

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

**RAZLIKE IN ENAKOSTI ZAPOSLENIH V
DRUŽINSKIH IN DRUGIH PODJETJIH TER
FINANČNI VIDIK**

Kandidatka: Tina Namestnik

Vrsta študija: študentka izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentor predavatelj: mag. Dejan Petkovič

Mentor v podjetju: Tom Erznožnik

Lektorica: Barbara Bosina, prof. slov.

Maribor, 2020

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Tina Namestnik sem avtorica diplomskega dela z naslovom Razlike in enakosti zaposlenih v družinskih in drugih podjetjih ter finančni vidik, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Dejana Petkoviča.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne – kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32. a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, avgust 2020

Podpis študenta:

ZAHVALA

Rada bi se zahvalila mentorju mag. Dejanu Petkoviču za strokovno svetovanje, potrpežljivost in spodbudo pri nastajanju diplomskega dela.

Iskrena hvala dragima staršema za vso podporo in finančno pomoč pri študiju.

Iskrena hvala mojemu partnerju, ki me sprejema tako, kot sem. V vseh mojih vzponih in padcih me je optimistično spodbujal in verjel vame.

Zahvalila bi se tudi vsem ostalim, ki so vsa ta leta verjeli vame in mi stali ob strani.

POVZETEK

Na osnovi študija obstoječe literature in virov smo se na temo razlike in enakosti zaposlenih v družinskih in drugih podjetjih poglobili v ozadje omenjenih tipov gospodarskih družb. Na podlagi finančnih podatkov, dostopnih na spletnih straneh Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, in lastnega vprašalnika smo analizirali njihovo strukturo, delovanje in uspešnost. Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, torej na prvi, teoretični del, v katerem smo pozornost posvetili značilnostim tako družinskih kot nedružinskih podjetij ter opredelili pojem družinskega podjetja. Le-ta dandanes predstavljajo pomemben del ne le slovenskega, temveč tudi svetovnega gospodarstva, in so prav tako pomemben ustvarjalec delovnih mest v regijah, v katerih se nahajajo. Ob pregledu njihovega delovanja smo pozornost posvetili samemu vodenju tega tipa podjetja, težavam pri prenosu lastništva na naslednjo generacijo, dotaknili pa smo se tudi start-up podjetništva, ki dandanes velja za eno izmed najperspektivnejših oblik podjetništva. Nadalje smo povlekli vzporednice z nedružinskimi podjetji in predstavili tako podobnosti kot razlike obeh tipov podjetja. Prav tako smo pozornost namenili še pomenu financiranja, nagrajevanja in odnosov v družinskih podjetjih. Pomembnost medsebojnih odnosov na delovnem mestu tako predstavlja enega izmed osrednjih področij raziskovanja diplomskega dela, saj le-ti pripomorejo k uspešnemu ali neupešnemu delovanju podjetja, tako družinskega ali nedružinskega. V drugem delu sledi predmet analize diplomskega dela in predstavlja deset slovenskih podjetij, pet družinskih in pet nedružinskih, ki so bila izbrana za raziskavo in ki so med zaposlene razdelila pripravljen vprašalnik. Pozornost smo posvetili izvedbi izračuna stopnje lastniškosti kapitala, stopnje dolgoročnosti kapitala, EBITDA marže in EBIT marže za vsako izmed desetih sodelujočih podjetij. Z vprašalnikom pa smo pri zaposlenih v teh podjetjih poskušali pridobiti podatke o dojetanju družbe, v kateri so zaposleni, nagrajevanju za njihov doprinos in upešnost pri delu in možnih vzrokih nezadovoljstva pri delovanju znotraj določenega tipa podjetja. Diplomsko delo smo izdelali na osnovi študija aktualne in relevantne domače in tuje literature ter z zbiranjem virov in dokumentacije, dostopnih tako javno kot tistih, prejetih iz strani dotičnih podjetij, ki so sodelovala pri izdelavi te diplomske naloge. Zbrane podatke smo ustrezno uredili s pomočjo deskriptivne in komparativne raziskovalne metode.

Ključne besede: družinska podjetja, nedružinska podjetja, start-up podjetje, lastniški kapital, EBITDA marža, EBIT marža

ABSTRACT

Differences and equalities of employees in family and non-family businesses and the financial aspect

Based on the study of existing literature and sources, we delved into the background of these types of companies on the topic of differences and equalities of employees in family and non-family companies. We analyzed their structure, operation and performance on the basis of the financial data, accessible on the internet pages of the Agency of the Republic Slovenia for Public Legal Records and Related Services and our own questionnaires. The present diploma paper is divided into two parts. The first, theoretical part is where we paid attention to the characteristics of both family and non-family companies and defined the concept of family business. Today, family businesses represent an important part of the Slovenian and world economy and are as such an important job creator in their respective regions. When reviewing their operations, we paid attention to the management of this type of company, the difficulties in transferring ownership to the next generation and we also took a look at the start-up entrepreneurship, which is nowadays considered as one of the most prospective forms of entrepreneurship. Furthermore, we drew parallels with non-family businesses and presented both similarities and differences. We also stressed the importance of financing, rewarding, and relationships in family societies. The importance of the relations in a workplace therefore presents the key field of research of this diploma paper, since they are a profound factor of the success or failure of both types of businesses. The second part features the subject of the analysis of the diploma paper and presents 10 Slovenian companies, five family and five non-family, which were selected for the survey and which distributed a prepared questionnaire among their employees. We paid attention to the calculation of the equity ratio, the long-term capital ratio, the EBITDA margin and the EBIT margin for each of the ten participating companies. The purpose of the questionnaire was to collect data about employees' perception of the company in which they are employed, rewards for their contribution, success rate and possible stumbling blocks in working within a certain type of company. The diploma thesis was prepared on the basis of the study of current and relevant domestic and foreign literature and by collecting sources and documentation available both publicly and those received from the respective researched companies, involved in the process of making this diploma paper. The collected data was properly edited using a descriptive and comparative research method.

Key words: family businesses, non-family businesses, start-up company, equity, EBITDA margin, EBIT margin.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	10
1.1	Opis področja in opredelitev problema	10
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve.....	10
1.3	Predpostavke in omejitve	11
1.4	Uporabljene raziskovalne metode	11
2	DRUŽINSKA PODJETJA	13
2.1	Opredelitev pojma	13
2.2	Značilnosti družinskih podjetij	14
2.3	Družinski odnosi kot prednost in slabost v delovnem okolju.....	16
2.3.1	Pomen nepotizma v delovnem okolju	17
2.3.2	Načini reševanja konfliktov v družinskih podjetjih.....	18
2.4	Pomen družinskih podjetij kot gonilne sile slovenskega gospodarstva v prihodnosti 19	
2.5	Izzivi in tveganja ob prenosu lastništva.....	20
2.5.1	Ovire za nadaljnjo rast družinskega podjetja.....	23
3	PODJETNIŠTVO IN VODENJE PODJETJA	25
3.1	Ustanovitev podjetja	25
3.2	Financiranje podjetja	28
3.3	Start-up podjetništvo	30
3.3.1	Start-up podjetja v Sloveniji	32
3.3.2	Start-up podjetja v primerjavi z drugimi oblikami podjetij	33
3.4	Vodenje podjetja.....	34
4	PRIMERJAVA DRUŽINSKIH IN NEDRUŽINSKIH PODJETIJ	36
4.1	Razlike v delovanju in vodenju družinskih in nedružinskih podjetij	36
4.2	Enakosti v delovanju in vodenju družinskih in nedružinskih podjetij	37
4.3	Primerjava odnosov na delovnem mestu v družinskih in nedružinskih podjetjih	37
4.4	Finančni vidik družinskih in nedružinskih podjetij	38
4.4.1	Predmet obravnave, sistem nagrajevanja in poslovna uspešnost	38
4.4.2	Ugotovitve razlik pri poslovni uspešnosti	53
4.4.3	Ugotovitve glede razlike v nagrajevanju	56
5	ANALIZA VPRAŠALNIKA IN HIPOTEZ	57
5.1	Analiza vprašalnika	57

5.2	Analiza hipotez	62
6	SKLEP	64
7	LITERATURA IN VIRI	66
8	PRILOGE	69

KAZALO SLIK

Slika 1: Možnosti nasledstva.	22
Slika 2: Število registriranih podjetij in družb v Sloveniji	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Posebnosti družinskega in poslovnega sistema	19
Tabela 2: Finančni podatki podjetja Intrade d. o. o.	39
Tabela 3: Poslovni prihodki podjetja Intrade d. o. o. v evrih	40
Tabela 4: Poslovni odhodki podjetja Intrade d. o. o. v evrih.....	40
Tabela 5: Finančni podatki podjetja Fegal d. o. o.	41
Tabela 6: Poslovni prihodki podjetja Fegal d. o. o. v evrih.....	41
Tabela 7: Poslovni odhodki podjetja Fegal d. o. o. v evrih	42
Tabela 8: Finančni podatki podjetja Setrans d. o. o.....	42
Tabela 9: Poslovni prihodki podjetja Setrans d. o. o. v evrih.....	43
Tabela 10: Poslovni odhodki podjetja Setrans d. o. o. v evrih	43
Tabela 11: Finančni podatki podjetja Nana d. o. o.....	44
Tabela 12: Poslovni prihodki podjetja Nana d. o. o. v evrih	44
Tabela 13: Poslovni odhodki podjetja Nana d. o. o. v evrih.....	44
Tabela 14: Finančni podatki podjetja Lesdom d. o. o.	45
Tabela 15: Poslovni prihodki podjetja Lesdom d. o. o. v evrih.....	46
Tabela 16: Poslovni odhodki podjetja Lesdom d. o. o. v evrih	46
Tabela 17: Finančni podatki podjetja Medis-M d. o. o.	46
Tabela 18: Poslovni prihodki podjetja Medis-M d. o. o. v evrih.....	47
Tabela 19: Poslovni odhodki podjetja Medis-M d. o. o. v evrih	47
Tabela 20: Finančni podatki podjetja VGB d. o. o.....	48
Tabela 21: Poslovni prihodki podjetja VGB d. o. o. v evrih	48
Tabela 22: Poslovni odhodki podjetja VGB d. o. o. v evrih.....	48

Tabela 23: Finančni podatki podjetja Fonis d. o. o.	49
Tabela 24: Poslovni prihodki podjetja Fonis d. o. o. v evrih.....	50
Tabela 25: Poslovni odhodki podjetja Fonis d. o. o. v evrih	50
Tabela 26: Finančni podatki podjetja Tom Tailor d. o. o.	50
Tabela 27: Poslovni prihodki podjetja Tom Tailor d. o. o. v evrih	51
Tabela 28: Poslovni odhodki podjetja Tom Tailor d. o. o. v evrih.....	51
Tabela 29: Finančni podatki podjetja EPC Mont d. o. o.	52
Tabela 30: Poslovni prihodki podjetja EPC Mont d. o. o. v evrih	52
Tabela 31: Poslovni odhodki podjetja EPC Mont d. o. o. v evrih.....	53

KAZALO GRAFOV

Graf 1. Lastništvo podjetja	58
Graf 2. Razlike v nagrajevanju	58
Graf 3. Izplačevanje nagrad za uspešnost.....	59
Graf 4. Prejemanje nagrad za uspešnost.....	59
Graf 5. Izplačevanje regresa	60
Graf 6. Vrste konfliktov v podjetju	61
Graf 7. Vodstvene strukture družinskih podjetij	62

Družina je kompas, ki nas vodi.
Je navdih, s pomočjo katerega
lahko dosežemo višave,
in je naše udobje,
ko tu in tam omahnemo.
(Brad Henry)

1 UVOD

1.1 Opis področja in opredelitev problema

Družinska podjetja dandanes predstavljajo pomemben del ne le slovenskega, temveč tudi svetovnega gospodarstva in so hkrati pomemben ustvarjalec delovnih mest v regijah, v katerih se nahajajo. Svetovno znana gospodarsko uspešna podjetja, kot so Nike, Volkswagen, Samsung Electronics, Facebook, Nestle itd. so, nekatera izmed njih že več generacij, uspešno vodena s strani družin. Vodenje družinskega podjetja, ki iz ekonomskega vidika tvori pomembno obliko podjetništva, predstavlja velik izziv, saj lahko medsebojni konflikti družinskih članov, ponekod pa tudi problematika reševanja nasledstva, znatno otežujejo delo v podjetju in posledično še zavirajo gospodarski napredek le-tega. Eden izmed dejavnikov, ki je ključnega pomena za uspešnost vsakega družinskega podjetja, ko gre za iskanje delovne sile, je prav gotovo poudarjanje družine kot glavne vrednote. Iskalci zaposlitve se radi zaposlujejo v stabilnem gospodarskem sistemu, ki ga predstavlja družinsko podjetje, hkrati pa jim veliko pomeni občutek pripadnosti, ki jim ga podjetje daje. Družinska in nedružinska podjetja se sicer po obsegu dela in strukturi vodenja ne razlikujejo prav veliko. Glavna razlika, ki tvori osrednji predmet raziskave tega diplomskega dela, je prisotnost čustvenega faktorja, ki znatno vpliva na zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih na delovnem mestu. Zaposleni v nedružinskih podjetjih tako niso čustveno vpleteni v odnose in konflikte na delovnem mestu, saj ne delajo z ljudmi, ki so jim v sorodu. Prav tako bi tekom analize diplomskega dela radi ugotovili, ali so zaposleni v družinskih podjetjih iz finančnega vidika bolje nagrajeni za delo, ki ga opravljajo, ali pa je ta trditev zgolj mit.

Za temo diplomskega dela sem se odločila predvsem zato, ker bom tudi sama nekoč dejavna v družinskem podjetju in bi rada do potankosti spoznala delovne procese obeh tipov podjetij, saj menim, da bo to znanje v prihodnosti v veliki meri doprineslo k poslovnim uspehom našega družinskega podjetja in me naučilo, kako se izogniti morebitnim pastem, ki so prisotne pri delu z družinskimi člani.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen in cilj diplomskega dela so približje spoznati in raziskati razlike v delovanju in predvsem v medsebojnih odnosih med zaposlenimi v družinskih in drugih tipih podjetij, ki niso družinska in poslujejo po »običajnih principih«. Moj poglobljen cilj je dokazati, da je uspešnost delovanja tako družinskega podjetja kot tudi tega, ki ga ne moremo opredeliti kot družinsko, odvisna

predvsem od korektnosti odnosov med vsemi zaposlenimi ter da uspeh podjetja ni vedno odvisen od velikosti in števila zaposlenih, temveč prej od kvalitete izdelka in produktivnosti zaposlenih. Družinska podjetja dandanes tvorijo znaten del slovenskega gospodarstva in predstavljajo perspektivni vir zaposlitve v prihodnosti, zato je pomembno raziskati njihove prednosti in obenem tudi predstaviti morebitne slabosti. Primerjava družinskih podjetij s tako imenovanimi nedružinskimi podjetji je zato glavni cilj diplomskega dela in predstavlja temeljno področje raziskovanja.

Raziskovalna vprašanja raziskovalne naloge oz. diplomskega dela:

- Kakšne so glavne razlike v odnosih med zaposlenimi v družinskih in drugih podjetjih?
- Ali je družina kot temeljna enota podjetja prednost ali slabost v poslovnem svetu?
- Ali lahko družinsko podjetje preživi in uspešno deluje tudi več generacij?
- Kakšna je razlika v strukturi delovanja družinskega in nedružinskih podjetja?
- Kako pomembno je vprašanje nasledstva za preživetje družinskega podjetja?
- Ali so lastniki družinskih podjetij manj naklonjeni tveganju v poslovnem svetu?

V diplomskem delu se bomo tako osredotočili na naslednje hipoteze, ki jih bomo tekom izdelave diplomskega dela potrdili ali zavrnili:

- H1: Uslužbenci v družinskih podjetjih so na delovnem mestu bolj produktivni in zadovoljni, saj imajo občutek, da so del družine
- H2: Družinska podjetja bolje nagradujejo družinske člane kot ostale zaposlene.
- H3: Družinska podjetja so poslovno uspešnejša od ostalih podjetij.

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavljamo, da morebiti največjo omejitev pri pridobitvi podatkov za empirični del diplomskega dela predstavlja nepripravljenost zaposlenih za izpolnjevanje anketnega vprašalnika. Prav tako lahko omejitev predstavlja razpoložljivost gradiva v knjižnicah, saj lahko roki izposoje gradiva in posledično dostopnost le-tega ponekod trajajo dlje, kot je bilo predvideno, kar otežuje pisanje teoretičnega dela diplomske naloge.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. Teoretični del zajema opredelitev pojma družinsko in nedružinsko podjetje, ter se osredotoča na razlike in enakosti med njima. V drugem, empiričnem delu, je namen s pomočjo anketnega vprašalnika analizirati zadovoljstvo

zaposlenih v družinskih in nedružinskih podjetjih, ter ugotoviti, kje in če sploh obstajajo razlike v načinu dela, poslovanja in vodenja posameznega tipa podjetja. V diplomskem delu bom uporabila metodo deskripcije, pri čemer bom podatke pridobivala s pomočjo domače in tuje literature, in komparativno metodo ter metodo analize. Literaturo sem zbrala na več načinov, in sicer z iskanjem po spletu ter v knjižnih ponudbah. V diplomskem delu gre za poslovno raziskavo na področju podjetništva. Za uspešno delovanje podjetja so nadvse pomembni korektni medsebojni odnosi, zato problematika diplomskega dela posega tudi na področje psihologije in vodenja.

2 DRUŽINSKA PODJETJA

2.1 *Opredelitev pojma*

Definicijo družinskega podjetja je, tako kot številna druga področja ekonomije, težko natančno opredeliti. V prvi vrsti zato, ker je pojem družinsko podjetje sociološki konstrukt in kot tak ni pravno opredeljen. V obzir pa je treba vzeti tudi dejstvo, da je študija tega področja stara le kakšnega pol stoletja, pa še to v Združenih državah Amerike, v Evropi pa približno dve desetletji manj.

Preden se posvetimo sami opredelitvi pojma, pa predstavimo še začetke raziskav in študij, povezanih z družinskimi podjetji. Seveda lahko o obstoju družinskih podjetij preberemo že iz prvih zgodovinskih zapisov, vendar pa se je znanost tej branži podjetništva podrobneje posvetila šele proti koncu prejšnjega tisočletja. Tukaj velja omeniti predvsem pobudnika in pionirja prvotnih znanstvenih publikacij na tem področju, Barbaro Hollander in Dicka Beckharda. Po njunih in zaslugah drugih strokovnjakov, ki so prepoznali pomen družinskih podjetij za gospodarstvo, se je študija ozadja začela razvijati. Sledile so ustanovitve organizacij, ki so svoj namen posvetile razvoju in ohranjanju ugodnih pogojev za rast družinskih podjetij v prihodnosti. V Združenih državah Amerike je prvi leta 1986 luč sveta ugledal inštitut Family Firm Institute. V Evropi je tri leta kasneje sledila ustanovitev organizacije Family Business Network s sedežem v Lozani. Ti organizaciji in njima podobne skrbijo za povezovanje družinskih podjetij, ter izobraževanja in inspiracijo ljudi, vpletenih v to okolje. Glede na »mladost« panoge tako ne sme biti presenetljivo, da se strokovnjaki še niso zedinili pri sami definiciji družinskega podjetja.

Če bi pojem družinskega podjetja želeli opredeliti čim širše, bi ga lahko opisali kot katerokoli obliko poslovnega združenja, v kateri je volilni nadzor v rokah določene družine. Na ta način bi lahko v obzir vzeli mnoge zanimive primere družinskih podjetij, v katerih je v aktivne dnevne vodstvene procese podjetja vključeno le nekaj družinskih članov ali celo noben. Avtorji knjig in drugih publikacij na to temo so se v preteklosti za opredelitev pojma ravnali po različnih kriterijih, od lastništva, vpletenosti družine pri vodstvenih odločitvah, generacijskega prenosa, do drugih podrobnejših. Ward (1987, str. 252) je pri svoji opredelitvi uporabil generacijski aspekt, in sicer »podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine«. Seveda pa je med definicijami tudi veliko takšnih, ki v opredelitvi upoštevajo več kriterijev. Enega izmed omenjenih navajajo Rosenblatt, de Mik, Anderson in Johnson (1985, str. 4-5): »Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta

ali sta bila najmanj dva člana družine neposredno vključena v podjetje.« Zanimiv pregled definicij je sestavil tudi Neubauer, ki se je osredotočil na povzemanje nemško govorečih avtorjev. Iz njegovih zapisov je mogoče ugotoviti, da se je veliko avtorjev pri njihovih opredelitvah zanašalo predvsem na dva kriterija, in sicer da sta vodenje in lastništvo v domeni določene družine.

Če omenjeni in drugi avtorji, ki so se v preteklosti dotaknili te teme, niso bili enotni glede uporabe kriterijev, pa so se v veliki večini vsi strinjali, da ni mogoče podati enotne opredelitve, ki bi enkrat za vselej definirala družinska podjetja.

2.2 Značilnosti družinskih podjetij

Večina avtorjev, ki so se poglobili v raziskovanje družinskih podjetij, se je (podobno kot pri iskanju definicije družinskega podjetja) pri navajanju značilnosti zanašala na različne kriterije ali dimenzije. Spodaj navajamo najbolj pogoste elemente, ki so jih različni strokovnjaki uporabili za kovanje njihovih definicij (Neubauer & Lank, 1998, str. 5):

- Odstotek skupnega kapitala v lasti družine.
- Zaposlovanje družinskih članov (lastnikov) na izvršnih in drugih položajih.
- Obstoj nedružinskih zaposlenih na izvršnih ali drugih položajih.
- Obseg namena ohranitve družinske vključenosti v prihodnosti.
- Število generacij lastniške družine, vpletenih v podjetju.
- Število družin, vpletenih v vodstvene strukture in/ali lastništvo.
- Ali določena družina sprejema dejstvo, da nadzoruje svoje podjetje.
- Ali nedružinski zaposleni sprejemajo dejstvo, da gre za družinsko podjetje.
- Ali imajo neposredni nasledniki ustanovitelja nadzor nad vodenjem in/ali lastništvom.
- Velikost podjetja, zlasti število zaposlenih«.

Neubauer in Lank (1998, str. 6) navajata, da seznam, ki sicer ni popoln, vključuje ključne spremenljivke iz izbrane literature.

Težave pri definiranju lastnosti družinskih podjetij pa izhajajo tudi iz dejstva, da so le-ta po navadi močno skrivnostna in ne dajejo vpogleda v njihovo delovanje. Tako so podatki, pridobljeni iz raziskav, velikokrat zgolj naključni in ne predstavljajo dejanskega stanja v podjetjih. Kot primer uspešne raziskave lahko na tem mestu navedemo projekt STRATOS (Donckles & Fröhlich, 1991, str. 232-233). Gre za projekt, ki je potekal na območju osmih evropskih držav in je primerjal značilnosti več kot tisoč malih in srednje velikih družinskih

podjetij. Kljub temu, da je bil za kriterij za opredelitev podjetja kot »družinskega« v raziskavi izbran le en filter (vsaj 60 odstotkov kapitala v lasti članov družine), je projekt prinesel veliko zanimivih vzporednic. Predvsem pa je pokazal nekaj značilnih lastnosti, ki ločujejo mala od srednje velikih družinskih podjetij. Ugotovljene značilnosti projekta STRATOS navajamo v nadaljevanju (Duh, 2003, str. 25-26):

- Družinska podjetja so bolj neodvisna v smislu, da ne potrebujejo toliko podpore s strani gospodarstva. Predvsem politika lastnika stremi k neodvisnosti. Sodelovanja z drugimi podjetji je tako manj, pa tudi potreba po socialni varnosti je manjša.
- Podjetniki v družinskih podjetjih so bolj univerzalni. Prevzemajo vlogo pionirjev, aktivno in organizirano vodijo politiko podjetja, prednost dajejo preverjenim poslovnim modelom in manj tvegajo. Politika je usmerjena v stabilnosti, in ne v hitro rast.
- Družinska podjetja so bolj zaprti sistemi. Poudarek leži na ohranjanju statusa družinskega podjetja, ohranjanju vodstvenih odločitev v rokah družinskih članov in ustvarjanje zadostnosti za družino.
- Podjetja kažejo manjšo pripravljenost za izvoz in internacionalizacijo.
- Plačila v družinskih podjetjih so višja. Cilj je večje zadovoljstvo delavcev, čeprav na račun tega šepajo pri drugih kadrovskih smernicah.
- Strateško gledano družinska podjetja delujejo bolj konzervativno in rutinsko.
- Družinska podjetja v gospodarstvo prinašajo faktor stabilizacije. Zaradi manjše usmerjenosti v rast in dobiček tako ne vplivajo tako dinamično na gospodarstvo.

Rezultati projekta STRATOS so tako Donckelsa in Fröhlicha po zaključku raziskave privedli do tega, da sta podala pritrdilni odgovor na vprašanje, ki sta si ga postavila v naslovu knjige: »Ali so družinska podjetja v resnici drugačna?« (1991).

V letih raziskav se je seveda v takšnih ali drugačnih publikacijah pojavilo še več značilnosti, vendar pa razmišljanje večine avtorjev združuje družinsko lastništvo in pa družinski nadzor nad vodenjem podjetja oziroma sprejemanjem ključnih odločitev. Ti značilnosti sta stalnica, medtem ko se druge v času hitre globalizacije, predvsem uspešnejših manjših podjetij, spreminjajo iz leta v leto.

2.3 Družinski odnosi kot prednost in slabost v delovnem okolju

Delo z družino zagotovo predstavlja enega največjih in najtežjih izzivov v poslovnem življenju. V SSKJ (1994, str. 176) je pojem »družina« opisan kot »skupina ljudi, ki jih vežejo sorodstvene vezi« in ravno prepletanje poslovnih in krvnih vezi lahko povzroči nastanek neštetihih konfliktnih situacij, ki nemalokrat vodijo do propada še tako uspešnega podjetja. Vsako družinsko podjetje je svojevrstna enota, ki jo oblikujejo skupina značilnih osebnosti, skrbi zaposlenih, cilji in medsebojni odnosi. Prav tako pa na njo vpliva tudi več drugih osebnih in komercialnih značilnosti (Leach & Bogod, 1999, str. 3). Slabi odnosi na delovnem mestu bodisi med družinskimi ali nedružinskimi člani lahko resno ogrozijo produktivnost podjetja, ter negativno vplivajo na stopnjo motiviranosti in zavzetosti med zaposlenimi (Ramčilo, 2019, str. 7-10). Ljudje večino svojega dneva preživimo na delovnem mestu, zato je več kot pomembno, da se na dnevni bazi izogibamo konfliktom in situacijam, ki nam povzročajo stres in morebiti vodijo do psihične izčrpanosti.

Leach in Bogod (1999, str. 5–17) podrobneje opisujeta nekatere prednosti in slabosti dela v družinskih podjetjih. Kot prednosti dela v družinskem podjetju navajata sledeče:

- Predanost – ljudje, ki vzpostavijo svoj posel, se nanj navadno tudi čustveno navežejo, Kar pa velja tudi za ostale družinske člane. Teh prav zaradi močne emocionalne vezi ne moti, da morajo v delo vložiti bistveno več truda, dela in energije, kot bi jo morda morali na nekem drugem delovnem mestu.
- Znanje – družinska podjetja imajo pogosto svojevrsten način, kako pridobljeno znanje iz določenih, predvsem tehničnih področij, obdržati znotraj družine in ga uspešno predati na naslednje generacije. Otroci lastnikov družinskih podjetij imajo tako ob času, ko se odločijo biti dejavni v družinskem poslu, že zadostno znanje iz določenega področja in jih ni potrebno na novo uvajati.
- Prilagodljivost v delu, času in denarju – predvsem ta faktor je ključnega pomena za uspešno delovanje družinskega podjetja, saj družinskim članom ni težko žrtvovati svoj prosti čas, kadar je potrebno dokončati delo, ker se zavedajo, da gre za dobrobit vseh. V tem primeru se delodajalcu torej ni potrebno pogajati o dodatnih izplačilih za nadure. Prilagodljivost iz vidika časa, dela in financ za družinska podjetja predstavlja veliko prednost pred konkurenco, saj se lahko podjetje hitreje prilagodi na nepričakovane spremembe.

- Dolgoročno razmišljanje – družinska podjetja se s pomočjo strateškega načrtovanja veliko bolje odrežejo pri dolgoročnem načrtovanju svoje prihodnosti, saj navadno kujejo načrte za naslednjih deset ali petnajst let vnaprej, kar v poslovnem svetu predstavlja veliko prednost. Družinska podjetja imajo jasno vizijo za svoje podjetje in strmijo k temu, da jo tudi uresničijo.
- Stabilna struktura – družinska podjetja imajo v večini primerov izjemno stabilno strukturo podjetja, saj so vodilni v podjetju povezani in vsi strmijo k uspehu. Prav tako je lahko ta povezanost tudi dvorezen meč, saj se v družinskih podjetjih pogosto pojavi praksa dela po načinu »to se naredi tako, ker smo do zdaj vedno tako delali«, kar onemogoča vnos novih, svežih idej.

Prav tako pa sta avtorja predstavila tudi določene pomanjkljivosti dela z družinskimi člani, in sicer:

- Togost – avtorja vstop v določena družinska podjetja primerjata s časovno kapsulo, saj tukaj večinoma ni prostora za novitete, ker se praksa upravljanja podjetja prenaša iz roda v rod.
- Problematika nasledstva – prenos vodenja podjetja na naslednjo generacijo je navadno zapletov poln in iz čustvenega vidika težak postopek. Izbira primerne osebe, ki bo podjetje lahko uspešno popeljala do prenosa na naslednjo generacijo, je za starše izjemno težka odločitev. Le-ti namreč izbirajo med svojimi otroci, kar pa lahko predstavlja potencialni izbruh konfliktov.
- Čustva – sistem družine kot enote bazira na čustveni podlagi s poudarkom na skrbi in predanosti, medtem ko v poslovnem svetu štejejo le učinkovitost in rezultati. Družinska podjetja združujeta ti dve med seboj popolnoma različni enoti, kar lahko privede do uspešnega poslovanja podjetja ali pa povzroča razpoke v družinskih odnosih.
- Vodenje – problematika vodenja podjetja je ena izmed večjih pomanjkljivosti pri družinskih podjetjih, saj je uspešno vodenje podjetja s strani več generacij izjemno težak podvig.

2.3.1 Pomen nepotizma v delovnem okolju

Izraz nepotizem izhaja iz italijanske besede *nipote* in v prevodu pomeni nečak, Slovar slovenskega knjižnega jezika pa pojem nepotizem opisuje kot »dajanje dobrih služb, družbenih položajev sorodnikom« (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1994, str. 659), pri čemer pa ni nujno, da so ti za omenjene položaje primerno izobraženi ali usposobljeni. Kot nepotizem lahko

prav tako označimo situacijo, v kateri je razpisano delovno mesto prilagojeno izobrazbi in potrebam določene osebe. Če se delodajalec odloči zaposliti sorodnika, ki je za delovno mesto sposoben in usposobljen, pa ni več govora o nepotizmu, temveč gre v tem primeru bolj za kadrovske odločitve v dobrobit podjetja. Bartole (2014, str. 4) navaja, da sicer v naši državi ni zakonske podlage, ki bi omejevala ali celo prepovedovala rabo nepotizma v delovnem okolju, da pa vendarle gre za »neetično« in »diskriminatorno« ravnanje s strani delodajalca. Nepotizem v delovnem okolju ustvarja toksično klimo, ki negativno vpliva na produktivnost zaposlenih v podjetju. V njihovih očeh prikaže delodajalca v najslabši možni luči, prav tako pa vpliva na porast nezaupanja v njegove vodstvene sposobnosti. Nepotizem v veliki meri vpliva na upad delovne morale zaposlenih v podjetju in jih hkrati postavi pred notranjo dilemo, saj se v njih pojavi dvom, ali se za svoje podjetje res trudijo po najboljših močeh, predvsem pa, ali je podjetje njihovega truda sploh vredno.

2.3.2 Načini reševanja konfliktov v družinskih podjetjih

Konflikti so del našega vsakdanjika in so prisotni na vsakem področju naših življenj, ne le v poslovnem svetu. Avtorja Leach in Bogod (1999, str. 55) navajata dejstvo, da so trdni družinski odnosi odločilnega pomena za uspeh družinskega podjetja, saj lahko posel postane tisti vezni člen, ki družinske odnose še bolj poglobi. Nadalje prav tako trdita, da lahko uspešen posel vodi do uničevanja družinskih vezi, saj so v družinskih podjetjih pogosto prisotni tekmovalnost in medgeneracijski spori. Duhova (2003, str. 95) izpostavlja dejstvo, da lahko konflikti »predstavljajo resno oviro za nadaljnji uspešni obstoj in razvoj družinskega podjetja, če niso ustrezno obvladani«. Nadalje navaja, da je potrebno konflikte znati na ustrezen način prepoznati in jih tudi razumeti, saj jih lahko le v tem primeru ustrezno obvladamo. Avtorica prav tako meni, da je to edini način kako bi lahko prisotnost družine kot enote podjetje okrepila, ne da bi ga ob tem dodatno oslabil.

Kot rečeno, gre pri družinskih podjetjih za prepletanje dveh svojevrstnih sistemov, in sicer poslovnega in družinskega. Leach in Bogod (1999, str. 27) sta predstavila posebnosti obeh sistemov, kar je razvidno iz tabele, ki sledi (Tabela 1).

Tabela 1: Posebnosti družinskega in poslovnega sistema

<i>Družinski sistem</i>	<i>Poslovni sistem</i>
Bazira na čustvih	Bazira na nalogah
Podzvestno obnašanje	Zavestno obnašanje
Usmerjen navznoter	Usmerjen navzven
Zmanjševanje sprememb	Izkoriščanje sprememb

Vir: (Leach in Bogod, 1999, str. 27)

Kavs (2017, str. 14–17) navaja podatek, da na podlagi raziskav, izvedenih v Združenih državah Amerike, prenos lastništva iz ene generacije na drugo preživi le vsako tretje podjetje. Krivdo za tako slab rezultat avtor pripisuje dejstvu, da večina lastnikov dokaj trmasto vztraja pri vodenju podjetja po načinu, ki so si ga zamislili, kar pogosto vodi ne le do propada podjetja, temveč tudi do krhanja družinskih odnosov. Pri morebitnih vzrokih za nastavek konfliktnih situacij avtor navaja, da:

- želijo starši oziroma lastniki podjetja 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.

2.4 Pomen družinskih podjetij kot gonilne sile slovenskega gospodarstva v prihodnosti

Družinska podjetja dominirajo oz. so dominirala v svetovnem gospodarstvu, predvsem na določenih področjih. Ta edinstvena oblika poslovne organizacije prevladuje med ostalimi in igra vitalno vlogo v današnji kapitalistični ekonomiji, prav tako pa je ključna tudi za socialno blaginjo. Vsi, ki so se v svojem delu posvetili študiji te oblike poslovne organizacije, se v veliki večini strinjajo, da so družinska podjetja ekonomski motor vseh nekomunističnih gospodarstev.

Seveda pa je, glede na v prejšnjih poglavjih omenjeno debato o definiciji družinskih podjetij, to težko dokazati.

Pa vendar številke, ki jih imamo na voljo v Sloveniji, potrjujejo omenjeno trditev. V družinski lasti je približno 83 odstotkov slovenskih podjetij. Ta zaposlujejo približno 70 odstotkov delovne sile. Torej lahko rečemo, da so družinska podjetja tista, ki ženejo tudi slovensko gospodarstvo (Antončič, Auer Antončič, & Juričič, 2015, str. 3).

Če gledamo porazdelitev družinskih podjetij po številu zaposlenih, so številke sledeče: od pet do deset ljudi zaposluje 51 odstotkov podjetij, od deset do devetnajst 32 odstotkov, od 20 do 49 jih je zaposlenih v 12 odstotkov, od 50 do 99 pa v dveh odstotkih podjetij. Več kot 100 ljudi pa je zaposlenih v zgolj treh odstotkih slovenskih družinskih podjetij Antončič, (Antončič, Auer Antončič, & Juričič, 2015, str. 5).

Predstavljeni podatki potrjujejo dejstvo, da so družinska podjetja gonilna sila gospodarstva v Sloveniji, kar je spodbuden indikator za prihodnost. Vendar pa se omenjena podjetja pri nas in po svetu med drugim srečujejo z izjemno vitalno težavo, tj. generacijskim prenosom nasledstva, ki se ga bomo dotaknili v naslednjem poglavju. Slovenski podatki EY pod vodstvom Boštjana Antončiča iz leta 2015 kažejo malce višji delež (37 odstotkov) pri drugi generaciji, ter konkretnjši padec pri prehodu v tretjo, ki je trenutno le še pri treh odstotkih.

2.5 Izzivi in tveganja ob prenosu lastništva

Družinsko podjetje lahko najbolje opišemo kot kombinacijo dveh med seboj različnih sistemov, torej poslovnega in družinskega, ki pa temeljita na različnih vrednotah (Demšar, 2010, str. 11). Demšar tudi navaja, da »zamenjava vodstva povzroči določeno mero stresa tudi za zaposlene in do določene mere tudi za kupce, dobavitelje ter druge povezane osebe« (2010, str. 22). Antončič (2015, str. 15) trdi, da imajo čustva v primerjavi s poslovnim sistemom, ki je v večji meri usmerjen k rezultatom in je tako bolj racionalen, bistveno večji učinek in nadalje navaja delitev dejavnikov, povezanih z učinkovitimi prehodi ob prenosu lastništva podjetja v tri splošne kategorije:

- raven pripadnosti naslednikov,
- odnosi med družinskimi člani,
- dejavnosti načrtovanja in nadzora.

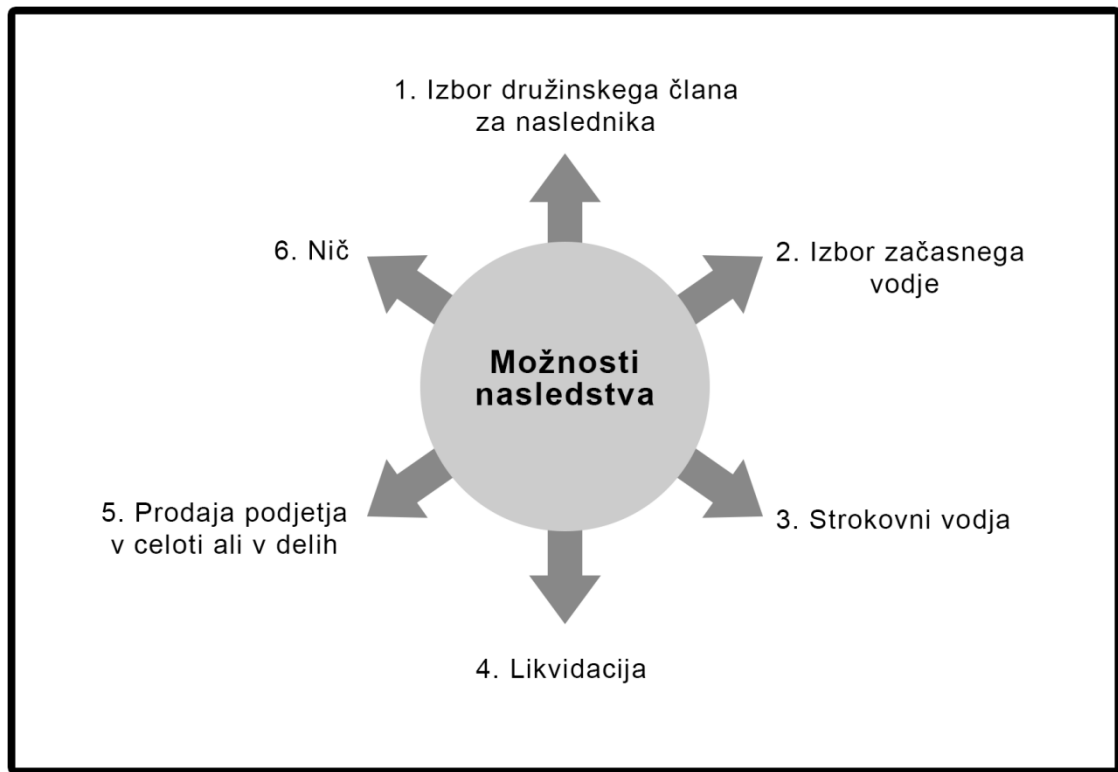
Problematika prenosa lastništva iz ene generacije na drugo zagotovo predstavlja najbolj pereč problem v družinskem podjetju, saj velikokrat pripomore h krhanju družinskih odnosov, ki se

ponekod nikoli več ne popravijo. Najti primernega 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 odrekanja in prav zato se mu ni pripravljen tako lahko odreči. Kavs tako (2017, str. 8) navaja 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 preden se dejansko zanj odločijo;
- lastniki podjetij 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.

Kavs (2017, str. 18–19) nadalje meni, da bi se ustanovitelji lahko večjemu številu konfliktov izognili, če bi prenos lastništva začeli načrtovati vsaj pet let vnaprej in ob tem vodili redne pogovore z nasledniki. Kot izjemnega pomena avtor navaja dejstvo, 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 pogostokrat 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 neodobravanjem odločitev s strani prvotnega lastnika podjetja. Kot enega največjih izzivov pri prenosu lastništva pa je 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 priženjena, pa lahko to povzroči nemara veliko nezaupanja in skrbi.



Slika 1: Možnosti nasledstva.

Vir: (Leach in Bogod, 1999, str. 162)

V zgoraj navedeni sliki avtorja Leach in Bogod navajata vse možnosti nasledstva, ki jih ima lastnik podjetja. Kadar gre za družinsko podjetje, je tako najverjetnejša možnost izbor družinskega člana zavrlojo 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 začasne 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.

2.5.1 *Ovire za nadaljnjo rast družinskega podjetja*

Dandanes se vsa podjetja, ne glede na to, ali so družinska ali nedružinska, na poti k poslovnemu uspehu spopadajo z različnimi ovirami. Naj bo to napovedana ekonomska kriza, v katero nas je v tem letu pahnila pandemija, zaposlovanje, odpuščanje, beg možganov in seveda trd boj s konkurenco – podjetja v Sloveniji in po vsem svetu se trenutno soočajo z veliko mero ovir v svojem vsakdanjem poslovanju.

Kot eno izmed glavnih ovir za uspešno delovanje družinskega podjetja smo že poprej navedli težave pri prenosu lastništva, saj medgeneracijski spori pogosto privedejo do propada še tako uspešnega podjetja. Prav tako pa je potrebno omeniti problematiko ločevanja zasebnega in poslovnega življenja, saj je pri družinskih podjetjih ta meja pogosto zabrisana, pri čemer se življenje celotne družine vrti le okoli dejavnosti in podjetja. Dejstvo, da je večina družinskega premoženja vpeta v podjetje in je tako blaginja celotne družine odvisna od uspeha le-tega, predstavlja veliko finančno tveganje, saj lahko ob morebitnem propadu podjetja v finančne težave zaide vsa družina. Abellera (2011) navaja deset ključnih ovir za nadaljnjo in predvsem uspešno rast družinskega podjetja:

- Težave znotraj kroga družine – čustvene in finančne težave imajo lahko velik vpliv na vsakodnevno poslovanje družinskega podjetja.
- Sproščeno vzdušje na delovnem mestu – veliko družinskih podjetij strmi k ustvarjanju sproščenega delovnega okolja, v katerem se bodo zaposleni dobro počutili. Vendar lahko ravno to privede do napak v vodenju dokumentacije ter definiranja strategije in ciljev podjetja.
- Pritisk k zaposlovanju družinskih članov – zaposlovanje družinskih članov je lahko pogosta ovira, s katero se srečujejo družinska podjetja, saj v večini primerno delo v podjetju ter predvsem podjetje kot enoto poznajo le ožji družinski člani. Daljni sorodniki pa v večini primerov nimajo ustrezne izobrazbe, zadostnih delovnih izkušenj ali pa jih delo v podjetju v bistvu sploh ne zanima in sprejmejo delovno mesto, ker jim je na voljo. Odrinjeni pa se počutijo tudi tisti člani družine, ki ne želijo biti del družinskega podjetja.
- Pomanjkanje zadostnega uvajanja in usposabljanja novih zaposlenih, saj se ravno zaradi sproščenega delovnega okolja včasih to ne zdi merodajno ali pa sploh potrebno.
- Občutek manjvrednosti zaposlenih, ki niso del družine, saj imajo pogosto občutek, da lahko v podjetju napredujejo le družinski člani.
- Pridobitev finančnih sredstev za rast in razvoj podjetja v prihodnosti.

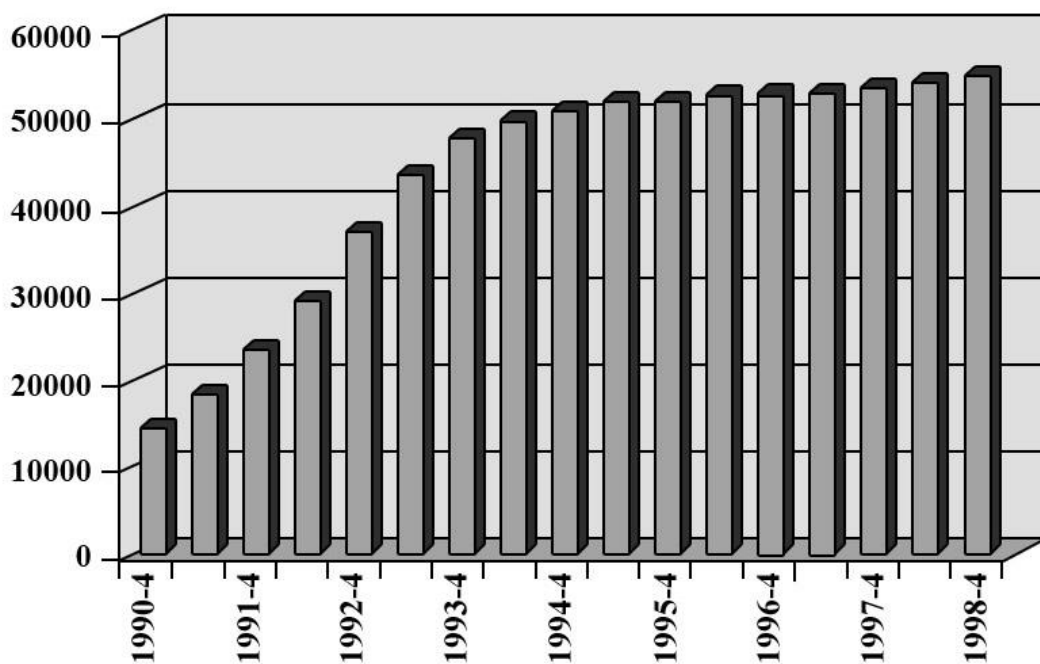
- Pomanjkanje drugega mnenja – družinski člani morda niso vedno enakega mnenja, so pa pogosto bili deležni iste vzgoje in so delili iste življenjske izkušnje, kar navadno privede do enotnega mnenja glede poslovnih odločitev.
- Napačno vrednotenje dejavnosti in njene delitve.
- Pomanjkanje načrta za izhod v sili.

Kot oviro za uspešno nadaljevanje družinskega podjetja v prihodnosti pa velja omeniti tudi dejstvo, da večina družinskih podjetij propade že po prenosu lastništva iz prve na drugo generacijo zaradi nestabilne finančne slike podjetja. Prvotni lastniki so dolgove, ki so jih ustvarili, prenesli na nove lastnike in jih s tem pahnili v finančno stisko, ki ji vsaj po večini niso kos, kar nato posledično vodi do propada podjetja. Iz tega vidika je zato izjemnega pomena, 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 bilance in dejansko stanje podjetja, in ob prenosu ne pride do presenečenj.

3 PODJETNIŠTVO IN VODENJE PODJETJA

3.1 Ustanovitev podjetja

V tradicionalnem smislu je podjetništvo v Sloveniji oživel v 90. letih prejšnjega stoletja. Tukaj govorimo o tržnem gospodarstvu s privatno lastnino in naravnostjo na dobiček. Seveda začetki segajo v čase cehov v 14. stoletju, v obdobje ustanavljanja obrtnih delavnic med industrializacijo in v pojavljanjem obratovalnic v socialističnem sistemu. Omenjen razcvet je v Sloveniji povzročilo sprejetje Zakona o podjetjih leta 1988. S stopitvijo v veljavo v naslednjem letu je v Sloveniji začelo naraščati predvsem število podjetij z omejeno odgovornostjo. Razlog za rast ni bila le sprememba v zakonodaji, temveč tudi dejstvo, da je država želela spodbuditi podjetništvo in je za ustanovitev določila izjemno nizko stopnjo ustanovitvenega kapitala. Število novonastalih podjetij se je po letu 1989, ko je bilo registriranih le 3.325 podjetij, v naslednjem letu več kot podvojilo, konec leta 1994 pa je bilo registriranih 51.038 podjetij. Naj ob tem omenimo, da je bilo kar 90,2 % teh podjetij v zasebni lasti (Glas, 2003, str. 27).



Slika 2: Število registriranih podjetij in družb v Sloveniji, polletni podatki, 1990–1998

Vir: (Glas, 2003, str. 27)

Številke rasti novih podjetij jasno kažejo, da je največji porast potekal med letoma 1990 in 1994, nato pa se je krivulja umirila. Razlogov za to je več. Prvi so bili med podjetniki tisti, ki so že imeli izdelano idejo in so hitro pograbili priložnost. Na začetku je bilo na trgu tudi več

poslovnih priložnosti in manj konkurence. Postopoma pa so ob sproščenem uvozu na trg prihajala tudi tuja podjetja s svojimi izdelki. Z leti pa se je spreminjala tudi zakonodaja, ki je spreminjala ustanovne pogoje in tako omejevala večjo rast novih podjetij, med drugimi s predvsem znatno višjim ustanovnim kapitalom. Tako se je postopoma število gospodarskih združb v Sloveniji stabiliziralo. Vsi dejavniki, ki so z leti oblikovali podjetniški trg, so privedli tudi do zvrsti start-up podjetništva, o katerem bomo več napisali v naslednjem poglavju.

Ustanovitev podjetja danes več ni tako zapletena. Seveda je tukaj govora zgolj o samem procesu zagona nove pravne oblike. Dobičkonosna ideja in dober poslovni načrt in plan financiranja so teme, ki jih bomo predstavili v naslednjem poglavju. Najprej pa bomo obdelali oblike, med katerimi se lahko bodoči podjetnik odloča na začetku nove poslovne poti.

V današnjem svetu naprednih komunikacijskih platform je dostop do relevantnih informacij bolj ali manj vsem na dlani. Marsikateri birokratski proces je z leti postal preprostejši. Nič kaj drugače ni pri registraciji novega podjetja. Večina informacij, ki služijo kot navodila, je na voljo v digitalni obliki, torej so dostopne brez potrebe po čakanju na hodnikih upravnih enot. Seveda vsak ni tako vešč uporabe novih orodij in mnogi se za ustanovitev obračajo na razne agencije, ki ponujajo ureditev celostne dokumentacije, seveda proti ustreznemu plačilu. V obeh primerih pa na koncu potrditev leži v rokah notarja in pristojnega sodišča. V nadaljevanju bomo opredelili oblike podjetij in osnovne pogoje, ki jih mora podjetnik izpolnjevati za uspešen zagon. Poudarek bo na dveh najbolj uveljavljenih oblikah, samostojnem podjetništvu in družbo z omejeno odgovornostjo.

Samostojni podjetnik (s. p.)

Večina ljudi se na začetku poslovne poti statistično gledano najraje odloči za obliko samostojnega podjetnika. Oseba, ki se smatra kot samostojni podjetnik »... je fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost v okviru organiziranega podjetja« (Mercina, 2017). V prvi meri je ta oblika prva izbira predvsem zato, ker za ustanovitev ni potreben osnovni kapital. Davčna osnova se računa na podlagi dobička, prispevki prav tako, z denarjem na računu je mogoče prosto razpolagati, za plačo pa se smatrajo finance, ki po poravnavi vseh obveznosti ostanejo na računu. Samostojni podjetnik za svoja dejanja v okviru delovanja odgovarja z vsem svojim premoženjem. Sam postopek registracije je hiter in od vlagatelja zahteva osebne podatke, davčno številko in pa overjeno soglasje (so)lastnika stanovanja oz. hiše, kjer bo imel sedež posla, če on sam ni (so)lastnik hiše ali stanovanja. Pripravljeni pa morajo biti tudi podatki

o imenu podjetja in dejavnosti. Dvoršak (1997, str. 73–74) tako nadalje opisuje oblike poslovnih družb.

Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)

Družba z omejeno odgovornostjo je v svetu najbolj razširjena oblika med gospodarskimi družbami. Seveda ni nič drugače v Sloveniji. Je pravna oseba, katere lastnik je lahko ena ali več fizičnih ali pravnih oseb, tudi tujcev. Za ustanovitev je potreben osnovni kapital v vrednosti vsaj 7.500 EUR, ki je od registracije naprej na voljo za poslovanje podjetja. Družba kot pravni subjekt z vsem svojim premoženjem odgovarja za njene obveznosti (jamči do višine lastnega premoženja), torej lastniki ali družabniki ne nosijo odgovornosti. Za razliko od samostojnega podjetništva je za začetek potreben že omenjeni osnovni kapital na poslovnem bančnem računu, pri registraciji pa se poleg osnovnih podatkov o podjetju samem in njegovi dejavnosti določi tudi direktorja ali dodatnega prokurista. Postopek je seveda bolj kompleksen, če gre za ustanovitev več osebne družbe, saj je potrebno med stranmi pri notarju uskladiti podrobnosti o vložkih v podjetje, aktu podjetja in obliki knjige sklepov.

Družba z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.)

Družba z neomejeno odgovornostjo je ena manj poznanih in razširjenih poslovnih oblik. Je osebna družba dveh ali več oseb, ki so po dogovoru v njej enakovredni. Ustanovitveni kapital tukaj ni potreben, družba pa za obveznosti odgovarja z vsem svojim premoženjem, kar velja tudi za družbenike in njihovo osebno premoženje.

Komanditna družba (k. d.)

Komanditna družba je primerna predvsem za majhna, srednje velika in družinska podjetja. Njena posebnost je različen pravni položaj njenih družbenikov, ki jih delimo na komplementarje, ki odgovarjajo za obveznosti s svojim osebnim premoženjem, in pa komandiste, ki v podjetje vložijo, a nimajo pravice soodločanja in osebno ne odgovarjajo za obveznosti družbe.

Socialno podjetje (so. p.)

Socialno podjetje je oblika podjetniške dejavnosti, ki opravlja dejavnosti socialnega podjetništva ali drugih dejavnosti pod posebnimi pogoji zaposlovanja. Namen socialnega podjetništva je zaposliti dolgotrajno brezposelne osebe in ranljivejše skupine. Področja dejavnosti so omejena z zakonom in morajo biti družbeno koristna.

Delniška družba (d. d.)

Kot nakazuje že ime, je delniška družba kapitalska družba z osnovno glavnico, razdeljeno na delnice. S statutom jo lahko ustanovi ena ali več pravnih ali fizičnih oseb, ki nosijo pravice in obveznosti v pravnem prometu, in pa delničarji, ki se udeležujejo po pravicah statuta glede na vplačan delež, vendar niso lastniki podjetja.

Tukaj lahko omenimo še fundacijo, zavod in društvo. Fundacijo lahko s soglasjem ministrstva ustanovijo pravne osebe, njihov namen pa mora biti splošnokoristen ali dobrodelen. Njihove dejavnosti ne smejo biti pridobitne. Zavod je pravna oseba javnega ali zasebnega prava, ustanovljena za opravljanje nepridobitne dejavnosti, kot so vzgoja in izobraževanje, znanost, kultura, šport, zdravstvo, socialno varstvo, itd. Za ustanovitev ni predviden osnovni kapital. Društvo je pravna oseba zasebnega prava, ki jo s sklepom o ustanovitvi, temeljnim aktom in z vpisom v register društev lahko ustanovijo najmanj tri osebe. Namen ustanovitve in delovanja društva ni pridobivanje dobička, temveč izvajanje skupnega interesa. V primeru ustvarjenega dobička ta ne sme biti razdeljen med člane.

3.2 *Financiranje podjetja*

Velika večina poslovnih odločitev je tako ali drugače povezana s financami podjetja. Bistvo financiranja podjetja je tako v poznavanju finančnih posledic pri pripravi, sprejemanju, izvajanju, nadzorovanju ali analiziranju odločitev o financiranju podjetja. Finančne posledice poslovnih odločitev mora zato poznati ne le finančni vodja, temveč vsi tisti, ki imajo v podjetju opravka z odločanjem (Repovž & Peterlin, 2004, str. 73). S finančnimi odločitvami se določa razmerje med kapitalom, ki ostaja na razpolago za delovanje in rast podjetja in na delež, ki se izplača udeležencem poslovanja.

Avtorja (2004, str. 82–83) nadalje navajata, da je financiranje mogoče na dva načina, iz notranjih ali zunanjih virov financiranja. Notranje financiranje je mogoče doseči z ustvarjenim pozitivnim denarnim tokom pri samem poslovanju in s prodajo lastnih sredstev. Če tukaj zajamemo še lastniški kapital lastnikov ob ustanovitvi ali kasneje, pa lahko govorimo o lastnem financiranju. Na drugi strani se podjetje lahko oziroma mora poslužiti zunanjih sredstev ali zunanjega financiranja. To lahko pomeni povečanje lastniškega kapitala ali ustvarjanje dolga, pa naj bo ta kratkoročni ali dolgoročni. Zunanje financiranje, ki ni vezano na lastniški kapital, imenujemo tudi tuje ali dolžniško financiranje. Ta pojem večinoma predstavljajo bančna posojila in blagovni krediti dobaviteljev, torej sredstva, ki jih je potrebno po določenem obdobju vrniti. Drugi viri financiranja vključujejo državne subvencije (preko prispevkov in

davkov) in druge posebne oblike kot so lizingi, faktoringi, forfeitingi, tvegani kapitali in poslovni angeli. Pri zagonu in poslovanju start-up podjetij pa se veliko podjetnikov zanaša na množično financiranje (crowdfunding).

- lizing je primerno orodje predvsem za financiranje investicij, kot so širitev poslovanja ali nabava nove opreme. Tukaj ločujemo predvsem med finančnim in operativnim lizingom, med katerima je razlika v lastništvu predmeta po koncu lizing razmerja. Ob pozitivnih lastnostih te vrste financiranja pa je potrebno omeniti tudi negativne, predvsem dejstvo, da je ta vir sorazmerno drag.
- faktoring je način zagotavljanja finančnih sredstev s prodajo terjatev do kupcev in se ga navadno podjetja poslužujejo za zagotavljanje likvidnosti. Terjatve lahko odkupijo neodvisne finančne organizacije ali banke. Višina popusta pri odkupu je odvisna od več faktorjev, med drugimi čas zapadlosti terjatve, tveganje neplačila, cene. Prednost je predvsem dostop do finančnih sredstev preden terjatve zapadejo, slabost pa prav tako drag vir financiranja.
- o forfeitingu govorimo predvsem v zvezi s financiranjem izvoznih artiklov, zlasti dragih investicijskih proizvodov z dolgimi plačilnimi dobami in s trgovanjem z državami z visokim tveganjem. Podobno kot pri faktoringu izvoznik od finančne organizacije ali banke prejme plačilo za izdobljene izdelke, kupec pa ima tako več časa za poplačilo.
- tvegani kapital je lastniški kapital naložbenih podjetij ali zasebnikov. Ljudje, ki se ukvarjajo s to vrsto financiranja, česaajo trge za podjetji, ki premorejo inovativne ideje, patente ali kazalnike potenciala in ne premorejo dovolj lastnega kapitala za uspešen preboj na lokalni ali globalni ravni. S finančno injekcijo poskrbijo za zagon podjetja v zameno za odstotek lastništva ali dobička.
- poslovni angeli so navadno uspešni poslovni posamezniki, ki po vzorcu tveganega kapitala (za delež lastništva) iščejo možnosti za vlaganje lastnega kapitala v mlada podjetja ali družinska podjetja. Za razliko od tveganega kapitala poslovni angeli v podjetju delujejo kot mentorji in ne zahtevajo vodilnih položajev.
- Čedalje bolj priljubljen način financiranja pa je množično financiranje (crowdfunding). Tukaj izstopata predvsem portala Kickstarter in Indiegogo. Preko teh in drugih podobnih orodij lahko zasebniki z lastnimi sredstvi financirajo podjetja ali izdelke. Na voljo so tri oblike: lastniško, dolžniško in donacijsko financiranje. V porastu je predvsem slednje, kjer donator prispeva k projektu iz pripadnosti ali simpatije v zameno za promocijsko ceno ali ekskluzivne produkte. Način s sabo prinaša veliko prednosti za

podjetja, a tudi veliko tveganj za vlagatelje, saj so projekti mnogokrat premalo premišljeni, slabo načrtovani in površno izvedeni.

3.3 Start-up podjetništvo

Beseda start-up izhaja iz angleškega jezika in v prevodu pomeni novo podjetje. Tehnološki napredek ter globalizacija podjetništva sta v zadnjih letih v ospredje postavili pomen start-up podjetništva. Med svetovno znana start-up podjetja tako prištevamo Facebook, Google, Amazon in Skype, torej podjetja, ki so jih ustanovili posamezniki z veliko tehnološkega znanja. Start-up podjetja, oziroma zagonska podjetja, kot jih je poimenoval znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti so praviloma manjša, novoustanovljena podjetja, ki želijo na trg prodreti z inovativno poslovno idejo in ob tem doseči čim večjo, po možnosti svetovno prepoznavnost. Definicij in razlag za ta pojem je veliko, pa vendar termina je start-up podjetje kot termin ni mogoče postaviti v nek okvir. Močnik in Rus (2016, str. 9) termin start-up definirata kot »... nova inovacijsko gnana podjetja, ki razvijajo nove izdelke oziroma storitve s potencialom za trženje na globalnih trgih«. Avtorja nadalje predstavita pojem *start-up ekosistem*, za katerega navajata, da lahko prispeva k poslovnemu uspehu podjetja, ali pa le tega celo zavira. Start-up podjetje vidita kot neke vrste gonilno silo razvoja inovativnih idej na področju svetovnega podjetništva v prihodnosti. Rus (2016, str. 73) poudarja, da gredo start-up podjetja skozi različne faze razvoja, pri katerih se srečujejo z različnimi izzivi in ravno v teh je potrebno vzpostaviti sodelovanje s deležniki start-up ekosistema. Kožuh (2016, str. i) pojem start-up podjetje opredeljuje kot »... novonastalo podjetje, običajno mlajše od 3 let, ki izkorišča znanje za ustvarjanje novih inovativnih izdelkov...«. Razlag je torej na preteg, vsem skupno pa je to, da poudarjajo pomen inovativnosti izdelkov, saj v današnji digitalni dobi, kjer imamo ljudje na razpolago vse in še več, strmimo pa vedno k nečemu novemu, imajo start-up podjetja idealno priložnost da uspejo, le ideja mora biti dovolj zanimiva, da pritegne pozornost širše množice. Start-up podjetja imajo prav tako veliko prednost v družbenih omrežjih, kjer imajo brezplačno možnost promovirati svoj izdelek.

Za start-up je značilno, da imajo praviloma zasnovano le kratkoročno strategijo vodenja podjetja, predvsem pa upajo na velik zaslužek s prodajo izdelkov, ki so do sedaj trgu še neznani. Za ta tip podjetja je prav tako značilno predvsem, da želijo ustvariti sproščeno vzdušje na delovnem mestu, saj menijo, da bi le to lahko prispevalo k večji produktivnosti zaposlenih. Uspešnost delovanja te oblike podjetja je odvisna predvsem od višine začetnega kapitala ter količine sredstev, ki jih ima podjetje na razpolago. Start-up podjetja se od drugih tipov podjetij

razlikujejo predvsem v tem, da želijo raziskati povsem nove, trgu še neznane poslovne modele. (Data d.o.o., 2015)

Avtorja Blank in Dorf (2020, str. 14) navajata dejstvo, da je mnogo podjetnikov šele sedaj prišlo do spoznanja, da pojma start-up podjetje preprosto ni mogoče opredeliti kot neko manjšo obliko velikega podjetja, saj le ta izvajajo poslovni model, kjer lahko stranke, njihove lastnosti in težave predvsem pa lastnosti izdelka označimo kot neke vrste stalnico. V nasprotju s tem pa start-up podjetja delujejo na bazi iskanja, in sicer z možnostjo ponovljivega in dobičkonosnega poslovnega modela. Nadalje trdita, da je moč pojem start-up poslovni model primerjati s platnom, prekritim z idejami in ugibanji, vendar ta model nima potencialnih kupcev ali pa ustreznega znanja na tem področju. Kot samo definicijo opisa pojma pa navajata sledeče pojasnilo in sicer start-up podjetje opredeljujeta kot »... začasno organizacijo v iskanju ..., ponovljivih in dobičkonosnih poslovnih modelov.«

Čeprav je dandanes zelo lahko postati podjetnik, saj nas do tega loči le nekaj korakov, pa je izjemno težko postati uspešen podjetnik in svojo vizijo pretvoriti v resničnost. Seveda je ob tem potreben tudi kanček sreče, vendar pa vsako podjetje že v osnovi potrebuje izjemno dobro strategijo, da se lahko kosa s konkurenco na trgu. Zaradi vse večjega napredka v svetu tehnologije in kemije se tako mnogo start-up podjetij usmeri ravno v ti dve stroki, saj imata velik potencial za uspeh, ter dopuščata dovolj prostora za nadaljnji napredek. (Pre)nasičeni trgi, globalna konkurenca ter predvsem nestabilno poslovno okolje pa lahko zlahka postanejo velika ovira na poti k poslovni blaginji podjetja (Kos, 2017). Kos nadalje navaja najpogostejše napake start-up podjetnikov na njihovi poti do uspeha:

- prevelika mera podjetniškega optimizma: Kos navaja, da se predvsem na samem začetku delovanja poslovnega modela potrebno izogniti pretiranemu optimizmu, saj veliko podjetij žal propade v prvih nekaj letih svojega delovanja. Kot ključnega značaja Kos izpostavlja, da mladi podjetniki ne bi smeli precenjevati dobička in predvsem podcenjevati vsakodnevnih stroškov.
- zaljubljenost v poslovno idejo: vsak podjetnik je v prvi meri prepričan v svoj uspeh in na nek način zaljubljen v svojo poslovno idejo, kar pa lahko hitro postane ovira. Kos navaja, da so te ideje navadno tiste, ki »... njim samim rešujejo problem, torej gre za rešitve, ki jih samo vestno uporabljajo.« (Kos, 2017) Trg sam je dejanski pokazatelj kako dobro poslovno idejo je podjetnik v bistvu ustvaril, vendar se pričakovanja in dejanski rezultati pogosto ne skladajo.

- pripisovanje prevelikega poudarka poslovni ideji: medtem ko je dobra poslovna ideja izhodišče za stvaritev poslovnega načrta, Kos izpostavlja da mnogi podjetniki le tej pripisujejo preveliko mero težnosti, ko pa bi morda bilo bolj smiselno največ pozornosti posvetiti strankam, saj pravi, da je v današnjih časih najtežje neki izdelek prodati, saj je konkurenca na trgu velika.
- pomanjkanje znanja o podjetništvu: podjetniške izkušnje lahko podjetnik pridobi le z načinom, da se poda v podjetništvo, saj se tako iz praktičnega vidika nauči sprejemanje dobrih odločitev in spopadanje s slabimi. Kos trdi, da je vsaka dobra poslovna odločitev posledica izkušenj, ki jih je podjetnik že pridobil, vendar pa da je vsaka slaba izkušnja s seboj prinesla tudi grenak priokus.
- slab nadzor finančnega stanja podjetja: Skrben nadzor nad financami podjetja je ključnega pomena za poslovni uspeh, saj ravno iz tega razloga veliko perspektivnih podjetij propade. Izbor dobrega računovodskega servisa in finančnega direktorja, ki bo tako imel stalen nadzor nad finančnim stanjem je vsekakor dejavnik, ki bi ga moral v obzir vzeti vsak nov podjetnik.

3.3.1 Start-up podjetja v Sloveniji

Start-up podjetja so na slovenskem trgu postala tako rekoč že stalnica v našem vsakdanjiku. Ne le da pripomorejo k ustvarjanju novih delovnih mest, temveč tudi pomagajo k prepoznavnosti Slovenije in naših strokovnjakov na svetovnem trgu. Med najuspešnejša slovenska start-up podjetja prištevamo podjetje Kosei, ki ga ustanovitelju Juretu Leskovcu že odkupilo ameriško podjetje Pinterest, spletna platforma za trgovanje z digitalnimi valutami Blockr, ki ga je prevzelo ameriško podjetje Coinbase ter podjetja Celtra, Visionect in Outfit7 (Nared, 2015). Rus in Močnik (2016, str. 10) izpostavljata dejstvo, da veliko število novih podjetij ne preživi in se razvija, kar pa žal velja tudi za slovenski trg, saj gre prepogosto za premajhno tržišče, ki ne prepozna potenciala izdelka ali storitve. Televizijske hiše po vsem svetu so z namenom, da bi pomagale start-up podjetnikom ustvarile zanimiv televizijski format, ki je nam v Sloveniji znan pod imenom Štartaj Slovenija. Gre za oddajo, kjer lahko mladi podjetniki svoj izdelek in poslovno idejo predstavijo potencialnim investitorjem in dobaviteljem in s tem dobijo edinstveno priložnost za promocijo svojega izdelka. Nekateri izdelki, ki so po štirih sezonah postali že tako rekoč uveljavljena blagovna znamka v Sloveniji so med drugim Nelipot, Pokica, LaPopsi in Medenka. V Sloveniji se vsako leto podeljuje tudi nagrada Slovenski start-up leta, letošnji dobitnik te nagrade je podjetje InstaText, spletna platforma, ki podlaga umetne inteligence ustvari takojšnja priporočila in ideje, kako izboljšati vsebino besedila, ter jo narediti

lažje berljivo in razumljivo. Prav tako obstaja skupina Start:up Slovenija, kjer si lahko člani nudijo medsebojno pomoč, si delijo nasvete in novice.

Rus (2016, str. 73) navaja dejstvo, da za razvoj uspešnih poslovnih odnosov in uspeh na svetovnem trgu start-up podjetja ne morejo delovati v neke vrste vakumu, temveč morajo razviti dobre medsebojne odnose s drugimi podjetji, vlagatelji, odjemalci, itd., saj je to edini način da preživijo na trgu in si omogočijo dolgoročni poslovni uspeh. Prihodnost start-up podjetij v Sloveniji je odvisna predvsem od nadaljnjega gospodarskega razvoja, saj je zaradi izbruha pandemije moralo z obratovanjem prenehati veliko manjših podjetij in ugodnosti pogojev, ki jih država nudi mladim podjetnikom.

3.3.2 Start-up podjetja v primerjavi z drugimi oblikami podjetij

Start-up podjetja predstavljajo inovativen način podjetništva, ki strmi k širjenju na globalni trg, pri čimer pa se v določenih vidikih razlikujejo od tradicionalne oblike podjetja. Cohan (2011) pravi, da start-up podjetja ustvarijo več novih delovnih mest kot večja in starejša podjetja, ki so na tržišču prisotna že dalj časa, saj le ta primarno zaposlujejo v času gospodarske blaginje in nato pričnejo z odpuščanjem kakor hitro se pojavi kriza, start-up podjetja pa so številčnejša. Prav tako vidi temeljno razliko v dojemanju in rabi sodobne tehnologije, saj navaja, da velika podjetja raje vložijo denar v tehnologijo, kjer je moč lažje ugotoviti morebitne stopnje tveganja in predvidevati reklamacije, start-up podjetja pa raje tvegajo in svoj kapital vložijo v sodobno tehnologijo. Rus (2016, str. 77) pa temeljno razliko vidi predvsem v dejstvu, da tradicionalna podjetja za uspeh ne potrebujejo izdelka, ki je trgu še nepoznan, prav tako ne potrebujejo procesa ali poslovnega modela, start-up podjetjem pa je to nuja v kolikor želijo prodreti na domači ali globalni trg. Dalje navaja, da je uspeh start-up podjetij v prvi meri odvisen od »... uspešnosti izgradnje konkurenčne prednosti na osnovi inoviranja enega ali več elementov poslovanja.« in ravno zato imajo po njegovem mnenju start-upi več ustanoviteljev, ki imajo različne veščine in znanja. Start-up podjetja so praviloma usmerjena k širitvi na svetovni trg z razlogom, da lahko ustvarijo več delovnih mest in prodajo več izdelkov. Nenazadnje Rus (2016, str. 78) izpostavlja, da se obe obliki podjetništva med seboj močno razlikujeta, saj imata različne potrebe za uspešen preboj na trg, zato bi bilo napačno prezreti to dejstvo in doumevati, da gre za enake ekonomske aktivnosti, saj temu zdaleč ni tako. Morda največja razlika med start-upi in drugimi oblikami podjetja pa se nahaja v miselnosti pridobivanja dobička. Medtem ko so podjetja usmerjena k temu, da vsakodnevno iztržijo čim več profita, pa to ne moremo trditi za start-upe, saj lahko traja mesece ali pa celo leta preden začnejo le ti služiti denar, v kolikor pa

izdelek osvoji trg in postane uspešen, pa je lahko zaslužek čez noč ogromen, seveda pa je za uspeh start-upa ključnega pomena pridobitev čim večjega števila vlagateljev.

3.4 Vodenje podjetja

Vodenje lahko opredelimo kot »... sposobnost vplivati na druge in jih tako usmerjati k cilju.« (Možina, 1990, str. 4) Možina trdi, da veliko ljudi pravzaprav ne razlikuje med pojmom vodenje in upravljanje, vendar je razlika precej velika. Vodenje kot pojem nadalje definira kot »... celovito in sestavljeno področje, ki zahteva stopnjo razvitosti, stopnjo izurjenosti in sposobnosti.« Za vodenje kot termin je moč najti veliko različnih definicij. Biti dober vodja pomeni predvsem motivirati svoje zaposlene in jim vsakodnevno dajati občutek, da so pomemben del uspeha podjetja, žal pa veliko vodij vso svojo energijo usmerja na doseganje dobrih poslovnih rezultatov in pri tem prepogosto pozabijo na faktor zadovoljstva zaposlenih, ki pa je ključnega značaja za uspeh vsakega podjetja, bodisi družinskega ali nedružinskega. Cohen (2015) navaja pet korakov za učinkovito vodenje podjetja

- biti dober vodja ne pomeni da je potrebno biti junak: dobremu vodju mora biti mar in predvsem mora strmeti k temu, da pomaga in spodbuja svoje zaposlene k doseganju najboljših možnih rezultatov
- dober vodja mora biti dosleden in ustvariti sistematične procese, ki bodo posledično ustvarili veliko dobrih vodij: dober vodja naj se ne trudi biti popoln, se pa naj vsak dan potruži dati vse od sebe
- vodenje pomeni pretvoriti vizijo v realnost: Cohen poudarja, da v kolikor je dober zaslužek edina vizija vodje za prihodnost, potem je najbolje da le ta že zdaj obupa, saj mu ne bo nikoli uspelo voditi uspešno podjetje.
- cilj uspešnega vodenja podjetja je ustvariti trajno kulturo: pohvala in praznovanje vsakega še tako malega dosežka svojih zaposlenih je ključnega značaja za dobro vodenje podjetja
- efektivno vodenje pomeni biti vedno na razpolago: svojo energijo je potrebno usmeriti na zaposlene in stranke, vse ostalo, trdi Cohen, je izguba dragocenega časa.

Možina (1990, str. 7–9) meni, da je potrebno delovni proces smatrati kot dejavnost, ki je načrtovana in čigar glavni namen je pridobivanje materialnih in duhovnih dobrin, saj zanj vsak človek predstavlja del neke organizacije. Pojem organizacija pa zanj predstavlja »... relativno avtonomna enota ljudi in sredstev, ki si z določeno dejavnostjo prizadeva doseči postavljene

cilje ...«. Možina se sprašuje, čemu je organizacija v podjetju sploh potrebna in v ta namen navaja sledeče razloge

- organizacija predstavlja vir zaposlitve
- lahko jo smatramo kot neke vrste orodje za samouresničitev posameznika
- zagotavlja različne vrste materialnih dobrin, servisov in storitev
- ohranja in prenaša različne kulturne in tehnične dosežke iz preteklosti

Vodenje katerekoli organizacijske enote je zapleten proces, saj je pridobivanje zanesljivih podatkov o vseh potrebnih elementih za ustrezno izvajanje delovnega procesa skoraj nemogoče, še zlasti pa ne o zaposlenih, saj vsak izmed njih premore svojevrstne kvalitete in znanje, ki ga ni moč nadomestiti. Možina izpostavlja dejstvo, da vsak delavec s svojo izobrazbo in izkušnjami predstavlja dragoceni vir delovnega procesa, zato je potrebno znati z njimi delati in jih ustrezno motivirati, da bodo dali vse od sebe in pripomogli k blaginji podjetja. Ustrezna motivacija in sproščanje ustvarjalne energije zaposlenih je tako ključna za dinamičen delovni proces. Prav tako trdi, da je včasih tudi dobro poznavanje stroke premalo za uspešno vodenje podjetja, saj znanje o tem kako organizirati delo ni nikomur prirojeno, še manj pa kako ravnati z ljudmi na delovnem mestu. Avtor je mnenja, da se v Slovenji premalo odločno usposablja kadre za vodenje v podjetjih, kot vodilni kader pa opisuje osebo, ki ima ».... pristojnost za odločanje o pomembnih zadevah, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, izvedbo nalog in delovne rezultate.« (1990, str. 9) Vodenje podjetje je zapleten proces, temu ni dejstvu ni mogoče oporekati in prav iz tega razloga, pravi Možina, je potrebno temeljito poznavanje lastnosti, potrebnih za vodenje organizacije. Potrebno je imeti ustrezen izobraževalni sistem, predvsem pa je najpomembneje, da vodja zna razviti ustrezen socialni odnos do svojih zaposlenih. Žal dandanes v večini podjetij še ni mogoče, da bi delavci upravljali, izvajali ter samostojno vodili delovni proces v polni meri. Uspešen vodja je zato tisti, ki svojega časa ne bo preživel le v pisarni, vendar bo znal prisluhniti potrebam in zamislim svojih delavcev, saj je njihovo mnenje zelo pomembno in ga je potrebno upoštevati in vključevati v odločitve. Žal pa se prepogosto zgodi, da so vodilni preveč obremenjeni s funkcijo, ki jo opravljajo in jim občutek nadrejenosti v tolikšni meri zamegli um, da ne znajo več trezno presoditi ali ravnajo le v svoje dobro ali pa v dobrobit vseh zaposlenih v podjetju. V tem primeru podjetje ne bo nikoli doseglo takega uspeha kot bi ga morda lahko, saj je simbioza med vodilnimi in delavci tisti ključni faktor za uspeh tako družinskega kot tudi nedružinskega podjetja.

4 PRIMERJAVA DRUŽINSKIH IN NEDRUŽINSKIH PODJETIJ

4.1 *Razlike v delovanju in vodenju družinskih in nedružinskih podjetij*

Družinska in nedružinska podjetja sta med seboj dva različna sistema, vendar uspešna gospodarska sistema. Vendar pa je tukaj moč trditi, da ju ne veže prav veliko skupnih točk iz vidika stila vodenja in delovanja. Medtem ko je v diplomskem delu že bilo poprej omenjeno, da družinska podjetja strmijo k uresničitvi dolgoročnih ciljev za prihodnost, saj je njihov poglavitni cilj, da podjetje preda v roke čim večjemu številu generacij, tega ne moremo zagotovo trditi za nedružinska podjetja. Le ta namreč ne čutijo tolikšnega pritiska, da ohranijo posel in s tem zagotovijo preživetje svojih družinskih članov in hkrati zaposlenih kot pa to čuti vodja družinskega podjetja. Vodja družinskega podjetja je hkrati tudi vodja družine in to pomeni, da je meja med poslovnim in zasebnim življenjem čez čas toliko zabrisana, da je za družinske člane včasih težko ločiti posel od družine. Vodja nedružinskega podjetja sicer prav tako mora poskrbeti za dobrobit in poslovno uspešnost podjetja, vendar pa le to zanj ne predstavlja tako velikega finančnega tveganja kot pa za lastnika družinskega podjetja. Kot drugo pomembno razliko velja izpostaviti delovni čas zaposlenih, saj le ta pri družinskih podjetjih ni točno definiran, ampak je bolj kot ne odvisen od obsega dela, kar pa ne velja za nedružinska podjetja kjer je delovni čas točno določen in navadno razdeljen na dve delovni izmeni. Z razliko od nekaterih svetovno znanih družinskih podjetij, ki so že več generacij v družinski lasti, lahko za slovenski trg trdimo, da se družinska podjetja ne podajo v vsako industrijsko panogo, vendar jih prej najdemo v storitveni dejavnosti, saj imajo v drugih panogah državna podjetja monopol. Prav tako velja kot razliko med obema tipoma podjetij navesti dejstvo, da je večina družinskih podjetij manj izvozno usmerjena, ampak se raje osredotočijo na uspešno osvojitev domačega trga, le redka družinska podjetja v Sloveniji so uspešna tako na domačem kot tudi na tujih trgih. Družinska podjetja so bolj kot ne zaprti sistemi, kar pa ne moremo trditi za nedružinska podjetja. Za družinska podjetja je prav tako značilno, da venomer poskrbijo za dobrobit svojih zaposlenih, ne le tistih, ki so družinski člani, kar pa zaposlenim veliko pomeni, saj tako dobijo občutek, da so tudi sami del družine. Lastniki družinskih podjetij praviloma niso pionirji na svojem področju, vendar pa so izjemno prilagodljivi trgu in njegovim potrebam, kar jim je lahko velika prednost v času gospodarskih kriz (Mihelič, 2016, str. 14). Glede na dejstvo, da so v družinskih podjetjih zaposleni večinoma enaki ljudje in le ti dobro poznajo svoje kupce, dobavitelje, potnike in poslovne partnerje in z njimi skujejo prijateljsko

vez, je to prednost, ki je veliko nedružinskih podjetij ne premore. Družinska podjetja si na podlagi tega dejstva skozi leta pridobijo veliko poznanstev in na tak način ohranjajo kredibilnost in prepoznavnost. Kot morda zadnjo razliko med družinskimi in nedružinskimi podjetji pa je potrebno izpostaviti, da je veliko družinskih podjetij nenaklonjeno modernizaciji in sodobni tehnologiji, kar pa praviloma ne velja na nedružinska podjetja, zlasti za start-upe. Modernizacija je povezana z denarnim vložkom, ki pa se mnogim družinskim podjetjem ne zdi potreben. Žal pa se pogosto zgodi, da je razvoj podjetja povezan s starokopitnostjo in zavračanjem lastnika, kar lahko pogosto vodi do propada.

4.2 Enakosti v delovanju in vodenju družinskih in nedružinskih podjetij

Mihelič izpostavlja dejstvo, da so tako družinska kot tudi nedružinska podjetja na trgu z enakim namenom, in sicer se trudijo za »ustvarjanje dodane vrednosti« (2016, str. 14). Tako družinska kot nedružinska podjetja želijo na trg prodreti in uspešno tržiti svoj izdelek in ga, v kolikor je to seveda mogoče, ponuditi tudi tujemu tržišču. Oba tipa podjetja imata enako organizacijsko strukturo, kar pomeni, da ju vodi oseba, ki ima nadzor nad vsem, kar se v podjetju dogaja. Prav tako velja poudariti, da si oba tipa podjetja prizadevata ustvariti čim več delovnih mest in, v kolikor je to možno, ustrezno motivirati in nagraditi svoje zaposlene. V obeh primerih gre torej za stabilne gospodarske sisteme, kjer je potrebno dobro preučiti tržišče na katerega se podjetje podaja. Ne moremo pa izključiti dejstva, da gre lahko v obeh sistemih tudi za težave pri pridobivanju kapitala. Trenutno živimo v času, v katerem je pandemija prizadela vse tipe podjetij, in ravno to je morda najpomembnejša skupna točka, saj nobeno podjetje in gospodarstvo nista varna pred tovrstnimi situacijami.

4.3 Primerjava odnosov na delovnem mestu v družinskih in nedružinskih podjetjih

Korektni odnosi na delovnem mestu tvorijo pomemben del našega vsakdanjika – ker v službi preživimo veliko časa, je izjemno pomembno, da se na delovnem mestu tudi dobro počutimo. Možina navaja, da naj bi odnosi med ljudmi na delovnem mestu, torej med delodajalcem in delojemalcem, temeljiti predvsem na »spoštovanju človeka, njegovega znanja in sposobnosti ter prispevka k doseganju skupnih ciljev« (1990, str. 51). Dejstvo je, da so dobri medsebojni odnosi eden izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo in posledično tudi na povečano produktivnost zaposlenih na delovnem mestu. Odnosi med zaposlenimi v družinskih podjetjih tvorijo kompleksno problematiko, saj lahko prevelika mera čustvene napetosti vodi

do nastanka konfliktov, ki v tem primeru negativno vplivajo na delovanje celotnega kolektiva, ki ga primarno tvorijo družinski člani. Posledično pa so take situacije nelagodne tudi za zaposlene, ki niso člani družine, saj so na tak način posledično tudi oni vpleteni. Razhajanja mnenj, čustveni spori in togost so pogoste vsakodnevne težave, s katerimi se srečujejo tako zaposleni kot tudi lastniki družinskih podjetij. Čeprav je družina kot povezana enota morda največja prednost tega tipa podjetja, pa lahko po drugi strani trdimo, da je lahko tudi zelo velika slabost. Obsežna težava se pojavi ravno pri izbiri naslednika in delitvi nalog, saj je skoraj nemogoče zadovoljiti želje in potrebe vseh zaposlenih. Zaposleni v nedružinskih podjetjih se sicer ne srečujejo tako pogosto s poprej navedenimi težavami, saj so odnosi na delovnem mestu vse prej kot čustveno obarvani. Zaposleni v nedružinskih podjetjih navadno med seboj navežejo prijateljske stike in s tem znatno pripomorejo k izboljšanju delovne klime. Konkurenca med zaposlenimi je prisotna v obeh tipih podjetij, je pa morda izrazitejša v družinskih podjetjih. Za izboljšanje odnosov na delovnem mestu se tako veliko vodij odloči za razna srečanja, izlete in tako imenovane *team buildinge*, kjer se lahko zaposleni bolje spoznajo na osebni ravni.

4.4 *Finančni vidik družinskih in nedružinskih podjetij*

4.4.1 *Predmet obravnave, sistem nagrajevanja in poslovna uspešnost*

Namen slednjega poglavja je primerjava uspešnosti naključno izbranih podjetij v štajerski regiji. V namen izračuna kazalnikov uspešnosti podjetij so bili izvedeni izračuni stopnje lastniškosti kapitala, stopnje dolgoročnosti kapitala, EBITDA marže in EBIT marže. Podatki, potrebni za izračun kazalnikov, so bili pridobljeni iz spletne strani AJPes (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2020).

Za izvedbo raziskave je bilo izbranih deset podjetij, od tega pet družinskih in pet nedružinskih oziroma drugih podjetij. Med družinska podjetja spadajo: Intrade trgovina, posredništvo, gostinstvo in storitve d. o. o., Fegal storitve d. o. o., Setrans transportni inženiring, trgovina in storitve d. o. o., Nana gostinstvo, gostinstvo in catering d. o. o. in Lesdom salon pohištva, proizvodnja, trgovina, najemi in druge storitve d. o. o. Med druga podjetja spadajo Medis-M trgovina in posredništvo d. o. o., EPC Mont, inženiring, trgovina, proizvodnja, storitve d. o. o., vodnogospodarski biro Maribor d. o. o., Fonis, klicni center in druge storitve d. o. o. in Tom Tailor Lesce, družba za trgovino d. o. o.

V nadaljevanju bodo predstavljeni glavni kazalniki za vsako podjetje, v točki 4.4.2 pa bodo obrazložene ugotovitve razlik pri poslovni uspešnosti zgoraj navedenih podjetij.

Formule, uporabljene za izračun zelenih kazalnikov:

- $\text{stopnja lastniškosti kapitala} = \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$
- $\text{stopnja dolgoročnosti financiranja} = \frac{\text{kapital} + \text{dolgoročni dolgovi} + \text{rezervacije} + \text{dolgoročni PČR}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$
- $\text{EBITDA marža} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{poslovni prihodki}} = \frac{\text{EBIT} + \text{amortizacija}}{\text{poslovni prihodki}} = \frac{\text{poslovni prihodki} - \text{poslovni odhodki} + \text{amortizacija}}{\text{poslovni prihodki}}$
- $\text{EBIT marža} = \frac{\text{dobiček iz poslovanja (EBIT)}}{\text{poslovni prihodki}} = \frac{\text{poslovni prihodki} - \text{poslovni odhodki}}{\text{poslovni prihodki}}$

Poslovni prihodki in poslovni odhodki so bili izračunani na sledeči način:

- $\text{Poslovni prihodki} = \text{čisti prihodki} + \text{drugi poslovni prihodki} + \text{spremembe vrednosti} + \text{usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve}$
- $\text{Poslovni odhodki} = \text{stroški blaga, nabave} + \text{stroški dela} + \text{odpisi vrednosti} + \text{drugi poslovni odhodki}$

1. Podjetje Intrade d. o. o.

Tabela 2: Finančni podatki podjetja Intrade d. o. o.

Kapital	3.626.881,09 €
Obveznosti do virov sredstev	3.861.681,83 €
Rezervacije	0,00 €
Dolgoročni dolgovi	21.968,62 €
Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0,00 €
Dolgoročna sredstva	953.758,57 €
Skupaj poslovni prihodki	17.355.873,24 €
Skupaj poslovni odhodki	17.248.902,75 €
Amortizacija	43.446,09 €
Stopnja lastniškosti kapitala	93,92 %
Stopnja dolgoročnosti financiranja	94,49 %
EBIT	106.970,58 €

EBITDA	150.416,58 €
EBITDA marža	0,87 %
EBIT marža	0,62 %

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5306914000>)

Tabela 3: Poslovni prihodki podjetja Intrade d. o. o. v evrih

Čisti prihodki	17.268.913,59
Drugi poslovni prihodki	86.959,65
Sprememba vrednosti	0,00
Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0,00

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5306914000>)

Tabela 4: Poslovni odhodki podjetja Intrade d. o. o. v evrih

Stroški blaga, materiala	16.930.840,07
Stroški dela	264.781,80
Odpisi vrednosti	43.446,09
Drugi poslovni odhodki	9.834,79

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5306914000>)

Stopnja lastniškosti podjetja znaša 93,92 %, kar pomeni, da si je podjetje v letu 2018 93,92 % sredstev financiralo s kapitalom. Visoko stopnjo lastniškosti lahko razumemo tudi kot pokazatelj, da ima podjetje malo dolgov – čim večji je kazalnik, tem večji je delež kapitala.

Stopnja dolgoročnosti financiranja je pri podjetju Intrade prav tako dokaj visoka, saj znaša kar 94,49 %, iz česa je razvidno, da je kar 94,49 % sredstev financiranih s pomočjo dolgoročnih virov in le 5,51 % sredstev s kratkoročnimi viri. Posledično je iz danih kazalnikov moč sklepati, da podjetje dobro opravlja tveganja s kratkoročno plačilno sposobnostjo.

Pri kazalniku, kot je EBITDA marža, je razlika vidnejša kot pri zgornjih dveh kazalnikih. EBITDA marža je leta 2018 znašala 0,87 %, leta 2017 pa kar 1,857 %. Torej se je v primerjavi z letom 2017 zmanjšala za 0,99 %, kar je lahko posledica dviga minimalne plače.

To nam pove, da je ob upoštevanju ustvarjenih poslovnih prihodkov, od katerih so bili odšteti poslovni odhodki, in amortizacije podjetju uspelo obdržati le 0,87 %, kar predstavlja sorazmerno mali odstotek.

Prav tako je nizka EBIT marža, saj znaša le 0,62 %. To pomeni, da je podjetju uspelo obdržati le 0,62 % vseh prihodkov, medtem ko so odšteli vse stroške, povezane s poslovanjem.

2. Podjetje Fegal d. o. o.

Tabela 5: Finančni podatki podjetja Fegal d. o. o.

Kapital	19.480,29 €
Obveznosti do virov sredstev	407.483,31 €
Rezervacije	0,00 €
Dolgoročni dolgovi	305.525,81 €
Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	3.610,16 €
Dolgoročna sredstva	392.488,60 €
Skupaj poslovni prihodki	403.380,94 €
Skupaj poslovni odhodki	410.391,73 €
Amortizacija	25.116,37 €
Stopnja lastniškosti kapitala	4,78 %
Stopnja dolgoročnosti financiranja	80,65 %
EBIT	-7.010,79 €
EBITDA	18.105,58 €
EBITDA marža	4,49 %
EBIT marža	-1,74 %

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5365783000>)

Tabela 6: Poslovni prihodki podjetja Fegal d. o. o. v evrih

Čisti prihodki	371.625,97
Drugi poslovni prihodki	31.754,97
Sprememba vrednosti	0,00
Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0,00

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5365783000>)

Tabela 7: Poslovni odhodki podjetja Fegal d. o. o. v evrih

Stroški blaga, materiala	247.961,84
Stroški dela	135.134,12
Odpisi vrednosti	25.116,37
Drugi poslovni odhodki	2.179,40

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5365783000>)

Podjetje ima zelo nizko stopnjo lastniškosti kapitala, le 4,78 %, kar pomeni, da je le 4,78 % sredstev financiralo s kapitalom. Medtem kot stopnja dolgoročnosti financiranja znaša 80,65 %, kar pomeni, da je podjetje 80,65 % sredstev financiralo z dolgoročnimi viri in 19,35 % sredstev s kratkoročnimi viri. Podjetje lažje dolgoročno odplačuje kredite in je hkrati bolj vzdržno ter zmanjšuje tveganje z nižjimi obroki in dolgoročnim financiranjem. Posledično lahko podjetje s pomočjo financiranja nekaj ustvari in se nagraduje.

EBITDA marža znaša 4,49 %. To nam pove, da je ob upoštevanju ustvarjenih poslovnih prihodkov, od katerih so bili odšteti poslovni odhodki, in amortizacije podjetju uspelo obdržati 4,49 %.

EBIT marža je pri danem podjetju negativna in znaša -1,74 %. To pomeni, da podjetju ni uspelo obdržati nobenih prihodkov, saj so bili stroški večji.

3. Podjetje Setrans d. o. o.

Tabela 8: Finančni podatki podjetja Setrans d. o. o.

Kapital	2.104.783,28 €
Obveznosti do virov sredstev	3.766.484,61 €
Rezervacije	0,00 €
Dolgoročni dolgovi	1.342.844,55 €
Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0,00 €
Dolgoročna sredstva	2.785.760,63 €
Skupaj poslovni prihodki	4.095.745,06 €
Skupaj poslovni odhodki	4.106.204,61 €
Amortizacija	445.095,65 €
Stopnja lastniškosti kapitala	55,88 %
Stopnja dolgoročnosti financiranja	91,53 %
EBIT	-10.459,55 €

EBITDA	434.636,10 €
EBITDA marža	10,61 %
EBIT marža	−0,26 %

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5361796000>)

Tabela 9: Poslovni prihodki podjetja Setrans d. o. o. v evrih

Čisti prihodki	4.095.385,86
Drugi poslovni prihodki	0,00
Sprememba vrednosti	0,00
Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	359,20

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5361796000>)

Tabela 10: Poslovni odhodki podjetja Setrans d. o. o. v evrih

stroški blaga, materiala	2.726.289,28
stroški dela	882.259,29
odpisi vrednosti	497.656,04
drugi poslovni odhodki	0,00

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5361796000>)

Podjetje ima stopnjo lastniškosti kapitala 55,88 %, kar nam pove, da si je podjetje v letu 2018 55,88 % sredstev financiralo s kapitalom.

Stopnja dolgoročnosti financiranja je pri podjetju visoka, saj znaša kar 91,53 %. To nam pove, da je kar 91,53 % sredstev financiranih s pomočjo dolgoročnih virov in le 8,47 % sredstev financiranih s kratkoročnimi viri.

Razlika med kazalnikom, kot je EBITDA marža, in med zgornjima kazalnikoma je opaznejša, kajti znaša le 10,61 %. To nam pove, da je ob upoštevanju ustvarjenih poslovnih prihodkov, od katerih so bili odšteti poslovni odhodki, in amortizacije podjetju uspelo obdržati le 10,61 %.

EBIT marža je pri danem podjetju negativna, znaša −0,26 %. To pomeni, da podjetju ni uspelo obdržati nobenih prihodkov, saj so bili stroški večji.

4. Podjetje Nana d. o. o.

Tabela 11: Finančni podatki podjetja Nana d. o. o.

Kapital	21.941,01 €
Obveznosti do virov sredstev	149.825,86 €
Rezervacije	0,00 €
Dolgoročni dolgovi	0,00 €
Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0,00 €
Dolgoročna sredstva	6.063,32 €
Skupaj poslovni prihodki	481.914,17 €
Skupaj poslovni odhodki	463.782,42 €
Amortizacija	1.171,08 €
Stopnja lastniškosti kapitala	14,64 %
Stopnja dolgoročnosti financiranja	14,64 %
EBIT	18.131,75 €
EBITDA	19.302,83 €
EBITDA marža	4,01 %
EBIT marža	3,76 %

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=8140715000>)

Tabela 12: Poslovni prihodki podjetja Nana d. o. o. v evrih

Čisti prihodki	481.914,17
Drugi poslovni prihodki	0,00
Sprememba vrednosti	0,00
Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0,00

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=8140715000>)

Tabela 13: Poslovni odhodki podjetja Nana d. o. o. v evrih

Stroški blaga, materiala	314.429,20
Stroški dela	148.112,84
Odpisi vrednosti	1.171,08
Drugi poslovni odhodki	69,30

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=8140715000>)

Podjetje Nana ima enaki stopnji lastniškosti kapitala in stopnjo dolgoročnosti financiranja, in sicer znašata 14,64 %. Za stopnjo lastniškosti kapitala pomeni, da podjetje le 14,64 % sredstev financira s kapitalom, pri stopnji dolgoročnosti financiranja pa ugotovimo, da le 14,64 % sredstev podjetje financira z dolgoročnimi in 85,36 % s kratkoročnimi viri. Dolgoročno to za podjetje ne pomeni nič dobrega, kajti lahko pride do tveganj v zvezi s kratkoročno plačilno sposobnostjo. Likvidnostna in kreditna tveganja so visoka, saj v primeru, da zatajijo denarna sredstva, tudi kredit za odplačevanje obveznosti ne bo odobren.

EBITDA marža znaša 4,01 %. To nam pove, da je ob upoštevanju ustvarjenih poslovnih prihodkov, od katerih so bili odšteti poslovni odhodki, in amortizacije podjetju uspelo obdržati 4,01 %.

EBIT marža znaša 3,76 %. To pomeni, da je podjetju 3,76 % vseh prihodkov uspelo obdržati, medtem ko so odšteli vse stroške, povezane s poslovanjem.

5. Podjetje Lesdom d. o. o.

Tabela 14: Finančni podatki podjetja Lesdom d. o. o.

Kapital	323.029,46 €
Obveznosti do virov sredstev	907.352,82 €
Rezervacije	0,00 €
Dolgoročni dolgovi	533.198,43 €
Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	0,00 €
Dolgoročna sredstva	802.317,24 €
Skupaj poslovni prihodki	638.066,04 €
Skupaj poslovni odhodki	597.975,11 €
Amortizacija	10.949,02 €
Stopnja lastniškosti kapitala	35,60 %
Stopnja dolgoročnosti financiranja	94,37 %
EBIT	40.090,93 €
EBITDA	51.039,95 €
EBITDA marža	8,00 %
EBIT marža	6,28 %

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=6277896000>)

Tabela 15: Poslovni prihodki podjetja Lesdom d. o. o. v evrih

Čisti prihodki	638.066,04
Drugi poslovni prihodki	0,00
Sprememba vrednosti	0,00
Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0,00

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=6277896000>)

Tabela 16: Poslovni odhodki podjetja Lesdom d. o. o. v evrih

stroški blaga, materiala	539.742,58
stroški dela	45.945,94
odpisi vrednosti	10.949,02
drugi poslovni odhodki	1.337,57

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=6277896000>)

Stopnja lastniškosti kapitala znaša 35,60 %, kar pomeni, da ima podjetje 35,60 % sredstev financiranih s kapitalom. Stopnja dolgoročnosti financiranja znaša 94,37 %, iz česar sledi, da je 94,37 % sredstev financiranih z dolgoročnimi viri in le 5,63 % sredstev s kratkoročnimi viri. EBITDA marža znaša 8,00 %. To nam pove, da je ob upoštevanju ustvarjenih poslovnih prihodkov, od katerih so bili odšteti poslovni odhodki, in amortizacije podjetju uspelo obdržati 8,00 %.

EBIT marža znaša 6,28 %. To pomeni, da jim je 6,28 % vseh prihodkov uspelo obdržati, pri čemer pa so odšteli vse stroške, povezane s poslovanjem.

6. Podjetje Medis-M d. o. o.

Tabela 17: Finančni podatki podjetja Medis-M d. o. o.

Kapital	1.491.867,03 €
Obveznosti do virov sredstev	3.134.221,56 €
Rezervacije	27.894,50 €
Dolgoročni dolgovi	101.428,40 €
Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0,00 €
Dolgoročna sredstva	1.200.284,98 €
Skupaj poslovni prihodki	11.596.227,59 €
Skupaj poslovni odhodki	11.097.233,85 €

Amortizacija	71.805,64 €
Stopnja lastniškosti kapitala	47,60 %
Stopnja dolgoročnosti financiranja	51,73 %
EBIT	498.993,74 €
EBITDA	570.799,38 €
EBITDA marža	4,92 %
EBIT marža	4,30 %

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5981506000>)

Tabela 18: Poslovni prihodki podjetja Medis-M d. o. o. v evrih

Čisti prihodki	11.581.837,44
drugi poslovni prihodki	14.390,15
sprememba vrednosti	0,00
usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0,00

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5981506000>)

Tabela 19: Poslovni odhodki podjetja Medis-M d. o. o. v evrih

stroški blaga, materiala	10.430.764,11
stroški dela	563.360,20
odpisi vrednosti	72.499,89
drugi poslovni odhodki	30.609,65

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5981506000>)

Stopnja lastniškosti kapitala znaša 47,60 %, kar pomeni, da je 47,60 % sredstev financiranih s kapitalom. Stopnji dolgoročnosti in kratkoročnosti financiranja sta približno enaki – stopnja dolgoročnosti financiranja znaša 51,73 % kar pomeni, da je 51,73 % sredstev financiranih s dolgoročnimi viri; 48,27 % sredstev pa je financiranih s kratkoročnimi viri.

EBITDA marža znaša 4,92 %. To nam pove, da je ob upoštevanju ustvarjenih poslovnih prihodkov, od katerih so bili odšteti poslovni odhodki, in amortizacije, podjetju uspelo obdržati 4,92%.

EBIT marža znaša 4,30 %. To pomeni, da je podjetju po odštetju vseh stroškov, povezanih s kapitalom, 4,30% vseh prihodkov uspelo obdržati.

7. Podjetje VGB d. o. o.

Tabela 20: Finančni podatki podjetja VGB d. o. o.

Kapital	1.267.494,28 €
Obveznosti do virov sredstev	1.542.798,33 €
Rezervacije	0,00 €
Dolgoročni dolgovi	30.083,01 €
Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0,00 €
Dolgoročna sredstva	453.910,11 €
Skupaj poslovni prihodki	964.931,29 €
Skupaj poslovni odhodki	897.825,73 €
Amortizacija	19.657,22 €
Stopnja lastniškosti kapitala	82,16%
Stopnja dolgoročnosti financiranja	84,11%
EBIT	67.105,56 €
EBITDA	86.762,78 €
EBITDA marža	8,99 %
EBIT marža	6,95 %

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5150531000>)

Tabela 21: Poslovni prihodki podjetja VGB d. o. o. v evrih

Čisti prihodki	960.265,25
Drugi poslovni prihodki	4.666,04
Sprememba vrednosti	0,00
Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0,00

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5150531000>)

Tabela 22: Poslovni odhodki podjetja VGB d. o. o. v evrih

Stroški blaga, materiala	352.226,84
Stroški dela	501.498,59
Odpisi vrednosti	28.160,14
Drugi poslovni odhodki	15.940,16

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5150531000>)

Stopnja lastniškosti kapitala znaša 82,16 %, kar pomeni, da je 82,16% sredstev financiranih s kapitalom. Stopnja dolgoročnosti financiranja znaša 84,11%, kar pomeni, da je 84,11% sredstev financiranih z dolgoročnimi viri in le 15,89 % sredstev financiranih s kratkoročnimi viri.

EBITDA marža znaša 8,99 %. To nam pove, da je ob upoštevanju ustvarjenih poslovnih prihodkov, od katerih so bili odšteti poslovni odhodki, in amortizacije podjetju uspelo obdržati 8,99 %.

EBIT marža znaša 6,95%. Ta nam pove, da je podjetju 6,95 % vseh prihodkov uspelo obdržati, potem ko so odšteli vse stroške, povezane s poslovanjem.

8. Podjetje Fonis d. o. o.

Tabela 23: Finančni podatki podjetja Fonis d. o. o.

Kapital	7.359,17 €
Obveznosti do virov sredstev	8.833,65 €
Rezervacije	0,00 €
Dolgoročni dolgovi	0,00 €
Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0,00 €
Dolgoročna sredstva	1.806,16 €
Skupaj poslovni prihodki	23.411,71 €
Skupaj poslovni odhodki	22.736,20 €
Amortizacija	161,40 €
Stopnja lastniškosti kapitala	83,31%
Stopnja dolgoročnosti financiranja	83,31%
EBIT	675,51 €
EBITDA	836,91 €
EBITDA marža	3,57 %
EBIT marža	2,89 %

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=7239882000>)

Tabela 24: Poslovni prihodki podjetja Fonis d. o. o. v evrih

Čisti prihodki	23.411,71
Drugi poslovni prihodki	0,00
Sprememba vrednosti	0,00
Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0,00

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=7239882000>)

Tabela 25: Poslovni odhodki podjetja Fonis d. o. o. v evrih

Stroški blaga, materiala	12.755,03
Stroški dela	9.766,87
Odpisi vrednosti	161,40
Drugi poslovni odhodki	52,90

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=7239882000>)

Podjetje Fonis ima stopnjo lastniškosti kapitala in stopnjo dolgoročnosti financiranja enaki in sicer znašata 83,31 %. Za stopnjo lastniškosti kapitala pomeni, da podjetje 83,31 % sredstev financira s kapitalom in pri stopnji dolgoročnosti financiranja pomeni, da 83,31 % sredstev podjetje financira s dolgoročnimi viri in 16,69 % s kratkoročnimi viri.

EBITDA marža znaša 3,57 %. Ta nam pove, da je ob upoštevanju ustvarjenih poslovnih prihodkov, od katerih so bili odšteti poslovni odhodki, in amortizacije podjetju uspelo obdržati 3,57 %.

EBIT marža znaša 2,89 %. To pomeni, da je podjetju, potem ko so odšteli vse stroške, povezane s poslovanjem, 2,89 % vseh prihodkov uspelo obdržati.

9. Podjetje Tom Tailor d. o. o.

Tabela 26: Finančni podatki podjetja Tom Tailor d. o. o.

Kapital	1.635.368,00 €
Obveznosti do virov sredstev	5.339.204,00 €
Rezervacije	5.665,00 €
Dolgoročni dolgovi	0,00 €
Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	0,00 €
Dolgoročna sredstva	1.356.088,00 €
Skupaj poslovni prihodki	14.368.595,00 €

Skupaj poslovni odhodki	13.543.213,00 €
Amortizacija	636.870,00 €
Stopnja lastniškosti kapitala	30,63 %
Stopnja dolgoročnosti financiranja	30,74 %
EBIT	825.382,00 €
EBITDA	1.462.252,00 €
EBITDA marža	10,18 %
EBIT marža	5,74 %

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=3790223000>)

Tabela 27: Poslovni prihodki podjetja Tom Tailor d. o. o. v evrih

Čisti prihodki	14.358.220,00
Drugi poslovni prihodki	10.375,00
Sprememba vrednosti	0,00
Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0,00

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=3790223000>)

Tabela 28: Poslovni odhodki podjetja Tom Tailor d. o. o. v evrih

Stroški blaga, materiala	11.313.057,00
Stroški dela	1.474.855,00
Odpisi vrednosti	720.168,00
Drugi poslovni odhodki	35.133,00

(Vir: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=3790223000>)

Podjetje Tom Tailor ima stopnjo lastniškosti kapitala in stopnjo dolgoročnosti financiranja podobni. Za stopnjo lastniškosti kapitala pomeni, da podjetje 30,63% sredstev financira s kapitalom in pri stopnji dolgoročnosti financiranja pomeni, da le 30,74% sredstev podjetje financira s dolgoročnimi viri in 69,26% s kratkoročnimi viri. Na dolgoročni pogled to za podjetje ne pomeni dobro, kajti lahko pride do tveganj v zvezi s kratkoročno plačilno sposobnostjo. Na dolgoročni pogled to za podjetje ne pomeni dobro, kajti lahko pride do tveganj v zvezi s kratkoročno plačilno sposobnostjo. Likvidnostna in kreditna tveganja so visoka, saj v primeru, da zatajijo denarna sredstva, tudi kredit za odplačevanje obveznosti ne bo odobren.

EBITDA marža znaša 10,18%. To nam pove, da je ob upoštevanju ustvarjenih poslovnih prihodkov, od katerih so bili odšteti poslovni odhodki, in amortizacije podjetju uspelo obdržati 10,18 %.

EBIT marža znaša 5,74%. To pomeni, da je podjetju po odštetju vseh stroškov, povezanih s poslovanjem, 5,74% vseh prihodkov uspelo obdržati.

10. Podjetje EPC Mont d. o. o.

Tabela 29: Finančni podatki podjetja EPC Mont d. o. o.

Kapital	1.611.931,51 €
Obveznosti do virov sredstev	2.615.944,21 €
Rezervacije	0,00 €
Dolgoročni dolgovi	110.880,80 €
Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0,00 €
Dolgoročna sredstva	532.258,58 €
Skupaj poslovni prihodki	7.959.789,25 €
Skupaj poslovni odhodki	7.513.110,24 €
Amortizacija	166.951,02 €
Stopnja lastniškosti kapitala	61,62 %
Stopnja dolgoročnosti financiranja	65,86 %
EBIT	446.679,01 €
EBITDA	613.630,03 €
EBITDA marža	7,71 %
EBIT marža	5,61 %

(Vir: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=3745228000>)

Tabela 30: Poslovni prihodki podjetja EPC Mont d. o. o. v evrih

Čisti prihodki	7.951.409,25
Drugi poslovni prihodki	8.380,00
Sprememba vrednosti	0,00
Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0,00

(Vir: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=3745228000>)

Tabela 31: Poslovni odhodki podjetja EPC Mont d. o. o. v evrih

Stroški blaga, materiala	4.443.733,99
Stroški dela	2.883.330,77
Odpisi vrednosti	166.951,02
drugi poslovni odhodki	19.094,46

Vir: (<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=3745228000>)

Stopnja lastniškosti kapitala znaša 61,62 %, kar pomeni, da je 61,62 % sredstev financiranih s kapitalom. Stopnja dolgoročnosti financiranja znaša 65,86 %, kar pomeni, da je 65,86 % sredstev financiranih z dolgoročnimi viri in le 34,14 % sredstev s kratkoročnimi viri.

EBITDA marža znaša 7,71 %. Ta nam pove, da je ob upoštevanju ustvarjenih poslovnih prihodkov, od katerih so bili odšteti poslovni odhodki, in amortizacije podjetju uspelo obdržati 7,71 %.

EBIT marža znaša 5,61 %. To pomeni, da je podjetju po odštetju vseh stroškov, povezanih s poslovanjem, 5,61 % vseh prihodkov uspelo obdržati.

4.4.2 Ugotovitve razlik pri poslovni uspešnosti

Glede na izračunane kazalnike, predstavljene v poglavju 4.5, bomo utemeljili razlike v poslovni uspešnosti podjetij. V ta namen ne bomo primerjali le izračunanih kazalnikov, temveč tudi podatke, do katerih smo dostopali preko spletnega portala AJPES.

Najprej bomo primerjali same stroške dela v podjetjih, ki so odvisni od števila zaposlenih. Mednje dela spadajo vsi zaslužki, kot so odpravnine, deleži v dobičku, nadomestila plač, plače in druga morebitna plačila. Če seštejemo stroške dela vseh družinskih podjetij, dobimo 1.476.233,99 €, kar je v primerjavi z nedružinskimi podjetji, ki imajo 5.432.811,43 €, bistveno manj, iz česar pa lahko sklepamo, da imajo družinska podjetja 3,68-krat nižje stroške dela kot nedružinska podjetja.

- Stopnja lastniškosti kapitala

V tej točki sledi primerjava družinskih podjetij z nedružinskimi. Pri družinskih podjetjih je stopnja lastniškosti kapitala bistveno manjša kot pri nedružinskih podjetjih, kajti če seštejemo stopnje lastniškosti kapitala družinskih podjetij, znaša:

$93,92 + 4,78 + 55,88 + 14,64 + 35,60 = 204,82$. Če to delimo s številom podjetij, dobimo povprečno stopnjo lastniškosti kapitala družinskih podjetij, ki znaša 40,964 %.

Medtem ko vsota stopnje lastniškosti kapitala nedružinskih podjetij znaša:

$47,60 + 82,16 + 83,31 + 61,62 + 30,63 = 305,32$. Če to delimo s številom podjetij, dobimo povprečno stopnjo lastniškosti kapitala nedružinskih podjetij, ki znaša 61,064 %. Iz danih izračunov lahko ugotovimo, da imajo nedružinska podjetja večjo stopnjo lastniškosti kapitala, in sicer za kar 20,10 %.

Glede na izračunani povprečni stopnji lastniškosti kapitala sta pri družinskih podjetjih le dve podjetji, Intrade d. o. o. in Setrans d. o. o., ki presegata povprečno stopnjo, in kar tri podjetja, katerih omenjena stopnja znaša manj kot 40,964 %. Medtem ko so pri nedružinskih podjetjih kar tri podjetja, in sicer VGB d. o. o., Fonis d. o. o. in EPC Mont d. o. o., ki presegajo povprečno stopnjo lastniškosti kapitala, in le dve, katerih le-ta znaša manj kot 61,064 %.

To pomeni, da nedružinska podjetja financirajo več svojih sredstev s kapitalom kot družinska podjetja.

- Stopnja dolgoročnosti financiranja

Nekoliko drugače je pri stopnji dolgoročnosti financiranja, saj imajo družinska podjetja bistveno večje stopnje kot nedružinska. Vsoto vseh stopenj dolgoročnosti financiranja družinskih podjetij izračunamo na sledeči način:

$94,49 + 80,65 + 91,53 + 14,64 + 94,37 = 375,68$. Če dobljeno število delimo s številom podjetij, torej pet, dobimo povprečno stopnjo dolgoročnosti financiranja, ki znaša 75,136 %. Torej kar štiri podjetja presegajo povprečno stopnjo dolgoročnosti financiranja in le eno, podjetje Nana d. o. o., odstopa – in sicer kar za 60,496 %.

Medtem ko je vsota nedružinskih podjetij $51,73 + 84,11 + 83,31 + 65,86 + 30,74 = 315,75$. Če to število delimo s pet dobimo 63,15-odstotno povprečno stopnjo dolgoročnosti financiranja nedružinskih podjetij. Tri podjetja presegajo povprečno stopnjo dolgoročnosti financiranja.

Če primerjamo oba kazalnika med sabo, imajo nedružinska podjetja približno isti stopnji, medtem kot je pri družinskih podjetjih stopnja dolgoročnosti financiranja večja za 34,172 %.

- EBITDA marža

V točki 4.5 je zapisana formula za izračun EBITDA marže. Da jo lahko izračunamo, potrebujemo poslovne prihodke, poslovne odhodke ter amortizacijo podjetja. Pri prvem

koraku računanja EBITDA marže smo morali izračunati $EBITDA = \text{poslovni prihodki} - \text{poslovni odhodki} + \text{amortizacija}$.

V družinskih podjetjih je povprečna EBITDA v primerjavi z nedružinskimi podjetji nizka, kajti znaša le 673.501,04 €, medtem kot pri nedružinskih le-ta znaša 2.734.281,10 €. To pomeni, da je manjša za 75,37 %. EBITDA maržo dobimo iz EBITDA tako, da prištejemo amortizacijo v podjetjih. Pri družinskih podjetjih znaša povprečna EBITDA marža 5,59 %, pri nedružinskih pa 7,07 %. Iz tega lahko sklepamo, da imajo družinska podjetja skorajda enako višino poslovnih prihodkov, kot tudi poslovnih odhodkov, medtem kot je pri nedružinskih malo več odstopanja med prihodki in odhodki. Saj je tudi iz samih tabel razvidno, da imajo družinska podjetja manj odstopanj med prihodki in odhodki.

- EBIT marža

EBIT marža se izračuna s pomočjo kazalnika EBIT, ki ga delimo s poslovnimi prihodki. Kazalnik $EBIT = \text{poslovni prihodki} - \text{poslovni odhodki}$. Povprečni EBIT dobimo tako, da seštejemo vse kazalnike EBIT pri družinskih podjetjih, kar znaša 147.722,83 €, in nato delimo s številom podjetij, pri čemer dobimo 29.544,57 €. Torej je povprečni EBIT družinskih podjetij 29.544,57 €. To pomeni, da so povprečno družinskim podjetjem uspelo obdržati 29.544,75 €, pri čemer so se odšteli vsi morebitni stroški. Iz tabele je razvidno, da sta dve podjetji, ki imata višje poslovne odhodke kot poslovne prihodke.

Povprečni EBIT pri nedružinskih podjetjih pa pri tem znašal $1.838.835,82 \text{ €} / 5 = 367.767,16 \text{ €}$. Spet vidimo, da so nedružinska podjetja uspela obdržati več sredstev kot družinska. Kar pa ne pomeni, da je to boljše, saj so lahko družinska podjetja, z namenom, da bi se povečala ipd., v kaj investirala. Vemo, da je cilj večine družinskih podjetij, da si dobička ne izplačujejo, temveč da ga pustijo v podjetju. Želijo namreč, da podjetje posluje dolgoročno. Pri nedružinskih pa je cilj, da si dobiček izplačajo. Družini predstavlja podjetje »edini kruh«, in zato varčujejo, na drugi strani pa si želijo v nedružinskih podjetjih lastniki oziroma investitorji povrniti vložek v podjetje.

Povprečna EBIT marža je pri družinskih podjetjih, ki znaša 1,73 %, približno trikrat manjša od povprečne EBIT marže nedružinskih podjetij, ki znaša 5,10 %. Torej so družinska podjetja uspela obdržati le 1,73 %.

4.4.3 Ugotovitve glede razlike v nagrajevanju

Nagrajevanje predstavlja pomemben faktor pri motivaciji zaposlenih, saj prispeva k vsesplošnemu zadovoljstvu posameznika v delovnem okolju ter ustvarja napredek pri storilnosti (Možina, 1990, str. 41). Kot nagrajevanje na delovnem mestu smatramo finančne in nefinančne nagrade, vendar pa največji motivator za večjo produktivnost ostaja dvig plače. Med nefinančne nagrade pa prištevamo napredovanje, dodaten izziv na delovnem mestu ali pa priznanje (Petković, 2010, str. 11). Največji motivator še vedno ostaja napredovanje v plačilnem razredu, saj je le-to najučinkovitejši motivator kar obstaja. V kolikor bodo delavci ustrezno motivirani in svojemu delu in trudu primerno nagrajeni, bodo pri delu delali manj napak, manj bodo odsotni od dela, spremenil se bo njihov odnos do strank, delovni proces pa bo potekal z manj napakami (Pintarič, 2008, str. 9). Glede na rezultate izvedenega anketnega vprašalnika lahko ugotovimo, da je 88 % sodelujočih že prejelo nagrado v nedružinskih podjetjih, medtem ko je 76 % sodelujočih zaposlenih v družinskih podjetjih prav tako prejelo nagrado na delovnem mestu, iz česa lahko razberemo, da je torej več zaposlenih v nedružinskih podjetjih prejelo denarno nagrado za svoje delo.

5 ANALIZA VPRAŠALNIKA IN HIPOTEZ

5.1 Analiza vprašalnika

V teoretičnem delu smo veliko govorili o delovnih pogojih, razmerjih in primerjavah v družinskih in nedružinskih podjetjih. Omenjeno smo želeli še podkrepiti z empiričnimi podatki, zato smo v ta namen izdelali vprašalnik, ki smo ga poslali na naslov tridesetih podjetij. Kot vsi raziskovalci tega področja smo tudi mi naleteli na manjši odziv, kar je pokazatelj, da so podjetja pri dajanju informacij še zmeraj precej zadržana, četudi se te ne dotikajo poslovnih skrivnosti. Od tridesetih podjetij se jih je na naš poziv odzvalo deset – po pet družinskih in pet nedružinskih. Podjetja, ki so prejela prošnjo za sodelovanje v naši anketi, so: Rainer kozmetika d. o. o., Aquasystems d. o. o., Belife d. o. o., Energetika d. o. o., Istost d. o. o., JP Voka Snaga d. o. o., La Popsi d. o. o., LPP d. o. o., Magea Enisa Brizani s. p., U&V d. o. o., Medenka d. o. o., Slast d. o. o., Živa Pogačnik s. p., Palačinkomat d. o. o., Yanika Bon d. o. o., Kokica d. o. o., Snaga Maribor d. o. o., Hervis d. o. o., Tom Tailor Lesce d. o. o., Ordislo d. o. o., Parnad d. o. o., Setrans d. o. o., Nana d. o. o., Lesdom d. o. o., Intrade d. o. o., Fegal d. o. o., VGB d. o. o., EPC Mont d. o. o., Fonis d. o. o. in Medis-M d. o. o.

Med družinskimi podjetji so vprašalnike zaposlenim razdelili v podjetjih Fegal, Setrans, Intrade, Nana in Lesdom, med nedružinskimi pa v podjetjih Tom Tailor Lesce, Fonis, EPC Mont, VGB in Medis-M.

Anonimni vprašalnik je vseboval sedem vprašanj, pri čemer sta bili dve od teh namenjeni le zaposlenim v družinskem podjetju. Vprašalnik so zaposleni reševali z obkrožanjem podanih odgovorov. V primeru, da noben izmed odgovorov ni bil obkrožen, smo sklepali da sodelujoči ni poznal odgovora. S prvim vprašanjem smo želeli preveriti, če delavci poznajo vodstveno strukturo podjetja, torej ali delajo v družinskem ali nedružinskem podjetju. Pri drugem vprašanju smo želeli poizvedeti, če so družinski člani po mnenju zaposlenih nagrajevani višje od ostalih. S tretjim vprašanjem smo zaposlene vprašali, če se v podjetju izplačujejo nagrade, ki so obravnavane davčno ugodneje. Četrto vprašanje pri zaposlenih je preverjalo, ali so že dobili nagrado za dobro opravljeno delo, pri petem vprašanju pa so odgovarjali, ali podjetje plačuje regres v celotnem neobdavčenem znesku. Šesto vprašanje se je dotikalo možnih razlogov za konflikte v podjetju, sedmo pa je pri zaposlenih v družinskem podjetju preverjalo, če podjetje vodijo samo družinski člani. Sledi analiza rezultatov, pridobljenih iz vprašalnikov, ki so jih reševali delavci tako družinskih kot nedružinskih podjetij.

1. *Ali je družba, v kateri delate, glede na lastništvo družinska družba?*

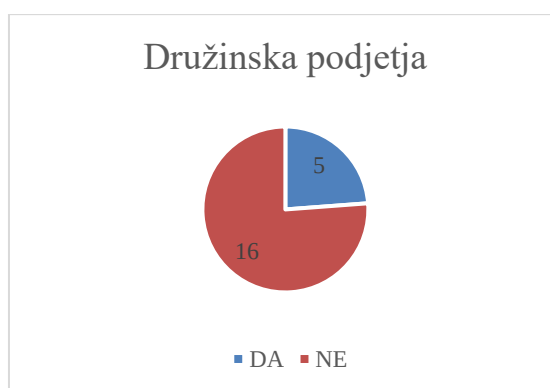


Graf 1: Lastništvo podjetja

Vir: (Lastni vir)

Pri družinskih podjetjih se vprašani zavedajo lastništva podjetja, saj so prav vsi potrdili družinsko obvladovanje družbe. Razloge za to lahko najdemo predvsem v dejstvu, da ta se podjetja po večini javno izkazujejo kot družinska. Gre za del *brandinga* in za vzbujanje zaupanja pri strankah. Tako novo zaposleni po navadi že na začetku spozna zgodbo delodajalca in se dobro zaveda lastniških in vodstvenih struktur. Rezultati zaposlenih pri nedružinskih podjetjih so pričakovani, a hkrati kažejo manjše odstopanje. To lahko pripišemo nepoznavanju delodajalca ali preprosto napaki pri izpolnjevanju.

2. *Če ste v prvem vprašanju obkrožili NE, potem vam na dano vprašanje ni potrebno odgovoriti. Če ste zaposleni v družinski družbi, ali so zaposleni družinski člani nagrajevani primerljivo višje kot ostali zaposleni?*



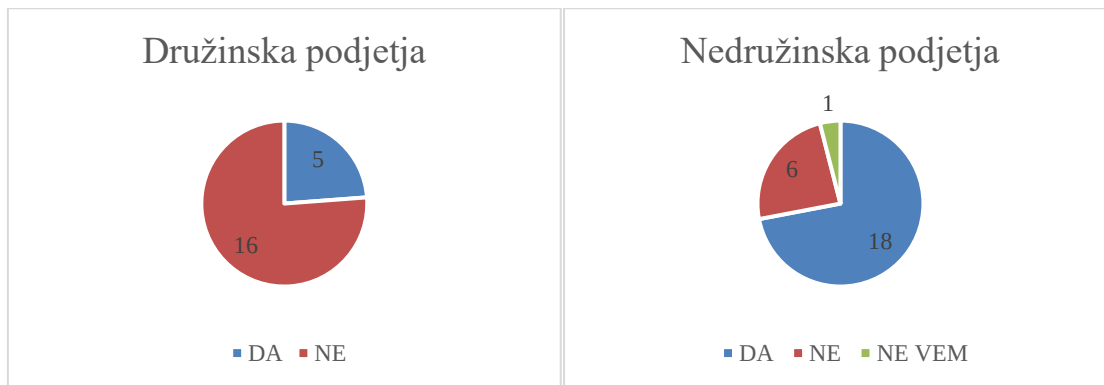
Graf 2: Razlike v nagrajevanju

Vir: (Lastni vir)

Rezultati kažejo, da pri družinskih podjetjih večinoma (76 %) ne prihaja do razlik pri plačilu med družinskimi člani in drugimi zaposlenimi. Lahko pa bi rezultate izpodbijali s tezo, da

vprašanci kljub anonimnosti niso pripravljeni podati resničnih odgovorov, ali z dejstvom, da preprosto ne vedo za višino prihodkov sodelavcev. S podatki vprašalnika ovržemo drugo hipotezo, ki pravi, da družinska podjetja višje nagrajujejo družinske člane kot ostale zaposlene.

3. *Ali se v vaši družbi izplačuje nagrada za uspešnost, ki je davčno ugodneje obravnavana?*

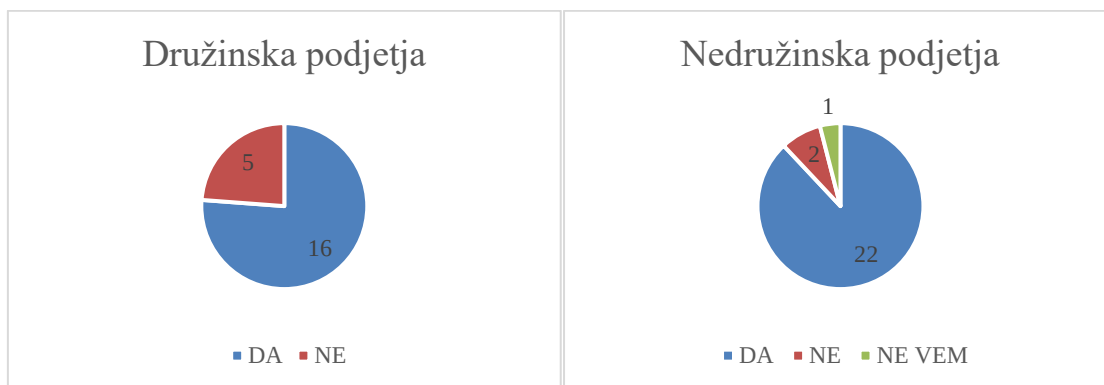


Graf 3: Izplačevanje nagrad za uspešnost

Vir: (Lastni vir)

Po podatkih vprašalnika so rezultati skoraj obratno sorazmerni. Medtem ko so zaposleni v družinskem podjetju v 76 % mnenja, da ne prejemajo davčne ugodnosti pri izplačilu nagrade za poslovno uspešnost, pa je pri zaposlenih v nedružinskih podjetjih ravno obratno. Kar 72 % jih meni, da je njihova nagrada obravnavana ugodneje. Seveda odgovori na to vprašanje odražajo mnenja zaposlenih, zato bi za natančnejše rezultate potrebovali podatke podjetij. Obdavčitev je odvisna od višine nagrade in drugih zakonsko določenih pogojev. Obstaja pa tudi velika možnost, da vprašanci zaradi nepoznavanja davčnih postopkov ne vedo, ali so bila njihova izplačila obravnavana ugodneje.

4. *Ali ste prejeli v družbi nagrado?*

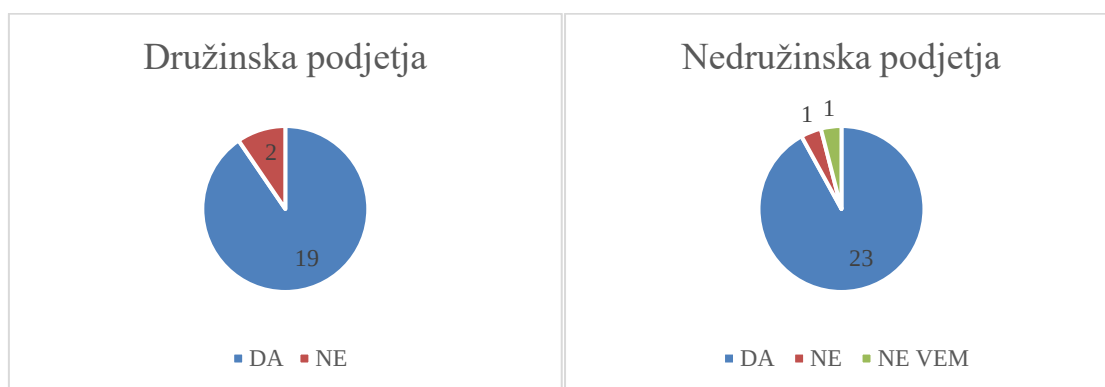


Graf 4: Prejemanje nagrad za uspešnost

Vir: (Lastni vir)

Iz pridobljenih podatkov je mogoče sklepati, da je odstotek izplačanih nagrad višji v nedružinskih podjetjih (kar 88 %). Glede na dejstvo, da je pri dveh podjetjih prišlo do različnih odgovorov, obstaja velika verjetnost, da so nekateri sodelujoči v anketi zamenjali nagrajevanje iz poslovne uspešnosti za nagrajevanje iz delovne uspešnosti. Seveda pa izplačilo nagrade za vsa podjetja ni obvezno. Pravica do izplačila nagrade mora biti določena v splošnem aktu delodajalca ali v kolektivni pogodbi.

5. *Ali družba, v kateri ste zaposleni, plačuje regres v celotnem neobdavčenem znesku?*

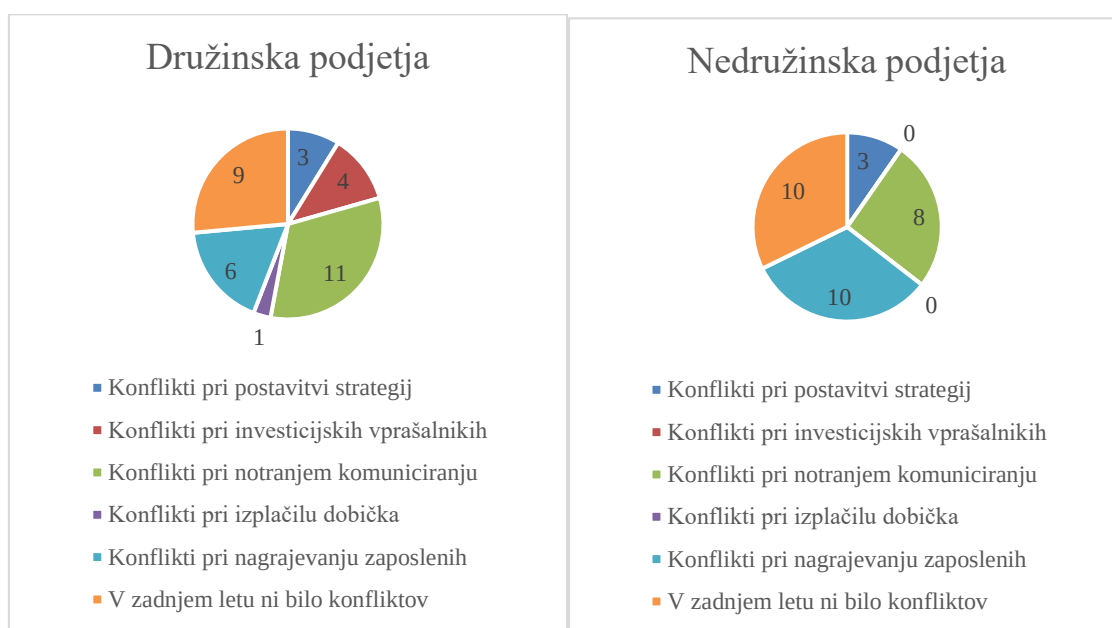


Graf 5: Izplačevanje regresa

Vir: (Lastni vir)

Od leta 2019 regres do višine povprečne plače v Sloveniji ni več obdavčen. V času pisanja te diplomske naloge znaša po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije povprečna plača 1.937,21 EUR (Statistični urad Republike Slovenije, 2020). Gledano v celoti lahko sklepamo, da prejemajo delavci v omenjenih podjetjih regres v višini znotraj okvirov obdavčenja. Manjša odstopanja v glasovih je mogoče razumeti kot nepoznavanje pravil obdavčenja ali kot napako pri izbiri odgovora. Pri treh podjetjih je namreč po eden vprašanec odgovoril povsem drugače kot večina.

6. *Do kakšnih vrst konfliktov prihaja v vaši družbi?*

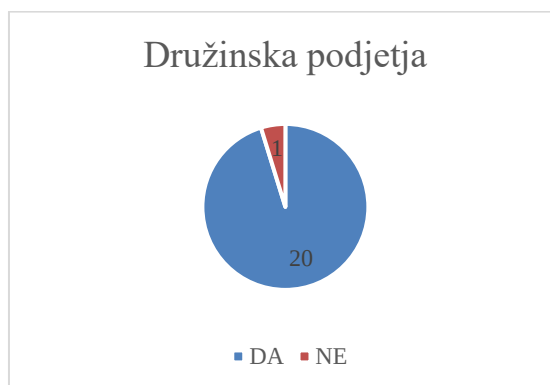


Graf 6: Vrste konfliktov v podjetju

Vir: (Lastni vir)

Splošno gledano so odgovori glede konfliktov znotraj samega podjetja med družinskimi in nedružinskimi družbami dokaj podobni. Največ vprašanih na obeh straneh meni, da sta najpogostejša razloga za nestrinjanje slabo komuniciranje med zaposlenimi in neenakost pri nagrajevanju delavcev. Razumljivo je dejstvo, da je 12 % zaposlenih v družinskih podjetjih kot razlog za konflikt navedlo investicijski segment, medtem ko pri zaposlenih v nedružinskih podjetjih ni bilo niti enega. Velik odstotek v obeh primerih zastopa tudi odgovor, da v zadnjem letu v podjetju ni bilo nobenega konflikta. Zanimivo je dejstvo, da so se pri dveh podjetjih (eno družinsko in eno nedružinsko) prav vsi vprašani odločili za ta odgovor. Iz rezultatov je mogoče sklepati, da med delavci ne glede na lastniško strukturo podjetja prihaja do trenj zaradi enakih dejavnikov. Pri družinskih podjetjih je v skladu s pričakovanji prisotno tudi vprašanje investicij, saj je navadno kateri od zaposlenih družinskih članov v podjetju prisoten tudi z lastnimi sredstvi.

7. To vprašanje je namenjeno samo družinskim družbam. Ali družbo vodijo samo družinski člani?



Graf 7: Vodstvene strukture družinskih podjetij

Vir: (Lastni vir)

Podobno kot pri vprašanju glede lastništva so tudi pri vprašanju vodenja družinskih podjetij vprašani v veliki večini enotni. Le ena oseba ali odstotkovno gledano 5 % je mnenja, da so v vodstvenih strukturah njenega delodajalca tudi zaposleni, ki niso družinski člani. Glede na to, da je ta en glas edini v podjetju, bi lahko šlo tudi za pomoto. Splošno gledano pa lahko iz odgovorov sklepamo, da so družinska podjetja, vključena v našo anketo, trdno v rokah ustanovitvenih družin, tako po lastniških kot tudi po vodstvenih strukturah.

5.2 Analiza hipotez

V začetni fazi pisanja diplomskega dela smo si zastavili tri hipoteze, ki smo jih tekom preučevanja domače in tujejezične literature ter analize vprašalnika lahko potrdili ali ovrgli.

Hipoteza 1: uslužbenci v družinskih podjetjih so na delovnem mestu bolj produktivni in zadovoljni, saj imajo občutek, da so del družine

Sodeč po pridobljenih podatkih in opazovanjih lahko to hipotezo ovrgemo, saj za zaposlene občutek pripadnosti podjetju samemu kot instituciji v delovnem okolju ni toliko merodajen. Svoje zadovoljstvo veliko raje merijo s plačilno nagrado, pohvalo nadrejenega in s korektnostjo medsebojnih odnosov na delovnem mestu. Zaposlenemu v družinskem podjetju občutek pripadnosti ne pomeni prav veliko, če bo moral v zameno zanj biti vsakodnevno izpostavljen morebitnim konfliktnim situacijam med družinskimi člani. To ga bo prej odvrnilo in mu vzbudilo občutek nezadovoljstva in tesnobe.

Hipoteza 2: družinska podjetja bolje nagrajujejo družinske člane kot ostale zaposlene

Rezultati iz vprašalnika kažejo, da je v nedružinskih podjetjih več zaposlenih za svoje delo prejelo finančno nagrado v primerjavi z delavci iz družinskih podjetij. Iz tega podatka lahko razberemo, da družinska podjetja morda ne izplačujejo tako bogatih nagrad svojim zaposlenim, ali pa jim izplačajo minimalni znesek, ki ga po zakonu morajo izplačati. Seveda ne moremo za vsa družinska podjetja v Sloveniji trditi enako, vendar v osnovi velja stereotip, ki se ga družinska podjetja le s težavo znebijo. Namreč, da si nadrejeni izplačajo večje finančne nagrade od tistih, ki jih namenijo svojim zaposlenim. Ravno izplačevanje nagrad je pogosto vzrok, zakaj se zaposleni odločijo zapustiti družinsko podjetje in si poiskati delovno mesto drugje.

Hipoteza 3: družinska podjetja so poslovno uspešnejša od ostalih podjetij

Če vzamemo v zakup kazalnike, ki smo jih izmerili v točki 4.4.1, lahko trdimo, da imajo družinska podjetja znatno manjše mesečne stroške kot nedružinska. Vendar pa ne moremo zagotovo trditi, da so poslovno uspešnejša, saj je to nemogoče dokazati glede na podatke, ki smo jih imeli za analizo na razpolago.

6 SKLEP

Družina je iz emotivne plati najpomembnejša enota v našem življenju, saj brez nje ljudje ne bi bili zmožni razvoja in osebne rasti. Prav iz tega razloga bi lahko trdili, da je preplet poslovnega in družinskega življenja dobra kombinacija, saj gre ob tem za združevanje dveh sicer popolnoma različnih svetov v eno produktivno enoto. Družina je tista, ki nam omogoča preživljanje časa z ljudmi, ki so nam blizu, in hkrati z njimi gradnjo podjetja ter morebitno ustvarjanje zapuščine za naslednje generacije. Pa žal temu ni vedno tako, saj je delo z družinskimi člani in delitev poslovnega ter družinskega življenja predstavljata trd oreh, ki ga ne uspe streti vsakemu podjetniku. Družinska podjetja veljajo dandanes za eno izmed ključnih oblik podjetništva na svetu, ki znatno prispeva h gospodarskemu razvoju države, tako je tudi v Sloveniji, kjer le-ta predstavljajo perspektivno možnost zaposlitve. Poglavitna značilnost družinskih podjetij je poudarek na predanosti podjetju kot glavnemu viru dohodka za celotno družino in tesnih medsebojnih odnosih, tako med družinskimi člani kot tudi drugimi zaposlenimi v podjetju. Ravno nasprotno lahko trdimo za nedružinska podjetja, v katerih pristni medsebojni odnosi ne predstavljajo primarnega pomena, temveč je na prvem mestu učinkovitost zaposlenih na delovnem mestu. V procesu preučevanja literature za teoretični del diplomskega dela je bilo za družinska podjetja moč najti ogromno različnih definicij in razlag, vsem pa je bilo skupno poudarjanje družine kot primarne enote podjetja. Dejstvo, da večina družinskih podjetij v Sloveniji ne preživi predaje iz druge v tretjo generacijo, je žal dandanes stalnica in glede na trenutno gospodarsko stanje v državi v času pandemije, obstaja dokaj velika možnost, da bo temu tudi v prihodnosti tako. Pa vendar ne moremo zagotovo trditi, da je gospodarska kriza največji sovražnik družinskih podjetij dandanes. Problemi pri prenosu lastništva in različne želje ter ideje glede prihodnosti podjetja in njenega razvoja pogosto privedejo do nastanka družinskih sporov, ki jih ni vedno mogoče z lahkoto zgladiti, in prav zato se družinska podjetja znotraj organizacije na dnevni ravni soočajo z izzivi, ki so nedružinskim podjetjem nepoznana. Za nedružinska podjetja bi lahko trdili, da imajo z družinskimi morda skupno le željo po osvojitvi tako domačega kot tudi tujega tržišča. V tej obliki podjetništva osebni odnosi namreč niso na prvem mestu. V nedružinskih podjetjih zaposleni navadno vzpostavijo prijateljski odnos, ki pripomore k vzpostavitvi dobrega delovnega okolja in sproščenega vzdušja na delovnem mestu. V zasebnem življenju se jim ni potrebno ukvarjati s težavami in z morebitno finančno stisko podjetja, ki bi lahko vplivala na življenje celotne družine. Iz tega vidika lahko morda navedemo, da zaposleni v nedružinskih podjetjih niso vpleteni v razne družinske spore in jim na tem področju tako ni potrebno usklajevati dela in družinskega

življenja. V diplomskem delu smo prav tako opisali nekaj oblik nedružinskih podjetij in jih primerjali z družinskimi. Po dani primerjavi smo prišli do spoznanja, da je konkurenca na delovnem mestu prisotna v obeh oblikah podjetij, saj je le-ta popolnoma naraven proces, ki spodbuja kreativno razmišljanje in povečuje produktivnost zaposlenih. Prav tako smo ugotovili, da je tehnološki napredek tisti, ki bi ga lahko smatrali kot faktor zaviranja produktivnosti. Družinska podjetja namreč navadno ne vlagajo veliko v tehnološka sredstva, prav tako tehnološki napredek ni v primarnem poslovnem planu nedružinskih podjetij. Dotaknili smo se tudi ene izmed trenutno najpogostejših oblik podjetništva: star-up podjetij. Ta predstavljajo obliko podjetništva, ki morda največ finančnih sredstev nameni ravno tehnološkemu napredku. V njem vidijo svojo prednost pred ostalimi podjetji, kar pa je v popolnem nasprotju z načinom razmišljanja večine lastnikov družinskih podjetij.

Za empirični del diplomskega dela smo, glede na pridobljene podatke, izračunali kazalnike uspešnosti za deset slovenskih podjetij, med drugim smo največ pozornosti posvetili izračunu stopnji lastniškosti kapitala, stopnji dolgoročnosti kapitala, EBITDA marži in EBIT marži posameznih podjetij. Kot ključno ugotovitev pri izračunu kazalnikov lahko navedemo, da je nedružinskim podjetjem uspelo obdržati več finančnih sredstev kot družinskim, saj je pglavitni cilj slednjih, da si dobička ne izplačujejo, ampak ga raje investirajo v nadaljnji razvoj podjetja. Pozornost smo prav tako posvetili vlogi nagrajevanja – najpomembnejši obliki motivacije med zaposlenimi v vseh oblikah podjetij. Izsledki so nas privedli do spoznanja, da motivacijo na delovnem mestu ne predstavlja vedno denar, ampak (v primeru družinskih podjetij) prej napredovanje in morebitno lastništvo v prihodnosti. Motivacijo lahko prav tako predstavljajo tudi lepa beseda, pohvala ali gesta, ki da zaposlenemu občutek, da je del ekipnega duha. Nenazadnje smo s pomočjo vprašalnika, ki smo ga poslali tako na družinska kot tudi nedružinska podjetja, želeli ugotoviti stopnje zadovoljstva zaposlenih glede na nagrajevanje ter možnosti morebitnih konfliktov na delovnem mestu. Ravno to vprašanje je bilo za nas merodajno, saj je analiza vprašalnika pokazala, da je večina anketirancev kot najpogostejši razlog za nastajanje konfliktov navedla slabo komunikacijo med zaposlenimi ter razlike pri nagrajevanju. Razlike med obema oblikama podjetništva so torej primarno vezane na finančni kazalnik, saj se je le-ta izkazal kot ključni faktor za nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Dejstvo, da bodo v Sloveniji v prihodnosti zrasla številna družinska podjetja, ki si bodo poskušala utreti pot med uveljavljene blagovne znamke, tako ostane neizpodbitno.

7 LITERATURA IN VIRI

Abellera, J. M. (27. Oktober 2011). *The Top 10 Challenges Family Businesses Must Overcome*. Pridobljeno 10. 3 2020 iz Withum: <https://www.withum.com/resources/the-top-10-challenges-family-businesses-must-overcome/>

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2020). *Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve*. Pridobljeno 1. Junij 2020 iz Ajpes: www.ajpes.si

Antončič, B., Auer Antončič, J., & Juričič, D. (2015). *Družinsko podjetništvo: značilnosti v Sloveniji*. Ljubljana: Ernst & Young.

Bajec, A. e. (1994). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.

Bartole, N. (2014). *Percepcija nepotizma v slovenskih podjetjih*. Pridobljeno iz FDV: http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska_dela_1/pdfs/mb11_bartole-nika.pdf

Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Cohan, P. (27. Junij 2011). *Why Start-ups Matter*. Pridobljeno 28. Maj 2020 iz Forbes: <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2011/06/27/why-start-ups-matter/#3de713a43620>

Cohen, Z. (11. Februar 2015). *5 Steps to Effectively Leading Your Company*. Pridobljeno 10. Maj 2020 iz Forbes: <https://www.forbes.com/sites/entrepreneursorganization/2015/02/11/5-steps-to-effectively-leading-your-company/#4ba9f66b7ef7>

Data d.o.o. (4. December 2015). *Veste, kaj je start up podjetje?* Pridobljeno 5. Julij 2020 iz Data: <https://data.si/blog/veste-kaj-je-start-up-podjetje/>

Demšar, J. (2010). *Problemi nasledstva družinskih podjetij*. Pridobljeno iz DKUM: <https://dk.um.si/Dokument.php?id=14287>

Donckles, R., & Fröhlich, E. (1991). *Sind Familienbetriebe wirklich anders? Europäische Stratos-Erfahrungen*. Internationales Gewerbearchiv 4.

Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: MER Evrocenter: Inštitut za družinska podjetja.

- Dvoršak, A. (1997). *Postati & ostati podjetnik: priročnik za vse, ki sanjarijo o podjetništvu, a ne vedo, kako sanje uresničiti*. Ljubljana: SAD.
- Glas, M. (2003). *Podjetništvo I. Priročnik za učence*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Kavs, U. (2017). *Problematika nasledstva družinskega podjetja: kako družinskemu podjetju zagotoviti uspešno prihodnost*. Ljubljana: Prenos.
- Kos, B. (27. Julij 2017). *Najpogostejše napake startupov*. Pridobljeno 10. Julij 2020 iz Mladi podjetnik: <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/najpogostejse-napake-startup-podjetij>
- Kožuh, T. (2016). *Analiza prisotnosti stebrov in elementov start-up ekosistema v Sloveniji in razlogi za odhod start-up podjetnikov iz Slovenije v tuje pospeševalke*. Pridobljeno iz DKUM: <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=58047&lang=slv>
- Leach, P., & Bogod, T. (1999). *Guide to family business*. London: Kogan Page.
- Mercina, J. (26. Julij 2017). *Samostojni podjetnik (s.p.)*. Pridobljeno 7. Junij 2020 iz Mladi podjetnik: <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/katero-obliko-podjetja-izbrati/samostojni-podjetnik-s-p>
- Mihelič, J. (2016). *Značilnosti vodenja v družinskih podjetjih*. Pridobljeno iz DKUM: <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=61116>
- Močnik, D., & Rus, M. (2016). *Slovenska podjetja in značilnosti start-up ekosistema: Slovenski podjetniški observatorij 2015*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Možina, S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Nared, K. (26. Avgust 2015). *Kateri so najuspešnejši slovenski startupi in kdo so njihovi ustanovitelji?* Pridobljeno 26. Junij 2020 iz Siol: <https://siol.net/posel-danes/novice/kateri-so-najuspesnejsi-slovenski-startupi-in-kdo-so-njihovi-ustanovitelji-400307>
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The family business: its governance for sustainability*. London: Palgrave Macmillan.

- Petković, L. (2010). *Nagrajevanje in motivacija zaposlenih*. Pridobljeno iz B&B VSŠ: https://www.bb.si/doc/diplome/Petkovic_Ljiljana-Motiviranje_in_nagrajevanje_zaposlenih.pdf
- Pintarič, D. (2008). *Nagrajevanje zaposlenih kot način motiviranja v podjetju Diamant*. Pridobljeno iz DKUM: <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=23902&tab=osnovno&b=>
- Ramčilović, E. (2019). *Odnosi med zaposlenimi v družinskem podjetju*. Pridobljeno iz DKUM: <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=74100>
- Repovž, L., & Peterlin, J. (2004). *Financiranje*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985). *The Family in Business*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Statistični urad Republike Slovenije. (2020). *Plače*. Pridobljeno 25. Maj 2020 iz Statistični urad Republike Slovenije: <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/15/74>
- Ward, J. L. (1987). *How to Plan for Continuing, Growth, Profitability and Family Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

8 PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

VPRAŠALNIK

Sem Tina Namestnik, študentka visoke strokovne šole Academia, smer računovodstvo. Za diplomsko nalogo z naslovom RAZLIKE IN ENAKOSTI ZAPOSLENIH V DRUŽINSKIH IN DRUGIH PODJETIJ TER FINANČNI VIDIK potrebujem vašo pomoč. Prosim vas, da izpolnite anketni vprašalnik, ki bo uporabljen izključno za potrebe moje diplomske naloge in je anonimen.

1. Ali je družba, kjer delate, glede na lastništvo, družinska družba? (Obkrožite)
 - DA
 - NE
2. Če ste v prvem vprašanju obkrožili NE, potem vam na dano vprašanje ni potrebno odgovoriti. Če ste zaposleni v družinski družbi, ali so zaposleni družinski člani nagrajevani primerljivo višje kot ostali zaposleni? (Obkrožite)
 - DA
 - NE
3. Ali se v vaši družbi izplačuje nagrada za uspešnost, ki je davčno ugodneje obravnavana? (Obkrožite)
 - DA
 - NE
4. Ali ste prejeli v družbi nagrado? (Obkrožite)
 - DA
 - NE
5. Ali družba, v kateri ste zaposleni, plačuje regres v celotnem neobdavčenem znesku? (Obkrožite)
 - DA
 - NE
6. Do kakšnih vrst konfliktov prihaja v vaši družbi? (Možnih je več odgovorov)
 - a. Konflikti pri postavitvi strategij
 - b. Konflikti pri investicijskih vprašalnikih
 - c. Konflikti pri notranjem komuniciranju
 - d. Konflikti pri izplačilu dobička
 - e. Konflikti pri nagrajevanju zaposlenih
 - f. V zadnjem letu ni bilo konfliktov

7. Tole vprašanje je namenjeno samo družinskim družbam. Ali družbo vodijo samo družinski člani? (Obkrožite)

- DA
- NE