

DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO IN TRAJNOSTNI RAZVOJ NA DOLENJSKEM: ANALIZA IZOBRAŽEVANJA, GOSPODARSKE RASTI IN INOVACIJ

Urška Kukovič¹

Anita Blažič²

POVZETEK

Prispevek obravnava pomembno vlogo družinskih podjetij pri spodbujanju trajnostnega razvoja na Dolenjskem. Zaradi svoje povezanosti z lokalnim okoljem in želje po ohranjanju tradicije, so ta podjetja pogosto bolj dovzetna za uvajanje trajnostnih praks. Tak pristop jim prinaša finančno korist in poleg tega prispeva tudi k razvoju skupnosti, v kateri podjetja delujejo. Raziskava, v katero je bilo vključenih 54 družinskih podjetij, se osredotoča na tri ključna področja, ki spodbujajo trajnostno delovanje in trajnostni razvoj podjetij. V prvem delu so podjetja odgovarjala na vprašanja o osnovnih značilnostih, kot so dejavnost, organizacijska oblika, število zaposlenih in generacijska struktura. Temeljni del raziskave pa se je osredotočil na tri ključna področja: način in pomembnost izobraževanja zaposlenih, gospodarsko rast in pomen inovacij ter njihovo spodbujanje. Rezultati nam prikažejo, da se večina podjetij zaveda pomena izobraževanja in inovacij, vendar ne vlagajo v to v vsakem podjetju. Gospodarska rast je večinoma stabilna, največ podjetij pa še vedno vodi prva generacija, kar nakazuje nek pozitiven znak družinskega podjetništva, hkrati pa se pojavljajo izzivi pri prenosu podjetij na drugo generacijo.

KLJUČNE BESEDE: družinska podjetja, trajnostni razvoj, Dolenjska.

FAMILY ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN DOLENJSKA REGION: Analysis of Education, Economic Growth, and Innovation

ABSTRACT

The article discusses the important role of family businesses in promoting sustainable development in Dolenjska. Due to their connection to the local environment and their desire to preserve traditions, these enterprises are often more receptive to the introduction of sustainable practices. This approach brings them financial benefits and also contributes to the development of the community in which they operate.

¹ Univerza v Novem mestu Fakulteta za ekonomijo in informatiko, Novo mesto, Slovenija, urska.kukovic@outlook.com

² Univerza v Novem mestu Fakulteta za ekonomijo in informatiko, Novo mesto, Slovenija, anita.blazic@uni-nm.si

The survey of 54 family businesses focuses on three key areas that promote sustainability and sustainable business development. In the first part, businesses answered questions on basic characteristics such as activity, organisational form, number of employees and generational structure. The main part of the survey focused on three key areas: the way and importance of employee training, economic growth and the importance of innovation and how to foster it. The results show that most companies are aware of the importance of education and innovation, but not every company is investing in it. Economic growth is mostly stable and most businesses are still run by the first generation, which is a positive sign of family entrepreneurship, but there are challenges in the transfer of businesses to other generations.

KEY WORDS: family businesses, sustainable development, Dolenjska.

UVOD

»Družinska podjetja so gospodarski steber ne le gospodarstev v razvoju, temveč tudi večine razvitih gospodarstev, kjer imajo ključno vlogo« (Alshebami, Ratten in Bajwa, 2023). Družinska podjetja se zaradi svoje usmerjenosti k ohranjanju dediščine vse bolj prilagajajo in razvijajo v smeri trajnostne prakse. Ta vrsta prakse jim nudi finančno korist, kot tudi korist prispevanja k razvoju svojih lokalnih skupnosti. V večini primerov se družinska podjetja najbolj vpletajo v okolje v katerem delujejo, saj jim to prinaša največje koristi. Poleg zmanjševanja negativnih vplivov na okolje, vključujejo v poslovanje tudi etične in družbene vrednote, ki jim pomagajo ohranяти konkurenčnost in ustvarjati varno okolje za prihodnje generacije (P. Sharma in S. Sharma, 2021, str. 3–5).

Strategija razvoja Slovenije 2030 predstavlja dolgoročni okvir, ki usmerja razvoj države do leta 2030, na področjih gospodarstva, družbe in okoljskega razvoja. Strategija se osredotoča na spodbujanje trajnostnega razvoja, inovacij, digitalizacije ter na izboljševanje socialnih in ekonomskih blaginj prebivalcev. Neposredno se povezuje s kazalniki ciljev trajnostnega razvoja, ki jih spremlja Statistični urad Republike Slovenije (Strategija razvoja Slovenije 2030, str. 32–37).

V nadaljevanju se članek osredotoča na tri izmed ključnih dimenzij trajnostnega razvoja v kontekstu družinskih podjetij: inovacije, gospodarsko rast in kakovostno izobraževanje. Teme so neposredno povezane s cilji trajnostnega razvoja kjer poudarjajo pomen kakovostnega izobraževanja tako znotraj kot zunaj samih podjetij, spodbujanje vzdržnega gospodarskega razvoja, dostojno delo ter čim boljšo produktivnost zaposlenih. Tretji cilj pa naslavlja trajnostno industrijo, inovacije in razvoj infrastruktur kot gonilke gospodarske rasti (Cilji trajnostnega razvoja).

»Usposabljanje in razvoj služita kot instrumentalni orodji za organizacije in zaposlene pri doseganju različnih ciljev. Ti vključujejo dvig morale, povečanje angažiranosti zaposlenih in opremljanje posameznikov s celovitimi kompetencami, ki so bistvene za učinkovito izvajanje njihovih specifičnih vlog« (Zakaria in Suhadah, 2025). Tista podjetja, ki prepoznajo pomen vlaganja v svoje zaposlene postanejo bolj konkurenčni in ustvarjajo več priložnosti za osebno in profesionalno rast svojih zaposlenih. To povečuje motivacijo in zvestobo kar posledično prispeva k trajnostnemu gospodarskemu razvoju podjetja. Le ta pa je tesno povezana z zmožnostjo podjetij, da se prilagajajo spreminjajočim tržnim razmeram in tudi s spodbujanjem inovacij ter nagrajevanjem kreativnosti zaposlenih. S aktivnim spodbujanjem inovacij, izboljševanjem poslovnih procesov in spodbudnim delovnim okoljem si podjetja ustvarjajo temelje za dolgoročni poslovni uspeh. Raziskava, ki so jo izvedli Alshe-

bami, Ratten in Bajwa (2023) je prikazala pomen in vpliv organizacijskega upravljanja in odgovornih inovacij na trajnost podjetij v Savdski Arabiji. Študija je temeljila na podatkih iz 87 družinskih podjetij in je uporabila modeliranje strukturnih enačb. Ugotovili so, da imata oba dejavnika pozitiven vpliv na trajnost poslovanja, pri čemer pomaga tudi podjetniška kultura.

METODOLOŠKI OKVIR

Namen in cilji

Raziskava temelji na kvantitativni analizi, katere namen je bil pridobiti vpogled v ključne značilnosti in razvojne usmeritve družinskih podjetij na območju Dolenjske. V raziskavi je sodelovalo 54 družinskih podjetij, ki so preko anketnega vprašalnika odgovarjali na vprašanja povezana z osnovnimi podatki o podjetju in z njihovim delovanjem. Namen raziskave je bil ugotoviti katera generacija trenutno vodi podjetje, kako pomembno se jim zdi izobraževanje zaposlenih, na kakšen način vlagajo v izobraževanje zaposlenih, kakšna je gospodarska rast v primerjavi s preteklim letom in kako pomembno se jim zdi podpiranje inovacij.

Raziskovalno vprašanje

Na podlagi opredeljenega namena in ciljev raziskave smo zastavili naslednje raziskovalno vprašanje:

RV1: Kako družinska podjetja na Dolenjskem razvijajo in uresničujejo strategije za izobraževanje zaposlenih, podporo inovacijam ter gospodarsko rast?

Uporabljene metode

Tekom raziskovanja so bile uporabljene metode družboslovnega raziskovanja. Raziskovanje se je pričelo z metodo zbiranja, s pomočjo katere je bila pregledana obstoječa literatura. Citati stališč avtorjev so bili obravnavani v okviru metode kompilacije. Pri predstavitvi rezultatov ankete, je bila uporabljena metoda analize podatkov. Na podlagi analize zbranih podatkov glede na celoto, je bila uporabljena metoda predvidevanja in na nek način tudi induktivna in deduktivna metoda.

REZULTATI IN RAZPRAVA

Anketni vprašalnik je zajemal tudi osnovne podatke o dejavnosti podjetja, organizacijski strukturi in številu zaposlenih. Podatki so bili analizirani s pomočjo osnovnih statističnih metod in so v nadaljevanju predstavljeni opisno in v obliki tabel in grafikonov za lažjo predstavo. Grafikon 1 prikazuje razporeditev družinskih podjetij po panogi s katero se ukvarjajo. Največji delež predstavlja 15 podjetij (28 %) iz industrije in proizvodnje, kar prikazuje močno industrijsko tradicijo regije. Sledi 11 podjetij (20 %) iz turizma in gostinstva, kar poudarja pomen dolenjskih kulturnih in naravnih znamenitosti. Finančne storitve zastopa 8 podjetij (15 %), medtem ko so trgovina, kmetijstvo in logistika enakomerno zastopani s 5 podjetij (9 %). Zdravstvo in farmacijo zastopajo 4 podjetja (7 %), dejavnost energetike pa predstavlja le 1 podjetje (2 %).



Graf 1: Dejavnost podjetij

Spodnji krožni grafikon prikazuje pravno-organizacijsko strukturo podjetja. Prikazuje skoraj enakomerno porazdelitev med samostojnimi podjetniki (s. p.) z 28 podjetji (52 %) in družbami z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) s 26 podjetji (48 %). Rezultati so značilni za družinska podjetja, kjer se le ta pogosto odločajo za enostavnejše organizacijske oblike, ko so manjša, nato pa se prevladajo v kompleksnejše strukture, ko rastejo.



Graf 2: Organizacijske oblike podjetij

Graf 3 prikazuje porazdelitev družinskih podjetij glede na število zaposlenih. 24 podjetij (44 %) ima med 11 – 50 zaposlenih, sledi 23 podjetij (43 %), ki imajo do 10 zaposlenih. 4 podjetja (7 %) ima med 51 – 100 zaposlenih, 2 podjetja (4 %) ima nad 150 zaposlenih. Najmanjši delež zaposlenih pa ima 1 podjetje (2 %).



Graf 3: Število zaposlenih v podjetju

Iz grafa 4 lahko razberemo, da prevladuje generacijska struktura prve generacije z 34 podjetji (63 %), v primerjavi z drugo generacijo, ki jo predstavlja 20 podjetij (37 %). Rezultate si lahko interpretiramo kot pozitiven znak družinskega podjetništva, hkrati pa se vidi, da se pojavljajo izzivi pri prenosu podjetij na druge generacije, kar je ključno za preživetje družinskih podjetij.



Graf 4: Generacijska struktura

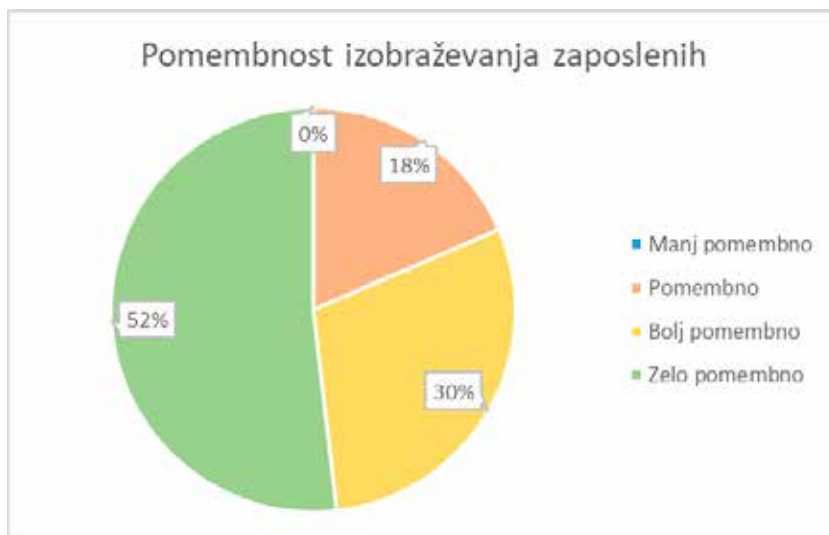
Pri naložbah v izobraževanje lahko vidimo zaskrbljujoč vzorec, saj kar 13 podjetij (24 %) ne vloga v izobraževanje svojih zaposlenih. Pri tistih podjetjih, ki pa vlagajo, pa prevladujejo delavnice in seminarji s 22 %, ter interna usposabljanja s 16 %. Kombinacije različ-

nih pristopov so manj pogoste s 15 %, prav tako so manj pomembna nagrajevanja s 13 % in na zadnjem mestu tudi sofinanciranja dodatnega izobraževanja z 11 %.



Graf 5: Načini vlaganja v izobraževanje zaposlenih

Naslednji graf prav tako prikazuje področje izobraževanja in sicer nam prikazuje kako pomembno se zdi podjetjem izobraževanje zaposlenih. Kot zelo pomembno je izobraževanje ocenilo 28 podjetij (52 %), na drugem mestu pa sledi ocena bolj pomembno z 16 podjetji (30 %). Oceno pomembno je izbralo 10 podjetij (19 %), nič podjetij pa ni ocenilo pomembnosti izobraževanja z manj pomembno. Rezultati prikazujejo, da se vsa podjetja zavedajo vsaj neke mere pomembnosti, ki ga predstavlja izobraževanje zaposlenih, vendar lahko iz zgornjega grafa 5 vidimo, da le 42 podjetij (76 %) dejansko vlaga v nudenje izobraževanja za svoje zaposlene.



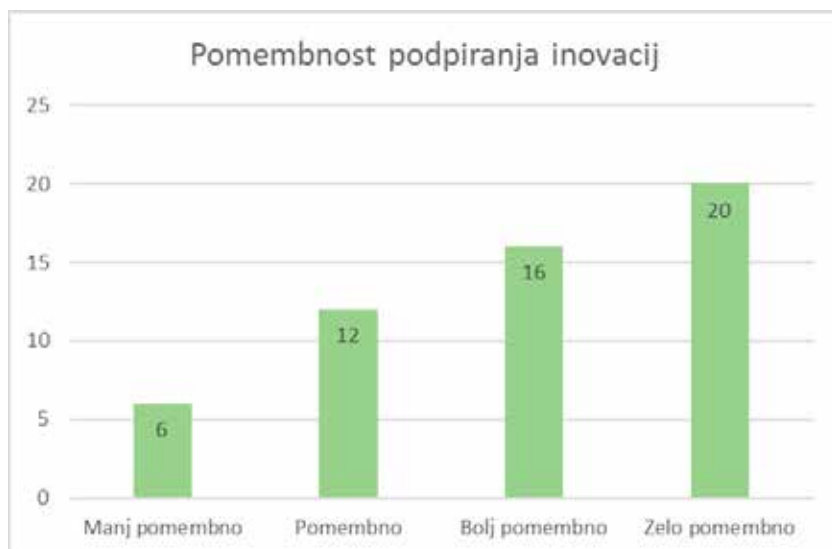
Graf 6: Pomembnost izobraževanja zaposlenih

Spodnji graf 7 prikazuje gospodarsko rast podjetij v primerjavi s predhodnim letom poslovanja. Prikazuje stabilno gospodarsko situacija, saj je 28 podjetij (52 %) poročalo, da je njihova gospodarska rast ostala približno enaka glede na prejšnje leto. Pozitivno je poročalo tudi 17 podjetij (31 %) s povečanjem gospodarske rasti za 5 – 10 %, 9 podjetij (17 %) pa poroča o gospodarski rasti za več kot 10 %. Nobeno podjetje ni poročalo o padcu gospodarske rasti, kar prikazuje na relativno stabilno poslovno okolje.



Graf 7: Gospodarska rast podjetij

Graf 8 prikazuje, kako pomembno se podjetjem zdi podpiranje in spodbujanje inovacij v podjetju. Da je podpiranje inovacij zelo pomembno je označilo 20 podjetij (37 %), na drugem mestu je bolj pomembno podpiranje s 16 podjetij (30 %). Za 12 podjetij (22 %) je podpiranje inovacij pomembno, za 6 podjetij (11 %) pa je manj pomembno. Razlogi za manj pomembno spodbujanje inovacij so lahko različna, saj se podjetje bolj osredotoča na stabilnost in preživetje, imajo omejene vire, pomanjkanje zavedanja ali znanja.



Graf 8: Pomembnost inovacij in njihovega podpiranja

Analiza rezultatov raziskave ponuja več pomembnih vpogledov v trenutno stanje in usmeritve družinskih podjetij na Dolenjskem, zlasti glede njihovega odnosa do izobraževanja zaposlenih, gospodarske rasti in inovacij – treh ključnih stebrov trajnostnega razvoja, opredeljenih v strategiji Slovenija 2030.

Kako družinska podjetja na Dolenjskem razvijajo in uresničujejo strategije za izobraževanje zaposlenih, podporo inovacijam ter gospodarsko rast? Panoge in organizacijska struktura podjetij nakazujejo širok spekter dejavnosti, pri čemer prevladujejo podjetja iz industrijskega in proizvodnega sektorja, kar odraža regionalno gospodarsko strukturo. Pomembna zastopanost turizma in gostinstva pa potrjuje potencial regije za nadaljnji razvoj storitvenih dejavnosti. Skoraj enaka porazdelitev med s. p. in d. o. o. nakazuje na razvojno pot družinskih podjetij – večina se začne v enostavnejših organizacijskih oblikah, nato pa se z rastjo prestrukturira v kompleksnejše oblike poslovanja. Ta prehod pomeni tudi formalizacijo poslovanja in večje strateško razmišljanje, kar je pozitiven znak zrelosti podjetij.

Struktura zaposlenih kaže, da prevladujejo mala podjetja z do 50 zaposlenimi, kar je pričakovano za družinska podjetja. Zanimivo je, da v vzorcu najdemo tudi podjetja z več kot 150 zaposlenimi, kar kaže na to, da so nekatera družinska podjetja presegla tipično mikro ali malo podjetniško raven in se uspešno razvijajo tudi v večja podjetja, pri čemer ohranjajo družinsko identiteto.

Generacijska struktura podjetij jasno izpostavlja, da večino še vedno vodi prva generacija (63 %), druga generacija predstavlja le 37 %, medtem ko podjetij tretje ali poznejše generacije ni bilo zaznanih. To potrjuje znan izziv družinskega podjetništva – prenos podjetja na naslednjo generacijo. Čeprav je prevlada prve generacije lahko znak podjetniške aktivnosti in nastajanja novih družinskih podjetij, hkrati odpira vprašanja o dolgoročni stabilnosti in kontinuiteti, še posebej ob pomanjkanju sistematičnega nasledstvenega načrtovanja.

Glede na zastavljeno raziskovalno vprašanje: Kako družinska podjetja na Dolenjskem razvijajo in uresničujejo strategije za izobraževanje zaposlenih, podporo inovacijam ter gospodarsko rast?, s pomočjo pridobljenih odgovorov na anketo ugotavljamo, da vlaganja v izobraževanje predstavljajo enega ključnih kazalnikov trajnostnega razvoja. Čeprav večina podjetij izkazuje visoko stopnjo zavedanja o pomembnosti izobraževanja (kar 82 % podjetij ga ocenjuje kot pomembno ali bolj pomembno), se to ne odraža v enaki meri v konkretnih vlaganjih. Kar 24 % podjetij v izobraževanje sploh ne vlaga, medtem ko ostali najpogosteje izbirajo krajše oblike, kot so delavnice, seminarji in interna usposabljanja. Sofinanciranje formalnega dodatnega izobraževanja je med podjetji najmanj prisotno. Ta razkorak med zaznano pomembnostjo in dejansko prakso kaže na potencial za izboljšave, bodisi s finančnimi spodbudami, bodisi z boljšim ozaveščanjem o dolgoročnih učinkih vlaganja v človeški kapital.

Gospodarska rast podjetij v raziskavi je ocenjena kot stabilna – več kot polovica podjetij poroča o nespremenjeni rasti, dobra tretjina pa o zmerni pozitivni rasti. Pozitivno je, da nobeno podjetje ni poročalo o gospodarskem nazadovanju, kar kaže na vzdržnost modela družinskega podjetništva v regiji. Kljub temu rezultati odražajo tudi zadržanost do večjih poslovnih prebojev, kar bi lahko bilo posledica konservativnega upravljanja oziroma tradicije družinskega podjetja, omejenih finančnih virov ali osredotočenosti na lokalno okolje in domači trg.

Spodbujanje inovacij je še en pomemben steber trajnostnega razvoja. Podatki kažejo, da večina podjetij podpira inovacije, a je delež tistih, ki jim pripisujejo najvišjo pomembnost, le 37 %. Kar 11 % podjetij inovacije ocenjuje kot manj pomembne. To nakazuje na določeno zadržanost oziroma neenotnost v dojemanju inovacij kot strateškega dejavnika rasti. Med razlogi za to so lahko omejena dostopnost do inovacijskih virov, manjša tehnična usmerjenost podjetij, pomanjkanje znanja ali ohranjanje obstoječih poslovnih modelov. Vendar ravno inovacije lahko predstavljajo ključno priložnost za dolgoročno konkurenčnost, zlasti v hitro spreminjajočem se gospodarskem okolju.

Rezultati anket razkrivajo, da družinska podjetja na Dolenjskem izkazujejo stabilnost in potencial za trajnostno delovanje, vendar so še vedno prisotne vrzeli med zavedanjem o pomenu izobraževanja, inovacij in dolgoročnega razvoja ter dejansko prakso. Potencial za nadgradnjo se kaže zlasti na področju prenosa podjetij med generacijami, sistematičnega vlaganja v znanje ter bolj aktivnega inoviranja. Če bodo ta podjetja deležna ustrezne podpore in spodbud, lahko postanejo pomembni nosilci trajnostne gospodarske preobrazbe regije.

ZAKLJUČEK

Z opravljeno raziskavo med družinskimi podjetji na Dolenjskem smo ugotovili, da imajo ta podjetja pomembno in stabilno vlogo v lokalnem gospodarskem prostoru, hkrati pa predstavljajo potencialne nosilce trajnostnega razvoja v regiji. Njihova struktura, organiziranost in vrednote, ki temeljijo na medgeneracijskem prenosu, zvestobi in lokalni pripadnosti, jih umeščajo v središče razprav o trajnostni transformaciji malih in srednjih podjetij.

Navkljub izkazanemu zavedanju o pomembnosti izobraževanja zaposlenih in inovacij za dolgoročno rast, se kažejo določene vrzeli. Zaskrbljujoče je, da četrtnina podjetij v izobraževanje sploh ne vlaga, prav tako inovacije še niso v celoti prepoznane kot ključni steber razvoja v vseh anketiranih podjetjih. To kaže na potrebo po dodatnem ozaveščanju in podpiranju podjetij pri razvijanju dolgoročnih strategij znanja in ustvarjalnosti.

Stabilna gospodarska rast, ki so jo podjetja večinsko zaznala v primerjavi s preteklim letom, je pozitiven znak, vendar ne sme voditi v samozadostnost. Sodobni izzivi, kot so digitalna preobrazba, okoljska odgovornost in prilagajanje globalnim trendom, zahtevajo aktivno udejstvovanje in stalno nadgradnjo poslovnih praks.

Zelo pomembno ugotovitev je, da večino podjetij še vedno vodi prva generacija, kar opozarja na izziv nasledstvenega prenosa – enega ključnih dejavnikov dolgoročne vzdržnosti družinskih podjetij. V prihodnosti bo zato ključno okrepiti podporne mehanizme za strateško načrtovanje prenosa lastništva in znanja na naslednje generacije.

Če bodo družinska podjetja na Dolenjskem uspela povezati svojo tradicionalno stabilnost z večjo odprtostjo za inovacije, vlaganja v kadre ter dolgoročno vizijo, lahko postanejo zgled trajnostnega podjetništva – ne le v regiji, temveč tudi na nacionalni ravni. Njihova vpetost v lokalno okolje in sposobnost prilagajanja bosta ključni za uspešno uresničevanje ciljev strategije Slovenija 2030 in ustvarjanje vključujoče, konkurenčne in trajnostno naravnane prihodnosti.

LITERATURA

- Alshebami, A. S., Ratten, V., in Bajwa, S. U. (2023). *The role of governance in achieving sustainability in family-owned business: Do responsible innovation and entrepreneurial culture matter?* Sustainability, 15(7), 5647. <https://doi.org/10.3390/su15075647>
- Republika Slovenija. (2017). *Strategija razvoja Slovenije 2030*. Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj. https://www.gov.si/assets/ministrstva/MKRR/Strategija-razvoja-Slovenije-2030/Strategija_razvoja_Slovenije_2030.pdf
- Sharma, P. in Sharma, S. 2021. *Pioneering Family Firms' Sustainable Development Strategies*. Edward Elgar Publishing Limited. United Kingdom. *Pioneering Family Firms' Sustainable Development Strategies* - Google Knjige
- Statistični urad Republike Slovenije. (b.d.). *Cilji trajnostnega razvoja*. <https://www.stat.si/Pages/cilji/>
- Zakaria, A in Suhadah, M. T. (2025). The impact of employees training and development on organizational performance. *Informative Jurnal of Management Sciences*, 4(4), 1–9. <https://www.cubicjournals.com/index.php/IJMS/article/view/60>