

Družinsko podjetništvo

Značilnosti v Sloveniji



EY

Building a better
working world

Univerza v Ljubljani

**EKONOMSKA
FAKULTETA**

Vsebina

O raziskavi

02

Uvod

03

Družinska podjetja v Sloveniji

04

Uspeh in management

07

Značilnosti managerjev družinskih podjetij

12

Prenos na naslednjo generacijo

15

Družbena odgovornost, humanitarne in trajnostno-razvojne dejavnosti

18

Finančne in davčne zadeve

20

Sklep

24

O avtorjih

25

Končne opombe

26

Literatura

27

O raziskavi

Ta raziskava temelji na rezultatih ankete, na podatkih, zbranih od 360 družinskih podjetij v Sloveniji v poletnih mesecih leta 2015. Odgovori predstavljajo vzorec iz mikro, malih, srednje velikih in velikih podjetij. Podatke smo zbrali s pomočjo vprašalnika in spletne ankete, naslovljene na vodilne v podjetjih s petimi ali več zaposlenimi, in dopolnili z informacijami iz finančnih izkazov (bizi.si in AJ PES). Anketo sta financirali Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani in Agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije v sodelovanju z EY Slovenija.

Anketni vprašalnik sestavljajo vprašanja, ki sta jih pripravila EY in dr. Boštjan Antončič, vodilni raziskovalec. 9.516 podjetij smo kontaktirali naključno, da bi dosegli želeno velikost vzorca 432 anketirancev (od tega jih je pri 360 imela družina nadzor nad strateško usmeritvijo podjetja). Dosežena stopnja odziva je bila 4,5 %. Kljub relativno nizki stopnji odzivnosti vzorec dobro predstavlja sestavo podjetij v Sloveniji.

Namen raziskave

Družinsko podjetje kot oblika lastništva je lahko pomemben element trajnostnega gospodarskega razvoja. S to raziskavo smo želeli izboljšati razumevanje družinskega podjetništva in prispevati k zavedanju o pomembnosti družinskih podjetij. S kombiniranim poudarkom na ozadju, operativnih, strateških in finančnih značilnostih želimo natančno predstaviti slovenska družinska podjetja.

Skupno raziskovalno vprašanje:

- ▶ **Katere so značilnosti družinskih podjetij v Sloveniji?**

Uvod

To knjigo sestavlja šest poglavij:

- ▶ Družinska podjetja v Sloveniji
- ▶ Uspeh in management
- ▶ Značilnosti managerjev družinskih podjetij
- ▶ Prenos na naslednjo generacijo
- ▶ Družbena odgovornost, humanitarne in trajnostno-razvojne dejavnosti
- ▶ Finančne in davčne zadeve

Družinska podjetja predstavljajo večino podjetij v Sloveniji in so gonilna sila gospodarstva.

Družinska podjetja so pomembna oblika podjetništva¹ in znatno prispevajo h gospodarstvu v Evropi in po svetu². Samo v ZDA družinska podjetja prispevajo do 64 % BDP in zaposlujejo do 62 % nacionalne delovne sile³.

Uspešno iz generacije v generacijo

EY je vodilno globalno podjetje na področju svetovanja družinskim podjetjem. Zaradi skoraj stoletnih izkušenj pri zagotavljanju podpore najbolj podjetnim in inovativnim družbam na svetu EY razume edinstvene izzive, s katerimi se srečujejo družinska podjetja.

Na podlagi obsežnih izkušenj pri sodelovanju z družinskimi podjetji po vsem svetu je EY za podporo vodstvu družinskih podjetij pri izboljšanju osebnih vrlin in uspešnosti poslovanja oblikoval model DNK rasti, ki zagotavlja uspešno nasledstvo in poslovanje družinskega podjetja tudi prihodnjim generacijam. Model DNK rasti je osredotočen na osem ključnih dejavnikov: načrtovanje nasledstva, učinkovito davčni management, prihodnja poslovodna struktura, upravljanje s kapitalom, zagotavljanje trajnostne rasti in dobičkonosnosti, vodenje in ohranjanje talentov, poslovna kultura in odgovornost ter upravljanje tveganj.

Praktična pomoč in strokovno svetovanje, ki ju nudi EY, sta namenjena reševanju vprašanj, ki zadevajo posamezen gospodarski sektor, upoštevajoč tako uredbene določbe kakor tudi informacije, ki so prilagojene potrebam posameznega podjetja s ključnih področij naše specializacije, kot so revizija, davki, transakcijske storitve in poslovno svetovanje.

Skupine strokovnih delavcev EY iz različnih držav svetujejo družinskim podjetjem pri reševanju njihovih edinstvenih izzivov. Zahvaljujoč obsežnemu znanju naših ekip po vsem svetu ter razumevanju lokalnih običajev, zakonodaje, jezika in kulture naši globalni strokovnjaki svetujejo družinskim podjetjem ne glede na to, kje poslujejo.



Družinska podjetja v Sloveniji

“Danes vemo, da družinska podjetja lahko pomagajo odgovoriti na pričakovanja v zvezi s trajnostnim razvojem in gospodarsko rastjo.”

Janez Uranič
Direktor, EY Slovenija

Večina podjetij v Sloveniji (do 83 %) je družinsko vodenih in predvsem majhnih, z manj kot 50 zaposlenimi. Ta družinska podjetja posamično običajno ustvarjajo letne prihodke v višini do 4 mio EUR, delujejo že več kot 20 let, vodi pa jih prva ali druga generacija lastnikov.

Opredelitev družinskega podjetja

Družinska podjetja lahko opredelimo na različne načine⁴. Široka opredelitev družinskih podjetij vključuje tista, v katerih ima družina nadzor nad strateško usmeritvijo organizacije, medtem ko ožja opredelitev vključuje podjetja, ki imajo več kot eno generacijo in več kot enega družinskega člana z managersko odgovornostjo⁵. Prva je v skladu z opredelitvijo EY, ki navaja, da so družinska podjetja: “bodisi delniške družbe z minimalnim lastniškim deležem ali glasovalno močjo družine v višini 32 %, ali zasebna podjetja z minimalno 50 % deležem lastništva družine”⁶.

Poudarki



83%

V 83 % podjetjih ima družina nadzor nad strateško usmeritvijo.



71%

V 71 % podjetjih imata managersko odgovornost dva ali več članov družine.



62%

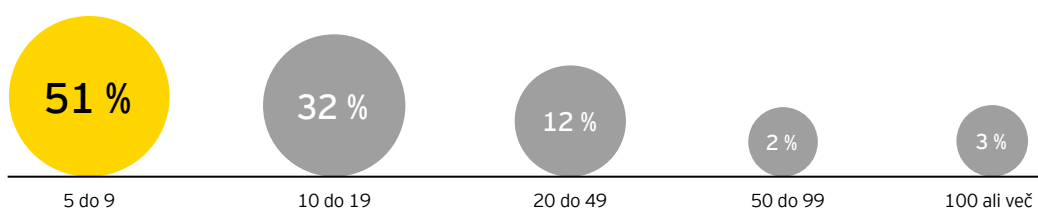
62 % podjetij ima udeleženi dve ali več generacij.

Družinska podjetja so predvsem mikro in mala podjetja z manj kot 50 zaposlenimi (95 %), skupnimi letnimi prihodki 4 mio EUR ali manj (87 %), so stara več kot 20 let (74 %) in delujejo v različnih panogah. Najpomembnejše med njimi so trgovina na drobno in na debelo (19 %), gradbeništvo (19 %) in proizvodnja industrijskih dobrin (17 %), dobro zastopana pa so tudi v drugih panogah.

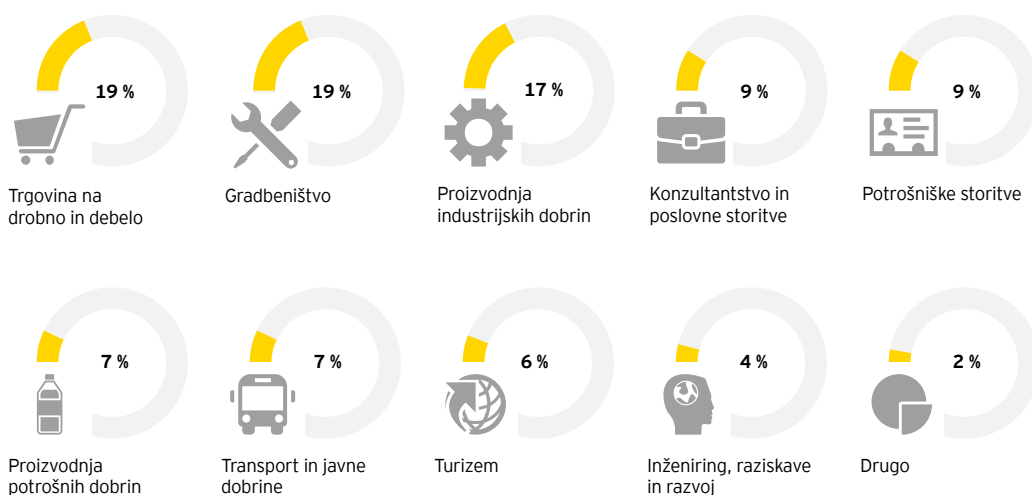
Družinska podjetja običajno vodi prva (58 %) ali druga generacija (37 %), le 5 % jih vodi tretja ali mlajša generacija. Ker so bila podjetja v zasebni lasti možna v večjem obsegu le od uvedbe tržnega gospodarstva v začetku 90. let 20. stoletja, to pomeni, da so tretja ali mlajše generacije lastnikov veliko manj pogoste. Zanimivo je, da je to v skladu s povprečjem v zahodni Evropi in severni Ameriki, kjer običajno manj kot 10 % družinskih podjetij preživi tretjo generacijo⁷.

Od 50. let do konca komunizma je bila zakonita podjetniška obrt. Mnogi obrtni proizvajalci so v več kot tridesetih letih delovanja prerasli v sodobna industrijska podjetja srednje velikosti⁸.

Slika 1: Porazdelitev družinskih podjetij po številu zaposlenih

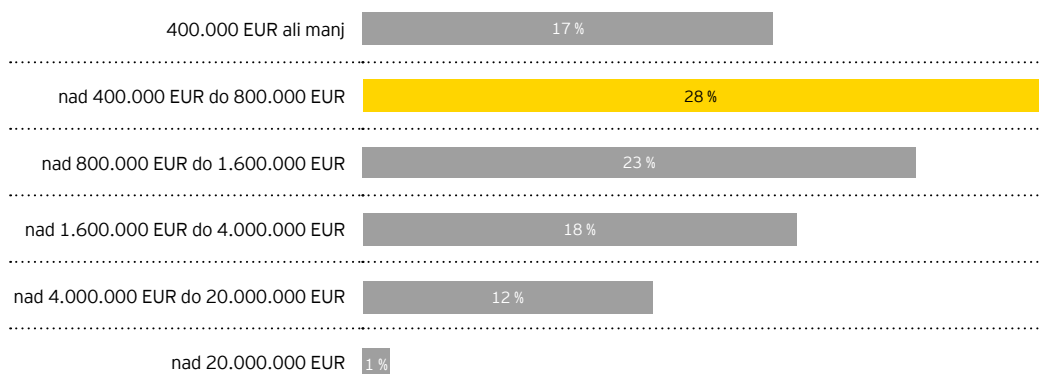


Slika 2: Porazdelitev družinskih podjetij po panogi



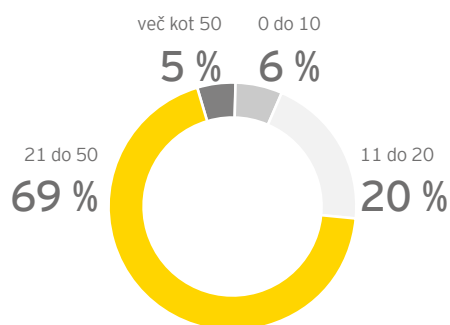
Opomba: Seštevek odstotkov je zaradi zaokroževanja manjši od 100.

Slika 3: Porazdelitev družinskih podjetij po celotnih letnih prihodkih

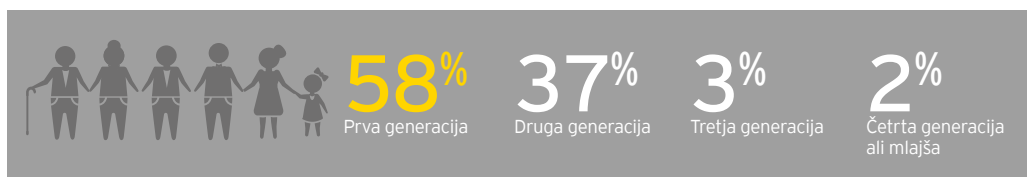


Opomba: Seštevek odstotkov je zaradi zaokroževanja manjši od 100.

Slika 4: Porazdelitev družinskih podjetij po starosti v letih



Slika 5: Porazdelitev družinskih podjetij po vodilni generaciji



Uspeh in management

Novi, kakovostni izdelki in storitve, kopičenje novega in drugačnega znanja ter spretnosti kot tudi natančen pregled pogojev dobaviteljev in cen so pomembni elementi uspeha in managementa družinskih podjetij.

Družinska podjetja se od drugih podjetij razlikujejo po oblikovanju strategije¹⁰. Oblikovanje strategije se pojavi, ko so družinski, poslovni in lastniški interesi¹¹ v presečišču. Podjetništvo je organizacijsko mogoče razdeliti na naslednje enote: razvoj novih podjetij, nove posle, inovacije izdelkov/storitev in procesov, prevzemanje tveganj pri samoprenovi, proaktivnost in konkurenčno agresivnost¹². Te enote so lahko pomembne za rast¹³ podjetij ne glede na njihovo obliko ali velikost.

Obstajajo posebni primeri podjetnikov, podjetij¹⁴ in družinskih podjetij¹⁵ v Sloveniji, ki so poudarili nekatere usmeritve, dejavnosti in poti do poslovnega uspeha.

“Uspešnost, tradicijo in visoko kakovost ohranjamo s sistemom neprekinjenih izboljšav.”

Drago Lemut
Le-Tehnika, d.o.o.⁹

Dejavniki, ki lahko največ prispevajo k poslovnemu uspehu, so:



47%

poudarek na visoki kakovosti produktov



36%

nadzorovanje stroškov



34%

uveljavljena blagovna znamka in zvestoba kupcev

Načrti za rast družinskih podjetij so usmerjeni k:



57%

novim izdelkom in storitvam



47%

povečevanju tržnega deleža



38%

novim državam

Na vprašanje o tem, kateri vidiki poslovanja na novih trgih predstavljajo največje izzive, je 34 % vprašanih navedlo, da delujejo samo v Sloveniji. Drugi so navedli:



23%

dostop do lokalne kvalificirane delovne sile



21%

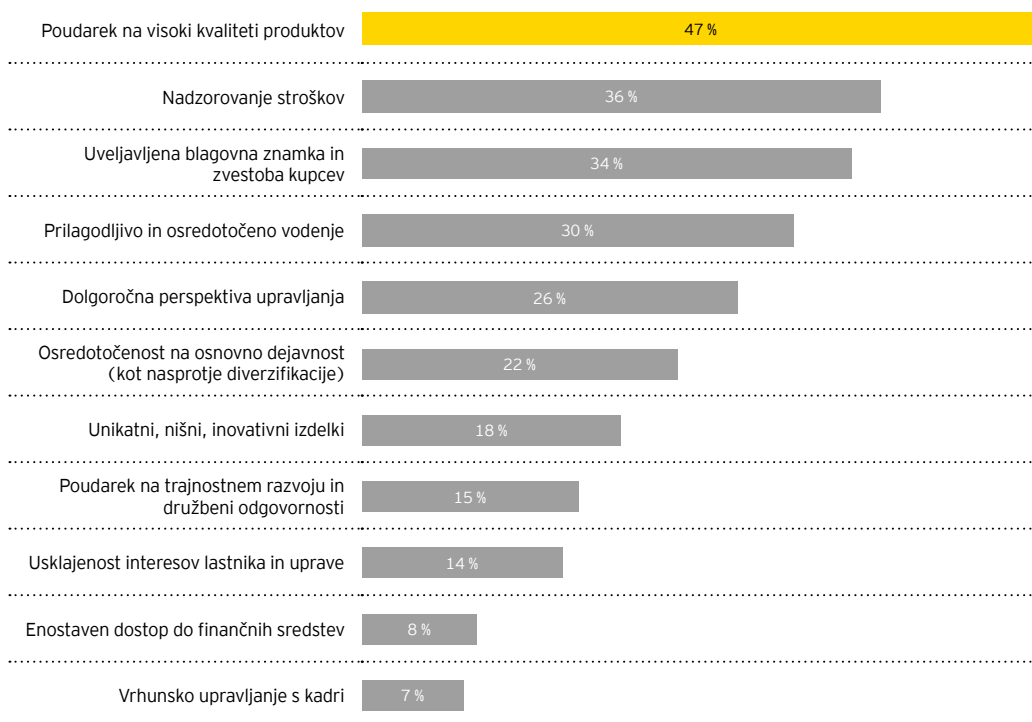
nepoznavanje lokalnih pravil in predpisov za poslovanje



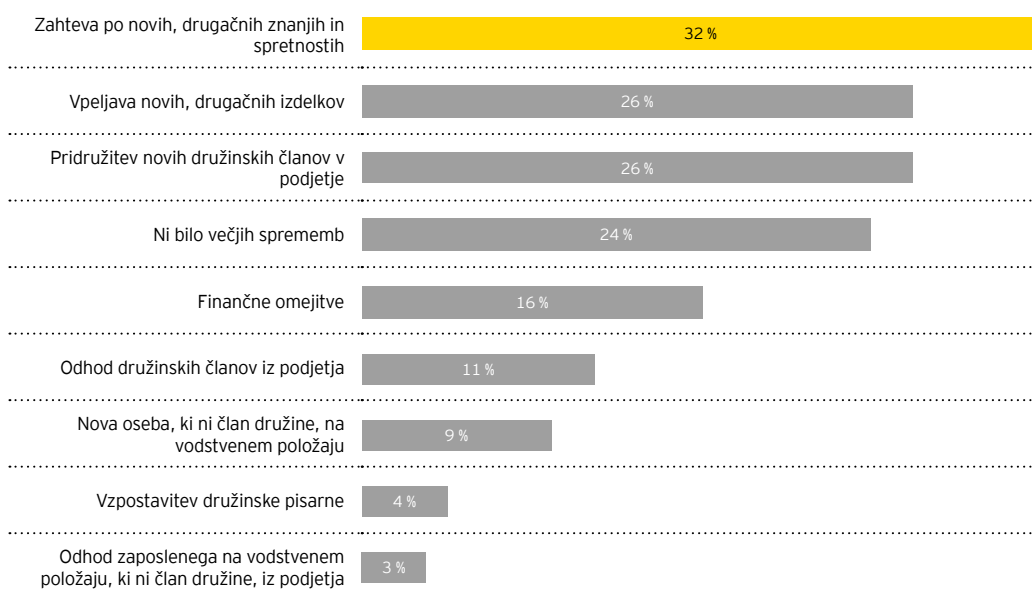
20%

problemi, povezani z dobavno verigo

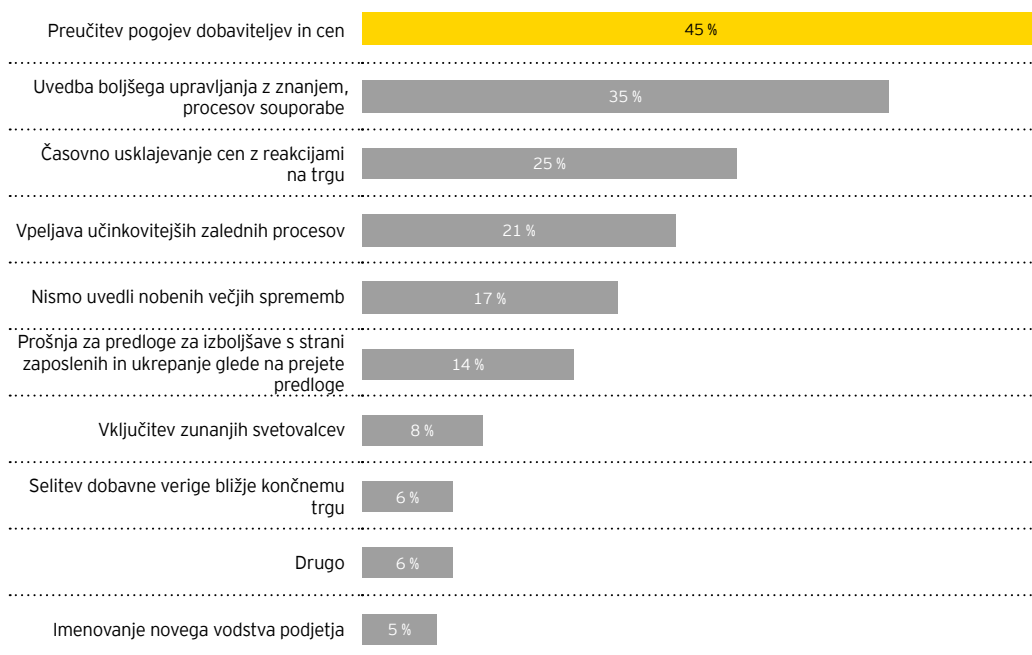
Slika 6: Dejavniki, ki lahko največ prispevajo k poslovnemu uspehu



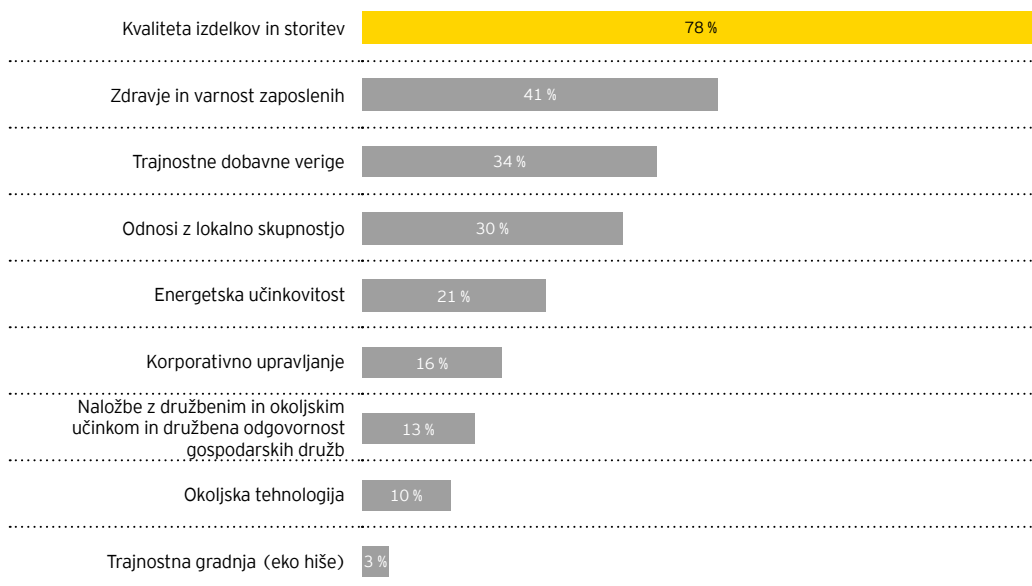
Slika 7: Dejavniki, ki so spodbudili večje spremembe v vodenju družinskega podjetja



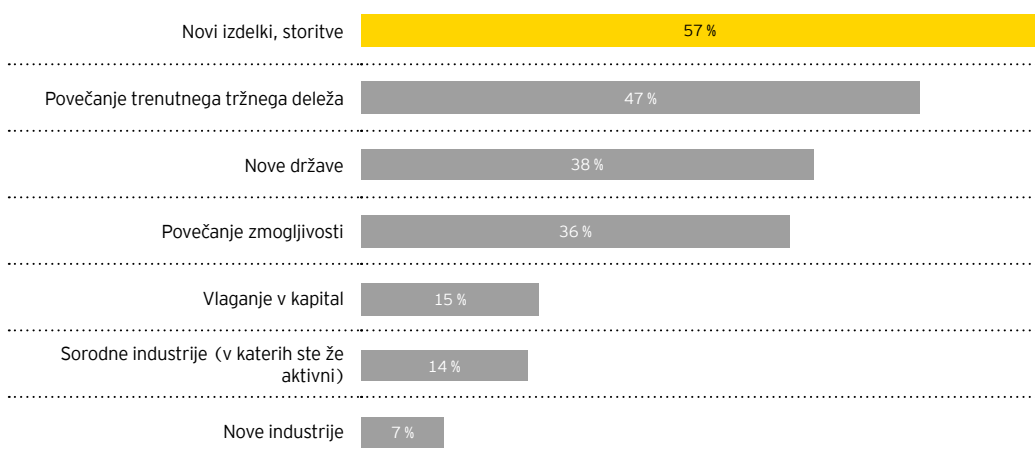
Slika 8: Kaj ste v zadnjih treh letih storili za povečanje učinkovitosti podjetja?



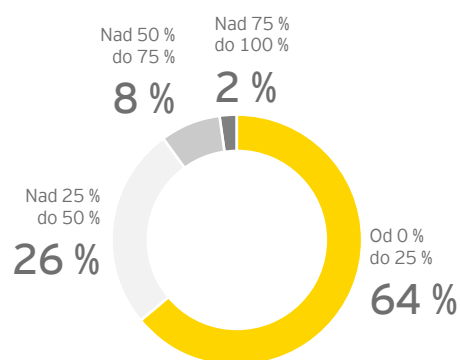
Slika 9: Kje vidite svoje prednosti v primerjavi s konkurenco?



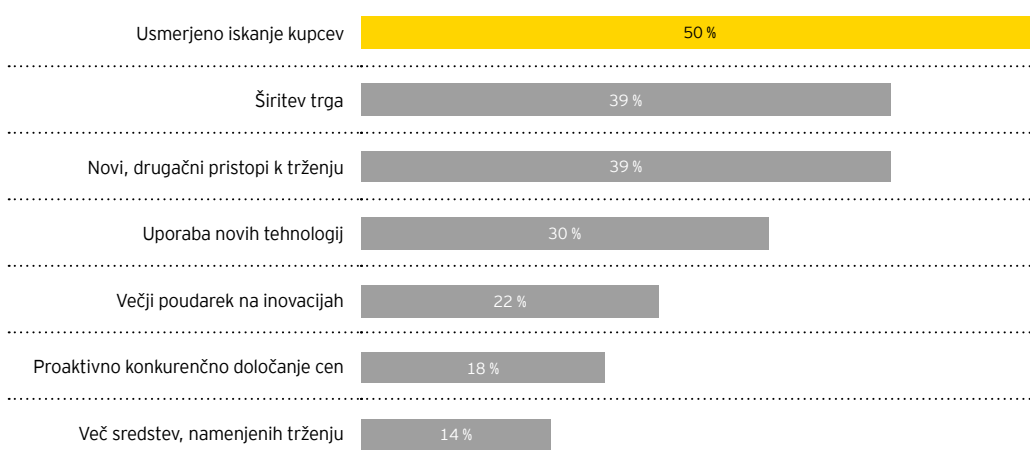
Slika 10: Usmeritve načrtov za rast družinskih podjetij



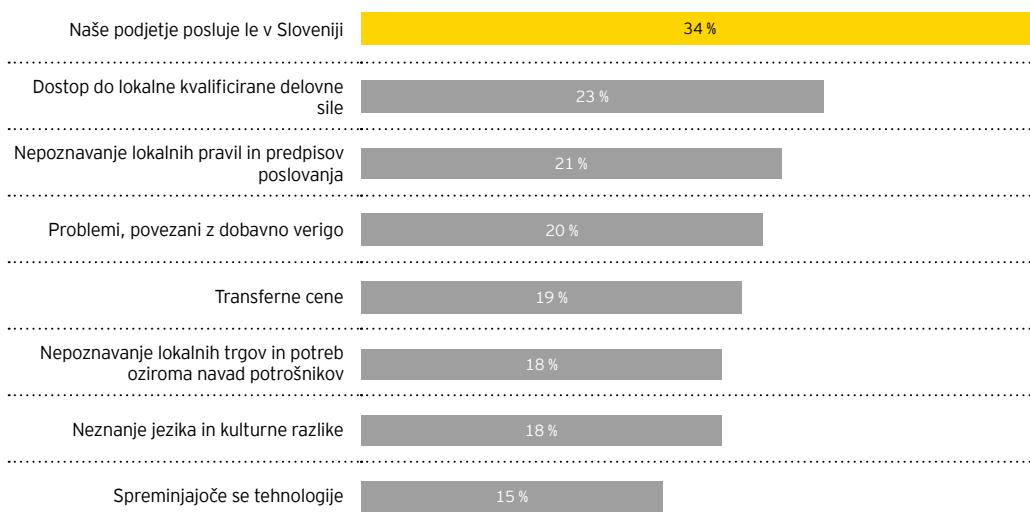
Slika 11: Stopnja vpliva nove tehnologije na poslovanje in pozitivnega vpliva nove tehnologije na prihodke (v smislu večje učinkovitosti in inovativnosti)



Slika 12: Zaznani učinki spreminjajočih se tržnih trendov na podjetje



Slika 13: Kateri od naštetih vidikov poslovanja na novih trgih predstavlja za vas največji izziv?



Značilnosti managerjev družinskih podjetij

“Najpomembneje je imeti voljo in ne obupati ob najmanjši oviri.”

Vladimir Polič
P&P Group¹⁶

Večina managerjev družinskih podjetij je moških, izkušenih, večinskih lastnikov podjetja, z aktivno vlogo pri njegovi ustanovitvi. Velik delež managerjev družinskih podjetij ima starše s podjetniškimi izkušnjami, so odraščali v okolju družinskega podjetništva in imajo za vzornike podjetnike, vendar niso odraščali v pozitivnem gospodarskem okolju za podjetništvo.

Izkušnje z družinskim podjetništvom lahko veljajo za enega od ključnih socioloških elementov ozadja v prihodnjem managementu¹⁷. Lahko igrajo vlogo pri poslovnih odločitvah novih managerjev, saj se norme lastništva, vrednot in tradicij družinskega podjetja lahko prenesejo na naslednjo generacijo¹⁸.

Družinsko okolje je lahko tudi pomemben element pri razvoju podjetniške kariere¹⁹. Očetje podjetnikov in podjetnic so pogosto sami podjetniki ali samozaposleni²⁰. Vloga lokalnega podpornega podjetniškega ozadja je pomembna, na primer z vidika mentorjev, vzornikov, oblikovanja izvedljivosti in zaželenosti²¹ ter zaznav priložnosti in nujnosti²². Podjetniški družinski člani kot podporniki in vzorniki so lahko pomembni za ustanovitev, razvoj, internacionalizacijo in rast podjetja²³.

Demografske značilnosti in značilnosti ozadja managerjev družinskih podjetij so naslednje:



Managerjev je moških



Managerjev je žensk



Managerji največje starostne skupine so stari več kot 50 let



Bistveno več kot polovica managerjev družinskih podjetij je večinskih lastnikov

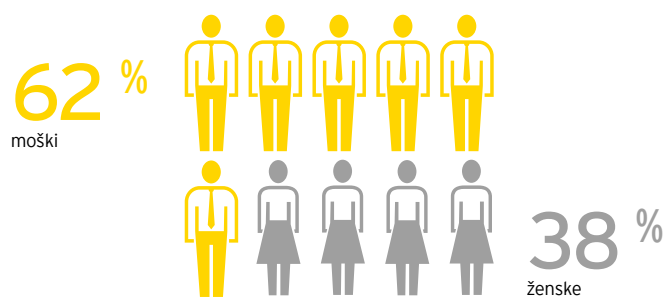


Glavna vloga managerja pri zagonu podjetja: bil je eden od ustanoviteljev (38 %) ali edini ustanovitelj (31 %).

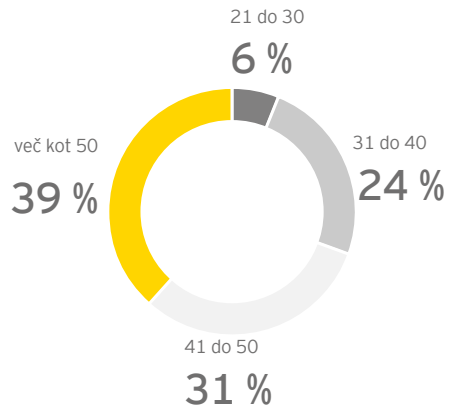


Družinska podjetja v veliki meri vodijo managerji, ki imajo starše s podjetniškimi izkušnjami (oče 54 % in/ali mama 24 %).

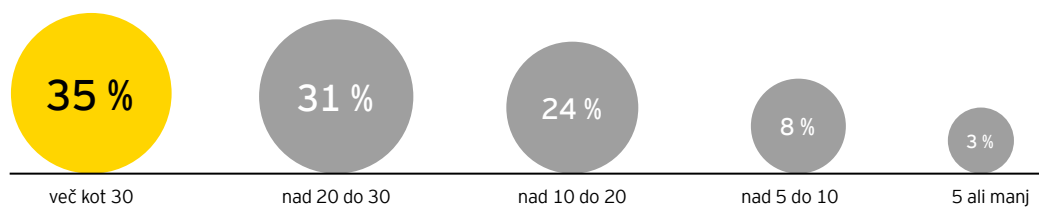
Slika 14: Spol managerja družinskega podjetja



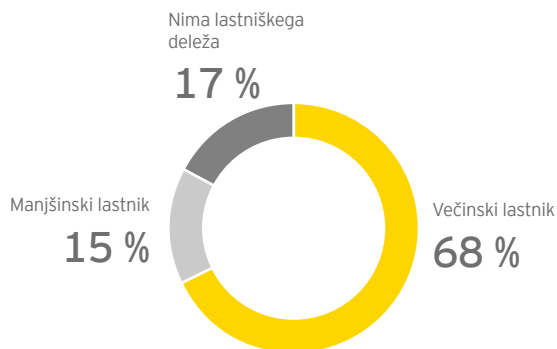
Slika 15: Starost managerja družinskega podjetja



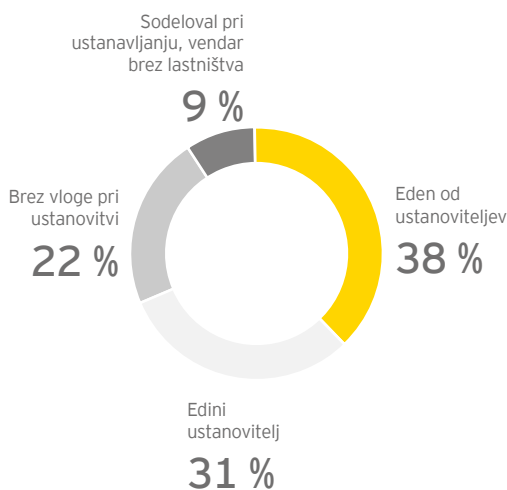
Slika 16: Delovne izkušnje managerja družinskega podjetja (v letih)



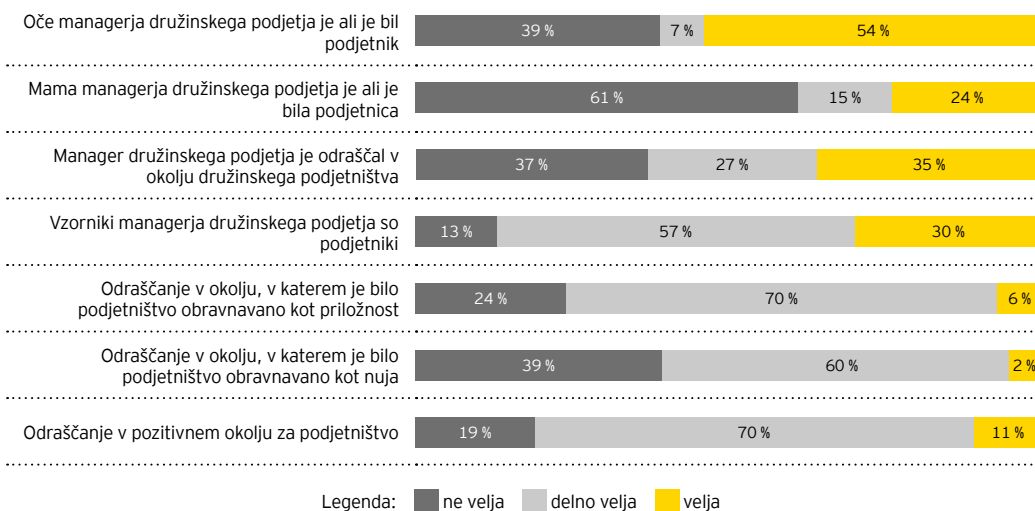
Slika 17: Vloga managerja družinskega podjetja v lastništvu podjetja



Slika 18: Vloga managerja družinskega podjetja pri ustanovitvi podjetja



Slika 19: Značilnosti managerja družinskega podjetja



Opomba: Seštevek posameznih odstotkov je zaradi zaokroževanja lahko manjši ali večji od 100.

Prenos na naslednjo generacijo

Ključni elementi uspešnega prenosa družinskega podjetja na naslednjo generacijo so ocena zmožnosti, zgodnji začetek, zagotavljanje kontinuitete in pošteno ter enakopravno obravnavanje posameznikov. Managerji so ponavadi izključno družinski člani; relativno nizek je odstotek vodilnih zaposlenih, ki niso. Lojalnost slednje skupine je zagotovljena predvsem z večjo udeležbo in sodelovanjem pri odločanju, obravnavanjem posameznika kot družinskega člana in nefinančnim nagrajevanjem.

Družinski sistem poudarja lojalnost in skrb za dobrobit družinskih članov²⁵. Čustva imajo večji učinek v primerjavi s poslovnimi sistemi, ki so bolj racionalni in usmerjeni k rezultatom²⁶. Nasledstvo družinskega podjetja je ena najpomembnejših tem v raziskavah družinskega podjetništva²⁷. Dejavnike, povezane z učinkovitimi prehodi, lahko razdelimo v tri splošne kategorije²⁸:

- 1. Raven pripravljenosti naslednikov:** formalna izobrazba; usposabljanje; delovne izkušnje izven podjetja; vstopna raven; število let zaposlitve v podjetju in/ali panogi; motivacija, da se pridružijo podjetju; samoocena pripravljenosti.
- 2. Odnosi med družinskimi in poslovnimi člani:** komunikacija; zaupanje; predanost; zvestoba; družinski pretresi; sorodstveno rivalstvo; ljubosumje/zamere; konflikt; skupne vrednote in tradicije.
- 3. Dejavnosti načrtovanja in nadzora:** : načrtovanje nasledstva; davčno načrtovanje; uporaba zunanjega nadzornega sveta; uporaba družinskih poslovnih svetovalcev; ustanovitev družinskega sveta.

“Oče mi je svetoval, naj ne sprašujem drugih, kaj so narobe naredili. Naj vprašam sebe, kaj bi lahko izboljšal.”

Boštjan Šifrar
Sibo Group ²⁴

Družinska podjetja ponavadi načrtujejo prenos podjetja na naslednjo generacijo (82 %). Najpomembnejši dejavniki za uspešen prenos so:



Ocena sposobnosti potencialnih družinskih naslednikov

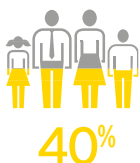


Zgodnji začetek prenosa



Zagotovitev kontinuitete v poslovanju

Analiza struktur managementa kaže, da imajo družinska podjetja ponavadi:



Izključno družinske člane za vodilne kadre



Nizek delež (četrtnina ali manj) zaposlenih vodilnih kadrov, ki niso člani družine



V manjši meri višji odstotek nedružinskih managerjev

Ukrepi za zagotavljanje zvestobe managerjev, ki niso družinski člani, so:



Večja vpetost, sodelovanje pri sprejemanju odločitev



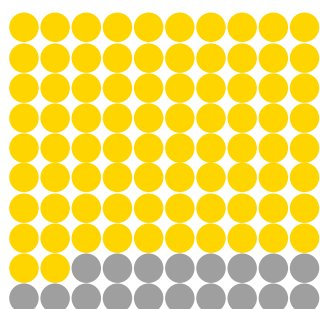
Obnavljanje posameznikov kot družinskih članov



Nedenarni zaslužki

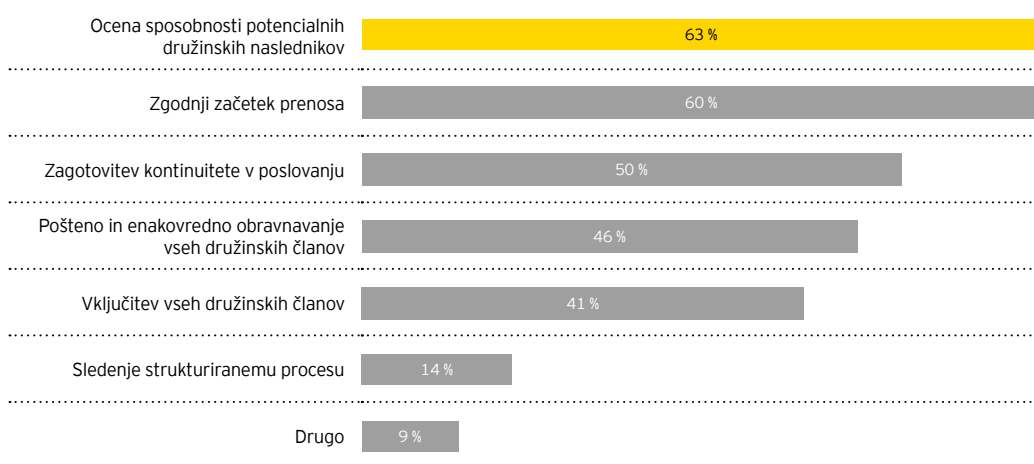
Slika 20: Načrtovanje prenosa na naslednjo generacijo

82 %
Da

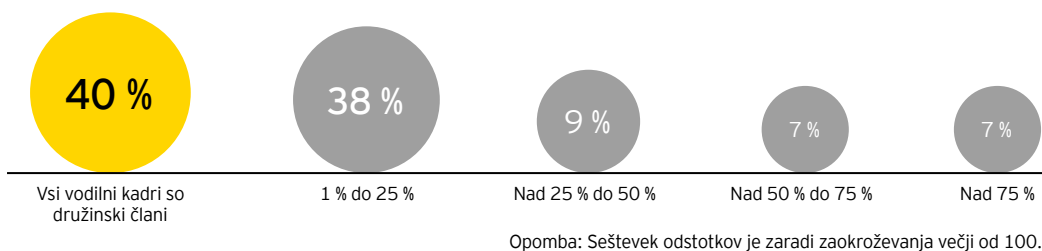


18 %
Ne

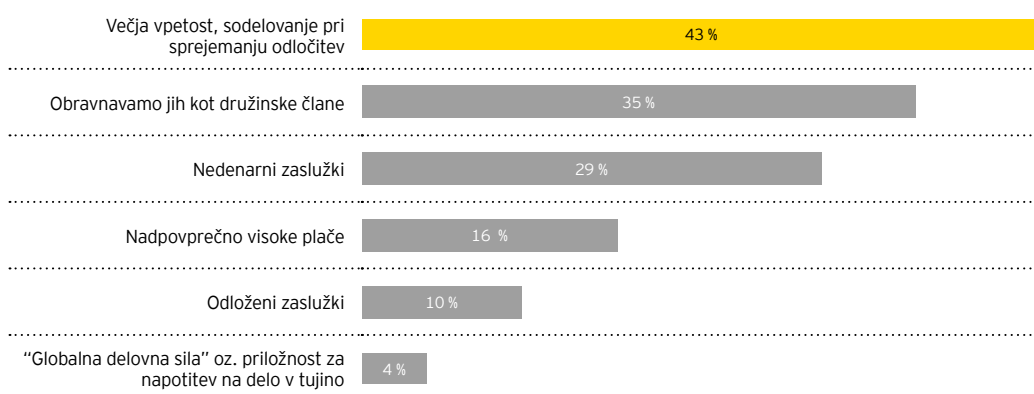
Slika 21: Najpomembnejši dejavniki za uspešen prenos



Slika 22: Odstotek zaposlenih vodilnih kadrov, ki niso člani družine



Slika 23: Ukrepi za zagotavljanje zvestobe managerjev, ki niso družinski člani



Družbena odgovornost, humanitarne in trajnostno-razvojne dejavnosti

“Svetloba samo, kjer je potrebno, kolikor je potrebno in kadar je potrebno.”

Marino Furlan
Intra lighting, d.o.o.²⁹

Družinska podjetja običajno sodelujejo v človekoljubnih ali dobrotelnih dejavnostih in podpirajo družbeno odgovorno ravnanje. Ciljna območja so zmanjševanje revščine in podpiranje izobraževanja kot tudi podpora umetnosti, kulturi, zdravju in zdravstvu. Največja skupina anketirancev ne izvaja nobenih ukrepov, da bi poslovanje postalo bolj učinkovito v smislu trajnostnega razvoja, medtem ko je druga največja uvedla nove, osvežene vrednote podjetja.

Podjetništvo je vedno bolj priznано kot pomemben kanal za uvedbo trajnostnih izdelkov in procesov³⁰. V družinska podjetja je lahko vgrajena želja po ohranjanju svoje javne podobe in ščitenju ugleda družine³¹. Zato so verjetno bolj ozaveščena o državljanstvu in družbeni odgovornosti podjetij kot nedružinska podjetja³². Kombinacija vidikov družbene odgovornosti podjetij (gospodarske koristi, skladnost etičnih in pravnih pričakovanj, vpetost v človekoljubne dejavnosti in skupnost) lahko pomaga razložiti obnašanje in odnose družinskih podjetij z različnimi zainteresiranimi skupinami³³.

Družinska podjetja večinoma sodelujejo v človekoljubnih ali dobrotelnih dejavnostih in podpirajo družbeno odgovorne dejavnosti znotraj in/ali izven podjetja (83 %). Njihova ciljna področja človekoljubne ali dobrotelne dejavnosti so:



57%

odpravljanje revščine



42%

izobraževanje



38%

umetnost in kultura

Na vprašanje, ali so v zadnjih treh letih sprejeli ukrepe, ki bi poslovanje naredili bolj učinkovito z vidika trajnostnega razvoja in kakšni so ti ukrepi bili, sta dve največji skupini odgovorili:



29%

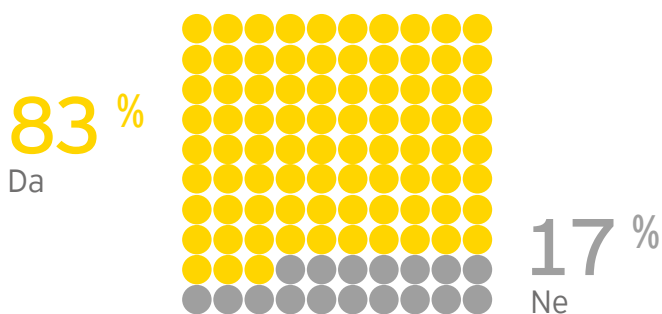
Ne



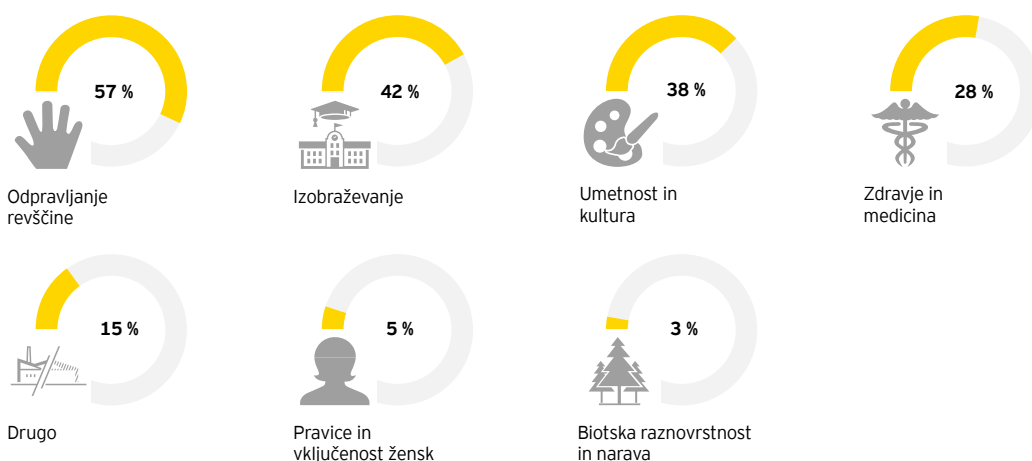
26%

Vpeljava novih, osveženih vrednot podjetja

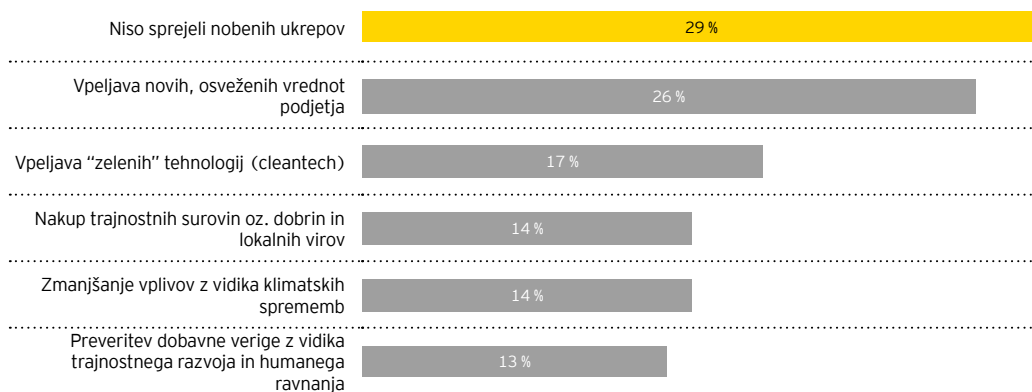
Slika 24: Vključevanje v človekoljubne ali dobrodelne aktivnosti in podpora družbeno odgovornim dejavnostim znotraj in/ali zunaj podjetja



Slika 25: Ciljna področja človekoljubnih ali dobrodelnih dejavnosti



Slika 26: Ukrepi, sprejeti v zadnjih treh letih, ki bi poslovanje naredili bolj učinkovito z vidika trajnostnega razvoja



Finančne in davčne zadeve

“Ohraniti je treba visoka moralna načela in čisto vest.”

Petra Melanšek
Vivapen, d.o.o.³⁴

Davčne zadeve v družinskih podjetjih običajno urejajo zunanji izvajalci, notranji računovodski oddelek ali zunanji svetovalec preko davčnega svetovanja.

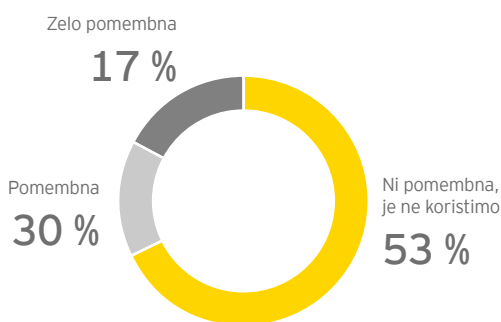
Družine se lahko izognejo znatnemu znesku davčnih obveznosti s proaktivnim davčnim načrtovanjem³⁵, vendar so lahko bolj zaskrbljene glede ugleda podjetja in posledično manj agresivne v davčnem izogibanju od nedružinskih podjetij³⁶.

Davčne in računovodske funkcije opravljajo:



Spodbude za raziskave in razvoj v okviru davka od dohodka pravnih oseb večina podjetij ne šteje kot pomembne (53 %).

Slika 27: Kako pomembna je za vas olajšava za raziskave in razvoj v okviru davka od dohodka pravnih oseb?



Financiranje

Med možnostmi financiranja družinska podjetja navadno najprej uporabijo zadržani dobiček in bančna posojila. Finance za prestrukturiranje uporabljajo predvsem za nove tehnologije, rast na obstoječem trgu, inovacije, nove izdelke in nove trge. Najbolj običajen časovni okvir za povračilo naložb je tri do pet let.

Financiranje je navadno ključna skrb družinskih in nedružinskih podjetij³⁸. Pomembna vprašanja pri financiranju je mogoče oceniti s treh vidikov: nadzor, likvidnost in potrebe po kapitalu³⁹. Osebnostne preference v zvezi z rastjo, tveganjem in lastniškim nadzorom so lahko gonilne sile odločitev družinskih podjetij o financiranju⁴⁰.

Med različnimi možnostmi financiranja bi družinska podjetja najprej uporabila:



51%

Zadržani dobiček



26%

Bančna posojila

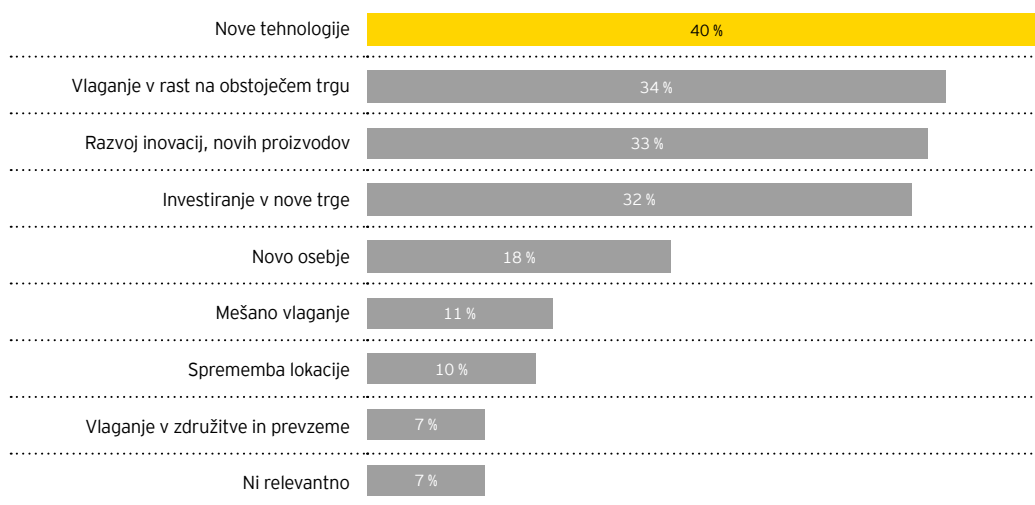


16%

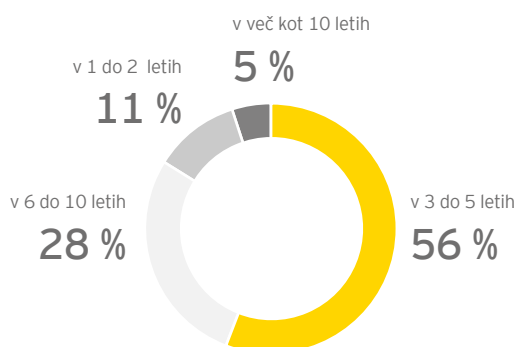
Družinsko financiranje

Če bi se podjetje prestrukturiralo, bi dodatne finance uporabilo za nove tehnologije, naložbe v rast na obstoječem trgu, razvoj inovacij in novih proizvodov ter naložbe v nove trge.

Slika 28: Uporaba dodatnih financ, v kolikor bi morali prestrukturirati podjetje



Slika 29: Časovno obdobje, v katerem se običajno povrne investicija



“V posel sem šla zelo optimistično. Začenjala sem neobremenjeno, nisem razmišljala o tveganju, a pri vlaganjih tudi nisem preseгла svojih zmožnosti. ... Ne delaj določenih stvari za denar, delaj jih zase in uspeh bo prišel.”

Jerneja Kamnikar
Vivo Catering³⁷

“Ko razvoj podjetja temelji na tradiciji, imajo dolgoročna vizija, izboljšanje kakovosti, naravna rast in spoštovanje modrosti in preteklih dosežkov prednost pred kratkoročnimi uspehi in dobičkom.”

Matjaž Čadež
Halcom, d.d.⁴¹

Finančni kazalniki

Družinska podjetja predstavljajo pomemben prispevek k prodaji, dodani vrednosti in zaposlenosti v slovenskem gospodarstvu. Povprečno družinsko podjetje je imelo 2,54 mio EUR prihodkov, ustvarilo 0,77 mio EUR dodane vrednosti in imelo 20 zaposlenih.

Mnogi raziskovalci⁴² so preučevali finančno uspešnost družinskih podjetij. Finančna analiza je pomembna, saj se s pomočjo finančne službe financirajo vsi procesi v podjetju. Analiza poslovnega izida lahko ponuja hiter vpogled v stanje družbe. Glede na potrebe in namen analize lahko uporabimo več finančnih kazalnikov.

Pravilna razlaga uspešnosti podjetja je možna le z upoštevanjem večjega števila kazalnikov, saj so lahko soodvisni, se dopolnjujejo in ponujajo različne interpretacije. V preteklih raziskavah⁴³ so podrobno predstavili 111 različnih finančnih kazalnikov skupaj z enačbami. Nekateri od teh finančnih kazalnikov so bili dokazani za napovedovanje insolventnosti podjetja in smo jih uporabili tudi v tej raziskavi.

Analiza podatkov na podlagi podzorca vključenih družb je pokazala, da podjetja pod strateškim vodstvom družine predstavljajo večino v vseh kategorijah, kot sledi:

Povprečno družinsko podjetje v letu 2014

	Odstotni delež prispevka družinskih podjetij v vključenih družbah	Povprečno družinsko podjetje v EUR
Celotni prihodki	69,1	2.538.428
Čisti prihodki od prodaje	69,1	2.468.424
Prihodki doma (v Sloveniji)	72,0	1.536.702
Prihodki v tujini (v EU)	65,3	781.104
Prihodki v tujini (izven EU)	61,9	150.619
Dodana vrednost	67,2	770.444
Čisti poslovni izid	80,4	131.856
EBITDA	77,6	273.811
Sredstva	63,5	2.268.850
Kapital	57,0	1.249.479
Število zaposlenih na podlagi delovnih ur	69,7	20 zaposlenih

Povprečno družinsko podjetje je bilo donosno (donosnost prodaje 3,6 %, donosnost sredstev 4,2 %, donosnost kapitala 6,1 %) in internacionalizirano (16,9 %). Naša raziskava pove, da ni bistvenih razlik pri večini finančnih kazalnikov med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Najpomembnejša razlika je v stroških dela na zaposlenega (v družinskih podjetjih 22.544 EUR in v nedružinskih podjetjih 28.654 EUR).

Poudarki



celotne prodaje prispevajo družinska podjetja

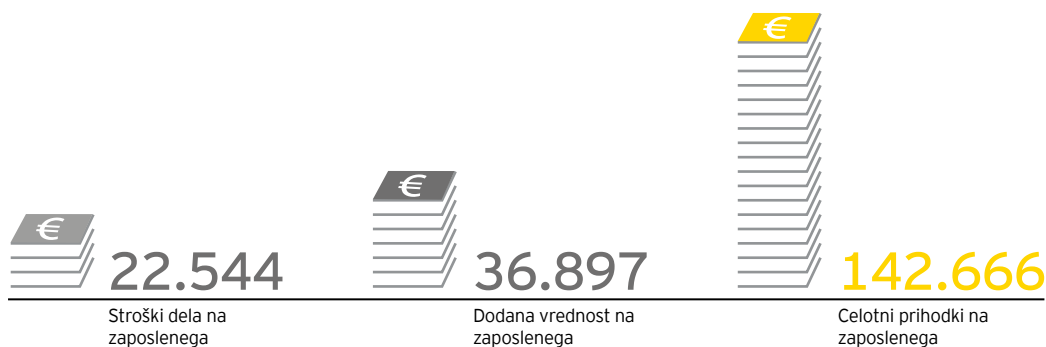


dodane vrednosti ustvarijo družinska podjetja



zaposlenih prispevajo družinska podjetja

Slika 30: Produktivnost in stroški dela na zaposlenega v družinskih podjetjih (v EUR)



Donosnost in internacionalizacija družinskih podjetij

Stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	3,6 %
Koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev	4,2 %
Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	6,1 %
Stopnja internacionalizacije	16,9 %

Kazalniki stanja financiranja in investiranja

Delež finančnih obveznosti do bank v obveznostih do virov sredstev	12,1 %
Delež bilančnega poslovnega izida v obveznostih do virov sredstev	27,6 %
Stopnja kratkoročnosti financiranja	38 %
Stopnja osnovnosti financiranja (investiranja)	39,3 %
Stopnja dolžniškosti financiranja	54,1 %

Kazalniki gospodarnosti, vodoravnega finančnega ustroja in kratkoročnih aktivnosti

Koeficient celotne gospodarnosti	1,04
Stopnja delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov	0,27
Razmerje med finančnimi odhodki iz finančnih obveznosti in čistimi prihodki od prodaje	0,01
Neosnovnostni kratkoročni koeficient	2,28
Hitri koeficient	0,77
Koeficient poravnavanja kratkoročnih poslovnih obveznosti	5,77

Sklep

Če bi si želeli ogledati dodatek z metodologijo, prosimo, obiščite našo spletno stran www.ey.com/druzinskopodjetnistvo.

Družinska podjetja so zelo pomembna za vsako gospodarstvo. Naša raziskava uporablja rezultate ankete za predstavitev podrobnosti o slovenskih družinskih podjetjih po šestih glavnih področjih. Kljub nekaterim omejitvam v oblikovanju, vzorcu, zbiranju in metodah analize podatkov je raziskava predstavila nekatere nove zanimive ugotovitve o značilnostih družinskih podjetij.

Ključni dejavniki, ki prispevajo k uspehu družinskih podjetij, so:

- ▶ Visoka kakovost izdelkov in storitev;
- ▶ Nadziranje stroškov;
- ▶ Vzpostavitev blagovne znamke in zvestobe;
- ▶ Prilagodljivo in osredotočeno vodenje;
- ▶ Dolgoročna usmeritev upravljanja.

Za izboljšanje njihove učinkovitosti se lahko podjetja osredotočajo na:

- ▶ Preučitev pogojev dobaviteljev in cen;
- ▶ Uvedbo boljšega managementa procesov za izmenjavo znanja;
- ▶ Usklajevanje cen s spremembami na trgu.

Za doseg ali ohranitev konkurenčne prednosti, lahko podjetja razmislijo o:

- ▶ Izboljševanju kakovosti izdelkov in storitev;
- ▶ Zdravju in varnosti zaposlenih;
- ▶ Trajnostnih oskrbnih verigah.

Ker managerji družinskih podjetij običajno delujejo v družinskih podjetjih zaradi dedovanja ali družinske tradicije poslovanja, je priporočljivo, da ohranjajo ta prenos. Da bi zagotovili uspešen prenos morajo:

- ▶ Ugotoviti zmožnosti;
- ▶ Začeti zgodaj;
- ▶ Zagotoviti kontinuiteto;
- ▶ Obravnavati posameznike pravično in enakopravno.

Zvestobo vodilnih delavcev, ki niso družinski člani, se lahko zagotovi s povečanim sodelovanjem na področju odločanja, obravnavanjem posameznikov kot družinskih članov in nefinančnimi nagradami.

Morda bi bilo koristno, da se vključijo v človekoljubne ali dobrodelne dejavnosti in podprejo družbeno odgovorno ravnanje, uvedejo v podjetje nove, osvežene vrednote, povezane z družbeno odgovornostjo. Družinska podjetja bi morda želela razmisliti o pazljivosti pri svojem fiskalnem pristopu, da ne bi ogrozila dolgoročnih načrtov in nadaljevanja družinske tradicije.

Najpogostejši možnosti financiranja sta uporaba zadržanih dobičkov in bančnih posojil, dodatno financiranje pa uporabljajo predvsem za investicije v podjetniške dejavnosti, povezane s prestrukturiranjem s pomočjo nove tehnologije, rastjo na obstoječem trgu, inovacijami, novimi izdelki in novimi trgi.

O avtorjih

Boštjan Antončič, doktor znanosti, je profesor podjetništva na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Njegova strokovna področja so notranje podjetništvo, podjetniške mreže, podjetniška osebnost ter mednarodno podjetništvo. Napisal je več knjig, več kot deset samo na področju podjetništva, kot tudi več poslovnih raziskovalnih člankov. Njegovi članki so bili objavljeni v znanstvenih revijah, kot so *Journal of Business Venturing*, *Entrepreneurship and Regional Development*, *Industrial Management & Data Systems*, *Technovation*, *Transformations in Business & Economics*, *Journal of Business Economics and Management*, *Journal of Small Business Management*. Nagrado za najboljši članek je prejel na The 2010 IBER (Business) & ITLC (Education) Conferences, Las Vegas.

Kontakt: bostjan.antoncic@ef.uni-lj.si

Jasna Auer Antončič, doktorica znanosti, je docentka in predavateljica podjetništva na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, kjer poučuje in opravlja raziskovalno delo s področja poslovnih ved. Njena raziskovalna področja so zadovoljstvo zaposlenih, psihologija podjetništva, notranje podjetništvo in rast podjetij. Njeni članki so bili objavljeni v znanstvenih in akademskih revijah, kot sta *Industrial Management & Data Systems in Management*. Nagrado za najboljši članek je prejela na The 2010 IBER (Business) & ITLC (Education) Conferences, Las Vegas.

Kontakt: jasna.auer@fm-kp.si

Denis Juričič, doktor znanosti, je svojo akademsko pot pričel kot asistent za področje poslovnih ved na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Vrsto let je bil tudi sodelavec Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kjer si je pridobil naziva magistra znanosti s področja podjetništva in doktorja znanosti s področja poslovanja in organizacije. Vzporedno si je nabiral izkušnje tudi v praksi z opravljanjem del direktorja in uspešnega kriznega managerja, s subjektu inovativnega okolja doma in v tujini pa je sodeloval pri celovitih analizah poslovanja, pripravi poslovnih načrtov, podjetniškem usposabljanju in svetovalnih storitvah za veliko število podjetnikov in podjetij na področjih ekonomike, financ, računovodstva, kriznega managementa in podjetništva.

Kontakt: denis.juricic@gmail.com

EY projektna ekipa

Mojca Emeršič, vodja projekta družinsko podjetništvo

Kontakt: mojca.emersic@si.ey.com

Kaja Kern Prosenc, marketing

Kontakt: kaja.prosenc@si.ey.com

Matej Kovačič, Senior Manager, davčno svetovanje

Kontakt: matej.kovacic@si.ey.com

Končne opombe

1. Ruzzier et al., 2008; Vadnjal, 2008.
2. EY, 2014b.
3. Astrachan in Shanker, 2003.
4. Rosenblatt, 1991; Vadnjal, 2008.
5. Astrachan in Shanker, 2003.
6. EY, 2015: 21.
7. Syms, 1992; Leach, 1993.
8. Vadnjal, 2008.
9. EY, 2014a: 44.
10. Chua et al., 2003.
11. Sharma et al., 1997.
12. Antončič in Hisrich, 2003.
13. Antončič in Hisrich, 2000, 2001, 2004; Antončič, 2007; Auer Antončič in Antončič, 2011.
14. Antončič, 2005; Antončič et al., 2007, 2008; Antončič et al., 2013.
15. EY, 2014, 2014a.
16. Antončič et al., 2013: 82.
17. Shapero in Sokol, 1982; Astrachan in Jaskiewicz, 2008; Miller et al., 2008; Gomez-Mejia et al., 2011.
18. Nemilentsev, 2015.
19. Bowen in Hisrich, 1986.
20. Antončič et al., 2002.
21. Hisrich et al., 2013.
22. Reynolds et al., 2005; Wong et al., 2005.
23. Hisrich, 2013; Hisrich et al., 2013.
24. EY, 2014a: 56.
25. Vadnjal, 2008.
26. Benson et al., 1990.
27. Dyer in Handler, 1994; Morris et al., 1996; Morris et al., 1997; Chua et al., 1999; Perricone et al., 2001; Sharma et al., 2003; Brockhaus, 2004; Wang et al., 2004; Vera in Dean, 2005; Bocatto et al., 2010; Hussain et al., 2010; Bracci in Vagnoni, 2011.
28. Morris et al., 1996: 71.
29. EY, 2014a: 26.
30. Hall et al., 2010.
31. Poza in Daugherty, 2014.
32. Berrone et al., 2010.
33. Uhlaner et al., 2004.
34. EY, 2014a: 62.
35. Morris et al., 1996.
36. Chen et al., 2010.
37. Antončič et al., 2013: 290.
38. Brockhaus, 2004.
39. Dreux, 1990.
40. Gallo et al., 2004.
41. EY, 2014a: 14.
42. Na primer, Anderson in Reeb, 2003; Lee, 2004, 2006; Barontini in Caprio, 2006; Maury, 2006; Miller in Le Breton-Miller, 2006; Villalonga in Amit, 2006; Martinez et al., 2007; Miller et al., 2007; Sraer in Thesmar, 2007; Allouche et al., 2008; Andres, 2008; Chu, 2009; Mazzi, 2011.
43. Juričič, 2006, 2014.

Literatura

- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., Kurashina, T. (2008). The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation. *Family Business Review*, 21 (4): 315-329.
- Anderson, R. C., Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and family performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58 (3): 1302-1328.
- Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14 (4): 431-445.
- Antončič, B. (2005). Primeri iz podjetništva: ustanovitev, zagon in rast podjetja. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Antončič, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management and Data Systems*, 107 (3): 309-325.
- Antončič, B., Hisrich, R. D. (2000). Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5 (1): 21-40.
- Antončič, B., Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5): 495-527.
- Antončič, B., Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10 (1): 7-24.
- Antončič, B., Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23 (6): 518-550.
- Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
- Antončič, B., Ruzzier, M., Bratkovič, T. (2007). Ustanavljanje, rast in razvoj podjetja: primeri iz podjetništva. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Antončič, B., Ruzzier, M., Bratkovič, T. (2008). Problematika rasti podjetja: primeri iz podjetništva. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Antončič, B., Ruzzier, M., Bratkovič Kregar, T., Auer Antončič, J. (2013). *Primeri iz podjetništva: ustanavljanje in management podjetij*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Astrachan, J. H., Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21: 139-149.
- Astrachan, J. H., Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16 (3): 211-19.
- Auer Antončič, J., Antončič, B. (2011). Employee satisfaction, entrepreneurship and firm growth: A model. *Industrial Management & Data Systems*, 111 (4): 589-607.
- Barontini, R., Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. *European Financial Management*, 12 (5): 689-723.
- Benson, B., Crego, E. T., Drucker, R. H. (1990). *Your Family Business - A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Business One Irwin.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L., Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and organizational response to institutional pressure: Do family controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55: 82-113.
- Bocatto, E., Gispert, C., Rialp, J. (2010). Family-owned business succession: The influence of pre-performance in the nomination of family and nonfamily members: Evidence from Spanish firms. *Journal of Small Business Management*, 48 (4): 497-523.
- Bowen, D. D., Hisrich, R. D. (1986). The female entrepreneur: A career development perspective. *Academy of Management Review*, 11 (2): 393-407.
- Bracci, E., Vagnoni, E. (2011). Understanding small family business succession in a knowledge management perspective. *IUP Journal of Knowledge Management*, 9 (1): 7-36.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: Suggestions for future research. *Family Business Review*, 17 (2): 165-177.
- Chen, S., Chen, X., Cheng, Q., Shevlin, T. (2010). Are family firms more tax aggressive than non-family firms? *Journal of Financial Economics*, 45 (1): 41-61.
- Chu, W. (2009). The influence of family ownership on SME performance: Evidence from public firms in Taiwan. *Small Business Economics*, 33 (3): 353-373.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4): 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4): 331-338.
- Dreux, D. R. (1990). Financing family business: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, 3 (3): 225-243.
- Dyer, W. G., Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19: 71-83.
- EY (2014). *Družinsko podjetništvo Slovenija 2014*. Ljubljana: Ernst & Young.
- EY (2014a). *Family Business Slovenia 2014*. Ljubljana: Ernst & Young.
- EY (2014b). *Family Business Yearbook 2014*. London: Ernst & Young, EY Global Family Business Center of Excellence.
- EY (2015). *Family Business Yearbook 2015*. London: Ernst & Young, EY Global Family Business Center of Excellence.
- Gallo, M. A., Tapiés, J., Cappuyns, K. (2004). Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences. *Family Business Review*, 17 (4): 303-318.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5: 653-707.
- Hall, J. K., Daneke G. A., Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25 (5): 439-448.
- Hisrich, R. D. (2013). *International Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a Global Venture, 2nd Edition*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publishing Co.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2013). *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise, 9th Edition*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill Publishing Company.
- Hussain, J. G., Scott, J. M., Matlay, H. (2010). The impact of entrepreneurship education on succession in ethnic minority family firms. *Education & Training*, 52 (8/9): 643-659.
- Juričič, D. (2006). Zaznavanje nevarnosti plačilne nesposobnosti. *Naše gospodarstvo*, 52 (3): 135-139.
- Juričič, D. (2014). *Proučevanje zvez med finančnimi kazalniki in uvedbo insolventnega postopka*. Doktorska disertacija. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Leach P. (1993). *The Stoy Hayward Guide to The Family Business*. London: Kogan Page.
- Lee, J. (2004). The effects of family ownership and management on firm performance. *Advanced Management Journal*, 69 (4): 46-52.

- Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103-114.
- Martinez, J. I., Stohr, B. S., Quiroga, B. F. (2007). Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2): 83-94.
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2): 321-341.
- Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2: 166-181.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1): 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R., Cannella, A. A., Jr. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(4), 829-858.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45: 51-78.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5): 385-401.
- Morris, M. H., Williams, R. W., Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3): 68-81.
- Nemilentsev, M. (2015). Value-based family enterprise culture: theory constructing from the family perspective. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 6(1): 1-13.
- Perricone, P. J., Earle, J. R., Taplin, I. M. (2001). Patterns of succession and continuity in family-owned businesses: Study of an ethnic community. *Family Business Review*, 14(2): 105-121.
- Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., Lopez-Garcia, P., Chin, N. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data collection design and implementation 1998-2003. *Small Business Economics*, 24(3): 205-231.
- Rosenblatt P. C. (1991). The interplay of family system and business system in family firms during economic recession. *Family Business Review*, 4(1): 45-58.
- Poza, E. J., Daugherty, M. S. (2014). *Family Business, Fourth Edition*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, T., Hisrich, R. D. (2008). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Shapero, A., Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton, and K. H. Vesper (eds.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*: 72-90. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H. (1997). Strategic management in family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1): 1-35.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5): 667-687.
- Sraer, D., Thesmar, D. (2007). Performance and behavior of family firms: Evidence from French stock market. *Journal of European Economic Association*, 5(4): 709-751.
- Syms, M. (1992). *Mind Your Own Business And Keep It In the Family*. New York: Mastermedia Limited.
- Uhlener, L. M., van Goor-Balk, H. J. M., Masurel, E. (2004). Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2): 186-194.
- Vadnjaj, J. (2008). *Družinsko podjetništvo*. (študijsko gradivo 1999, posodobljeno 2008). Portorož: Gea College, Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Vera, C. F., Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4): 321-345.
- Villalonga, B., Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2): 385-417.
- Wang, Y., Watkins, D., Harris, N., Spicer, K. (2004). The relationship between succession issues and business performance: evidence from UK family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2): 59-84.
- Wong, P. K., Ho, Y. P., Autio, E. (2005). Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, 24(3): 335-350.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana
334.722.24 (497.4)

ANTONČIČ, Boštjan

Družinsko podjetništvo : značilnosti v Sloveniji /
avtorji Boštjan Antončič, Jasna Auer Antončič,
Denis Juričič. - Ljubljana : EY 2015

ISBN 978-961-93881-0-5

1. Auer Antončič, Jasna 2. Juričič, Denis
281106432

Založnik: ERNST & YOUNG, d. o. o., Dunajska
cesta 111, SI-1000 Ljubljana, Slovenija

Recenzenta: prof. dr. Robert D. Hisrich in prof.
dr. Heri Bezić

Lektoriranje: Neja Šmid

Tisk: Bistisk, d.o.o., Ljubljana

Naklada: 400 tiskanih izvodov

Vse pravice pridržane.

Knjige ali dela knjige ni dovoljeno razmnoževati
brez pisnega dovoljenja založnika.

Avtorji zadržijo vse avtorske pravice za vsebino
in jo lahko delno ali v celoti objavijo v drugih
publikacijah.

O EY

EY je vodilno podjetje na področju storitev revizije, davkov in poslovnega svetovanja. Naše ugotovitve in visoko kakovostne storitve, ki jih posredujemo našim strankam, vzpostavljajo zaupanje v kapitalske trge in gospodarstva po vsem svetu. Naši izjemni strokovnjaki vodijo delovne skupine, ki so zavezane k izpolnitvi obvez do vseh naših deležnikov. Pri tem imamo pomembno vlogo pri ustvarjanju boljšega poslovnega okolja za naše zaposlene, naše stranke in našo širšo družbeno skupnost.

EY predstavlja globalno organizacijo in se lahko nanaša na eno ali več družb članic globalne mreže Ernst & Young Global Limited, od katerih je vsaka ločena pravna oseba. Ernst & Young Global Limited je družba, omejena z garancijo in registrirana v Angliji, ki ne izvaja storitev za stranke. Za več informacij vas prosimo, da obiščete našo spletno stran ey.com.

© 2015 Ernst & Young d.o.o.

Vse pravice pridržane. Zaščiten in zaupno. Prepovedano razmnoževanje brez pisnega dovoljenja.

ey.com