nadaljevanje in prenos podjetja. Pri analizi sem se osredotočala na zgodovinsko oziroma historično komponento, kjer sem vključila začetke razvoja družinskega podjetja vse od obrti do današnjih oblik podjetja v družinski lasti. Poskušala sem čim bolj nazorno prikazati trenutno stanje družinskih podjetij in jih s pomočjo klasifikacije uvrstiti ter ugotoviti podobnosti in razlike. Diplomsko delo je napisano na podlagi analize splošnih dejstev, podkrepljenih s teorijo.

Na podlagi dobrih odnosov z bližnjimi, partnerstvom, družinskimi odnosi in ljubeznijo posameznik uresničuje svoje poslanstvo, predvsem sebe kot osebnost, kot socialno ter duhovno bitje. Družinsko podjetje je posebna oblika podjetij, kjer se prepletajo družinske in poslovne vezi in je potrebna dobra uskladitev le-teh, da ne pride do konfliktnih situacij ter nesporazumov. Večina družinskih podjetij se prenese na mlajše generacije, vendar obstajajo tudi družinska podjetja, ki se ohranijo le v eni generaciji. Pogosto imajo pri prenosu vpliv čustva in odnosi v družini. V družinah, kjer vladajo dobri in pristni odnosi in kjer je odprta komunikacija med družinskimi člani, je tudi večja verjetnost za prenos, saj si člani med seboj zaupajo in ni zamer v družini. Pri prenosu je treba večkrat gledati na racionalno plat, saj čustva ne pripeljejo do želenih učinkov, ker se vmešajo navezanost na podjetje, negotovost, obžalovanje ipd. Za uspešen prenos družinskega podjetja na mlajšo generacijo je potrebna kombinacija prenosa znanja in prakse na otroke. Le-ti so s podjetjem že prej tesno in emocionalno povezani, zato pogosto sprejmejo odgovornost ter prevzamejo družinsko podjetje.

## 6 LITERATURA

1. Adams, Bob. 1999. *Začetek in rast malega podjetja*. Radovljica: Skriptorij KA.
2. Antončič, Boštjan, Robert Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
3. Barle Lakota, Andreja, Mirjam Počkar, Bojana Novak–Fajfar, Tanja Rener, Milica Antić, Tanja Popit, Marjana Ilić Ratkai in Alojz Pluško. 2009. *Sociologija*. Ljubljana: DRZ.
4. Bohinc, Rado. 1990. *Podjetja in družbe*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Čačinovič–Vogrinčič, Gabi. 2004. *Družina danes*. Ljubljana: Glasilo mestne občine Ljubljana.
6. Duh, Mojca. 2003. *Družinsko podjetje: Razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: Založba MER.
7. EnaA magazin. 2013. *Otrok: Vzgoja: Približuje se čas odločitve*. Dostopno prek: <http://druzina.ena.com/Otroci/Vzgoja/Priblizuje-se-cas-odlocitve.html> (2. april 2013).
8. Ferlinc, Blaž. 2013. *Izzivi in pasti sodobne vzgoje: Problematika sodobne vzgoje*. Dostopno prek: <http://www.zdravjeplus.com/izzivi%20in%20pasti%20sodobne%20vzgoje.htm> (4. april 2013).
9. Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine. 2013. *Družinsko podjetništvo*. Dostopno prek: <http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1017> (4. april 2013).
10. Gostečnik, Christian. 1999. *Srečal sem svojo družino*. Ljubljana: Brat Frančišek in Frančiškanski družinski center.
11. Gomezelj Omerzel, Doris. 2009. *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
12. --- 2010. *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management.
13. Hrženjak, Majda. 2007. *Nevidno delo*. Ljubljana: Mirovni inštitut, Inštitut za sodobne družbene in politične študije.
14. Knežević Hočevar, Duška in Majda Černič Istenič. 2010. *Dom in delo na kmetijah: raziskava odnosov med generacijami in spoloma*. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.
15. Martin, Anthony. 1995. *Nakup in vodenje našega podjetja*. Ljubljana: EOS design.
16. Musek, Janek. 1995. *Ljubezen, družina, vrednote*. Ljubljana: Educy.
17. Peiffer, Vera. 2002. *Pozitivno življenje*. Radovljica: Didakta.

18. Podjetniški portal. 2011. *Zagon – ustanovitev podjetja: Oblika podjetja*. Dostopno prek: <http://www.podjetniski-portal.si/ustanavljam-podjetje/oblika-podjetja> (2. junij 2014).
19. --- 2011. *Zagon – ustanovitev podjetja: Oblika podjetja: Samostojni podjetnik*. Dostopno prek: <http://www.podjetniski-portal.si/ustanavljam-podjetje/oblika-podjetja/sp> (2. junij 2014).
20. Podmenik, Darka. 2008. *Sociokulturni in organizacijski vidiki prenosa znanja*. Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.
21. *Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ)*. Družina. 2013. Dostopno prek: [http://bos.zrcsazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=dru%C5%BEina&hs=1](http://bos.zrcsazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=dru%C5%BEina&hs=1) (4. april 2013).
22. --- 2014. *Znanje*. Dostopno prek: [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=znanje&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=znanje&hs=1) (2. junij 2014).
23. Shapiro, Lawrence. 2003. *Ščepec preventive: kako preprečimo težave, preden se sploh pojavijo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
24. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Zupančič, Karel. 2009. *Dedno pravo*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
26. *Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih (ZZZDR)*. Ur. l. RS 69/2004. Dostopno prek: [http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_\\_pdf/zzzdr\\_upb.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/zzzdr_upb.pdf) (2. junij 2014).
27. Željznov Seničar, Maruška, Irena Kuntarič Hribar, Marko Zupančič in Matjaž Praprotnik. 2013. *Od A do Ž – Kako pomagam otroku do izobrazbe in poklica?*. Dostopno prek: [http://www.makspecar.si/files/6213/9663/8758/Kako\\_pomagam\\_otroku\\_do\\_izobrazbe\\_in\\_poklica.pdf](http://www.makspecar.si/files/6213/9663/8758/Kako_pomagam_otroku_do_izobrazbe_in_poklica.pdf) (2. Maj 2013).

## **PRILOGI**

### **PRILOGA A: Intervju s hčerko ustanoviteljice družinskega podjetja**

*Mačkovci, 26. 7. 2014*

***Se morda spomnite kako sta vaša starša začela s svojo lastno karierno potjo? Je bila to gostilna ali sta delala že kje prej?***

Oče in mama sta se po končanih šolah, mama je samouk na področju gostinstva, oče je po poklicu kuhar in natakar s končano gostinsko šolo v Radencih, odselila v Portorož ter začela z delom v Perli. Mama je bila takrat stara 18 let, oče pa 21. V njima je vse od začetka bila želja po neodvisnosti in lastnem lokalu, naj bo to v Portorožu ali doma v Prekmurju. V Portorožu sta imela probleme z nakupom zemljišča. Drug problem je bila varuška za njuni dve majhni hčeri, ki si je nista niti mogla privoščiti. Najoptimalnejša možnost se jima je zdela, preselitev nazaj na Goričko, kjer lahko začneta z gradnjo gostilne, prav tako pa so doma bili stari starši, ki so lahko popazili na naju s sestro. Ko sta se vrnila nazaj v Prekmurje, nista začela z gradnjo, ampak sta delala v lokalu v Puconcih, ki je bil takrat v lasti trgovskega podjetja Potrošnik. Po nekaj letih sta se odločila za odkup prostorov. Nekaj let kasneje sta začela tudi z gradnjo svoje hiše in gostilne. Otvoritev gostilne v Mačkovcih je bila leta 1981. Mama je bila takrat stara 22 let, oče pa 25 let. Delati sta začela sama, vendar sta hitro zaposlila natakario, ki dela pri nas še sedaj.

***Po navadi se v družinskem podjetju zahteva preišljen dogovor glede dela in postavitev pravil, ki se jih je treba držati, kako je to potekalo pri vas?***

Da, tudi pri nas doma je bilo vse stvar dogovora. Oče in mama sta si delo razdelila tako, da je bila mama bolj odgovorna za gostinska dela, oče pa za nabavo in vodenje trgovine. Mama je bila nekako vedno bolj povezana z gostilno, zato je tudi raje prevzela to delo. Vsi smo vedeli, kaj moramo delati in kaj so naše naloge, sproti so se nekatere stvari tudi prilagodile položaju. Mama je imela pregled nad potekom dela, delavnikom in razporeditvijo izmen.

***Kakšen odnos ste imeli do svojih zaposlenih?***

Z zaposlenima natakaričama, v gostinskem lokalu, nad katerim živimo, smo zelo tesno povezani, lahko bi rekla, da sta že kot del družine. Prav tako smo zelo povezani z drugimi zaposlenimi, vendar zaradi oddaljenosti ne tako tesno. V lokalu nad katerim živimo se



zaposleni niso pogosto menjavali, v drugem lokalu, ki pa je v sosednji vasi pa je pogosto prišlo do fluktuacije zaposlenih, saj smo večinoma imeli zaposlene študentke in natarice za določen delovni čas. Le-te se posledično niso tako navezale na nas in obratno. Z vsemi smo imeli dober in pristen odnos. Nikoli ni prišlo do večjih nesporazumov in nejasnosti, ki bi pripeljale do odpuščanj zaposlenih. Po navadi je zaposlen kader odšel zaradi pogodb za določen čas, ki niso bile podaljšane zaradi pomanjkanja dela ali drugih razlogov. Zavedali smo se, da slabi odnosi ne pripeljejo nikamor. Nezadovoljni delavci tudi ne delajo kot se od njih pričakuje. Včasih smo si z zaposlenimi bili tako blizu, kot z drugimi družinskimi člani. Pri delu je bilo ključno zaupanje in lahko rečem, da je v naši družini tega bilo v veliki meri. Zaupanje je bilo med člani družine kot tudi v sposobnost in pristnost zaposlenih.

### ***Kako je bilo s prostim časom in preživljanjem skupnega časa z družino?***

Obe naši gostilni, kot tudi trgovina so bili vsak dan odprti. Po navadi od 8h zjutraj do zvečer. V primerjavi z drugimi gostilnami nikoli nismo imeli dneva, ko bi imeli zaprto. Na dopust smo šli redko oziroma mogoče enkrat na leto. Tudi v času dopustov je vse delovalo, delali so drugi zaposleni, tako da je vse potekalo tekoče - torej nikoli nismo zaprli vrat svojim strankam. Trenutno v gostilni v Puconcih delata dve zaposleni natarici, včasih pomagam tudi jaz. Doma, v Mačkovcih imamo zaposleni natarici, ki delata ena že od samega začetka, druga pa 20 let. Po potrebi pomagam tudi jaz in mamam ter oče. Sestra je, preden je dobila službo, veliko pomagala. Sedaj pa v primeru povečanega dela oziroma če ostane kakšna skupina dlje časa in se delovnik podaljša, vskočim jaz. Pri nas je imela večinoma prednostno vlogo gostilna. S sestro sva pogosto morali pomagati staršema pri delu. To so bili večinoma vikendi, prazniki ali počitnice. Zdelo se nama je izredno nepravilno, zakaj so najini prijatelji lahko prosti in uživajo ter se zabavajo, medtem ko morava medve delati.

### ***Za ustanovitelje podjetij velikokrat pravimo, da skrbijo za svoja podjetja kot za svoje otroke, temu primerno se tudi težko upokojijo in podjetje prepustijo naslednikom. Kako je ta proces potekal pri vas?***

Starša sta bila zelo vpeta v podjetje, predvsem mama je vložila veliko časa v izvedbo in tekoče delovanje. Ko je prišel čas za upokojitev sta si starša bila primorana postaviti vprašanje, komu predati podjetje, kdo bo dober in zvest naslednik. Vsi smo vedeli, da podjetja ne bi predali nekomu tujemu prevzemniku in da bo ostalo v družini. Sprava ni bilo opredeljeno, ki od naju s sestro bo prevzela podjetje, vendar smo se odločili, da ima sestra več izkušenj ter znanja na področju financ ter upravljanja, tako da je bila v naših očeh bolj

kompetentna. Mislim, da bi raje zaprli vrata gostilne, kot pa predali popolnemu tujcu. Po mojem mnenju tujec nikoli ne bi znal voditi podjetja na tak način in s tako predanostjo, kot smo delali to mi.

### ***Kako bi opisali vpliv staršev - glede na temo prevzema podjetja?***

Obe s sestro sva od mladih dni naprej delali tako v gostilni kot v trgovini, vendar naju nobeden od staršev ni nikoli silil v prevzem. Nikoli naju niso pri nobeni dejavnosti omejevali, pustila sta nama tudi prosto pot pri izbiri poklica in grajenju lastne kariere. Sicer sta neprestano omenjala in izražala željo o prevzemu. Obe s sestro sva se podali po lastni karierni poti, sprva neodvisno od našega podjetja. Starejša sestra je po poklicu računovodkinja, v hotelu v Moravskih Toplicah, jaz pa sem diplomirana novinarka in delam v medijski hiši v Ljubljani. Sprva nobena od naju ni imela namena delati v domači gostilni oziroma jo prevzeti. Z leti in vključenostjo v samo delovanje se je, vsaj pri meni, spremenil pogled na naše podjetje in prevzem. Ko sem bila mlajša sem se večkrat branila in upirala, ko sem mogla iti delat, kaj šele, da bi prevzela. Z leti sem začela ceniti delo svojih staršev in trud, ki sta ga vložila v delovanje in ohranjanje gostilne. Ugotovila, uvidela sem, da bi z zavrnitvijo podjetja obe s sestro staršema strli srce. Če bi kdaj podjetje prepisali name, bi sprejela izziv, kljub temu, se že zdaj zavedam, da bi s prevzemom zapostavljala svoje delo, vendar sem pripravljena prevzeti to tveganje.

### ***Kako ste v svoji družini načrtovali prenos?***

Po mojem mnenju je prenos podjetja na mlajšo generacijo v našem primeru uspešen, zato ker sta starša še v veliki meri vključena v samo delovanje. V precejšnji meri sta prisotna še zmeraj, tako da sproti »krmarita«  
podjetje. Pri nas je bilo večinoma delo jasno razdeljeno, vsak je vedel kaj je njegova naloga in kdaj mora biti prisoten. Če je kdo zbolel ali bil odsoten oziroma imel obveznosti, je prišlo tudi do prilagajanja in usklajevanja določenih terminov, delovnega časa itd. Naši zaposleni so vnaprej vedeli, kdaj delajo, imeli so določene urnike in vedeli, kaj je njihovo delo. Sedaj je sicer sestra prevzela odgovornost za vodenje podjetja, saj je vedela, da jo družina podpira in ji bo stala ob strani ter ji pomagala pri vodenju. Pri nas je bila vedno pomembna povezanost in podpora vsakega družinskega člana. Vzrok, da je prišlo do prenosa podjetja, je upokojitev obeh staršev. Starejša sestra je prevzela odgovornosti povezane z vodenjem podjetja, predvsem zaradi znanja o delu s financami, saj je po poklicu računovodkinja. Jaz osebno nikoli nisem razmišljala o dolgoročnem delu v podjetju oziroma o

prevzemu le-tega. Vodenje me nikoli ni veselilo. Z veseljem sem ob koncu tedna delala v gostilni, vendar podjetja ne bi prevzela, dokler ne bi bilo nujno.

***Si predstavljate, da vaše podjetje ne bi prešlo na mlajšo generacijo ampak bi se preneslo na nekoga drugega, ki ni član družine?***

Ne, v bistvu si ne predstavljam tega, ker smo s podjetjem preveč čustveno in prostorsko povezani, da bi to prenesli. Družinskega podjetja ne bi nikoli predali drugim, tujim ljudem. Ne predstavljam si, da bi kdo drug delal v naših prostorih, se premikal po naši gostilni. To bi zame osebno pomenilo nekaj podobnega, kot če bi nekoga spustila v svoje stanovanje. Je pa res, da bi morda dali v najem gostilno in trgovino v sosednji vasi, saj nismo tako navezani nanjo, ker ni neposredno povezana z našim domom. Lahko bi rekla, da nam gostilna in trgovina v sosednji vasi prinašata predvsem dobiček zaradi lokacije, drugo pa je gostilna, ki jo obravnavamo kot del družinskega življenja oziroma je postala del nas. V družini v bistvu nikoli nismo razmišljali oziroma debatirali glede oddaje oziroma najema podjetja, saj si ne moremo predstavljati, da bi kdo drug delal in vodil gostilno. V tem primeru bi jo raje zaprli in ne bi delali več, saj smo preveč čustveno navezani nanjo. Pri nas v družini je bilo nekako samoumevno, da se bo nekako izteklo oziroma bo prevzela ena od hčerk – »to imamo in s tem živimo«.

***Kako ste pri vas določili naslednika? Je bilo že dolgo znano ali ste imeli težave?***

Veliko sem bila vključena v vsakodnevni potek dela, vendar nikoli nisem imela želje, da bi jaz bila »šefica« oziroma vodila podjetje. Sprva niti pomagati nisem hotela in se upirala, vendar je mamina beseda obveljala in ugotovila sem, da upiranje nima smisla. Sprva nobena od naju s sestro ni imela namena prevzeti podjetja, saj sva se obe izobraževali v popolnoma različni smeri. Sicer sva delali v vseh obratih vendar ne z željo po prevzemu, ampak sprva, ker sva morali, drugo pa, ker je predstavljalo nekakšno zabavo. Odnosi v naši družini so bile vedno pristni, nikoli ni prišlo do večjih preprirov, tekmovalnosti med mano in sestro glede želje po prevzemu. Vedeli smo, da bomo skupaj zmogli. S pomočjo naših zaposlenih in medsebojno podporo je možno voditi podjetje.

***Kako ocenjujete zaupanje v vašem podjetju in družini? Kakšno vlogo ima?***

V naši družini je ključnega pomena zaupanje. Brez zaupanja in zanesljivosti si dela ne morem predstavljati. Delo poteka vzajemno in neprestano si od nekoga odvisen, zato moraš zaupati, da te ta oseba ne bo pustila na cedilu in ti bo priskočila na pomoč. Pri nas je tako, da kadar je

delo vsi priskočimo pomoč tistim, ki so v tistem delavniku. V naši družini smo vedno bili odprti in iskreni drug do drugega. Vsi smo bolj »neposredne« narave, zato takoj povemo kaj nas moti. Konflikte rešujemo sproti in brez večjih zamer. Ključno se mi zdi, da se mlajše generacije veliko naučimo od starejših. Delovnih navad sem se naučila od staršev, saj sem neprestano gledala koliko truda in naporov sta vlagala v delo. Kadar sem delala, sem poskušala posnemati njuna pravila, načine, saj sem bila prepričana, da sta z leti nabrala veliko znanja. Seveda, sem kakšno stvar delala na svoj način, saj se mi njun ni zdel razumljiv ali logičen. Vrednota je bila delo za dobro družine, kar je seveda imelo tudi negativne plati. Mislim pa, da je na koncu ključno, kako družina funkcionira in skupaj deluje, tako v dobrih kot slabih časih, kajti če imaš nekoga rad in te skrbi zanj si mu še bolj pripravljen pomagati in združiti moči.

## **PRILOGA B: Intervju z ustanoviteljico družinskega podjetja**

*Dokležovje, 14. 6. 2014*

### ***Začniva kar na temi vaših začetnih korakov, kako se je začela vaša poklicna pot v smeri ustanovitve lastnega podjetja in nadaljnja pot?***

Moja delovna pot se je začela leta, ko so me starši poslali k tetam v Nemčijo. Delala sem v njihovem gostinskem lokalu približno 1 leto. Imela sem domotožje, hkrati pa se mi je prav takrat ponudila priložnost, da začnem z delom v Zvezdi v Beltincih. Tam sem spoznala tudi svojega moža, ki je takrat delal v takratnem Potrošniku kot trgovec. Nekaj časa sva živela pri njegovih starših, nato pa se odločila za gradnjo svojega gostinskega lokala. Najina želja je bila iti na svoje in zgraditi gostilno, stara sva bila 23 in 28 let, ko sva se končno odločila, da greva samostojno pot. Z gradnjo gostilne sva začela po poroki, leta 1979 na moji domačiji, kjer smo postavili prve temelje. Takratne plače so se nama zdele premajhne za preživetje in gradnjo lokala, zato sva vzela v najem gostilno v domači vasi, ki se je ravno takrat oddajala v najem. Ta gostilna je imela tradicijo in se je nahajala ob glavni cesti. Bila pa je tudi edina gostilna v vasi. Delo v najeti gostilni sva opravljala sama, brez pomoči drugih zaposlenih. Delala sva cele dneve, jaz v kuhinji, mož pa je stregel in skrbel za nabavo. Takrat še ni bilo velikih zahtev po pestri ponudbi hrane in pijače. Vztrajala sva tri leta, medtem pa tudi končala z gradnjo svoje lastne gostilne, katero otvoritev smo imeli leta 1985. Imela sva srečo, da sva ohranila najine stalne goste, saj sva spremenila le lokacijo v vasi. Za otvoritev so potekale

velike priprave tako glede pijače, hrane in delavcev. Pomagalo nama je veliko prijateljev v kuhinji in strežbi. Prišlo je tudi do sprememb, ponudba hrane in pijače se je v primerjavi s prejšnjim lokalom zelo razširila, za kar je bilo treba zaposliti nove delavce in posledično je prišlo do večjih izdatkov.

***Kakšna pričakovanja ste imeli, ste jih dosegli?***

Z željo po ustanovitvi sem hotela predvsem samostojnost, nisem hotela biti več vezana na delodajalca in povprečno plačo. Takrat se je dosti mladih ljudi odločilo, da gredo na svoje. Veliko tistih, ki so hodili z mano v službo, so se odločili, da bodo zgradili svoj gostinski lokal. Sedaj pa smo prav mi te generacije, ki v teh letih predajamo gostilne na mlajšo generacijo oziroma jih zapiramo. Bila sem mlada in naivna, želela sem si proste roke, položaj vodje in finančne neodvisnosti. Z možem se nisva zavedala, kakšne finančne skrbi in omejitve prinese gradnja in ustanovitev podjetja. Po otvoritvi smo v gostilni ostali jaz in soproga, moj brat in njegova žena, ki sta delala v kuhinji. Ugotovili smo, da so štiri osebe premalo, zato smo zaposlili dodatno natakarico in čistilko. Naši takratni gosti so v tistih časih imeli zagotovljene službe in dobre plače, zato so si v primerjavi z današnjim časom tudi več privoščili. Kredite, ki sva jih najela za gradnjo, sva z rednim delom in solidnim zaslužkom v kratkem času poplača. Ko sem postala noseča smo zaposlili bolj resno natakarico, ki je že pred tem imela svoj lokal ter imela izkušnje z delom. V delovnem razmerju je ostala 12 let, nato pa se je pri 50 letih vdovsko upokojila in prenehala delati v gostilni. Po tem sva nekaj časa stregla sama, saj nisva našla ustreznega kadra, ki bi lahko zaupala, kot prejšnjim zaposlenim.

***Uspešno delovanje v družinskem podjetju zahteva premišljen dogovor in postavitev pravil, ki se jih je treba držati, kako vam to uspeva?***

Pri nas je razdeljevanje in izvrševanje dela bilo predvsem v mojih rokah, nabava ter pregled nad financami pa moževa. Seveda sva se o vsem prej dogovorila oziroma bila seznanjena. Denar, prostori in čas so bili skupni, zato je bilo treba o večjih naložbah oziroma izdatkih temeljito premisliti. Vedno sva z možem gledala na dobro družino, ta nama je bila prioriteta.

***Zakaj ste videli družino kot prioriteto in ne podjetje?***

Z možem dolgo nisva imela otrok, ko sva ga končno dobila, sva se odločila, da bo na prvem mestu. Imava edinko in zato sva ji pustila prosto pot naj se odloči. Od majhnih nog naprej sem ji govorila naj ne gre v ta posel, saj sem dobro vedela, kakšen način dela to pomeni. V delo bi

lahko bil nenehno vključen, nenehno prisoten in na razpolago. Družinsko podjetje pomeni veliko odgovornost, zavzetost in pripravljenost vložiti čas v delo in ljudi. Tu ne moreš zapreti vrat in priti naslednji dan ter začeti, kjer si končal, kot je to recimo pri zaposlenih v določeni pisarni. To delo zahteva od tebe požrtvovalnost in odrekanje. Kaj sem hotela s tem povedati je, da sem v nasprotju z delom vedno videla družino in čas z njo kot sprostitev ter odklop od obveznosti in stresa.

### ***Kakšen odnos ste imeli z zaposlenimi?***

Zaposlene sva sprva iskala preko družinskih vez in poznanstev, saj sva jim tako bolj zaupala vse stvari in hitreje predala odgovornosti. Seveda se ta način na daljši rok ni izšel. Odločila sva se, da bova iskala tudi preko oglasov in zavoda za zaposlovanje. Večkrat so prišli iskalci zaposlitve (natakarji in kuharji), kar sami do naju in povprašali po možnosti zaposlitve ali občasnega dela. V kuhinji so večkrat delali tudi praktikanti iz Srednje gostinske šole Radenci. Vedno smo se trudili, da smo nove zaposlene hitro in učinkovito vključili v samo delovanje, tako da so lahko čim več odnesli od tega in se naučil novih stvari. Zaposleni so vedeli, kaj je njihovo delo in katere odgovornosti imajo. V primeru odsotnosti sva z možem vskočila in delala tudi dve izmeni. S soprogom sva se trudila, da so bile plače redne in dobre, saj sva želela, da so zaposleni zadovoljni in da bodo posledično delali motivirano ter z veseljem. Z zaposlenimi smo večkrat organizirali različne piknike in skupna druženja, da bi se dodatno družili in povezali izven dela, saj je delo bilo večkrat naporno in stresno.

Po mojem mnenju delovanje v družinskem podjetju ne bi bilo možno brez zaupanja med člani družine, menim, da je to ena od bistvenih stvari za funkcioniranje podjetja. V podjetju smo bili vsi odvisni eden od drugega in če nisi zaupal sodelavcem, da bodo opravili nalogo tako kot smo jo dorekli ali da bodo pravočasno prišli ter pristno opravili delo. Večkrat sva z možem zapustila lokal našim zaposlenim, enostavno sva zaupala, da bodo kot običajno odprli gostilno, delali ter zaslužek dali na stran.

### ***Ali ste otroka ves čas vključevali v sam potek in delo ali ste jih bolj usmerjali k šolanju?***

Hči je že od malih nog bila vključena v delovanje podjetja. Večkrat je popoldne preživela ob meni, ko ni bilo dela. Za mizo je risala, se kartala in podobne dejavnosti, samo da ni bila sama. Nikoli nisva z možem izvajala kakršnegakoli pritiska nad njo, da bi morala pomagati pri delu. Bila je vključena kolikor je hotela. Vendar z leti, ko se je odločala o smeri izobrazbe sva videla, da nima veselja do dela oziroma poznejšega prevzema. Sicer je z veseljem delala

in pomagala, vendar ni vzljubila do te mere, da bi se odločila ostati. V bistvu sem hčer ves čas »podila« ven, naj gre in si ustvarja lastno pot. Želela sem, da vidi, kakšne so razmere zunaj varnega domačega okolja, naj pridobili izkušnje in se nato lahko kadarkoli vrne, če hoče drugače pa naj pusti. Naši gosti so točno vedeli, kaj pri nas dobijo in kakšen je naš odnos do vsakega posameznega gosta.

### ***Kako bi opisala vaše družinsko življenje izven dela?***

Kadar je zbrana samo družina in ni dela se sploh ne znamo prepirat (smeh). Po navadi je delo tisto, ki v družini predstavlja stres in konflikte, predvsem zaradi preobremenjenosti. Pogosto sva z možem bila fizično kot tudi psihično preutrujena in razdražljiva, še na tako majhne stvari. Kadar pa smo imeli dopust in odšli v tujino pa smo se lahko sprostiti in vsaj za nekaj dni odklopili vse. Preživeli smo čas samo kot družina, se pogovarjali samo stvari, ki niso bile povezane s podjetjem, torej ni bilo debate kaj bo jutri na ponudbi, kdo bo šel v nabavo, kdo bo zjutraj odprl gostilno in kdo zvečer zaklenil vrata in podobne stvari. Pri nas je bilo obvezno vsako leto vsaj en ali dva tedna počitnic. Nismo si mogli predstavljati, da bi delali celo leto.

### ***Proces prenosa podjetja – je bil načrtovan ali ne?***

Po 30 letih dela sem se odločila, da bi vsaj za nekaj časa rada prenehala z delom. Z možem sva se odločila, da v kolikor hči ne bo prevzela podjetja, ga damo v najem. Prodaje prostorov si nismo mogli predstavljati, saj živimo eno nadstropje višje. Če se bomo kdaj odločili za prodajo, bomo verjetno prodali celotno hišo, ne pa samo dele.

V naši družini se je pogovor o prevzemu oziroma o nadaljevanju podjetja se je začela od leta 2005 naprej, ko sva se s soprogom začela zavedati, da se bova čez nekaj let upokojila in sva že dovolj stara, da bi gostilno predala in se počasi umaknila iz vsakdanjega stresa in dela. Najina edina hči se do takrat ni odločila za prevzem, prav tako se je izobraževala v Ljubljani in je imela druge cilje. Sprejela sva odločitev, da oddava gostilno v najem. Za nobenega od članov naše družine v tem času prodaja prostorov ni prišla v poštev, saj smo živeli nad gostilno in si tega nismo mogli predstavljati. Iskanje najemnikov je trajalo kar 1 leto, iskali smo jih preko vez, poznanstev, oglasov in podobno. Naposled smo našli primerne najemnika, ki je bil pripravljen prevzeti odgovornost. Zavedala sva se, da predaja ne bo lahka, zato so pred prevzemom potekali pogovori o samem delovanju in nalogah, prednost je bila ta, da je novi prevzemnik že pred tem dolga leta delal v gostilni in je vedel, kako poteka delo. Nova najemnika oziroma prevzemnika sta se zavedala, da ima gostilna večletno tradicijo in da so gosti pričakovali enake storitve in postrežbo kot prejšnja leta. Po mojem mnenju prevzem

družinskega podjetja ni enostavna zadeva, saj so za tem velika pričakovanja in pritisk glavnih kritikov – nas kot družine, naših dobaviteljev in strank oziroma gostov. Ponudila sva se tudi, da sva pripravljena kadarkoli vskočiti in pomagati, če že ne fizično pa z nasveti, ampak naju nova prevzemnika nista upoštevala. Slednja sta imela svoje načrte in pravila. Želela sva, da podjetje naprej vodi v dobrem imenu in ohranja tradicijo. Osnovna struktura ponudbe in gostov se ni dosti spremenila, ostalo je tudi ime gostilne in enak delovni čas. Večkrat naju s soprogom gosti pokličejo in vabijo na pijačo, da se družimo. Zavedava se, da sva v gostinski lokal vložila veliko časa, let, truda in potrpljenja in hvaležna sva za vsako pohvalo v tej smeri. Način življenja se nama je spremenil, saj sva se primorana navaditi na miren in ustaljen način življenja, brez večjih stresnih situacij in pritiskov. Sedanje življenje pa je umirjeno in sproščeno, kar je bilo še posebej v prvih mesecih težko sprejeti. Seveda je dolgoletno in težko delo pustilo tudi zdravstvene posledice. Vendarle pa še nisva dokončno opustila želje, da bi podjetje nekoč prešlo v roke hčere in tako nadaljevalo tradicijo in najino delo.