



Srednja šola Slovenska Bistrica

Soočanje podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o. z aktualnimi izzivi družinskih podjetij

Raziskovalno področje: ekonomija ali turizem

Raziskovalna naloga

Avtorica: Neža Založnik

Mentorica: Cirila Hajšek Rap

Slovenska Bistrica, 2023

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem vsem, ki so tako ali drugače pomagali pri nastanku tega raziskovalnega dela, predvsem pa mentorici Cirili Hajšek Rap in Andreji Rozman za jezikovni pregled. Za pomoč pri praktičnem delu naloge se zahvaljuje lastniku in direktorju podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o., Branku Založniku, ki je delil izkušnje v zvezi z vodenjem in generacijskim prenosom družinskega podjetja.

KAZALO VSEBINE

| | |
|--|----|
| 1 UVOD | 7 |
| 1. 1 Opredelitev teme | 7 |
| 1. 2 Namen, cilji in potek raziskovanja | 7 |
| 1. 3 Metode dela | 8 |
| 2 TEORETIČNI DEL | 9 |
| 2.1 Družinsko podjetje | 9 |
| 2.1.1 Pojem in značilnosti družinskega podjetja | 9 |
| 2.1.2 Prednosti in slabosti družinskega podjetja | 9 |
| 2. 1.3 Družinsko podjetje kot ključna oblika gospodarstva | 11 |
| 2.2 Izzivi družinskega podjetja | 12 |
| 2.2.1 Prenos lastništva v družinskem podjetju | 12 |
| 2.2.2 Kadrovanje v družinskem podjetju | 15 |
| 2.2.3 Digitalizacija družinskega podjetja | 15 |
| 2.2.4 Soočanje družinskega podjetja z gospodarsko krizo | 18 |
| 2.2.5 Konflikti v družinskem podjetju | 20 |
| 3 RAZISKOVALNI DEL | 22 |
| 3.1 Družinsko podjetje grand Corporation založnik, d. o. o | 22 |
| 3.1.1 Nastanek in predstavitev podjetja | 22 |
| 3.1.2 Poslanstvo, vizija in vrednote podjetja | 25 |
| 3.1.3 Organizacijska struktura | 25 |
| 3.1.4 Pomen za družino | 27 |
| 3.2 Soočanje podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o. z aktualnimi izzivi | 28 |
| 3.2.1 Prenos lastništva v družinskem podjetju Grand Corporation Založnik, d. o. o. | 28 |
| 3.2.2 Kadrovanje v družinskem podjetju Grand Corporation Založnik, d. o. o. | 29 |
| 3.2.3 Digitalizacija družinskega podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o. | 29 |
| 3.2.4 Soočanje družinskega podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o. z gospodarsko krizo | 30 |
| 3.2.5 Konflikti v družinskem podjetju Grand Corporation Založnik, d. o. o. | 30 |
| 3.3 Pregled ugotovitev in predlogi za izboljšave | 31 |
| 4 ZAKLJUČEK | 35 |
| 5 VIRI IN LITERATURA | 36 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Možnosti nasledstva..... | 13 |
| Slika 2: Grafični prikaz poslovnega cikla..... | 18 |
| Slika 3: Logotip podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o..... | 24 |
| Slika 4: Poslovna enota podjetja Grand Corporation Založnik v Slovenskih Konjicah, d. o. o. | 24 |
| Slika 5: Poslovna enota podjetja Grand Corporation Založnik v Slovenskih Konjicah, d. o. o. | 24 |
| Slika 6: Poslovna enota podjetja Grand Corporation Založnik v Slovenskih Konjicah, d. o. o. | 24 |
| Slika 7: Branko Založnik, lastnik podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o..... | 25 |
| Slika 8: Organigram podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o., podjetje Grand Corporation Založnik, d. o. o. | 26 |
| Slika 9: Organigram podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o., podjetje Grand Corporation Založnik, d. o. o. | 27 |
| Slika 10: Direktor Branko Založnik z Nežo Založnik..... | 28 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Prednosti in slabosti družinskih podjetij. | 9 |
| Tabela 2: Tip vodenja in način odhoda iz podjetja. | 14 |
| Tabela 3: Posebnosti družinskega in poslovnega sistema..... | 20 |
| Tabela 4: Osnovni podatki podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o..... | 22 |
| Tabela 5: Pregled ugotovitev..... | 31 |
| Tabela 6 Predlogi za izboljšave v podjetju Grand Corporation Založnik, d. o. o..... | 33 |

POVZETEK

V raziskovalni nalogi z naslovom "Soočanje podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o. z aktualnimi izzivi družinskih podjetij" sem nameravala predstaviti in pojasniti aktualno problematiko poslovanja družinskih podjetij, ki je povezana s trenutnim gospodarskim stanjem, z nujno digitalizacijo poslovanja ter izzivi, ki izhajajo iz vodenja, družinskih odnosov, poslovnega preživetja in rasti ter nasledstva, ki je zagotovo največji problem družinskega podjetništva. Raziskovanja sem se lotila na način, da sem najprej v teoretičnem delu raziskovalne naloge navedla in opredelila aktualne izzive družinskih podjetij. V raziskovalnem delu raziskovalne naloge sem aktualne izzive družinskih podjetij prikazala v poslovanju domačega družinskega podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o.. Dandanes se vsa podjetja, ne glede na to, ali so družinska ali nedružinska, na poti k poslovnemu uspehu spopadajo z različnimi ovirami. Družinsko ali katerokoli drugo podjetje se ne rodi z navodili za delovanje. Ni se treba vedno učiti iz svojih napak, ampak se lahko učimo iz napak drugih, saj bomo tako hitreje napredovali. V zaključku raziskovanja sem zato podala pregled ugotovitev in predloge za ukrepe in izboljšave v družinskem podjetju.

Raziskovanje je navkljub določenim izzivom potekalo uspešno, na kar kažejo tudi uporabni predlogi za izboljšave v izbranem družinskem podjetju, predvsem na področju prenosa lastništva, ki ga je potrebno pričeti čim prej (vsaj 5 let pred načrtovanim prenosom) ter o tej temi odkrito komunicirati z vsemi člani družine. Zelo koristno bi bilo digitaliziranje poslovnih procesov, ki ga sedaj praktično ni, razen na področjih ki so obvezni (e-davki). Nujna bi bila digitalizacija v smislu vzpostavitve novih prodajnih kanalov, kot so spletna stran, spletna trgovina in socialna omrežja. Kar se tiče kadrovanja ter soočanja z gospodarskimi krizami, so v podjetju profesionalni, saj se trudijo ločiti družinsko in poslovno življenje. Lasten kapital in hitra odzivnost na spremembe sta ključni, da gospodarske krize niso povzročile prenehanje poslovanja podjetja. Konfliktnih situacij v podjetju ni veliko, saj je lastnik ustvaril zaupanje in zvestobo pri zaposlenih. Konflikti so možni med sorojenci, ko bo postopek predaje nasledstva realiziran.

Ključne besede: družinsko podjetje, nasledstvo podjetja, digitalizacija, gospodarska kriza, družinski sistem, poslovni sistem

ABSTRACT

In my research paper entitled "Dealing with Grand Corporation Založnik, d. o. o. with the current challenges of family businesses", I have aimed to present and explain the current issues of family business, which are related to the current economic situation, the urgent digitalization of business and the challenges stemming from governance, family relationships, business survival and growth and succession, which is certainly the biggest problem of family business. The way I approached the research was to first state and define the current challenges of family businesses in the theoretical part of the research thesis. In the research part of my thesis, I illustrated the current challenges of family businesses in the operations of a domestic family business, Grand Corporation Založnik, d. o. o. . Today, all businesses, whether family or non-family, face various obstacles on the road to business success. A family business, or any other business, is not born with a set of operating instructions. We don't always have to learn from our mistakes, but we can learn from the mistakes of others, because that will help us move forward faster. In the conclusion of the research, I have therefore provided an overview of the findings and suggestions for actions and improvements in the family business.

Despite some challenges, the research was successful, as demonstrated by the useful suggestions for improvements in the selected family business, especially in the area of transfer of ownership, which should be initiated as early as possible (at least 5 years before the planned transfer) and communicated openly with all family members. Digitalization of business processes would be very useful, which is practically non-existent at the moment, except in areas that are mandatory (e-tax). Digitalization would be necessary in terms of setting up new sales channels: a website, an online shop, and social networks. The company is professional when it comes to staffing and dealing with economic crises, as it tries to separate family and business life. Equity and responsiveness to change are key to ensuring that economic crises do not cause companies to go out of business. There are few conflict situations in the company because the owner has created trust and loyalty among employees. Conflicts are possible between siblings once the succession procedure has been completed.

Keywords: family business, business succession, digitalization, economic crisis, family system, business system

1 UVOD

1. 1 Opredelitev teme

Družinsko podjetje je zapletena organizacija, v kateri kombinirano delujeta dva različna sistema. To sta družinski, ki temelji na čustvenih in družinskih vrednotah, ter racionalni poslovni sistem. Družinska podjetja predstavljajo čedalje večji delež v strukturi vseh podjetij v Sloveniji in v svetu. V Evropi je okoli 60 % do 70 % vseh malih ali srednje velikih podjetij družinskih. V Združenih državah Amerike znaša ta delež približno 80 %. Zaradi velikega obsega poslovanja družinskih podjetij moramo biti pozorni na aktualne teme in izzive družinskega podjetništva, ki izhajajo iz vodenja, družinskih odnosov, poslovnega preživetja in rasti ter nasledstva, ki je zagotovo največji problem družinskega podjetništva. Gospodarske krize ter nujna digitalizacija poslovanja sta le še dodaten izziv poslovanja družinskih podjetij. Ker tudi sama odraščam v družinskem podjetju, želim da si z raziskovalno nalogo olajšam vključevanje v poslovanje domačega podjetja in soočanje z izzivi, ki jih delo v družinskem podjetju prinaša.

1. 2 Namen, cilji in potek raziskovanja

Raziskovalna naloga je nastala zaradi želje po vključevanju v poslovanje domačega družinskega podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o., ki deluje že od leta 1993. V družinskem podjetju se soočamo z mnogo gospodarskimi in osebnimi izzivi, ki vplivajo na poslovanje in poslovne rezultate. Glavni namen raziskovalne naloge je pojasniti poslovanje in izzive družinskega podjetja v danih gospodarskih razmerah in predlagati možnosti za izboljšave v nadaljnjem poslovanju.

Cilji raziskovalne naloge so:

- opredeliti družinsko podjetje,
- navesti prednosti in slabosti družinskega podjetja,
- pojasniti pomen družinskih podjetij v gospodarstvu,
- izpostaviti aktualne izzive družinskih podjetij: nasledstvo, kadrovanje, konflikti, digitalizacija ter soočanje družinskih podjetij z gospodarsko krizo,
- predstaviti družinsko podjetje Grand Corporation Založnik, d. o. o.: razvoj, poslanstvo, vizijo, organizacijsko strukturo, pomen podjetja za družino ter soočanje podjetja z aktualnimi izzivi družinskih podjetij,
- predlagati izboljšave za nadaljnje delovanje.

Potek raziskovanja:

1. V teoretičnem delu raziskovalne naloge sem navedla in opredelila aktualne izzive družinskih podjetij.
2. V raziskovalnem delu raziskovalne naloge sem aktualne izzive družinskih podjetij prikazala v poslovanju domačega družinskega podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o..
3. V zaključku raziskovanja sem podala pregled ugotovitev in predloge za ukrepe in izboljšave v družinskem podjetju.

1. 3 Metode dela

Pri pisanju raziskovalne naloge sem uporabila deskriptivno metodo s študijem domače in tuje literature, spletnih virov in strokovnih člankov. Ker je na voljo veliko različne strokovne literature, sem se omejila predvsem na vire, ki se nanašajo na značilnosti in poslovanje slovenskih družinskih podjetij. Prav tako sem uporabila ustne in pisne vire družinskega podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o., iz Slovenskih Konjic.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 Družinsko podjetje

2.1.1 Pojem in značilnosti družinskega podjetja

Kljub mnogim poskusom oblikovanja enotne definicije družinskega podjetja, ta do sedaj še ni bila oblikovana. Morda je razlog tudi v tem, da družinsko podjetje ni pravni pojem, ampak bolj sociološki, ki označuje povezanost podjetja in družine z ekonomskega, narodnogospodarskega in sociološkega vidika, ter s tem v širšem pomenu upošteva družbene odnose znotraj družine.

Obstajata dve tipični opredelitvi pojma družinsko podjetje:

- prva temelji na dejstvu, da gre za podjetja, ki so v popolni ali večinski lasti posamezne družine,
- po drugi je družinsko podjetje tisto podjetje, katerega lastništvo je v rokah posamezne družine najmanj dve generaciji in katerega upravljanje je pod vplivom interesov te družine.

(Pirc, I.: *Pojem, pomen in posebnosti razmerij v družinskih podjetjih. (elektronski vir).2023. Citirano 10. januarja 2023;16.00. Dostopno na URL naslovu: <https://od-p.eu/pojem-pomen-in-posebnosti-razmerij-v-druzinskih-podjetjih/>)*

Za družinska podjetja je značilno predvsem naslednje:

- podjetje pripada družinskim članom skozi več generacij ter predstavlja poklicno in/ali ekonomsko osnovo družini,
- lastniki podjetja tesno sodelujejo pri vodenju podjetja,
- vodstvo podjetja predstavlja ena oseba ali manjša skupina ljudi,
- podjetje nima štabnih ali drugih služb, ki so značilna za velika podjetja,
- osebni odnosi med lastniki in ostalimi zaposlenimi,
- podjetje je tako veliko, da je še pregledno. (Petrovčič, 2010, stran 8).

2.1.2 Prednosti in slabosti družinskega podjetja

Tabela 1: Prednosti in slabosti družinskih podjetij. (Vir: Bedenčič, 2004, stran 6)

| PREDNOSTI | SLABOSTI |
|---|---------------------------------|
| veliko znanje | togost |
| prilagodljivost v času, delu in denarju | slabo upravljanje tranzicije |
| dolgoročno razmišljanje | zastarele metode vodenje |
| stabilna, močna kultura | načini pridobivanja kapitala |
| hitro sprejemanje odločitev | čustveni vplivi na poslovanje |
| predanost poslu in družini | favoriziranje družinskih članov |
| zanesljivost in ponos | pomanjkanje profesionalizma |
| večja odgovornost | družinski konflikti |
| delovna mesta | |

Glavne prednosti družinskih podjetij:

Veliko znanje

Posebno znanje, ki se ohranja in prenaša iz roda v rod, je lastnost, ki družinsko podjetje loči od običajnih. Na primer lahko vzamemo stare skrivnostne recepte, ki se prenašajo iz roda v rod in tako ne postanejo obče znani. Takšna znanja predstavljajo njihovo konkurenčno prednost.

Prilagodljivost v času, delu in denarju

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

Dolgoročno razmišljanje

Družinska podjetja imajo običajno dobro izoblikovano predstavo o prihodnosti. Izoblikovani načrti zmanjšajo tveganje in omogočajo lažje reševanje nepredvidenih problemov, zato cilje dosežejo hitreje in z večjo gotovostjo.

Stabilna kultura

Stabilnost družinskih podjetij je močna, saj ustanovitelja obkrožajo ljudje, ki mu zaupajo in so mu zvesti. V takem podjetju so jasni odnosi in sistem poslovanja. Vendar pa lahko ima to tudi negativno stran. Stabilna kultura se lahko obrne v pretirano togost in s tem onemogoča hitrejši razvoj podjetja.

Hitro sprejemanje odločitev

V družinskih podjetjih odločitve sprejmeta eden ali dva posameznika. Torej je za sprejetje odločitve potrebno pridobiti soglasje malega števila ljudi. Glede na podjetja, ki imajo razpršeno lastništvo, je to velika prednost. Ko ta podjetja odločitev šele sprejemajo, jo lahko v družinskem podjetju že izvajajo. Ta hitrost je dandanes pomembna konkurenčna vrednost.

Predanost poslu in družini

Podjetniki v družinskih podjetjih so čustveno navezani na podjetje, saj ga gradijo vse življenje. Zato tudi nasledniki čutijo potrebo, da bi uspešno vodili podjetje naprej. Prav zaradi tega vlagajo veliko več energije in imajo drugačen odnos do dela. Svojo predanost širijo tudi na nedružinske uslužbenke. Tudi ti so zato bolj motivirani in storilnostno naravnani, kar prinese veliko prednost pred drugimi podjetji.

Zanesljivost in ponos

Glede na to, da se v družinskih podjetjih ljudje na vodilnih položajih ne menjajo pogosto, si družinsko podjetje pridobi ogromno poznanstev. S kupci in drugimi poslovnimi partnerji stekajo skrbne in neposredne odnose. Zaposleni so na podjetje ponosni in so za posel pripravljene žrtvovati veliko prostega časa.

Glavne slabosti družinskih podjetij:

Togost

V družinskih podjetjih pripadniki mlajše generacije redko kdaj delujejo po svoji volji, temveč večkrat delujejo tako, da zadovoljijo potrebe predhodnikov. Mlajši se zato sprememb bojijo, ker ne želijo spreminjati sistema, ki je do sedaj uspešno deloval. Tako se ujamejo v krog, ki ovira uspešnost.

Poslovni izzivi

Med poslovnimi izzivi pri katerih se družinska podjetja ne znajdejo najbolje, so najpogosteje: modernizacija zastarelih metod vodenja, upravljanje tranzicije in pridobivanje kapitala. Družinska podjetja so pri pridobivanju kapitala zelo konservativna. Vse želijo financirati iz lastnih sredstev, saj želijo obdržati lastništvo v svojih rokah, zato sta rast in razvoj podjetja počasna. Tudi zamenjava vodstva pomeni za zaposlene pomembno spremembo v načinu vodenja in s tem tudi čustvene spremembe, s katerimi se morajo spopasti. Potrebno se je odločiti, kdo bo prevzel vodstvo in kdo bo napredoval na nižjih delovnih mestih. Lahko se pojavi rivalstvo.

Čustveni vplivi na poslovanje

V družinskem podjetju se prepletata dva sistema, ki sta med seboj povezana, temeljita pa na različnih vrednotah. Družini je pomembna varnost, povezanost in predanost, medtem ko je podjetju pomemben predvsem uspeh. Te različne vrednote so največkrat razlog za konflikte (Bedenčič, 2004, stran 6, 7, 8).

2. 1.3 Družinsko podjetje kot ključna oblika gospodarstva

Družinska podjetja so pomembna oblika podjetništva. Skozi zgodovino so temeljni vzvod gospodarske in podjetniške pobude. Močno prispevajo k rasti gospodarstva v Sloveniji, Evropi in po svetu. Cilj družinskih podjetij je dolgoročen in stabilen razvoj, ne pa kratkoročna usmerjenost in hiter zaslužek. Soočajo se s podobnimi problematikami kot vsa ostala podjetja, le da je njihova vloga še toliko bolj zahtevna, saj lahko težave povzročajo usklajevanja privatnega in poslovnega življenja.

Slovenija je država z le dvema milijonoma prebivalcev, vendar z velikim potencialom v svojem znanju in ljudeh. Zgodbe družinskih podjetij, ki predstavljajo 83 odstotkov slovenskega gospodarstva, kažejo Slovenijo v njeni najboljši luči. Številna slovenska družinska podjetja so se razvila iz majhnih podjetij in obrti, medtem ko so druga postala uspešna s privatizacijo, ki je spodbudila njihov nadaljnji razvoj in rast.

(Špende, R.: Družinska podjetja kot ključna oblika podjetništva. (elektronski vir). 2023.

Citirano 10. januarja 2023;15.00. Dostopno na URL naslovu:

<https://www.dnevnik.si/1042853521>)

Ta zaposlujejo približno 70 % delovne sile. Torej lahko rečemo, da so družinska podjetja tista, ki ženejo tudi slovensko gospodarstvo. Če gledamo porazdelitev družinskih podjetij po številu zaposlenih, so številke sledeče:

- od pet do deset ljudi zaposluje 51 % podjetij,
- od deset do devetnajst 32 %,
- od 20 do 49 jih je zaposlenih v 12 %,
- od 50 do 99 pa v dveh % podjetij,
- več kot 100 ljudi pa je zaposlenih v zgolj treh % slovenskih družinskih podjetij

Predstavljeni podatki potrjujejo dejstvo, da so družinska podjetja gonilna sila gospodarstva v Sloveniji, kar je spodbuden indikator za prihodnost. Družinska podjetja so za širše gospodarstvo in konkurenčnost posameznega okolja nadvse pomembna. Ocenjuje se, da naj bi bilo v Evropski uniji 17 milijonov družinskih podjetij, ki zaposlujejo 45 milijonov delavcev ter ustvarijo 65 % celotnega bruto domačega proizvoda in delovnih mest.

(Pirc, I.: Pojem, pomen in posebnosti razmerij v družinskih podjetjih. (elektronski vir).2023.

Citirano 10. januarja 2023, 15.15. Dostopno na URL naslovu: <https://od-p.eu/pojem-pomen-in-posebnosti-razmerij-v-druzinskih-podjetjih/>)

2.2 Izzivi družinskega podjetja

2.2.1 Prenos lastništva v družinskem podjetju

Prenos lastništva je zahtevna naloga vsakega podjetja. Tako je eden izmed glavnih organizacijskih izzivov v družinskih podjetjih. Gre za prehod vodenja in prevzem lastništva na mlajšo generacijo, zato je temu potrebno posvetiti dovolj časa za nemoteno in uspešno nadaljevanje poslovanja.

(Pirc, I.: Nasledstvo v družinskih podjetjih. (elektronski vir).2023. Citirano 12. decembra 2022, 14.00. Dostopno na URL naslovu: <https://od-p.eu/nasledstvo-druzinsko-podjetje-2/>)

Zamenjava vodstva povzroči določeno mero stresa za zaposlene in do določene mere tudi za kupce, dobavitelje ter druge povezane osebe. Problematika prenosa lastništva iz ene generacije na drugo zagotovo predstavlja najbolj pereč problem v družinskem podjetju, saj velikokrat pripomore h krhanju družinskih odnosov, ki se ponekod nikoli več ne popravijo. Najti primerne naslednika, ki bo dostojno in uspešno vodil podjetje ter ga morda nekoč predal v roke naslednji generaciji, je za lastnika podjetja zagotovo težka odločitev, saj je možnost za izbruh konflikta v družinskih podjetjih znatno večja kot v nedružinskih. Prav tako pa je pri prenosu lastništva podjetja v zakup treba vzeti tudi faktor čustvene vpletenosti, saj podjetje kot enota lastniku predstavlja rezultat njegovega trdega dela in odrekovanja in prav zato se mu ni pripravljen tako lahko odreči.

Ključne napake, ki jih večina lastnikov družinskih podjetij naredi ob prenosu vodenja podjetja na naslednjo generacijo:

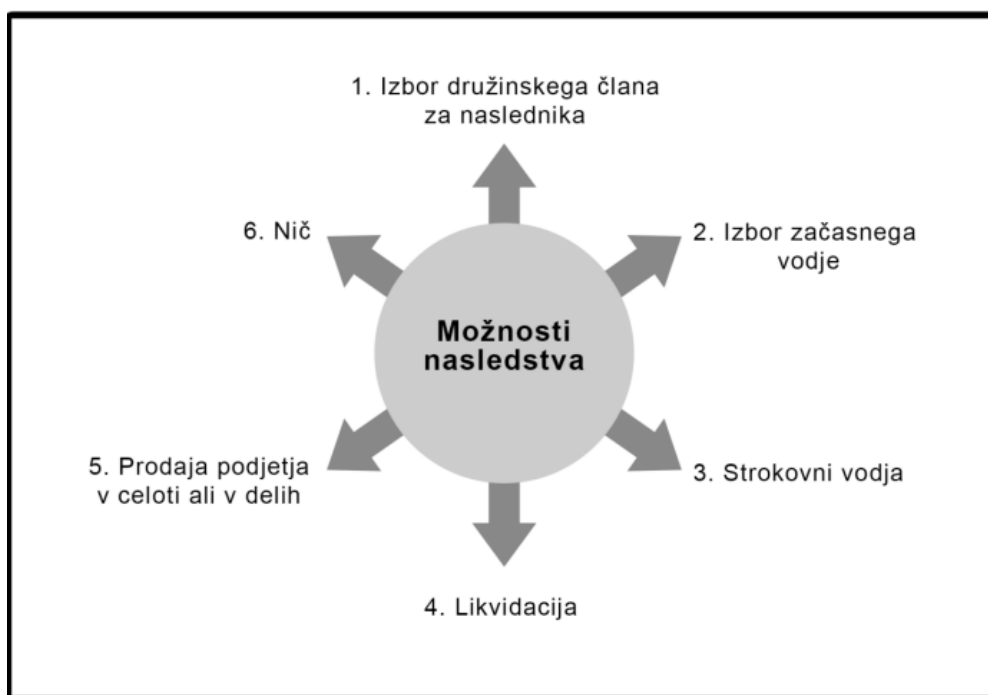
- večina lastnikov začne o prenosu lastništva razmišljati šele tik pred dejansko odločitvijo,
- lastniki podjetij se prenosa nasledstva ne lotijo »sistematsko, pač pa stihijsko«,
- lastniki družinskih podjetij navadno s svojimi nasledniki ne opravijo ustreznega pogovora o njihovi motivaciji pred prevzemom vodilnega položaja,
- lastniki družinskih podjetij navadno dokaj pomanjkljivo izvedejo proces prenosa odgovornosti in njihovega znanja na naslednjo generacijo,
- lastniki družinskih podjetij se navadno veliko več ukvarjajo z vprašanjem zneska davka, ki ga morajo ob prenosu lastništva poravnati državi,
- za storitve svetovanja ob prenosu lastništva pogosto najamejo najcenejše svetovalne službe,
- večina lastnikov družinskih podjetij prenos lastništva opravi le formalno.

Ustanovitelji bi se lahko večjemu številu konfliktov izognili, če bi prenos lastništva začeli načrtovati vsaj pet let vnaprej in ob tem vodili redne pogovore z nasledniki. Zelo pomembno je, da je potrebno v primeru, ko pride do nastanka konfliktne situacije, nujno poiskati ustrezno pomoč. Večina ustanoviteljev pa se težav žal ne zaveda ali pa si pred njimi zatiska oči, vsaj dokler ne pride do nastanka spora med potencialnimi bodočimi lastniki podjetja.

Kot verjetno največjo oviro ob prenosu lastništva iz ene generacije na drugo pa morebiti velja izpostaviti, da lastniki podjetja mnogokrat sami ne vedo ali pa se težko sprijaznijo z dejstvom, da je njihovo delo potrebno predati komu drugemu ter da njihova beseda ni več tista, ki obvelja pri sprejemanju poslovnih odločitev.

Trg in poslovni svet se spreminjata iz dneva v dan in če želimo podjetju omogočiti dolgotrajen uspeh, je potrebno stopiti v korak s časom ter se prilagoditi tako razmeram na svetovnem trgu kot tudi tehnološkemu napredku. To pa nekaterim lastnikom družinskih podjetij, zlasti teh, ki vztrajajo pri zastarelem načinu vodenja, predstavlja velik izziv. Prav iz tega razloga se lahko nov lastnik podjetja pogosto srečuje z neodobranjem odločitev s strani prvotnega lastnika podjetja.

Kot enega največjih izzivov pri prenosu lastništva pa je koristno upoštevati tudi faktor zaupanja, in sicer starši že po naravi intuitivno zaupajo svojim otrokom ter vedo, česa so sposobni in kako so jih vzgojili. Kadar se pri prenosu lastništva vključi oseba, ki je primožena, pa lahko to povzroči nemara veliko nezaupanja in skrbi.



Slika 1: Možnosti nasledstva. (Vir: Namestnik, 2020)

Na zgornji sliki so vse možnosti nasledstva, ki jih ima lastnik podjetja. Kadar gre za družinsko podjetje, je tako najverjetnejša možnost izbor družinskega člana zavoljo dejstva, da podjetje ostane v družinski lasti. V primeru, da lastnik v svojem ožjem družinskem krogu ne najde primerne naslednika, se tako pogosto odloči za izbor začasnega vodje, kar pa nemalokrat povzroči prepir in trenja znotraj družine. V kolikor pa je v delovanje podjetja vpetih več sorojencev, pa lahko odločitev, kdo bo nov vodja družinskega podjetja in s tem na nek način tudi glava družine, povzroči izbruh velike mere negativnih čustev in zamer, ki jih ne gre zlahka odpraviti. Prav iz tega razloga je naloga vsakega lastnika družinskega podjetja, da svojim potomcem dodeli vloge v podjetju glede na njihove sposobnosti in zmožnosti, ti pa morajo skupaj najti rešitev, kako podjetje uspešno voditi v prihodnosti (Namestnik, 2020, stran 18, 19).

Vodstvu, ki se umika iz družinskega podjetja in mora tako predati vodilno funkcijo nasledniku, lahko določimo štiri tipe vodij in njihovih načinov odhoda iz podjetja.

Tabela 2: Tip vodenja in način odhoda iz podjetja. (Vir: Vnučec, 2011, stran 9).

| TIPI VODITELJA | NAČIN ODHODA |
|------------------|---|
| Monarh | ne zapusti svoje funkcije, dokler ni v to prisiljen |
| General | prisiljen oditi, vendar načrtuje svojo vrnitev ob najmanjših težavah v podjetju |
| Ambasador | zapusti vodilno funkcijo, vendar je po potrebi še aktiven v podjetju kot svetovalec |
| Guverner | zapusti vodilno funkcijo in se ne vpleta več v podjetje |

Proces spremljanja naslednika od zgodnje vključitve v družinsko podjetje do njegovega prevzema vodilne funkcije, poteka v naslednjih fazah:

1. **predpodjetniška faza:** naslednik se le pasivno zaveda nekaterih dejstev o družinskem podjetju,
2. **uvodna faza:** naslednik spozna zaposlene in pridobi vpogled v delovanje podjetja, vendar še ne dela v podjetju ali pa dela zgolj občasno,
3. **uvodna funkcionalna faza:** naslednik zaključi svoje formalno izobraževanje in začne delati v podjetju za polovični delovni čas ali pa pridobiva delovne izkušnje v drugih podjetjih,
4. **funkcionalna faza:** naslednik se zaposli v družinskem podjetju,
5. **napredna funkcionalna faza:** naslednik začne prevzemati nekatere menedžerske odgovornosti,
6. **zgodnja faza nasledstva:** začne se proces prenosa vodilne funkcije na naslednika in se konča, ko le-ta v celoti prevzame vodilno vlogo in se starejša generacija umakne,
7. **faza zrelega nasledstva:** naslednik že samostojno obvladuje družinsko podjetje (Vnučec, 2011, stran 10).

2.2.2 Kadrovanje v družinskem podjetju

Kakšno družinsko podjetje sploh je, je odvisno od ljudi v njem. Ljudje, ki so prisotni pri odločitvah in delovanju družinskega podjetja, niso zgolj zaposleni ali direktorji. Ljudje v družinskem podjetju so v večini sorodstveno povezani, torej družinski člani tako v ožjem ali širšem krogu sorodstva.

Vloge ljudi v družinskem podjetju lahko kategoriziramo na moškega podjetnika, žensko podjetnico, zakonski par, potomce, primožene člane družine in nedružinske člane.

Moški podjetnik že kot pojem predstavlja gospoda srednjih let, pogosto brez primerne poslovne izobrazbe. Značilnost moških podjetnikov je v veliko primerih "težak" karakter, ki ga oblikujejo predvsem strogost, nuja po nadzoru in prepričanost v svoj prav.

Ženskim podjetnicam je preboj v poslovni svet težji kot moškim podjetnikom. Razlogi za to še vedno izhajajo iz tradicije, da naj bi bila ženska skrb v večji meri družina in gospodinjstvo kot pa kariera. Ravno za to v večji meri potrebujejo družinsko podporo kot pa moški podjetniki.

Zakonski pari so vedno bolj pogost trend družinskih podjetij, vendar je v tem primeru veliko večja verjetnost za nastanek konfliktov med družinskimi člani, kot pa v primeru vodje posameznika (na primer moški podjetnik). Posledično pridejo bolj do izraza tako imenovana "zlata pravila med zakoncema", ki se morajo vključiti tudi v poslovni svet - medsebojno spoštovanje, pozitivna komunikacija, delitev znanja in medsebojno dopolnjevanje. Predvsem je pomembno, da se v podjetju držita vsak svoje vloge brez tekmovalnosti in obenem delujeta kot ekipa. Od potomcev se včasih samoumevno pričakuje, da bodo svojo prihodnost razvijali v družinskem podjetju. Medtem ko je lahko sin avtomatično poglavitni naslednik podjetja, se v tem primeru pojavi tradicionalno podcenjevanje hčere kot ženske podjetnice.

Priženjeni družinski člani imajo lahko s prihodom v podjetje nekaj težav. Pogosto se priženjeni počutijo izolirane, saj ga lahko družina zakonskega partnerja ob prihodu obravnava z nezaupanjem. Ker imajo podjetniške družine navado, da med seboj razpravljajo o poslu tudi med svojim prostim časom, je lahko novincem prestop v takšno okolje težji, saj je lahko počutijo podrejene, dokler ne pridobijo dovolj podobnih življenjskih izkušenj in zaupanja podjetniške družine. Za nedružinske uslužbence je znano, da niso enakopravni družinskim članom in je tako možnost napredovanja v takšnih podjetjih majhna. Redko se zgodi, da so zastopniki podjetja uslužbenci brez družinskih vezi z družino, ki so lastniki podjetja. Večinoma so ti uslužbenci visoko kvalificirani in izkušeni menedžerji, ki vodijo podjetje, medtem ko so člani družine zgolj udeleženci v dobičku in v lastništvu podjetja. Takšni primeri so sicer bolj pogosti v večjih družinskih korporacijah, mala in srednja podjetja pa prakticirajo ohranitev vodstva družinskega podjetja v okviru družinskih članov (Vnučec, 2011, stran 10).

2.2.3 Digitalizacija družinskega podjetja

Trg se spreminja in z njim potrebe kupcev in to hitreje kot kadarkoli prej. Vprašati se moramo, kako se hitro prilagajati tem spremembam in kaj so temelji, da bomo pri tem uspešni. Nedvomno najprej pomislimo na optimizacijo poslovnih procesov v podjetju, da bomo lahko z enakimi resursi naredili več, da bomo prihranili čas in ga namenili razvoju novih produktov in da bomo prihranili na stroških in prihranek investirali v razvoj. Vsi ti cilji pa temeljijo na digitalizacija poslovanja podjetja.

Digitalizacija je širok pojem, ampak v prvi vrsti pomeni avtomatizacijo operacij, ki jih sedaj izvaja človek ročno ter prenos podatkov in informacij avtomatsko in v elektronski obliki. Digitalno poslovanje pomeni tudi, da stranki ali uporabniku ponudimo storitev oziroma izdelek takoj, ne glede na čas ali kraj, v katerem se nahaja.

Digitalizacija podjetjem omogoča, da se veliko hitreje prilagodijo spremembam ter vstopijo na nove trge. Že najbolj splošna spletna trgovina podjetju omogoča vzpostavitev prodaje izven meja svoje države v zelo kratkem času. Za primerjavo tradicionalna trgovina zahteva visoke investicije in veliko časa za odprtje. Prednosti so tudi na področju optimizacije internih procesov. Zaposleni porabijo veliko manj časa za opravila, ta čas pa lahko namenijo razvoju in drugim opravilom z večjo dodano vrednostjo. Preprosto povedano, z enakim vložkom resursov je moč narediti več.

Digitaliziramo lahko večino procesov v podjetju, pomembno pa je, da se lotimo tistih, ki nam prinašajo največjo dodano vrednost. V nadaljevanju predstavljamo nekaj pogostih primerov.

1. Proces prodaje lahko digitaliziramo na način, da kupcu omogočimo vpogled v našo ponudbo preko spleta ter oddajo naročila preko spletne trgovine. Ne smemo pa pozabiti, da sama vzpostavitev spletne prodaje še ne pomeni digitalizacije. Pravi pomen digitalizacije dosežemo, ko spletna prodaja avtomatsko pridobiva aktualne podatke (o izdelkih, cenah, zalogi, ipd.).
2. Interne procese v podjetju lahko digitaliziramo z uvedbo e-dokumentacije in brezpapirnega poslovanja. To nam omogočajo razne rešitve za zajem dokumentov v digitalno obliko, dokumentni sistemi, sistemi za izmenjavo e-dokumentov s strankami in partnerji ter podobno. Prehod podjetij na elektronsko poslovanje pomeni krajši čas določenih operacij in natančnejše ter lažje dostopne informacije o stanju podjetja.
3. Skladiščne procese ter procese nabave lahko digitaliziramo na način, da opremimo vse izdelke in lokacije v skladišču s črtnimi kodami in naprednimi čitalci ter implementiramo napreden skladiščni sistem. Te rešitve nam omogočajo, da pohitrimo postopek iskanja in nabiranja izdelkov iz naročila, da točno vemo koliko zaloge imamo in kje se nahaja ter da se v celoti znebimo papirja v skladiščnem procesu.

(Elektronski vir. 2019, Citirano 1. 2. 2023, 13.30. Dostopno na URL naslovu: <http://www.inin.si/2021/kaj-je-digitalizacija-poslovanja-in-kako-se-je-lotiti/>).

4. Velika možnost digitalizacije za mala in srednje velika podjetja je tudi uporaba družbenih omrežij za stik s kupci, integriranje informacijske tehnologije in ponujanje storitev.

- **Twitter**

Od njegovih začetkov v letu 2006 je Twitter s svojimi objavami postal eno najpomembnejših orodij marketinga družbenih medijev. Zajema 284 milijonov uporabnikov. Ljudje ga po navadi uporabljajo za objavljanje in komentiranje aktualnih dogodkov, novic, izdelkov storitev itd. Za to uporabljajo ključne besede, pred katerimi napišejo znak #, kar drugim bralcem omogoča lažje iskanje po ključnih besedah. Za podjetja je uporaben, saj omogoča njihovo povezavo z odjemalci v realnem času. Hkrati ga lahko podjetja uporabijo tudi za hitro deljenje informacij z ljudmi, ki so zainteresirani za njihove izdelke in storitve, pridobijo hitre povratne informacije in gradijo razmerja z odjemalci, poslovnimi partnerji in vplivneži.

- **Facebook**

Je večjezično družbeno omrežje, ki je bilo prvič predstavljeno leta 2005. Do konca leta 2012 naj bi imel že milijardo uporabnikov. Čeprav je bil tudi Twitter ustvarjen za javno rabo, je Facebook uspel ustvariti širšo bazo ljudi in ponuditi večjo izkušnjo skupnosti, kjer se med člani ustvarjajo resnične povezave. Za podjetja je izrednega pomena, da ne ostanejo le pri svojih domačih spletnih straneh, temveč da v svoje spletne strategije s pomočjo uporabe oglaševalskih, promocijskih in od ust do ust kampanj, vključijo tudi takšna družbena omrežja, kot je Facebook in tako povečujejo zavedanje o znamki in vključevanje odjemalcev v poslovanje.

- **LinkedIn**

LinkedIn je stran, namenjena povezovanju poslovnih strokovnjakov in omogočanju le-tem, da z drugimi delijo informacije, dobijo zelene odgovore na zastavljena vprašanja in hkrati

promovirajo sebe in svoje podjetje. Čeprav je bil ustanovljen že leta 2003, je razcvet doživel šele leta 2006.

- **Pinterest**

Spletna in mobilna aplikacija, ustanovljena leta 2010, ki nudi orodje za vizualno odkrivanje, zbiranje, deljenje in shranjevanje. Uporabniki ustvarjajo in delijo zbirke vizualnih zaznamkov oz. t.i. boards – »deske«. Le-te uporabniki dopolnjujejo z izbiro izdelka, spletne strani itd., ki ga »pripnejo« na desko (npr. kot bi v resničnem svetu kos papirja z buciko pripeli na tablo). Prav tako si vsak uporabnik lahko izbere, katera področja ga zanimajo (npr. moda, živali, narava, notranje opremljanje, knjige itd.), nato pa vsak dan prejema novosti s teh področij, ki jih lahko nato deli na svoji »deski«.

- **Instagram**

Spletna storitev, ki omogoča deljenje fotografij in posnetkov na različnih družbenih omrežjih, kot so Facebook, Twitter, Tumblr in Flickr, ter mreženje. Njegova posebna značilnost je, da fotografijo oblikuje v kvadrat, podobno kot polaroidne fotografije. Podobno kot na ostalih omrežjih, si uporabniki tudi tukaj ustvarijo svoj profil, na katerem objavljajo fotografije z opisi. V zadnjem času vse več uporabnikov z drugimi deli svoje t.i. »selfije oz. sebke«, kar pomeni slikanje samega sebe s pomočjo mobilne naprave. Tudi podjetja se lahko poslužujejo uporabe Instagrama in pridobivajo t. i. sledilce, ki lahko postanejo tudi potencialni odjemalci njihovih izdelkov ali storitev.

(Krašovec, 2022, stran 5, 6).

V podjetju lahko digitaliziramo vse procese, pomembno pa je, da se najprej posvetimo tistim, ki so najbolj neučinkoviti in nam vzamejo največ časa, ter tistim, ki so za rast in razvoj podjetja najbolj pomembni.

Kljub temu da se v večini primerov projekti digitalizacije izkažejo za uspešne, zna biti investicija velik zalogaj za podjetje. Višina investicije v digitalizacijo je odvisna od številnih dejavnikov:

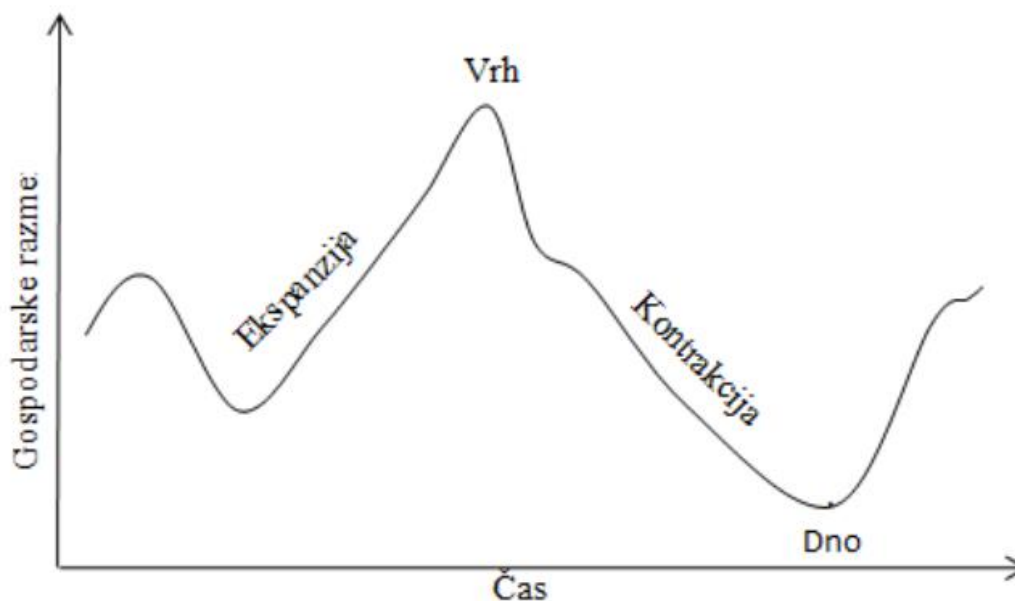
- od stanja programskih rešitev in strojne opreme podjetja in ali/in če je obstoječi informacijski sistem možno nadgraditi s funkcionalnostmi za digitalizacijo poslovanja.
- od stanja vaše strojne opreme (računalniki, strežnik, optični bralniki in drugo) in ali potrebuje posodobitev,
- katere in koliko procesov želite digitalizirati in katere rešitve boste za to izbrali.

(Elektronski vir. 2019, Citirano 1. 2. 2023, 13.30. Dostopno na URL naslovu: <http://www.inin.si/2021/kaj-je-digitalizacija-poslovanja-in-kako-se-je-lotiti/>).

2.2.4 Soočanje družinskega podjetja z gospodarsko krizo

Gospodarska kriza pomeni celotno zmanjšanje gospodarske aktivnosti narodnega gospodarstva. Gospodarska kriza je po definiciji točka v cikličnem gibanju gospodarstva, v katerem pride do motne produkcije, ki se najprej opazi v ekonomiji, kasneje pa zajame vse sfere družbenega življenja. Značilnosti gospodarske krize so: upad potrošniški nakupov, povečanje zalog trajnih dobrin, podjetja zmanjšajo proizvodnjo, padec realnega BDP-ja, upad naložb podjetij v tovarne in opremo, zmanjševanje potreb po delu, to se najprej opazi v krajšanju povprečnega delovnega časa, temu sledita odpuščanje in višja brezposelnost, upad cen surovin, ko se zmanjša povpraševanje po njih, upad poslovnih dobičkov, ko vlagatelji predvidijo poslovni zastoj, se znižajo tudi cene delnic, upad obrestnih mer zaradi zmanjšanja povpraševanje po kreditih.

Gospodarstvo nikoli ne raste enakomerno. Nekaj let traja obdobje ekspanzije, temu pa sledi krčenje, kontrakcija oziroma padec gospodarske rasti. Kadar je gospodarska rast negativna dve zaporedni kvartalni obdobji, temu pravimo recesija. Ta se lahko nadaljuje v krizo ali celo depresijo, ki pomeni padec BDP-ja za vsaj 10 %. Ta spremlja padec narodnega proizvoda, dobičkov, nezaposlenost pa se poveča. Ko se doseže dno, se ponovno začne oživljanje. Temu značilnemu gibanju outputa, inflacije, obrestnih mer in zaposlenosti pravimo poslovni cikli in so prisotni v vseh tržnih gospodarstvih (Jamer, 2010, stran 1, 2).



Slika 2: Grafični prikaz poslovnega cikla. (Vir: Jamer, 2010)

Izkušnje kažejo, da gospodarske krize najboljše preživijo tisti, ki se dobro pripravijo, hitro odzovejo na nove okoliščine in vstopijo v novo resničnost v dobri kondiciji. Predhodna priprava podjetja na gospodarski udarec je ključna, tako za preživetje, kot zmožnost, da se podjetje prilagodi, in iz krize pride še močnejše. Podjetje mora spremljati naslednja področja poslovanja:

Panoga in strategija

- izpostavljenost panoge novim gospodarskim pogojem,
- dobre prakse prilagajanja drugih podjetij na gospodarsko krizo v panogi,
- priložnosti v panogi, ki bodo posledica gospodarske krize,
- zmožnost podjetja prilagajanja novim okoliščinam.

Marketing in prodaja

- analiza strank in možne strategije zadržanja ključnih strank,
- cenovna občutljivost strank in možnost politike popustov,
- možnost naslavljanja novih tržnih segmentov,
- priložnosti na podlagi digitalizacije marketinga in prodaje ter odprtja novih prodajnih poti,
- možnosti optimizacije marketinških ter prodajnih stroškov.

Kadri in storitve

- kadrovska struktura in možnosti optimizacije stroškov dela (znižanje plač, odpuščanje ...),
- analiza zunanjih storitev in možnosti zmanjšanja (popusti ...),
- možnosti prilagoditve sistema nagrajevanja glede na krizne cilje.

Nabava in dejavnost

- analiza stanja vaše dobavne in vrednostne verige,
- stanje in optimizacija zalog, blagovnih rezerv,
- stanje kakovosti,
- potek naročil.

Finančno poslovanje

- finančno zdravje podjetja (kapitalske rezerve, dobičkonosnost podjetja, likvidnost),
- možnost optimizacije obratnih sredstev (odprodaja zalog, podaljšanje rokov plačila),
- optimizacija drugih stroškov poslovanja poleg dela in storitev (najemnina, poslovne poti, programska oprema),
- možnosti pridobitve premostitvenega financiranja,
- možnosti koriščenja državnih subvencij.

(Elektronski vir. 2022, Citirano 1. 2. 2023, 14.30. Dostopno na URL naslovu: <https://inhouse-consulting.si/storitve/priprava-podjetja-na-gospodarsko-krizo/>)

2.2.5 Konflikti v družinskem podjetju

Konflikti so del našega vsakdanjika in so prisotni na vsakem področju naših življenj, ne le v poslovnem svetu. Trdni družinski odnosi so odločilnega pomena za uspeh družinskega podjetja, saj lahko posel postane tisti vezni člen, ki družinske odnose še bolj poglobi. Lahko pa uspešen posel vodi do uničevanja družinskih vezi, saj so v družinskih podjetjih pogosto prisotni tekmovalnost in medgeneracijski spori. Konflikti predstavljajo resno oviro za nadaljnji uspešni obstoj in razvoj družinskega podjetja, če niso ustrezno obvladani.

Pri družinskih podjetjih gre za prepletanje dveh svojevrstnih sistemov, in sicer poslovnega in družinskega, ki imata vsak svoje posebnosti.

Tabela 3: Posebnosti družinskega in poslovnega sistema.

| DRUŽINSKI SISTEM | POSLOVNI SISTEM |
|-------------------------|------------------------|
| Bazira na čustvih | Bazira na nalogah |
| Podzavestno obnašanje | Zavestno obnašanja |
| Usmerjen navznoter | Usmerjen navzven |
| Zmanjševanje sprememb | Izkoriščanje sprememb |

Vzroki za nastanek konfliktnih situacij v družinskih podjetjih so:

- starši oziroma lastniki podjetja želijo vedno imeti prav in zato potomci, oziroma potencialni novi lastniki pogosto postanejo tarča kritik ter naletijo na neodobravanje pri sprejemanju novih odločitev,
- podjetje za večino ustanoviteljev predstavlja tako zelo pomemben del življenja, da se od njega ne želijo ločiti, čeprav se zavedajo, da jim bo nekoč starost onemogočila opravljanje njihovega dela,
- ustanovitelji podjetja tudi po predaji lastništva želijo obdržati glavno besedo pri vodenju podjetja in svojim naslednikom ne omogočajo sprejemanja samostojnih odločitev,
- do konfliktov najpogosteje prihaja med sorojenci in njihovimi partnerji.

Ločimo štiri vrste medosebnih konfliktov v družinskem podjetju:

1. **Manjša nesoglasja (ang. minor disagreement):** za najnižjo stopnjo so značilna manjša trenja znotraj članov družine, ki nastanejo zaradi različnih pogledov na zadeve in se po navadi končajo s spoštovanjem in kompromisi. Ti konflikti lahko vodijo do novega razmišljanja in zato nekatera podjetja namerno oblikujejo tovrstne debate, kar naj bi bila taktika, imenovana »ustvarjalna odrgnina«. Omenjeni konflikti omogočajo, da različna mnenja rodijo boljše rezultate. V kolikor debata ni dobro obvladovana, pa se je pred tovrstnimi konflikti boljše zaščititi.
2. **Resni spori (ang. serious dispute):** za naslednjo stopnjo so značilni konflikti, ki so posledica večjih ideoloških razlik ali pa so manjša nesoglasja, ki rastejo. Če se ti konflikti hitro in kompetentno obravnavajo, jih je še vedno možno rešiti, v nasprotnem primeru pa se pojavi tveganje za prestop na naslednjo stopnjo.
3. **Stopnjevani konflikt (ang. destabilizing conflicts):** na tej stopnji se udeleženci vse težje umikajo s svojih stališč, kar otežuje iskanje sprejemljive rešitve. V teh konfliktih prevladujejo dogmatska stališča in čustva, kar se odraža v visoki tesnobi in agresivnosti, člani pa pogosto občutijo napadanje njihove identitete. Brez zunanjega posredovanja se ti konflikti verjetno razvijejo v najnevarnejšo vrsto konflikta, to je vojskovanje.
4. **»Vojskovanje« (ang. warfare):** konflikti na zadnji stopnji lahko ogrozijo obstoj organizacije ali odnosov. Stališča posameznikov so tako zakoreninjena, da jim je pomembnejše, da imajo prav ali celo poškodujejo drugo stran, kot pa da najdejo rešitev za konflikt. Tako močna sovražnost lahko privede do napadanja in maščevanja med udeleženci, predvsem na račun podjetja. Odnosi, ki se prebijejo skozi to stopnjo konflikta, imajo po navadi trajne posledice, družine in podjetja pa se lahko neizprosno spremenijo, razdelijo ali celo uničijo. Pogosto je edina rešitev vojskovanja ta, da se ločijo finančna sredstva. Družinski odnosi namreč le redko okrevaljo (Namestnik, 2020, stran 18, 19).

3 RAZISKOVALNI DEL

3.1 Družinsko podjetje grand Corporation založnik, d. o. o

3.1.1 Nastanek in predstavitev podjetja

Tabela 4: Osnovni podatki podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o
(<https://www.bizi.si/GRAND-CORPORATION-ZALOZNIK-d-o-o/maticno-podjetje/>)

| | |
|-------------------------------------|---|
| Dolgo ime PRS | GRAND CORPORATION ZALOŽNIK, proizvodnja lesene embalaže, d. o. o. |
| Kratko ime | GRAND CORPORATION ZALOŽNIK, d. o. o. |
| Naslov | Prepuž 16 |
| Naselje | Prepuž |
| Pošta | 2316 Zgornja Ložnica |
| Občina | Slovenska Bistrica |
| Upravna enota | Slovenska Bistrica |
| Statistična regija | Podravska |
| Matična številka | 5778492000 |
| Davčna številka SI | 49559079 |
| Davčni zavezanec | Da (SI49559079) |
| Pravno organizacijska oblika | Družba z omejeno odgovornostjo |
| Število zaposlenih | 10 do 19 zaposlenih |
| Velikost v RS | Majhne enote |
| Registrski organ | Okrožno sodišče Maribor |
| Datum vpisa | 24. 5. 1993 |
| Poreklo kapitala | Domač kapital |
| Vrsta lastnine | Zasebna lastnina |
| Ustanovitelj | Branko Založnik |
| Zakonit zastopnik | Branko Založnik |
| Dejavnost SKD | C16.240- Proizvodnja lesene embalaže |
| Status poslovnega subjekta | Posluje |

Podjetje Grand Corporation Založnik, d. o. o., je bilo registrirano 24. maja 1993. Ustanovil ga je Branko Založnik pri štiriindvajsetih letih. Organizirano je kot družba z omejeno odgovornostjo: d. o. o.. Sedež podjetja je na naslovu Prepuž 16, 2316 Zgornja Ložnica. Od leta 1995 ima podjetje poslovno enoto v obrtni coni Slovenskih Konjic, na prostoru nekdanjega podjetja Konus. Prostore je lastnik odkupil.

Razlog za ustanovitev svojega podjetja je bila želja po samostojnosti in neodvisnosti. Najprej se je Branko Založnik samostojno ukvarjal s trgovino na drobno. Ker pa to delo dolgoročno ni bilo stabilno, se je odločil dejavnost podjetja spremeniti. Od leta 1995 se podjetje ukvarja s proizvodnjo lesene embalaže, proizvodnja lesenih obojev, zabojev in podobne embalaže, proizvodnja lesenih palet in nakladalnih desk, proizvodnja sodov, kadi, čebrov in drugih sodarskih izdelkov ter proizvodnja lesenih kolotov.

Trenutno se obravnava kot majhno podjetje s šestnajstimi zaposlenimi ljudmi, a ves čas povečuje številčnost zaposlenih, ker obseg poslovanja raste. Težnjo po neprestani rasti se izkazuje tudi v imenu: "Grand corporation".

Posluje izključno z domačim kapitalom, s pozitivnim poslovnim izidom - dobičkom. Stavba ima 600 m², kjer se nahajajo pisarne, sanitarije, garderoba in delavnica. Podjetje ima še zunanji prostor za shranjevanje materiala, palet in ostalih izdelkov, ki skupaj s stavbo meri približno 3000 m². Do leta 2018 je stavba imela še zgornje prostore, ki pa so v nenamernem požaru zgoreli. Škodo so sanirali, podjetje si je opomoglo in proizvodnja se je nadaljevala.

Delovnik zaposlenih je 8 ur, v pisarni od 7. do 15. ure, v delavnici pa poteka delo v dveh izmenah: jutranja od 6. do 14. ure, popoldanska pa od 14. do 22. ure.



Slika 3: Logotip podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o. (Vir: N. Založnik)



Slika 4: Poslovna enota podjetja Grand Corporation Založnik v Slovenskih Konjicah, d. o. o. (Vir: N. Založnik)



Slika 5: Poslovna enota podjetja Grand Corporation Založnik v Slovenskih Konjicah, d. o. o. (Vir: N. Založnik)



Slika 6: Poslovna enota podjetja Grand Corporation Založnik v Slovenskih Konjicah, d. o. o. (Vir: N. Založnik)

3.1.2 Poslanstvo, vizija in vrednote podjetja

Poslanstvo:

Podjetje zagotavlja sodobno in kakovostno oskrbo podjetij z leseno embalažo, prilagojeno potrebam naročnika.

Vizija:

Postati ključni dobavitelj lesene embalaže predvsem za slovenska podjetja, z dolgo življenjsko dobo, zagotovljeno kvaliteto in sodobno proizvodnjo.

Vrednote:

Delo temelji na:

- visoki kakovosti (izdelkov, materiala, procesov),
- uveljavljanju krožnega gospodarstva,
- skrbi za okolje (električni viličar, sončne celice),
- hitri odzivnosti zaposlenih,
- poštenosti,
- lojalnosti in inovativnosti.

3.1.3 Organizacijska struktura

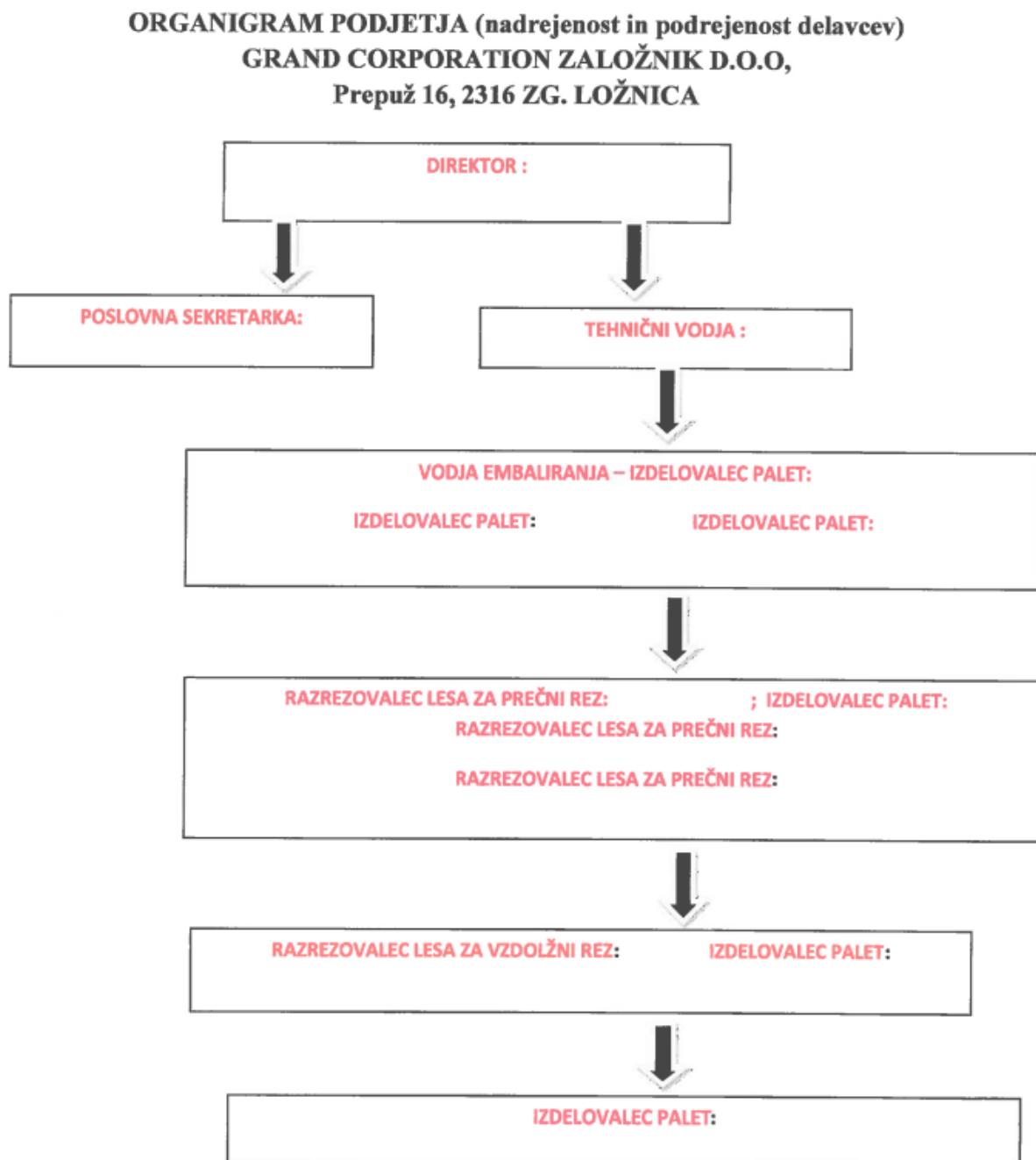
Glavno organizacijsko vlogo ima Branko Založnik, ustanovitelj, lastnik in direktor podjetja.



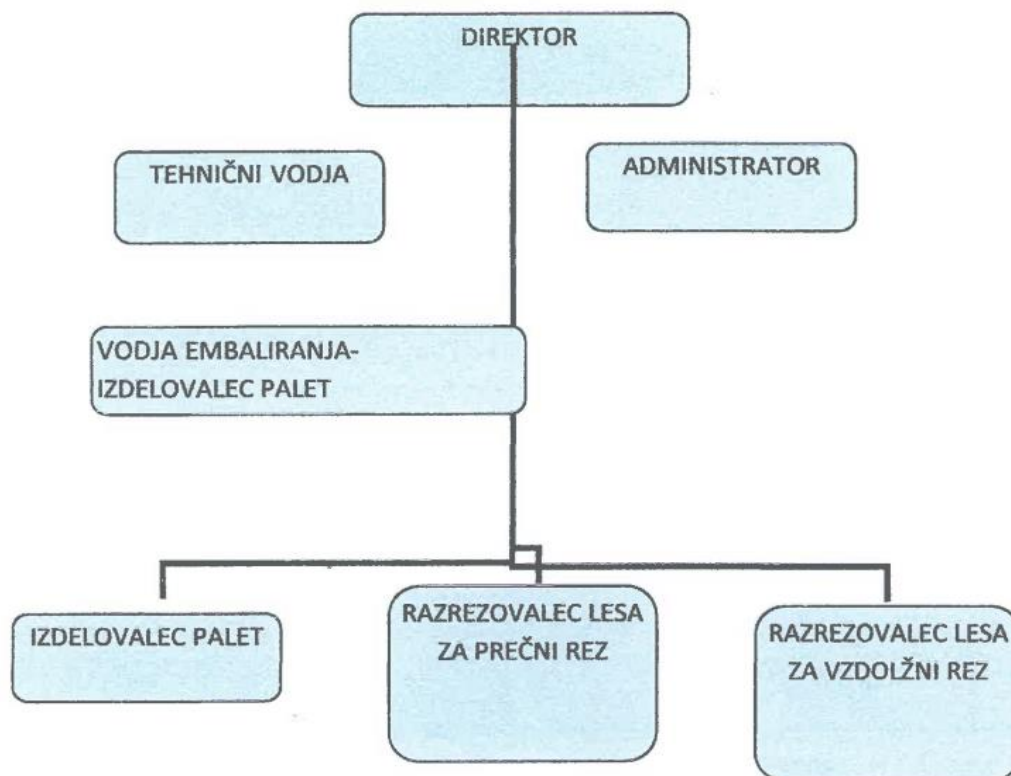
Slika 7: Branko Založnik, lastnik podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o. (Vir: N. Založnik)

Poslovna sekretarka skrbi za organizacijo podjetja, vsakodnevno pregleduje denarno stanje, pregleduje naročila, jih predaja tehničnemu vodji v nadaljnji pregled. Ta jih posreduje v delavnico.

V delavnici poteka proizvodnja, kjer v dveh izmenah in skupinah po štiri, pet ali šest delavcev z različnimi delovnimi nalogami izdelujejo izdelke.



Slika 8: Organigram podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o., podjetje Grand Corporation Založnik, d. o. o.



Slika 9: Organigram podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o., podjetje Grand Corporation Založnik, d. o. o.

3.1.4 Pomen za družino

Podjetje je v lasti enega družinskega člana, očeta Branka Založnika. Motiv za ustanovitev družinskega podjetja je bila želja po samostojnosti in želja po lastnem zaslužku. Posledično to pomeni boljše in lažje življenje družinskih članov. Družinsko podjetje za družino predstavlja:

- finančno - ekonomsko varnost,
- možnost za zaposlitev,
- pridobivanje delovnih izkušenj,
- prepoznavnost v poslovnem svetu,
- nova znanja,
- uresničitev lastnih idej, zamisli,
- prosto razporeditev delovnega časa,
- sprejemanje odgovornosti,
- timsko delo.

3.2 Soočanje podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o. z aktualnimi izzivi

3.2.1 Prenos lastništva v družinskem podjetju Grand Corporation Založnik, d. o. o.

Lastnik podjetja - oče, želi prepustiti vodenje podjetja, zato je proces prenosa lastništva že pričel izvajati. Razlog za tako odločitev je povečan obseg dela in zdravstvene težave lastnika. Prenos poteka v naslednjih fazah:

- sprejem odločitve o nasledniku,
- uvajanje izbranega naslednika v delovni proces (opazovanje, sodelovanje),
- zaposlitev izbranega naslednika v družinskem podjetju,
- vključitev in uvajanje naslednika na vodilno funkcijo.

Odločitev o nasledniku je sprejel oče sam. Izbral je mene in me pri sedemnajstih letih vključil v delovni proces. Zaradi šolskih in izvenšolskih obveznosti se v podjetju še ne morem zaposliti za polni delovni čas. Pričela sem s preprostejšimi opravili (vodenje evidenc, naročanje materiala), sedaj opravljam že zahtevnejše delo (nadzor, reševanje reklamacij).

Oče je **ambadorski tip voditelja**. Vodilno funkcijo želi zapustiti, vendar bo še vedno aktiven v podjetju kot svetovalec. Večino odločitev sprejema sam, brez posvetovanja z drugimi, tako je bilo tudi z odločitvijo o nasledniku. O tej temi z ostalimi družinskimi člani (imam še tri polbrata) ni opravil razgovora, kar lahko privede do konflikta. Oče se je odločil na podlagi motivacije in pripadnosti podjetju. Odločitev še ni uradna in dokončna.

Prednosti za naslednika so:

- zagotovljeno delovno mesto,
- finančna varnost,
- prepoznavnost v poslovnem svetu,
- pridobitev delovnih in življenjskih izkušenj.

Slabosti za naslednika so:

- odgovornost,
- nevoščljivost drugih članov družine,
- velik obseg dela,
- malo prostega časa.



Slika 10: Direktor Branko Založnik z Nežo Založnik. (Vir: N. Založnik)

3.2.2 Kadrovanje v družinskem podjetju Grand Corporation Založnik, d. o. o.

V vlogi direktorja je lastnik podjetja Branko Založnik, ki predstavlja gospoda srednjih let, ki ga odlikujejo predvsem strogost, nuja po nadzoru in prepričanost v svoj prav. V večini primerih mu takšen karakter prinaša tudi velike dosežke.

Na ostalih pomembnejši delovnih mestih niso zaposleni družinski člani. V podjetju sta zaposlena dva menedžerja, ki nista člana družine. Tako ohranjamo profesionalnost in objektivnost poslovanja. V družinskem podjetju je zaposlen le polbrat, ki sodeluje v proizvodnem procesu. V začetku poslovanja je računovodski del opravljala žena lastnika, ki pa se je upokojila in to delo opravlja poslovna sekretarka. Ostali zaposleni niso člani družine. Lastnik zagovarja prepričanje, da je potrebno ločiti družinsko in poslovno življenje.

3.2.3 Digitalizacija družinskega podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o.

1. Podjetje **ni digitalizirano** na področju spleta in spletne trgovine. Kupci nimajo vpogleda v našo ponudbo preko spleta. Podjetje bi si s spletno trgovino pridobilo nove kupce, ki naših izdelkov sploh ne poznajo. Podjetje se ne poslužuje digitalne tehnologije, in tako ne izkorišča vseh možnosti za rast podjetja in širitve prodajnih kapacitet.
2. Podjetje **je digitalizirano** na področju e-dokumentacije. S tem podjetje lažje in hitreje posluje s strankami in partnerji. Kljub temu da bi lahko poslovali brezpapirno, v podjetju še vedno dokumente natisnejo in shranijo v rednike. Tako želijo ohraniti večjo dokazljivost. Potreben bi bil prehod podjetja na celotno elektronsko poslovanje, kar pomeni tudi lažje dostopne informacije za poslovanje.
3. Izdelki v skladišču niso opremljeni s črtnimi kodami, kar podaljšuje proces poslovanja (iskanje izdelkov). Prav tako je v skladiščnem procesu zaradi tega veliko fizične dokumentacije. To lahko povzroči veliko napak, ki bi jih z posodobitvijo poslovanja odpravili.
4. Podjetje ne uporablja družbenih omrežij, s katerimi bi stopili v stik s novimi kupci in enostavno oglaševali ponudbo podjetja.

Nedigitaliziranost podjetju predstavlja:

- manjšo prepoznavnost,
- manj novih kupcev,
- poraba časa za enostavne postopke poslovanja (tiskanje dokumentov),
- poraba časa za iskanja izdelkov,
- večja možnost za napake.

Digitalizacija za podjetje pomeni:

- boljšo prepoznavnost podjetja - znamke,
- dostop do novih kupcev,
- povečanje prihodkov in prodaje,
- gradnjo zvestobe do znamke,
- zadovoljstvo strank.

3.2.4 Soočanje družinskega podjetja Grand Corporation Založnik, d. o. o. z gospodarsko krizo

Podjetje se je v času svojega poslovanja soočilo z več krizami. Najprej že takoj ob začetku poslovanja (recesija: 1990 - 1993), nato z gospodarsko krizo leta 2008 (do 2011) in krizo Covid 19 in krizo zaradi rusko-ukrajinske vojne. Težave vztrajajo že od 2020 naprej. V letu 2008 je kriza povzročila padec prodaje za 50 %. V podjetju so nižali spremenljive stroške in prilagodili proizvodnjo. Zmanjšali so vse nepotrebne izdatke, da ne bi povečevali zadolženosti. Odpustili so kar 40 % delovne sile. Poslovanje v času druginje od leta 2020 naprej premagujejo z oblikovanjem večjih zalog ob ugodnih trenutnih cenah nabave, s prehodom na alternativne vire energentov (sončna elektrarna) ter uporabo elektrike kot pogonskega goriva (nakup električnega viličarja). V letu 2020 so zmanjšali tudi število zaposlenih.

Branko Založnik izpostavlja, da je v času gospodarskih kriz pomembno:

- imeti dovolj lastnega kapitala, ker se obresti za posojila povečujejo: obseg dela v podjetju se občutno zmanjša, posledično se ustvarja manj dobička, kar lahko vodi do insolventnosti,
- biti odziven (na povečanje in/ali zmanjševanje delovne sile, prilagodljivost proizvodnega programa, prodajnih poti),
- voditi ustrezno politiko zalog, da ne ogroziš poteka proizvodnje: pripravljenost na pomanjkanje surovin,
- zagotoviti lastne poslovne prostore in se tako izogniti strošku za najemnino,
- sprotno spremljanje in predvidevanje gibanja svetovnega gospodarstva.

3.2.5 Konflikti v družinskem podjetju Grand Corporation Založnik, d. o. o.

Doslej do konfliktov v podjetju med družinskimi člani še ni prišlo. Le-ti bi se lahko pojavili pri prenosu lastništva. Ker nisem edinka, lahko ta odločitev povzroči konflikte med sorojenci. O tej temi z družinskimi člani (imam še 3 polbrate) ni opravil razgovora, kar lahko privede do konflikta.

Oče svoje vodilne vloge, do pred kratkim, ni želel zapustiti, vendar se je zaradi zdravstvenih težav odločil, da prične z prenosom lastništva. Je **ambadorski tip voditelja**. Vodilno funkcijo želi zapustiti, vendar bo še vedno aktiven v podjetju kot svetovalec. Ker je doslej večina odločitev sprejemal sam, bi se lahko zgodilo, da bi tudi po predaji lastništva želel obdržati glavno besedo pri vodenju podjetja in nasledniku ne omogočal sprejemanja samostojnih odločitev.

Konflikt bi lahko nastal pri zaposlenih, ki so zelo zvesti podjetju in naklonjeni trenutnemu lastniku. Ker bi sama želela uvesti participativno - demokratični način vodenje, namesto avtoritativnega, bi verjetno to težje sprejeli. Že sedaj moje sodelovanje in dejanja v podjetju strogo nadzorujejo in takoj sporočijo nestrinjanje.

3.3 Pregled ugotovitev in predlogi za izboljšave

Tabela 5: Pregled ugotovitev

| Izzivi družinskih podjetij | | Družinsko podjetje Grand Corporation Založnik, d. o. o. | |
|----------------------------|---|---|---|
| Prenos lastništva: | <ul style="list-style-type: none"> - glavni organizacijski izziv družinskih podjetij, - prenos lastništva in vodenja podjetja na mlajšo generacijo, - potreben čas (načrtovanje in ne stihijske odločitve), - stres za zaposlene, za dobavitelje, za kupce, - krhanje družinskih odnosov, konflikti v družini, - čustvena vpletenost lastnika (podjetje predstavlja njegovo življenjsko delo), - potrebna odkrita komunikacija med družinskimi člani, - vključiti zunanje svetovalce, pomoč. | Prenos lastništva: | <ul style="list-style-type: none"> - proces prenosa lastništva poteka, - razlog povečan obseg dela in zdravstvene težave lastnika, - postopno uvajanje naslednika (uvajanje, zaposlitev, prevzem vodenja), - čustvena vpletenost lastnika: vedno bo ostal kot svetovalec, - lahko pride do krhanja družinskih odnosov, ker ostali člani družine o poteku prenosa lastništva še niso seznanjeni. |
| Kadrovanje: | <ul style="list-style-type: none"> - zaposlitev družinskih članov na delovnih mestih, ki ustrezajo sposobnostim, interesom, - "zlato pravilo med zakoncema": medsebojno spoštovanje, pozitivna komunikacija, delitev znanja in medsebojno dopolnjevanje, - brez tekmovalnosti, delovati kot ekipa, - zagotoviti enake možnosti za moške in ženske člane družine, | Kadrovanje: | <ul style="list-style-type: none"> - direktor je lastnik podjetja, - ostali člani niso zaposleni na pomembnejših funkcijah v podjetju, - polbrat, zaposlen v proizvodnji, - lastnik zagovarja prepričanje, da je potrebno ločiti družinsko in poslovno življenje. |
| Digitalizacija: | <ul style="list-style-type: none"> - pomeni avtomatizacijo operacij in informacij avtomatsko in v elektronski obliki, - digitalizacija prodaje preko spleta oziroma spletne trgovine: pomeni avtomatsko pridobivanje podatkov (o izdelkih, cenah, zalogi, ipd.), - digitalizacija internih procesov z uvedbo e-dokumentacije in brezpapirnega poslovanja, kar pomeni krajši čas določenih operacij ter natančnejše in lažje dostopne informacije o stanju podjetja, - digitalizacija skladiščnih in nabavnih procesov z namestitvijo črtnih kod in uporabo naprednih čitalcev, tako | Digitalizacija: | <ul style="list-style-type: none"> - podjetje ni digitalizirano na področju spleta in spletne trgovine, - podjetje se ne poslužuje digitalne tehnologije, in tako ne izkorišča vseh možnosti za rast podjetja in širitve prodajnih kapacitet, - podjetje ne uporablja e-dokumentacije z izjemo računovodskega dela, ki je poteka preko programa za računovodstvo in sistema e-davki, - še vedno dokumente natisnejo in shranijo v rednike, potreben bi bil prehod podjetje na celotno elektronsko poslovanje, |

| | | | |
|--------------------|---|--------------------|--|
| | <p>pohitrino postopek iskanja izdelkov in znebimo papirja v skladiščnem procesu,</p> <ul style="list-style-type: none"> - uporaba družbenih omrežij za stik s kupci, integriranje informacijske tehnologije in ponujanje storitev. | | <ul style="list-style-type: none"> - izdelki v skladišču niso opremljeni s črtnimi kodami, kar podaljšuje proces poslovanja in več napak, - podjetje ne uporablja družbenih omrežij, s katerimi bi stopili v stik s novimi kupci in enostavno oglaševali ponudbo podjetja, - podjetje je delovno intenzivno in ne dopušča veliko možnosti za digitalizacijo procesov in proizvodnje. |
| Gospodarska kriza: | <ul style="list-style-type: none"> - pomeni celotno zmanjšanje gospodarske aktivnosti narodnega gospodarstva, - potrebna dobra priprava podjetij: hitro odzivanje na nove okoliščine, - potrebna predhodna priprava podjetja na ključnih področjih: strategija, marketing, prodaja, kadri, nabava, finance. | Gospodarska kriza: | <ul style="list-style-type: none"> - recesija: 1990 - 1993, - gospodarska kriza 2008: padec proizvodnje za 50%, zmanjšanje zaposlenih za 40%, - kriza Covid 19 in kriza zaradi rusko-ukrajinske vojne in druginje: oblikovanje večjih zalog ob ugodnih trenutnih nabave, prehod na alternativne vire energentov (sončna elektrarna) ter uporaba elektrike kot pogonsko gorivo (nakup električnega viličarja), - zagotavljajo dovolj lastnega kapitala, - hitra odzivnost na spremembe, - vodijo ustrezno politiko zalog, da ne ogrozijo poteka proizvodnje, - zagotavljajo lastne poslovne prostore in se tako izognejo stroškom za najemnino, - sprotno spremljajo gibanja svetovnega gospodarstva. |
| Konflikti: | <ul style="list-style-type: none"> - ključni so trdni družinski odnosi, - vzroki za konflikte so pogosto tekmovalnost in medgeneracijski spori, neodobravanje odločitev potomcev, vztrajanje lastnika pri glavni besedi ter spori med sorojenci, - konflikti predstavljajo resno oviro za nadaljnji uspešni obstoj in razvoj družinskega podjetja, - gre za prepletanje dveh sistemov: poslovnega in družinskega, ki imata vsak svoje posebnosti. | Konflikti: | <ul style="list-style-type: none"> - do konfliktov med družinskimi člani še ni prišlo, - možni konflikti pri prenosu lastništva, saj lastnik z družinskimi člani še ni opravil razgovora, - lastnik bo še vedno aktiven v podjetju kot svetovalec, ker je doslej odločitve sprejemal sam, bo zagotovo po predaji lastništva želel obdržati glavno besedo, - možni konflikti pri zaposlenih, ki so zelo zvesti podjetju in naklonjeni trenutnemu lastniku in se ne bi strinjali z odločitvami naslednika. |

Tabela 6 Predlogi za izboljšave v podjetju Grand Corporation Založnik, d. o. o.

| Predlogi za izboljšave v družinskem podjetju Grand Corporation Založnik, d. o. o. | |
|--|--|
| Prenos lastništva: | <ul style="list-style-type: none"> - s prenosom lastništva se je potrebno pričeti ukvarjati čim prej, da lahko pri naslednikih spoznamo ,ali je sploh izražen interes za prevzem družinskega podjetja (5 let pred načrtovanim prenosom lastništva), - čim prej opraviti odkrit razgovor z vsemi člani družine o poteku prenosa lastništva in vlogah članov družine v podjetju, - izraziti jasna in odločna pravila, kdo in zakaj ima prednost, da nasledi vodjo, - v proces prenosa lastništva vključiti zunanje strokovnjake, svetovalce (ureditev formalnosti in davčni vidik prenosa podjetja), - zaupanje in dopuščanje samostojnosti nasledniku, omogočanje sprejemanja samostojnih odločitev o poslovanju družinskega podjetja. |
| Kadrovanje: | <ul style="list-style-type: none"> - uvesti stalno strokovno izpopolnjevanje za zaposlene, - uvesti nagrajevanje za koristne predloge in izboljšave zaposlenih, - razporeditev zaposlenih po sposobnostih posameznika, - zaposlovanje le tistih sorodnikov, ki imajo ustrezno znanje, talent in sposobnost, - vsi zaposleni (ne le člani družine) imajo enake možnosti in so obravnavani enako, - zaposleni o družinskih zadevah med delovnim časom ne razpravljajo, - uvesti neformalna druženja in izobraževanje za zaposlene, da le-ti začutijo, da so pomemben del organizacije. |
| Digitalizacija: | <ul style="list-style-type: none"> - mora potekati kontinuirano, ni enkratni proces, - ključnega pomena je digitaliziranje trženja: uporaba tehnologije, kot so spletne strani, e-pošta, aplikacije ter družbena omrežja, - izkoristiti družbena omrežja, ki so postala del vsakdana, zato je prav, da se ti kanali izkoristijo za večjo prepoznavnost blagovne znamke podjetja, - izdelava spletne strani, ki ima vključeno spletno trgovino in kontaktni obrazec, ki bil kupcem v oporo pri morebitnih vprašanjih in nejasnostih oziroma posebnih željah, - vpeljava spletne prodajalne omogoča, da kupci kupijo izdelek kljub geografski oddaljenosti, prav tako lahko v spletno prodajo vključimo dodatne možnosti v okviru pospeševanja prodaje kot so kuponi ugodnosti za zveste kupce, - popolni prehod na e-poslovanje, uvedba brezpapirnega poslovanja, - opremiti proizvodne procese za elektronskimi napravami za prenos podatkov (tablice, računalniki, pametni telefoni, skenerji), - vključiti se v EAN sistem označevanja izdelkov, - z vpeljavo strategije digitalnega trženja, nastane izrazita potreba po prenovi obstoječega logotipa v bolj všečen. |
| Gospodarska kriza: | <ul style="list-style-type: none"> - celovit prehod na uporabo alternativnih virov energije, - prijava na razpise ESS oziroma drugih institucij (Občina Slovenske Konjice, agencija Spirit, Obrtna zbornica ...), - oblikovanje dovolj lastnega kapitala, - voditi ustrezno politiko zalog - optimalne količine - sprotno spremljanje aktualnega dogajanja v državi in svetu, |

| | |
|-------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - hitra odzivnost na spremembe (prilagodljivost, sprememba proizvodnega programa, prekvalifikacija delovne sile, zmanjševanje povprečnih stroškov, slediti razvoju (robotizacija, digitalizacija, avtomatizacija). |
| Konflikti: | <ul style="list-style-type: none"> - poštena in odkrita komunikacija z vsemi zaposlenimi, - ne postavljati družinskih članov na plačilno listo, če ne delajo v podjetju in zanj ne prispevajo, - vsi zaposleni (ne le člani družine) imajo enake možnosti in so obravnavani enako, - zaposleni o družinskih zadevah med delovnim časom ne razpravljajo, - člani družine o poslovanju podjetja ne razpravljajo izven delovnega časa, med vikendi, na dopustu, - ne mešati družinskih in poslovnih odločitev (na primer izposoja službenega avtomobila v neslužbene namene), - oblikovanje družinske ustave, ki predstavlja temelj za urejene odnose v družini in v podjetju. - Družinsko ustavo podpišejo jo vsi polnoletni člani družine. Lahko ima obliko pogodbe z vsemi pravnimi posledicami, vendar posamezne določbe ne smejo biti v nasprotju s slovenskimi pravnimi predpisi. <p>Družinska ustava naj bi v osnovi ločila menedžment od lastništva. Posamezniki naj bi v skladu z njo opravljali funkcije, ki so jih sposobni opravljati. Plačilo naj bi bilo takšno, kot bi ga imeli, če bi bili zaposleni v kakem drugem podjetju. Določala naj bi, da vsi pogoji veljajo enako za družinske in nedružinske člane. Priporočljivo je, da se družinska ustava vsakih pet let vsebinsko pregleda in prilagodi aktualnemu stanju in spremembam v podjetju.</p> |

4 ZAKLJUČEK

Dandanes se vsa podjetja, ne glede na to, ali so družinska ali nedružinska, na poti k poslovnemu uspehu spopadajo z različnimi ovirami. V družinskih podjetjih gre za posebnost, saj se neposredno prepletata osebno in poslovno življenje. Podjetje ne sme postati del družine, temveč le del življenja. Ovire za nadaljnjo rast družinskega podjetja so številne. Naj bo to napovedana ekonomska kriza, zaposlovanje, odpuščanje, beg možganov in seveda trd boj s konkurenco. Kot eno izmed glavnih ovir za uspešno delovanje družinskega podjetja so težave pri prenosu lastništva, saj medgeneracijski spori pogosto privedejo do propada še tako uspešnega podjetja. Iz tega vidika je zato izjemnega pomena, da lastnik določi jasna in odločna pravila, kdo in zakaj ima prednost, da nasledi vodjo ter da se prenos lastništva začne že nekaj časa pred predvideno upokojitvijo lastnika, saj ima na tak način nov lastnik dovolj časa in možnosti, da spozna delovanje podjetja. Na področju kadrovanja v družinskem podjetju izpostavljam zaposlovanje zaposlenih po sposobnostih ter enakovredno obravnavo vseh zaposlenih, ne glede na to ali so člani družine ali ne.

V času izrednega razvoja in napredka je nujna digitalizacija podjetja na vseh področjih: trženja, poslovanja in proizvodnih procesov. Gospodarska nihanja v smislu konjunktura in recesije so stalnica, zato morajo biti v družinskih podjetjih na to pripravljeni. Lasten kapital in hitra odzivnost na spremembe sta ključni, da gospodarske krize ne povzročijo propada podjetja. Konfliktom v družinskem podjetju se najlažje izognemo, če pošteno in odkrito komuniciramo z vsemi zaposlenimi ter dajemo vsem zaposlenim (ne le članom družine) enake možnosti in jih obravnavamo enako. Predlagam družinsko ustavo, ki predstavlja temelj za urejene odnose v družini in v podjetju.

Vsako raziskovalno delo je mogoče nadaljevati. Menim, da bi bilo smiselno to raziskovalno delo nadaljevati v smeri primerjanja poslovanja podjetja pred po vpeljavi določenih predlogov v poslovanje podjetja, predvsem na področju digitalizacije trženja.

5 VIRI IN LITERATURA

- Bedenčič, U.: Pomen družinske ustave za obstoj družinskega podjetja. Diplomski naloga, Univerza v Ljubljani: EF, 2004.
- Elektronski vir. 2019, Citirano 1. 2. 2023, 13.30. Dostopno na URL naslovu: <http://www.inin.si/2021/kaj-je-digitalizacija-poslovanja-in-kako-se-je-lotiti/>.
- Elektronski vir. 2022, Citirano 1. 2. 2023, 14.30. Dostopno na URL naslovu: <https://inhouse-consulting.si/storitve/priprava-podjetja-na-gospodarsko-krizo/>.
- Jamer, N.: Štiri velike gospodarske krize na slovenskem. Diplomski naloga, Univerza v Ljubljani: EF, 2010.
- Krašovec, M.: Digitalizacija družinskega proizvodnega podjetja. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru: Univerza za organizacijske vede, Kranj, 2022.
- Namestnik, T.: Razlike in enakosti zaposlenih v družinskih in drugih podjetjih ter finančni vidik. Diplomski naloga, Višja strokovna šola Academia, Ljubljana, 2020.
- Petrovčič, S.: Rast in razvoj družinskega podjetja. Diplomski naloga, Univerza v Mariboru: EPF, 2010.
- Pirc, I.: Nasledstvo v družinskih podjetjih. (elektronski vir).2023. Citirano 12. decembra 2022, 14.00. Dostopno na URL naslovu: <https://od-p.eu/nasledstvo-druzinsko-podjetje-2/>.
- Pirc, I.: Pojem, pomen in posebnosti razmerij v družinskih podjetjih. (elektronski vir).2023. Citirano 10. januarja 2023;16.00. Dostopno na URL naslovu: <https://od-p.eu/pojem-pomen-in-posebnosti-razmerij-v-druzinskih-podjetjih/>.
- Špende, R.: Družinska podjetja kot ključna oblika podjetništva. (elektronski vir).2023. Citirano 10. januarja 2023;15.00. Dostopno na URL naslovu: <https://www.dnevnik.si/1042853521>.
- Vnučec, M.: Strategija nasledstva v izbranem družinskem podjetju. Diplomski naloga, Univerza v Ljubljani: EF, 2011.