

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PRENOS DRUŽINSKEGA PODJETJA NA POTOMCE

Ljubljana, september 2011

MATEVŽ GANTAR

IZJAVA

Študent Matevž Gantar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Roka Stritarja, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

Uvod	1
1 Družinsko podjetništvo	2
1.1 Definicija družinskega podjetja	2
1.2 Značilnosti družinskega podjetja	3
1.2.1 Življenjski cikel posameznika in družine	5
1.2.2 Življenjske faze družinskega podjetja	8
1.2.3 Prednosti in slabosti družinskega podjetja	9
1.3 Pomembnost družinskega podjetništva	12
1.3.1 Evropa.....	12
1.3.2 Slovenija.....	13
2 Nasledstvo	13
2.1 Za uspešnost nasledstva.....	14
2.2 Nasledstvene možnosti	15
2.3 Zakaj želijo ustanovitelji obdržati družinsko podjetje v lasti družine	16
2.4 Prenos med generacijami.....	16
2.4.1 Iz prve generacije v drugo	16
2.4.2 Iz druge generacije v tretjo	17
2.4.3 Iz tretje generacije na naslednje rodove	18
2.5 Nasledstvo kot proces.....	18
3 Primer iz prakse: Jezeršek gostinstvo d.o.o.	20
3.1 Predstavitvev podjetja	20
3.2 Podjetništvo kot način življenja.....	21
3.3 Vloga ustanovitelja v podjetju.....	21
3.4 Nasledniki v podjetju.....	21
3.5 Nasledstvo	22
3.6 Podjetje in gospodarska kriza.....	23
3.7 Uspešnost nasledstva	23
Sklep	24
Literatura in viri	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Model treh krogov.....	4
Slika 2: Dobe v življenjskem ciklu posameznika.....	6
Slika 3: Življenjski cikel družine	7
Slika 4: Življenjski cikli generacij	20

Uvod

V opredelitvah podjetništva se veliko avtorjev, med njimi tudi Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič (2002, str. 29), strinja, da je podjetništvo vrsta vedenja, ki vsebuje:

- dajanje pobud,
- organizacijo in reorganizacijo družbenih ter ekonomskih mehanizmov, ki preoblikuje vire in razmere v praktično korist,
- sprejemanje tveganja ali neuspeha.

Ko v ta racionalni poslovni sistem primešamo še družino, ki temelji na čustvih, nastane družinsko podjetje. V družinskem podjetju se ta dva, na prvi pogled nasprotujoča si sistema, dokaj uspešno prepletata, vendar so konflikti tako v podjetju kot tudi v družini skoraj neizogibni. Družinsko podjetje gre v svojem obstoju skozi več stresnih in težavnih obdobij. Za eno od najbolj problematičnih obdobij pa velja obdobje nasledstva, ko stara generacija preda »štafeto« mlajši.

V številnih raziskavah v Evropi in Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) strokovnjaki ugotavljajo, da so družinska podjetja zelo pomembna za gospodarstvo, saj predstavljajo velik delež vseh podjetij in po nekaterih podatkih pa celo prevladujejo. Večino družinskih podjetij predstavljajo majhna in srednje velika podjetja, čeprav obstaja veliko zelo velikih in javnosti dobro znanih družinskih podjetij (Duh, 2003, str. 13).

Namen diplomske naloge je predstaviti temeljne značilnosti družinskega podjetja, kakšna je njegova definicija, življenjski cikel, prednosti in slabosti takšne oblike podjetništva ter kakšen vpliv imajo družinska podjetja na gospodarstvo. Podrobnejše bomo spoznali tudi življenjske cikle posameznika – podjetnika in njegove družine, kajti podjetje je močno odvisno od njih.

Cilj diplomske naloge je predstaviti družinska podjetja in proces nasledstva ter s tem ugotoviti in predstaviti največje probleme in rešitve, ki jih strokovnjaki povezujejo s procesom nasledstva.

Podrobneje bomo spoznali proces prenosa družinskega podjetja na potomce, kajti raziskave kažejo, da je prav neuspešnost nasledstva največji razlog za propad družinskih podjetij. V raziskavah, dostopnih na spletni strani Family Business Institute (Succession Planning, 2009), so ugotovili, da samo približno 30 % družinskih podjetij preživi prehod v drugo generacijo, samo 12 % jih preživi do tretje generacije in približno 3 % družinskih podjetij preživi v rokah naslednjih generacij.

Teoretični del obsega pregled teorije na področju družinskega podjetništva in nasledstvenega procesa, za preučevanje katerega bomo uporabili strokovno literaturo. V praktičnem delu se bomo posvetili primeru družinskega podjetja v prehodu, od katerega bomo dobili informacije s pomočjo intervjuja z ustanoviteljem podjetja.

Diplomsko delo v teoretičnem delu predstavlja obsežen pregled značilnosti družinskega podjetja, kot so: definicija, značilnosti, življenjski cikel in pomembnost. Vsebuje tudi podroben pregled procesa nasledstva, kakšne so možnosti nasledstva, kako poteka prenos med generacijami in njegove značilnosti. V praktičnem delu diplomskega dela bomo opisali ugotovitve, pridobljene s pomočjo intervjuja z družinskim podjetjem, in sicer o podjetništvu kot načinu življenja, o vlogi ustanovitelja in naslednikov v podjetju ter o poteku prenosa na naslednjo generacijo.

1 Družinsko podjetništvo

1.1 Definicija družinskega podjetja

V nasprotju z lahko definicijo velikega podjetja in modernih korporacij ni enostavno točno določiti značilnosti družinskega podjetja. Družinsko podjetje je produktivna organizacija, katere izvor ni mogoče točno določiti, ne v času, ne kraju. Družinska podjetja so predstavljala veliko večino podjetij med prvo industrijsko revolucijo, kot tudi v predindustrijskem času, ko so le-ta predstavljala vse od manufaktur, obrtniških delavnic pa do prvih finančnih institucij, kot je banka Medici. Družinska podjetja so sedaj zelo pomembna tako v razvijajočih se industrijskih državah (npr. Indija, Brazilija, Filipini, Kitajska, itd.), kot tudi v postindustrijskih ekonomijah, kjer še vedno predstavljajo velik delež podjetij. Prisotna so v veliko sektorjih – od trgovin, proizvodnih podjetij, do storitev in specializiranih dobaviteljev (Colli, 2003, str. 8).

Teoretično je mogoče podati definicijo družinskega podjetja glede na velikost podjetja. V tem pogledu bi moralo biti družinsko podjetje samo ena izmed začetnih faz v življenju podjetja, takoj za ustanovitveno fazo, ter pred prehodom v delniško družbo. Družinska podjetja v tem modelu so predvsem mala in srednje velika podjetja s počasno rastjo, ploščato organizacijsko strukturo, nasledstvom znotraj družine, ki se zanašajo predvsem na samo financiranje, ter so manj profitabilna kot managersko vodena podjetja. Vendar veliko dokazov kaže na to, da je možno najti veliko primerov dinamičnih, velikih, visoko profitnih družinskih podjetij, ki dokazujejo prav nasprotno. V teh primerih so tradicionalne lastnosti lastniškega kapitalizma (pokroviteljstvo, usmerjenost k notranjemu nasledstvu, visoka usmerjenost na lokalne proizvodne dejavnike) uspešno združene z lastnostmi modernega trga (mednarodnost, izraba tehnološkega napredka, itd.). Primeri takih srednje velikih in velikih podjetij so velika italijanska podjetja in korporacije – Benetton, Luxottica, Ferrero, Natuzzi. Ta podjetja in druga velika družinska podjetja kot so Fiat, BMW, Wall-Mart, Samsung, Ford, Santander, Novartis,

itd. precej nazorno dokazujejo, da predpostavke, kot so nizka profitabilnost, majhnost in tradicionalnost, ne držijo (Colli, 2003, str. 9).

Ob teh ugotovitvah lahko sklepamo, da je veliko različnih vrst: družinskih podjetij, od velikih multinacionalnih korporacij, ki kotirajo na borzi, srednje velikih specializiranih proizvajalcev, pa vse do samostojnih podjetnikov. To še dodatno dokazuje, da je ena definicija kaj je družinsko podjetje težka, saj mora vključevati različno velika podjetja. Velik problem predstavlja tudi to, da se definicije razlikujejo med državami ali pa se celo znotraj ene države uporablja več definicij. Evropska študija EU Expert Group Report on Family Businesses iz novembra 2009, ki je bila v letu 2007 imenovana s strani Evropske komisije, je prepoznala več kot 90 različnih definicij družinskega podjetja, ki upoštevajo več vidikov – lastništvo, vpletenost v vodenje podjetja, strateška kontrola, odvisnost družine od prihodkov podjetja, prehod skozi generacije, itd. Večina definicij ni v uporabi kar nam onemogoči, da bi lahko dobili zanesljivo primerjalno statistiko s tega področja. Ta splošno znan problem so poskusili rešiti že Finnish Working Group on Family Entrepreneurship z evropsko definicijo družinskega podjetja, ki so jo oblikovali leta 2006. Definicija je že široko odobravana in evropska študija jo je uporabila za osnovo. Evropska definicija družinskega podjetja se glasi:

Podjetje katerekoli velikosti je družinsko podjetje, če je:

- večina odločevalnih pravic v lasti oseb/-e, ki so/je ustanovili/a podjetje ali v lasti oseb/e, ki so/je pridobili/a lastniški delež podjetja ali v lasti njihovih partnerjev, staršev, otrok ali otrokovih direktnih dedičev,
- večina odločevalnih pravic indirektnih ali direktnih,
- vsaj en predstavnik družine ali sorodnik formalno vključen v upravljanje podjetja,
- navedena podjetja ustrezajo definiciji družinskega podjetja, če ima oseba, ki je ustanovila ali pridobila podjetje (lastniški delež) ali njihove družine ali pa imajo njegovi potomci v lasti 25 procentov odločevalnih pravic, danih s strani lastniškega deleža.

Ta definicija je bolj ustrezna, kajti vključuje tudi podjetja, ki še niso šla skozi prvi proces nasledstva, kakor tudi samostojne podjetnike in samozaposlene. Z enotno Evropsko definicijo je olajšana primerjava med državami, kot tudi beleženje statistike za vnaprejšnje raziskave na tem področju (Evropska komisija, 2009).

1.2 Značilnosti družinskega podjetja

Čeprav je težko podati točno definicijo, se večina strokovne literature na področju družinskega podjetništva strinja, da je pri družinskih podjetjih pomembna predvsem prepletenost treh elementov in sicer lastništva, družine in podjetja. To prepletenost lepo pojasnjuje model »treh

krogov« ki sta ga razvila Tagiuri in Davis leta 1982. Model treh krogov prikazuje Slika 1: Model treh krogov.

Slika 1: Model treh krogov



Legenda:

- 1 – družinski člani,
- 2 – zunanji lastniki,
- 3 – zunanji zaposleni,
- 4 – nezaposleni družinski člani, ki so lastniki,
- 5 – zaposleni nedružinski člani ki so lastniki,
- 6 – zaposleni družinski člani, ki niso lastniki,
- 7 – zaposleni družinski člani, ki so tudi lastniki

Vir: R. Tagiuri & J. Davis, Bivalent Attributes of the Family Firm, 1996, str. 199-208.

Slika 1 prikazuje vse možne kombinacije prepletanja lastništva, družine in zaposlenosti v podjetju. Ni nujno, da imamo v podjetju ob istem času prisotne vse vloge, vendar je v večini primerov prisotnih vsaj nekaj različnih. Vloga ima običajno vpliv tudi na funkcijo osebe v podjetju. Na mestu številka 7 se na primer največkrat nahaja vodja podjetja, saj je on tisti, ki hoče z vodenjem podjetja izboljšati svoj konkurenčni položaj in posledično povečati vrednost podjetja.

Družinska podjetja so zelo zahtevna gospodarska oblika, saj je v njih prisotna prepletenost dveh sistemov in sicer z ene strani imamo namreč družino, ki temelji na čustvih, blaginji družinskih članov, relativno konzervativnost in usmerjenost navznoter, z druge strani pa imamo podjetje – poslovni sistem, katerega značilnosti so predvsem usmerjenost v naloge, racionalne odločitve, hitre spremembe ter usmerjenost navzven. Kljub prepletenosti teh dveh sistemov, za večino družinskih podjetij velja, da prevzamejo veliko »družinskih« lastnosti, kar se kaže v poudarjanju kulture podjetja, dolgoročnem planiranju, lojalnosti podjetju, skrbi za zaposlene, usmerjenosti k zaposlovanju znotraj družine, usmerjenosti predvsem v preživetje podjetja.

Prepletanja teh dveh sistemov je lahko večja ali manjša; odvisno od ustanovitelja, do katere mere »dovoli« to prepletanje. Glede tega je potrebno biti posebno pozoren, saj se preveliko prepletanje lahko konča s propadom enega od sistemov.

1.2.1 Življenjski cikel posameznika in družine

Življenjski cikel posameznika in družine je smiselno obravnavati zato, ker imajo posamezniki in družina velik vpliv na razvoj podjetja, njihova miselnost in prioritete pa se skozi čas in tekom življenja zelo spreminjajo. Nenadne spremembe, kot so smrt ali ločitev ustanovitelja, vstop novih družinskih članov v podjetje in konflikti, ki spremljajo te dogodke, imajo zelo velik vpliv na družinska podjetja. Z razumevanjem življenjskih ciklov ključnih posameznikov v podjetju imamo lažjo predstavo o spremembah, ki jih družine in posamezniki doživljajo, ter kakšne posledice ima to za podjetje (Duh, 2003).

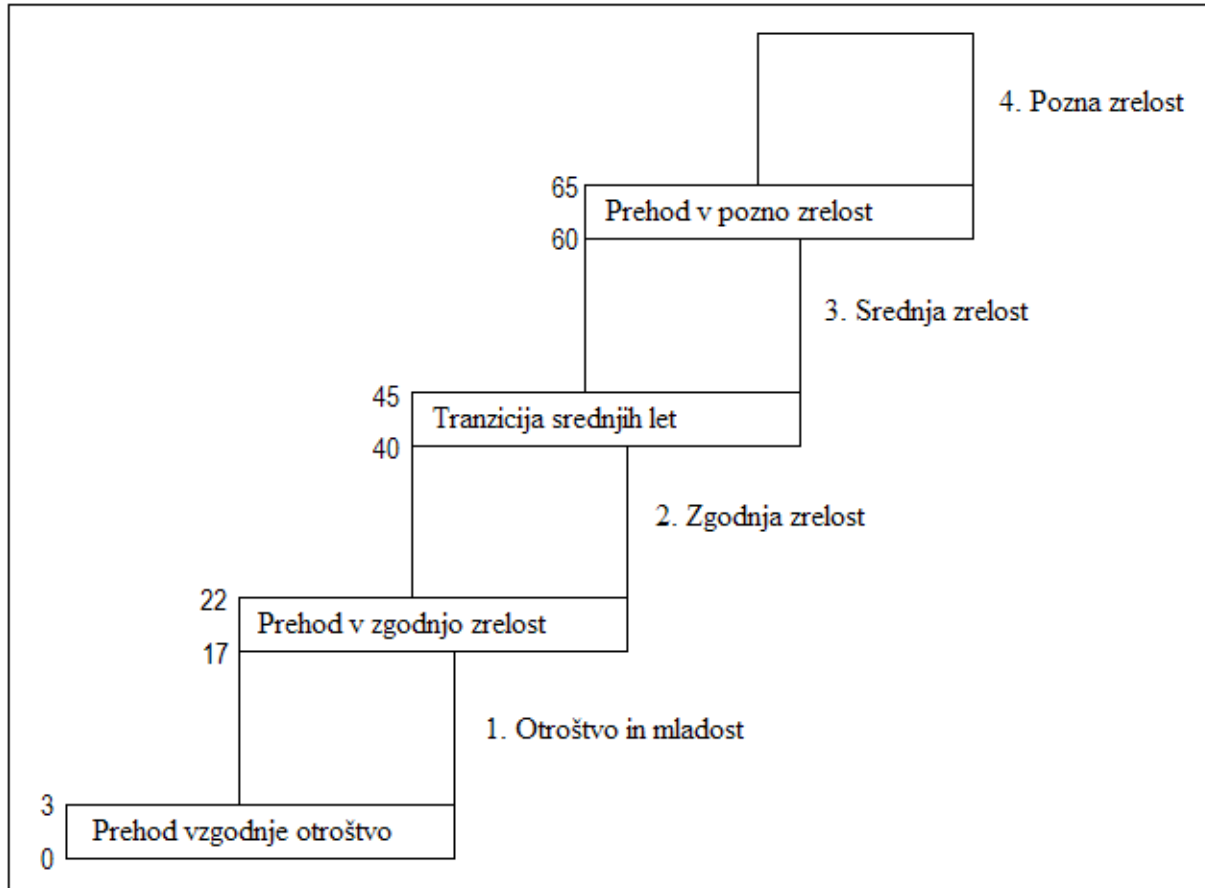
Življenjski cikel posameznika je Levinson (1978) razdelil na naslednjih deset dob, ki predstavljajo različna življenjska obdobja posameznika in imajo nekakšne skupne lastnosti:

- prvi začetki,
- zgodnje otroštvo,
- srednje otroštvo,
- dozorevanje,
- zgodnja mladost,
- pozna mladost,
- zgodnja zrelost,
- srednja zrelost,
- pozna zrelost,
- pozna pozna zrelost.

Življenjska pot dveh posameznikov ne bo nikoli enaka, vendar pa razvoj posameznika prehaja skozi dobe v dokaj predvidljivem vzorcu. Te dobe imajo vsaka svoje lastnosti, zaradi česar je pomembno, da se jih zavedamo in jih preučujemo, saj z vključenostjo posameznika v posel to prinaša posledice tudi za podjetje. Težko je določiti, kdaj se neka doba konča in kdaj posameznik preide v naslednjo, saj je pogosto tako, da je vmes neko obdobje, ki ima značilnosti dveh dob. Obdobja med dobami so znani kot prehodi in so lahko zelo stresni, saj v teh obdobjih posameznik razmišlja o svojih prioritetah, ciljih, vrednotah in aktivnostih, skratka o stvareh, ki vplivajo na njegovo vsakodnevno vedenje. Obdobje prehoda je več in posameznik prehodi lahko trajajo več let. Slika 2: Dobe v življenjskem ciklu posameznika prikazuje dobe v življenjskem ciklu posameznika. Iz slike je razvidno, da so posamezne dobe združene v obdobja. Otroštvo in mladost je obdobje od rojstva do dvajsetega leta starosti, obdobje zgodnje zrelosti od sedemnajstega do petinštiridesetega leta, posamezniki v obdobju srednje zrelosti so stari od štirideset do petinšestdeset let, pozna zrelost je obdobje od šestdesetega do

osemdesetega leta, v življenjski dobi pozne zrelosti pa so osebe od osemdesetega leta naprej. (Duh, 2003)

Slika 2: Dobe v življenjskem ciklu posameznika



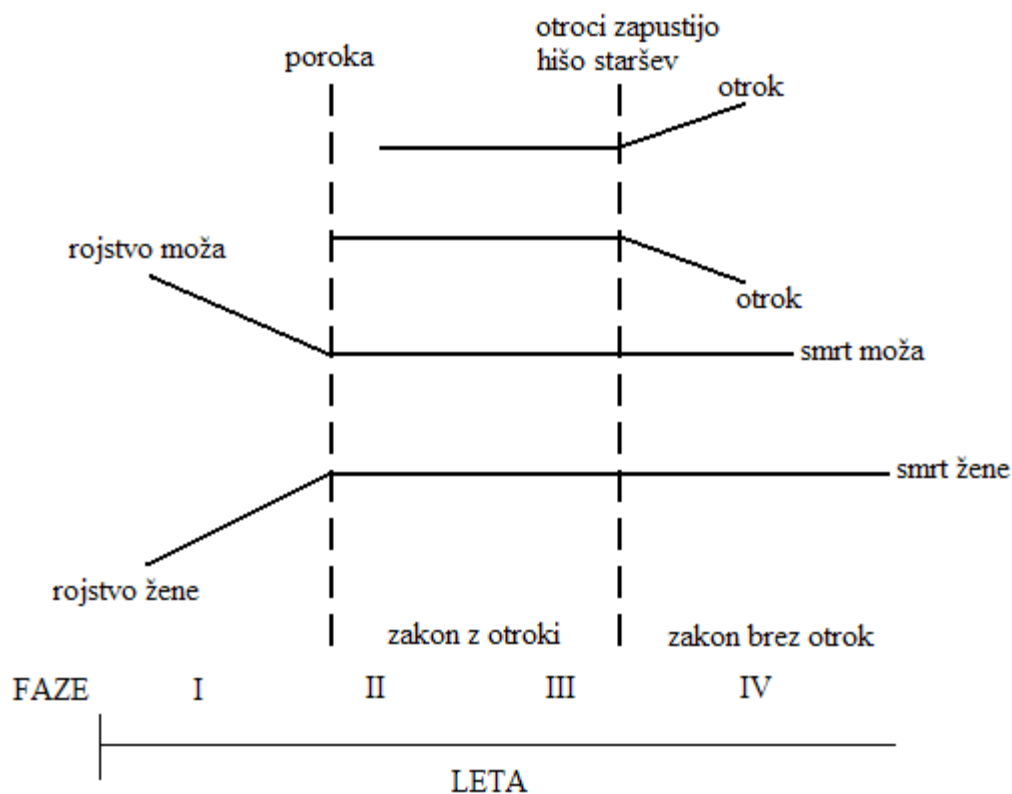
Vir: D. I. Levison, *The Seasons of a Man's Life*, 1978, str. 20; F. Neubauer & A. G. Lank, *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, 1998, str. 28.

Prav tako kot je pomembno razumevanje življenjskega cikla posameznika, je tudi v malem in srednje velikem družinskem podjetju ima posameznik lahko zelo velik vpliv, kar velja še posebno v začetnih fazah podjetja, zaradi tega se vsaka sprememba na osebni ravni pozna tudi v podjetju. Posameznik s spremembo svojih vrednot in ciljev vpliva na spremembo vrednot in ciljev v podjetju. Zaradi tega lahko povežemo, da je od posameznikovega življenjskega obdobja odvisno podjetje (npr. starejši posamezniki so bolj konzervativni kot mlajši, mlajši posamezniki težje sprejmejo avtoriteto kot starejši ipd.) (Duh, 2003, str. 58).

Prav tako kot je pomembno razumevanje življenjskega cikla posameznika, je pomembno tudi razumevanje življenjskega cikla družine, kajti tudi družina zelo vpliva na odločanje v družinskem podjetju. Družina prav tako kot posameznik prehaja skozi predvidljiva življenjska obdobja, ki jih prikazuje Slika 3: Življenjski cikel družine. Za začetek življenjskega cikla

družine se največkrat šteje oblikovanje nove družine s poroko. Faza I predstavlja življenje pred poroko, faza II predstavlja obdobje mlade družine, v kateri tudi največkrat pride do ustanovitve podjetja, faza III je obdobje šolanja otrok in počasno vključevanje v podjetje z občasnim delom, faza IV pa je obdobje, ko se otroci osamosvojijo in zaposlijo. Prehod med III in IV fazo je najbolj ustrezen za prenos podjetja na potomce, vendar moramo biti pozorni na razliko v stopnji razvoja podjetja od družine. Dobro je, če je podjetje že v obdobju zrelosti, družina pa v IV fazi, torej je podjetnik že pripravljen na odhod v pokoj, naslednik pa je že pridobil ustrezne izkušnje in bil usposobljen, da lahko prevzame vodenje podjetja. Do problemov prihaja zaradi tega, ker sta življenjska cikla družine in posameznika časovno determinirana, življenjske faze podjetja pa lahko trajajo različno dolgo. Če je razhajanje življenjskega cikla ključnih družinskih članov in življenjskega cikla podjetja preveliko, lahko pride do velikih problemov, ki v končni fazi lahko pomenijo celo konec podjetja. Ta problem se najbolj pozna pri prenosu vodstva podjetja na naslednjo generacijo, saj se nova vodstvena generacija razvije vsakih petindvajset do petintrideset let, medtem ko je v podjetništvu praksa, da pride do zamenjav vodje vsakih dvanajst do osemnajst let. Zaradi tega se velikokrat zgodi, da je na čelu podjetja premlad vodja, s premalo izkušnjami ali pa, kar je še pogosteje, je vodja prestar. (Duh, 2003, str. 59-60).

Slika 3: Življenjski cikel družine



Vir: W. Kroeber-Riel, *Konsumentenverhalten*, 1990, str. 45; W. Kemmetmüller, *Lebenszyklen der Unternehmung*, 1992, str. 153.

1.2.2 Življenjske faze družinskega podjetja

Lester in Parnell (2004) sta v svojem raziskovalnem delu *The complete life cycle of a family business* ter s pomočjo del drugih strokovnjakov (Dodge, Fullerton in Robbins, 1994; Hanks, 1990; Lester in Parnell, 1999; Miller in Friesen, 1984; Mintzberg, 1984), prišla do ugotovitve, da večina družinskih podjetij preide skozi pet faz: obstoj, preživetje, uspeh, obnova, zaton. Ta model je lahko v pomoč voditeljem podjetja, saj predstavi lastnosti posamezne faze in jim s tem pomaga, da ugotovijo v kateri fazi se nahajajo in lahko v skladu z njo tudi ustrezno odreagirajo.

Faza 1 – obstoj: ta faza, ki je znana tudi pod imenom podjetniška faza (Quinn in Cameron, 1983), je začetek razvoja podjetja. V tej fazi je poudarek predvsem na pridobivanju dovolj strank, ki so ključne za obstoj podjetja. Proces odločevanja je v tej fazi praviloma preprost, saj gre za majhno podjetje z malo zaposlenimi, zato je moč odločanja v rokah ene ali parih oseb. Struktura podjetja je zelo preprosta, tok informacij in odnosi v podjetju so neformalni.

Faza 2 – preživetje: ko podjetja preidejo v fazo preživetja, iščejo priložnosti za rast in razvoj, po navadi razvijejo bolj formaliziran tok informacij in strukturo podjetja, kar je tudi ključno za nadaljnji razvoj in prehod v sledeče faze razvoja. Cilj podjetja v tej fazi je, da z diferenciacijo pridobijo dovolj strank in posledično dovolj prihodkov, da lahko financirajo svojo nadaljnjo rast in s tem ostaja konkurenčni ostalim podjetjem na trgu. Z rastjo podjetja naraste tudi zahtevnost vodenja, zaradi tega podjetje zaposli dodatne managerje poleg ustanovitelja, kar pa lahko vodi do konfliktov. V tej fazi nekatera podjetja dovolj zrastejo, da lahko preidejo v naslednjo fazo – uspeh ali zrelost, nekatera svojo priložnost zamudijo in ostanejo majhna, vendar še vedno profitabilna podjetja, spet druga podjetja pa ne uspejo zagotoviti dovolj prihodkov, ter propadejo.

Faza 3 – uspeh: uspeh ali zrelost podjetja zaznamuje velika formalizacija tako poslovanja kot tudi vodenja podjetja. Zaznamuje ga tudi velik problem, ki spremlja formalizacijo – birokracija. Da bi namreč nekaj naredili, moramo iti skozi vse plasti organizacije, kar vzame veliko oziroma preveč časa, zato tudi marsikatero priložnost na trgu zamudimo. Vse vloge v podjetju so točno definirane, prav tako so točno definirani tudi odnosi in odgovornost v firmi. Podjetje je prestalo obdobje preživetja, pridobili so dovolj velik del trga, zato ga sedaj želijo obvarovati. Proces sprejemanja odločitev je ločen na strateški del, ki ga opravljajo vrhnji managerji ter na vsakodnevni operativni del, ki ga opravi srednji management. Tok informacij je razvit do te mere, da včasih zaposlenim povzroči kar nekaj frustracij.

Faza 4 – obnova: v fazi obnove si podjetje želi sprememb v organizaciji podjetja, želijo spodbujati timsko delo, sodelovanje, da bi spodbudili kreativnost, in inovacije. To želijo doseči z reorganizacijo strukture podjetja, in sicer z matrično strukturo ter s čisto

decentralizacijo sprejemanja odločitev. Podjetje je še vedno veliko in birokracija je še vedno problem ter zahteve strank imajo, tako kot v fazi preživetja zelo velik pomen. Podjetja v fazi obnove si ne želijo biti več »okorni velikani«, ki skoraj stagnirajo, vendar želijo biti odzivna podjetja z veliko željo po rasti. Za ta podjetja je tudi značilna prenova toka informacij v firmi, saj se poslužujejo prednosti elektronskega poslovanja, ki jim zagotavlja hitro odzivnost in preglednost.

Faza 5 – zaton: zaton podjetja je lahko predpisati naslednjim vzrokom – vodilnim ljudem v podjetju so postali osebni cilji bolj pomembni kot pa cilji podjetja, podjetje ni bilo zmožno uresničiti zahtev prejšnje faze, kar je vodilo do obdobja zatona, v katerem se jim je zmanjšal dobiček in izgubili so tržni delež. V tej fazi se organizacija podjetja večinoma poenostavi, saj gre vodstvo podjetja in odločevanje spet v roke male skupine ljudi, kajti prav želja po moči in vplivu v prejšnjih fazah je povzročila zaton podjetja.

1.2.3 Prednosti in slabosti družinskega podjetja

Leach (2007) je prepoznal glavne prednosti in slabosti družinskega podjetja:

- Prednosti družinskega podjetja:
 - Fleksibilnost v času, delu in denarju: to družinskemu podjetju predstavlja veliko prednost, saj se lahko hitro in relativno enostavno prilagodi spremenjenim pogojem na trgu. Na trgu se pojavi nova priložnost, ki, če jo hočejo izkoristiti, zahteva, da družinski člani do nadaljnjega delajo 10 ur na dan namesto 8 in 6 dni v tednu, ter se morajo odpovedati določenemu delu denarnega toka iz podjetja. To kar družinskim podjetjem, še posebno v začetnih fazah podjetja ni tuje, bi bilo v drugih podjetjih nemogoče.
 - Dolgoročno razmišljanje: družinska podjetja so v večini primerov bolj dolgoročno usmerjena kot ostala podjetja, saj se zavedajo in želijo, da bi podjetje prešlo v naslednje generacije. S strateškim planiranjem si zmanjšujejo tveganje in kujejo načrte za prihodnost podjetja, saj imajo ponavadi družinska podjetja kar jasno predstavo, kje so bo podjetje nahajalo v roku naslednjih 10 do 15 letih.
 - Hitro sprejemanje odločitev: v družinskem podjetju so po navadi odgovornosti vsakega posameznika dobro definirane in razdeljene ter sprejemanje odločitev dodeljeno enemu ali dvema posameznikoma. Čas sprejemanja odločitev je zelo kratek v primerjavi z ostalimi podjetji, kjer je sprejemanje odločitve formalen postopek in vzame veliko časa ter vključuje veliko različnih posameznikov.

- Zanesljivost in ponos: predanost podjetju ter stabilna kultura podjetja sta vzrok za to, da so družinska podjetja bolj zanesljiva, kot pa ostala podjetja. To dejstvo je znano tudi na trgu, saj imajo stranke raje zanesljivejša podjetja, ustanovljena že dalj časa in imajo lastno zgodovino in s tem nekakšno »garancijo« kakovosti. Z zanesljivostjo je prepleten tudi ponos, saj je večina družinskih podjetij in njihovih direktorjev ponosna na svoje podjetje, na to, kar so ustvarili in dosegli. Podobno velja tudi za zaposlene, saj čutijo pripadnost podjetju in družini.
- Predanost podjetju in družini: ustanovitelj podjetja je navadno zelo navezan na podjetje, saj je podjetje rezultat njegovega trdega dela in odrekanja, enako velja tudi za ostale člane družine, ki do podjetja prav tako čutijo nekakšno navezanost. Dosežki podjetja so prepleteni z dosežki posameznika, zato zaposleni člani družine ter do neke mere tudi zaposleni skrbijo, da procesi v podjetju tečejo čim hitreje ter s čim manj težavami. Lahko rečemo, da v podjetje vložijo tudi več časa in truda, saj je od preživetja podjetja odvisno tudi preživetje družine.
- Znanje: za veliko družinskih podjetij velja, da imajo specifična znanja in izkušnje, ki jih prenašajo iz roda v rod. Ta znanja so lahko zelo specifična in se jih ne da naučiti povsod in zlahka. Ker že vemo, da sta družina in podjetje v družinskih podjetjih zelo prepleteni in se naslednja generacija že v mladih letih, ko v podjetju pomagajo, nauči tudi nekaj specifičnih znanj.
- Družinska poslovna kultura in vrednote: družinam, ki so sposobne točno definirati in izraziti svoje skupne cilje, glavne vrednote in načela, bo to pomagalo doseči le-te ter tako dalo podjetju močan temelj za dolgoročno konkurenčno prednost. Družinsko podjetje lahko predstavlja nekakšen podaljšek družinskega sistema vrednot, kajti prav vrednote ali pravila življenja, predstavljajo podlago pravil obnašanja, ki gradijo in podpirajo vizijo in poslanstvo podjetja. Vrednote podjetja, ki jih je z oblikovanjem misije in poslanstva poudaril ustanovitelj, ostanejo v podjetju tudi po njegovem odhodu, saj jih nova generacija nezavedno prevzame od staršev. V času prehoda podjetja podjetje podpira vera v skupen sistem vrednot, ki ga včasih mlajša generacija reinterpreтира in prenovi.
- Predvidevanje rešitev problemov: ta prednost družinskega podjetja da enkratno priložnost lastnikom in poslovođjem, da lahko rešijo določene manjše probleme, predno ti postanejo veliki problemi. Včasih se zdi, kot da so najuspešnejši svetovni podjetniki jasnovidni, saj so s svojo vizijo komercialno zelo uspešni. To je seveda zelo težko doseči, vendar je v družinskem podjetju vedno mogoče rešiti določen del jutrišnjih težav, velikokrat predvsem zato, ker jih je mogoče že vnaprej prepoznati. Problemi, ki se pojavljajo v družinskih podjetjih je možno razdeliti v tri skupine: osebne – ta in ta oseba je nemogoča, neracionalna, nelogična; strukturne – nekaj v strukturi, odnosu družine do posla ne deluje

pravilno, kar vpliva na dinamiko družine in proces sprejemanja odločitev; poslovne – podjetju gre lahko slabše in je težko določiti ali je to zaradi poslovnih ali družinskih faktorjev. V večini primerov je glavni problem podjetja druga kategorija – t. j. strukturni problem in za razliko od navadnih podjetjih, je v družinskih podjetjih večina strukturnih problemov lahko predvidljiva in veliko se jih da rešiti, še preden se pojavijo.

- Slabosti družinskega podjetja:
 - Nasprotovanje spremembam: družinska podjetja so znana po svoji nenaklonjenosti spremembam, saj se stvari v podjetju najpogosteje dela tako, kot se jih je delalo do sedaj. Ustanovitelj si je določeno stvar izmislil, oziroma jo je vpeljal in postala je del tradicije. Nemalokrat se zgodi, da tudi ko mlajša generacija prevzame podjetje, svojih idej ne vpelje v posel, saj z novostmi povezujejo tveganje, kateremu pa družinska podjetja niso naklonjena. Včasih pa svojih idej ne vpeljejo zato, ker ostajajo zvesti tradiciji in se bojijo, da bodo s spremembami užalili svoje predhodnike.
 - Poslovni izzivi: eden izmed poslovnih izzivov, s katerimi se družinska podjetja srečujejo, je zastarelost – bodisi zastarelost s strani napredka v tehnologiji, bodisi s strani spremembe na trgu. Splošno znano je, da je na trgu vse večji poudarek na novostih in drugačnosti, družinska podjetja pa so precej neodzivna na novosti, kar lahko vodi celo v njihov propad. Drugi poslovni izziv je vodenje prehoda v naslednjo generacijo, saj vemo, da je prehod za družinska podjetja neizogiben in zelo stresen. Do stresnih situacij prihaja predvsem zato, ker imata v večini primerov ustanovitelj in dedič različen pogled na to, kako bi morali delati stvari. Nerazumevanje in nestrinjanje velikokrat vodi do konfliktov, ki negativno vplivajo na zaposlene, dobavitelje, stranke ter na splošno klimo v podjetju. Dostikrat je obdobje, ko začne naslednja generacija dejansko vpeljevati spremembe še bolj stresno, ter v nekaterih primerih celo pogubna za podjetje, zato je vodenje prehoda v naslednjo generacijo skupaj z nasledstvom največji problem družinskih podjetij in bo v tem diplomskem delu bolj podrobno obravnavan. Tretji poslovni izziv, s katerim se srečujejo družinska podjetja je pridobivanje kapitala. Družinska podjetja so zelo konzervativna glede pridobivanja kapitala, kar lahko pripišemo poskusu dokazovanja družine, da lahko sama financira svojo rast ali strahu, da bi izgubili upravljavsko večino v podjetju.
 - Nasledstvo: je faza, v kateri pride do preizkusa družinskega podjetja, saj se ta znajde pod velikim pritiskom. V tej fazi je pomembna predvsem pravilna izbira naslednika, izbrati je treba ustreznega kandidata. V največ primerih dajo ustanovitelji prednost družinskemu članu, tudi če ni najbolj ustrezen. Vendar je treba poudariti, da tako ravnanje ni v najboljšem interesu podjetja. Izbor ustreznega kandidata si lahko olajšamo tako, da se že vnaprej pripravimo na to fazo, ki je neizogibna. Kandidata/naslednika že vnaprej uvajamo v podjetju in mu damo priložnost, da se nauči vodenja podjetja s pomočjo ustanovitelja.

Izbiri kandidata nam dodatno oteži še dejstvo, da ima ustanovitelj več otrok, kajti v tem primeru je potrebno temeljito pretehtati kateri bi bil najbolj ustrezen in to ustrezno obrazložiti drugim, kajti zaradi tega lahko pride do konfliktov v družini, ki se kasneje prenesejo tudi na podjetje.

- Vpletenost čustev: kakor že vemo, je družinsko podjetje zelo zapleten sistem, saj gre za prepletanje družine in podjetja, čustev in poslov, zaradi česar lahko prihaja do konfliktov. Konflikti lahko nastajajo zaradi nezaupanja, starih zamer in nestrinjanj z dnevnim poslovanjem. Za te konflikte je ključno, da jih rešujemo iz dneva v dan, drugače so lahko za podjetje usodni.
- Vodstvo in legitimnost: za vsako podjetje je zelo pomembno dobro vodstvo, saj dober vodja v podjetju odloča in sprejema odločitve. V družinskih podjetjih se problem pojavi v drugi generaciji, če sta dediča dva ali pa jih je celo več, saj imajo vsi enako formalno moč in v primeru nesoglasij ni razsodnika. To, da ni nihče, oziroma da so vsi »vodje« podjetja, je tudi zelo stresno in povzroča zmedenost ostalih zaposlenih v podjetju. Ta problem lahko, če ni razčiščen in odpravljen v tretji generaciji, povzroči še več težav.

1.3 Pomembnost družinskega podjetništva

1.3.1 Evropa

V Evropi ocenjujejo, da je od 70 % do 80 % vseh registriranih podjetij družinskih podjetij. To je zelo groba ocena dejanskega stanja, saj so ti podatki zelo odvisni od tega, katero definicijo družinskega podjetja vzamemo. Kot smo že omenili so še do nedavnega skoraj v vsaki državi uporabljali drugačno ali celo več definicij, kaj družinsko podjetje je, kar pripelje do velikih odstopanj v dobljenih podatkih (Evropska komisija, 2009).

Družinska podjetja predstavljajo pomemben del zaposlovanja v Evropi, po ocenah Evropske študije o družinskih podjetjih iz leta 2009 med 40 % ter 50 %. Po nekaterih študijah je ta odstotek celo znatno večji, saj ga ocenjujejo tudi do 70 % ali več. Zanimivo je, da ni nobene očitne odvisnosti med deležem družinskih podjetij in deležem zaposlovanja. Po nekaterih podatkih je visok tako delež podjetij kot tudi delež zaposlovanja na trgu. Ponekod je visok samo delež podjetij, delež zaposlovanja pa je nizek, spet drugje pa je povsem obratno. Ta odstopanja lahko spet pripišemo neenotnosti glede definicije družinskega podjetja. Vendar so si skoraj vsi viri podatkov enotni glede tega, da je delež družinskih podjetij večji kot delež zaposlovanja, kar nakazuje, da so družinska podjetja, v primerjavi z ostalimi podjetji na trgu, v povprečju manjša od povprečnega podjetja (Evropska komisija, 2009).

Glede na to, da družinska podjetja predstavljajo velik del tako podjetij, kot tudi zaposlovalcev, je logično sklepati, da predstavljajo kar precejšen delež bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), po nekaterih ocenah okoli 65 % vsega BDP (Pirc, 2008).

1.3.2 Slovenija

V sodelovanju z Evropsko komisijo, sekcijo za podjetništvo in industrijo v projektu Overview of Family Business Relevant Issues je dr. Mojca Duh v delu Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Slovenia (2008) prišla do naslednjih zaključkov.

V večini raziskav na področju podjetništva glede pomembnosti družinskih podjetij za gospodarstvo Slovenije so ugotovili, da je delež družinskih podjetij v malih in srednje velikih podjetjih (v nadaljevanju MSP) med 40 % in 60 %.

Raziskava, v kateri je sodelovalo 350 MSP, je pokazala, da se je 46,45 % MSP vseh podjetij ki so sodelovala, opredelilo kot družinsko podjetje. Ocenjen delež družinskih podjetij v MSP v Sloveniji je bil med 41,11 % in 51,79 % v 95 % intervalu zaupanja (Duh & Tominc, 2005).

V drugi raziskavi, iz leta 2002, v kateri je sodelovalo 222 MSP, se je 58,6 % vseh vprašanih podjetij prepoznalo kot družinsko podjetje (Glas, 2003; Vadnjal, 2005).

Glede zaposlovanja družinskih podjetij v Sloveniji, pa Vadnjal (2005) ocenjuje, da mala in srednje velika družinska podjetja v Sloveniji zaposlujejo vsaj 26 % aktivne odrasle populacije. V isti raziskavi je tudi ugotovil, da mala in srednje velika družinska podjetja proizvedejo okoli 22 % vse dodane vrednosti Slovenskega gospodarstva. Po njegovem mnenju sta ta dva deleža zelo grobo in konzervativno ocenjena, predstavljata najmanjšo vrednost.

Po drugih ocenah je delež družinskih podjetij med 60 % in 80 % (Glas, Herle, Lovšin, & Vadnjal, 2006), doprinesla naj bi pa kar 30 % BDP (Vadnjal, 2006).

2 Nasledstvo

Pod pojmom nasledstvo razumemo prenos vodstva in lastništva v majhnem ali srednje velikem podjetju na novo, mlajšo generacijo. Kdaj bo to vprašanje postalo v podjetju pomembno, je odvisno predvsem od ustanovitelja ter, v določeni meri, tudi od družine, kjer so tudi ostali člani družine močno vpleteni v podjetje. Nasledstvo je hkrati največji izziv družinskih podjetij, saj vključuje velike spremembe v družinskih odnosih in je potrebno na novo oblikovati strukturo vodstva in lastništva v podjetju. Obdobje prehoda na naslednjo generacijo sovпада tudi s pomembnimi spremembami v družini, saj se v tem obdobju otroci poskušajo osamosvojiti, si ustvariti svojo družino. Rezultat vseh teh dejavnikov je dejstvo, da veliko družinskih podjetij prehoda ne preživi (Duh 2003).

Na tem področju je bilo narejenih veliko različnih raziskav, katere med najpogostejše vzroke za neuspešnost nasledstva prištevajo nejasen načrt nasledstva, nesposoben ali nepripravljen naslednik in družinska rivalstva (Dyer, 1986; Handler, 1990; 1992; 1994; Hugron, 1993; Lansberg, 1999; Morris et al., 1997; Pitts, 2000). Največkrat se družinska podjetja odločijo za nasledstvo znotraj družine in v takem primeru ni več pomembno vprašanje, kako najti pravega naslednika, ampak je bolj pomembno hitro prepoznati najpomembnejše probleme, ki predstavljajo največjo grožnjo uspešnosti nasledstva in jih nasledniku pomagati rešiti (Poutziouris et al, 2006).

Ob smrti podjetnika – ustanovitelja oziroma ob smrti predhodnika se velikokrat zgodi, da njegovi potomci podjetje prodajo ali likvidirajo, kar za seboj povleče resne družbene in ekonomske posledice. Prodano družinsko podjetje pogosto izgubi veliko pozitivnih značilnosti, ki so značilne za družinska podjetja (npr. dolgoročna naravnost, skrb za kakovost, močni odnosi s skupnostjo ipd.). Likvidacija podjetja ne predstavlja veliko izgubo le družini, ki je v to podjetje vlagala, ampak tudi zaposlenim v podjetju (Duh, 2003).

2.1 Za uspešnost nasledstva

Leach (2007) je kot ključne vidike za uspešnost nasledstva navedel:

- Začeti načrtovati dovolj zgodaj: pogosto se začne o nasledstvu razmišljati šele ob boleznih ali celo smrti ustanovitelja, kar je zelo neugoden čas za to, saj družina v tistem trenutku ni sposobna tej zadevi posvetiti dovolj pozornosti, kar lahko v podjetju povzroči veliko škode. Nasledstvo ne sme biti dogodek, temveč načrtovan proces, v katerem se prehod ustanovitelja s funkcije direktorja v funkcijo svetovalca ter v upokožitev komaj opazi. Naslednik se skozi ta proces postopoma nauči nalog in odgovornosti v podjetju. To je pomembno tudi iz finančnega vidika, saj se z dobrim planiranjem lahko izognemo plačilu prevelikega davka na dediščino.
- Spodbujati medgeneracijsko sodelovanje: sodelovanje med generacijami je zelo pomembno za uspešnost nasledstva, saj je z dobrim sodelovanjem dober tudi tok informacij in znanja med ustanoviteljem in naslednikom.
- Napisati nasledstveni načrt: za napisan nasledstveni načrt načeloma velja, da ima veliko več možnosti, da se izvede, kajti načrt, ki ostane samo v »glavi« ustanovitelja, je precej neformalen. S tem, da je nasledstveni načrt napisan dosežemo tudi to, da je lahko vsem na voljo v vpogled in s tem omogočimo, da nam kdo pripomore tudi s svojimi pripombami in drugačnimi vidiki.

- Vključiti vse in izkoristiti zunanjo pomoč: družinsko podjetje predstavlja več članov družine, kot tudi ostali zaposleni, ki imajo v podjetju svojo odgovornost, vlogo, ter pogled na to, kako stvari v podjetju potekajo. S tem, da vključimo vse, se lahko razbremenimo ustanovitelja in se zmanjša možnost, da kakšen pogled zanemarimo ali pozabimo. Zaradi posebne zahtevnosti nasledstvenega procesa je na voljo tudi veliko svetovalnih služb, ki nam lahko pri načrtovanju in izpeljavi pomagajo. Glede na statistiko o uspešnih prenosih nasledstva, ki ni spodbudna, je investicija v zunanje svetovanje še kako utemeljena.
- Začeti proces usposabljanja: zelo je pomembno da naslednika, takoj ko je izbran, začnemo usposabljati in pripravljati na vodenje podjetja. Dalj časa, kot se izobražuje, več znanj lahko pridobi in bolj je pripravljen. Nekateri ustanovitelji v proces usposabljanja vključijo prehod skozi vsa delovna mesta v podjetju, da se naslednik spozna s celim podjetjem
- Načrtovati upokožitev: s tem, da ustanovitelj načrtuje upokožitev, je treba razumeti, da se je odločil za zelo pomemben korak, saj je ustanovitelj na podjetje čustveno navezan in nemalokrat se zgodi, da se preprosto noče upokožiti. Umik iz podjetja zanj predstavlja izgubo moči in lahko se počuti odvečnega, česar si zagotovo ne želi. Zato je dobro, da se to zgodi postopoma, da preide iz položaja direktorja na svetovalca podjetja in se šele čez čas upokoži.
- Določiti datum upokožitve in se ga držati: dejstvo, da je zelo malo ustanoviteljev pripravljenih prepustiti podjetje mlajši generaciji in se umakniti iz podjetja, je splošno znano. Zato se lahko zgodi, da v podjetju obstaja dober načrt upokožitve ustanovitelja, ima pa samo en problem – ni določenega datum in zaradi česar do upokožitve ne pride. Datum upokožitve je treba določiti z načrtom upokožitve in še bolj pomembno pa je, da se ga ustanovitelj drži. V primeru, da se datuma ne drži mlajšo generacijo namreč mineva potrpljenje, to pa vodi do nepotrebnih konfliktov v podjetju.

2.2 Nasledstvene možnosti

Ko določi svoj čas in datum upokožitve začne ustanovitelj podjetja razmišljati o prihodnosti podjetja po njegovem odhodu. Na voljo ima več nasledstvenih možnosti, zato mora izbrati tisto, ki se mu zdi najboljša. Leach in Bogod (1999) za nasledstvo navajata sledeče možnosti:

- določitev družinskega člana za naslednika – za ustanovitelja najbolj privlačna možnost,
- določitev začasnega managerja,
- določitev profesionalnega managerja,
- sprožiti likvidacijo podjetja,

- prodaja dela ali celotnega podjetja: za prodajo celotnega podjetja se podjetja odločijo predvsem takrat, ko ni mogoče najti ustreznega naslednika; lahko se tudi odločijo za managerski odkup, ki lahko predstavlja kompromis med prodajo celotnega podjetja ter popolnim lastništvom družine,
- ne narediti ničesar: tukaj se ustanovitelj planiranju nasledstva raje izogne, zaradi tega velja ta možnost za najdražjo in podjetju povzroči največ škode, hkrati pa je ta možnost tudi najbolj pogosta.

2.3 Zakaj želijo ustanovitelji obdržati družinsko podjetje v lasti družine

Leach in Bogod (1999) sta v svojem delu ugotovila, da je želja po obvarovanju in nadaljevanju poslovanja družinskega podjetja primarno gonilo, ki žene voditelje družinskih podjetij. Vzroki za to so različni od podjetja do podjetja ter od družine do družine, nekateri najbolj pomembni vzroki so:

- obdržati družinsko podjetje v lasti družine skozi generacije je najučinkovitejši način, kako obvarovati družinsko bogastvo in zagotoviti dolgoročno finančno varnost,
- družinsko podjetje velikokrat močno povezuje družino, zaradi tega se pojavljajo skrbi, da bodo brez podjetja tudi vezi in odnosi v družini oslabei, saj bo šel vsak svojo pot,
- podjetje na nek način predstavlja družinske vrednote in z obvarovanjem podjetja se obvarujejo tudi družinske vrednote in tradicijo,
- od podjetja so odvisni tudi ključni zaposleni, ki so s podjetjem že dolgo časa, zato bi z izstopom družine iz podjetja, tvegali tudi njihovo dobrobit,
- podjetje lahko predstavlja nekakšen spomenik ustanovitelju ali družini, veliko je vloženega dela in dosežkov, zato je želja po ohranitvi in prenosu v naslednje generacije še toliko večja.

2.4 Prenos med generacijami

Leach (2007) je ugotovil, da družinsko podjetje skozi čas postaja vse bolj kompleksno, še posebno v prehodih med generacijami, ko doživlja največje spremembe.

S preходом na naslednjo generacijo se poveča tudi čustvena vpletenost družine, saj se s tem poveča vključenost družine v podjetje. S preходом v naslednjo generacijo se prenesejo tudi nerazrešeni konflikti v podjetju, ki so vse težje rešljivi.

2.4.1 Iz prve generacije v drugo

Z rastjo podjetja se stara tudi ustanovitelj, z njim se starajo tudi otroci, ki jih podjetnik hoče vključiti v podjetje z namenom, da bodo nadaljevali družinsko tradicijo – podjetje. Z njihovo vključitvijo, pridejo na plano nova vprašanja:

- Kakšno vlogo naj imajo v podjetju?
- Koliko naj bodo plačani?
- Kako bo njihova zaposlitev vplivala na zveste nedružinske zaposlene?
- Kako bomo ocenjevali njihovo uspešnost?
- So dovolj usposobljeni, da prevzamejo vodenje podjetja?
- Kako naj med njimi izberemo bodočega voditelja?
- Kdo naj podeduje deleže podjetja?

Vsa ta vprašanja še bolj zaplete dejstvo, da ima ustanovitelj dve vlogi – vlogo starša in vlogo delodajalca. Hkrati se ustanovitelj sooča tudi z dejstvom, da bo moral prepustiti kontrolo nad podjetjem ter da je umrljiv, zato je vprašanje nasledstva resen problem.

Skoraj vse nujne odločitve, ki bi morale biti sprejete za uspešen prehod podjetja iz prve generacije v drugo, imajo nekaj skupnega – tako ustanovitelj kot tudi njegovi otroci bi se jim radi izognili. Seveda obstajajo tudi takšni ustanovitelji, ki se zavedajo ključnih vprašanj za uspešen prenos, kot so: enotna družina, dobra komunikacija, načrtovati in začeti proces nasledstva dovolj zgodaj, uvajanje, itd. Prepogosto se zgodi, da ključna vprašanja v podjetju niso obravnavana, večja in zatira se nezadovoljstvo ustanoviteljevih otrok, dolgoročni načrti trpijo na račun problemov tekočega poslovanja.

Misel na vse muke, ki bi jih doživeli, če bi se spopadli s pomembnimi problemi nasledstva v podjetju, vodi ustanovitelja, njegove otroke ter tudi ostale zaposlene v podjetju v zmotno mišljenje, da se bo na koncu vse samo uredilo. To se zelo redko zgodi, kar dokazuje dejstvo, da zelo veliko podjetij ne preživi prehoda na naslednjo generacijo. To dejstvo potrjuje tudi raziskava, katere rezultati pravijo, da ima okoli 70 % podjetij pričakovano življenjsko dobo približno 24 let, kar je enako mandatni dobi ustanovitelja/lastnika. Zato je slaba izvedba in planiranje ali celo neplaniranje nasledstva v času ustanoviteljevega življenja vzrok za probleme in nesoglasja v družini ter je najpogostejši in najverjetnejši razlog za propad družinskega podjetja (Leach & Bogod, 1999).

2.4.2 Iz druge generacije v tretjo

Prehod iz druge v tretjo generacijo je za družino pogosto lažji, saj so uspešno preživeli že prehod iz prve generacije v drugo, iz katerega so se veliko naučili. Poleg tega imajo pripadniki druge generacije tudi nekaj drugih prednosti:

- podjetje, ki so ga podedovali že posluje,
- ustanovitelj je verjetno poskrbel, da so dobili boljšo izobrazbo kot on,
- so lahko spretnejši pri vodenju podjetja,

- -lahko predstavljajo vir novega zagona v podjetju, ki lahko povzroči novo obdobje rasti.

Po drugi strani pa nekateri nasledniki, katere so starši vzgajali zelo zaščitniško in so imeli zagotovljeno finančno varnost, niso predani družinskemu podjetju v enaki meri kot starši. Lahko, da so vstopili v podjetje zaradi občutka, da to morajo storiti, vendar njihovo pomanjkanje motivacije in predanosti vodi v propad podjetja, ki ga pogosto spremljajo tudi slabi odnosi v družini. Druga generacija se spopada s problemom lastništva podjetja. V nasprotju z ustanoviteljem, ki je imel v podjetju 100 % lastništvo, imajo nasledniki samo delež podjetja, morda celo manjšinski del. Ko pride do načrtovanja nasledstva, se nasledniki spopadajo z istim problemom kot ustanovitelj, samo da v večjem obsegu, saj imajo več možnosti za izbiro naslednika. Prav tako postanejo pomembni tudi odnosi med bratranci in sestričnami, saj je od njih odvisna uspešnost prenosa podjetja iz druge v tretjo generacijo.

2.4.3 Iz tretje generacije na naslednje rodove

V času, ko tretja generacija vodi podjetje, je le-to že dobro razvito in ima lahko več deset različnih lastnikov deležev. Pomembna lastnost tretje generacije je njihova različnost, saj so se s porokami družinskih članov podjetju priključili tudi njihovi možje in žene, z različnimi vrednotami in različnimi pogledi na stvari ter imajo skupaj otroke. Ti otroci se med seboj lahko tako razlikujejo, da ne bi mogli reči, da so iz iste družine. Nekateri bodo podjetju predani in bodo v njem veseli, spet drugi se bodo v njem počutili ujete in ga bodo sovražili. Zato je pomembno, da se v podjetju vzpostavi sistem, ki lastnikom omogoča nakup in prodajo deležev podjetja. Statistika kaže, da samo 14 % podjetij preživi prehod v tretjo generacijo, kar samo še dodatno poudarja, kako pomembna je vzpostavitev takega sistema, ki bo »nezadovoljnim« lastnikom omogočil prodajo deležev podjetja. Strateška vprašanja v prehodu iz tretje v četrto generacijo in naprej se pogosto nanašajo na izgubo smeri in namena podjetja, saj je imel ustanovitelj verjetno drugačne načrte s podjetjem, kot pa so si to predstavljajo nasledniki. Nasledniki se pogosto spopadajo z dilemo ali naj družinsko podjetje prodajo, saj ga vodijo predvsem iz zvestobe do družinske tradicije ter ali se res želijo izneveriti stari družinski tradiciji in ga odprodati.

2.5 Nasledstvo kot proces

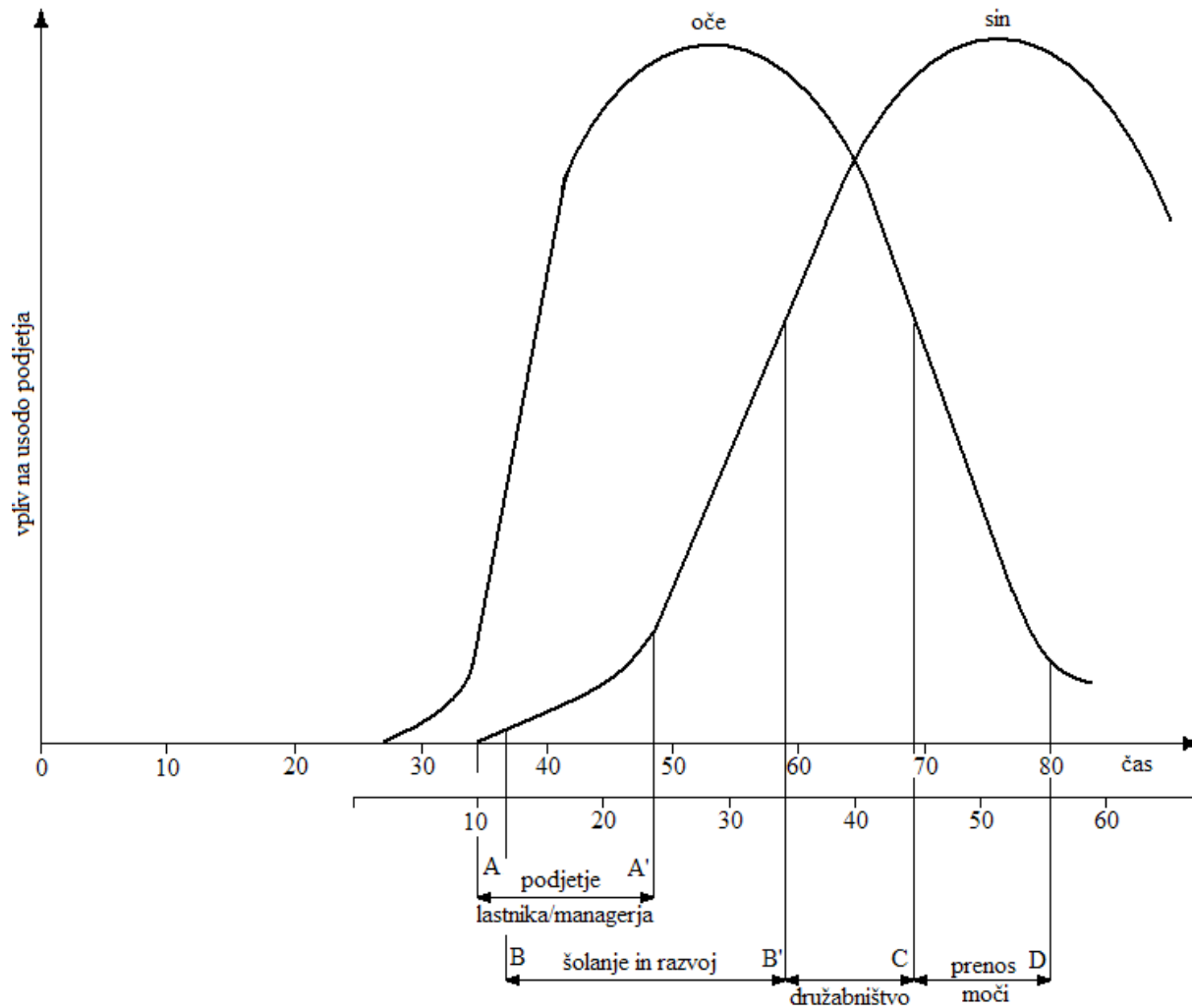
Nasledstvo je proces in ne samo trenutek, ko se v podjetju zgodi prenos iz ene generacije v drugo, zato je pomembno, da se tega zavedamo in se na to začnemo pripravljati že pred vstopom dedičev v podjetje. Proces nasledstva se odvija že medtem, ko ustanovitelj razmišlja o vključitvi otrok v podjetje in skozi staranje obeh generacij se proces nasledstva nadaljuje. Prav tako je potrebno poudariti, da se proces nasledstva ne konča z imenovanjem novega vodje podjetja, vendar vključuje tudi obdobje po njem, zato je potrebno upoštevati tudi uspešnost podjetja in kakovost življenja družine. Churchill in Hatten (1997) sta kot pomoč za

opis procesa nasledstva uporabila življenjski cikel očeta in sina v družinskem podjetju, ki ju ponazarja Slika 4: Življenjski cikli generacij. V tem modelu sta za osnovo vzela življenjski cikel posameznika, saj vemo, da posameznik v življenju prehaja skozi določena obdobja, ki se lahko razlikujejo po dolžini, vendar določeni dogodki so neizogibni. Cikli življenja posameznika se v podjetju poznajo kot vpliv posameznika na podjetje, njegovo vodenje in delovanje, saj ima posameznik s svojo odločevalno močjo kontrolo nad usodo podjetja.

V primeru preučevanja sta si Churchill in Hatten (1997) izbrala dva človeka, ki po njunem mnenju dobro predstavljata stanje v družinskih podjetjih. Prvi je podjetnik, ki je v svojem 36 letu starosti ustanovil podjetje in pri 26 letih dobil sina. Drugi je sin, ki se je pri svojih dopoljenih 24 letih zaposlil v podjetju. Ob vzporednem opazovanju obeh življenjskih ciklov, sta avtorja opredelila štiri značilne faze v družinskem podjetju (Duh, 2003):

- **Podjetje lastnika/managerja** se imenuje faza od ustanovitve podjetja, do vstopa družinskega člana v podjetje. V tem obdobju podjetje še ne velja za družinsko podjetje, prav tako pa v tem obdobju družina kljub vplivu na podjetje, še ni del podjetja. Ta faza traja, dokler v podjetje za polni delovni čas ne vstopi prvi član družine. To prikazuje Slika 4: Življenjski cikli generacij – od točke A do točke A'.
- **Šolanje in razvoj nove generacije.** V tem obdobju se potomec uči o podjetju in poteku poslovnega procesa. Potomec navadno začne izkušnje v podjetju pridobivati z občasnim/počitniškim delom v podjetju že v času svoje mladosti. Izkušnje se z njegovo polno zaposlitvijo v podjetju v točki A' spremenijo v pridobivanje bolj specifičnih znanj na področju vodstva, tehnike in organizacije. To obdobje prikazuje Slika 4: Življenjski cikli generacij – od točke B do točke B'.
- **Družabništvo med generacijami.** Na sliki je to obdobje prikazano od točke B', ki prikazuje točko v kateri je potomec že pridobil zadosti poslovnih in vodstvenih izkušenj, da lahko v podjetju dobi že določen del odločevalne moči in odgovornosti ter točko C v kateri ima potomec že več odločevalne in vodstvene moči. V sredini tega obdobja je točka v kateri imata obe strani, obe generaciji, enako moč in obe strani odločata o delovanju podjetja, prav tako pa odločata tudi o ciljih in politiki podjetja.
- **Prenos moči.** Ta faza se začne v točki C, kjer se začne prenos odgovornosti na operativni ravni poslovanja. Prav tako pa ima mlajša generacija vedno več moči pri vzpostavljanju ciljev in pri politiki podjetja. Prenos odgovornosti se konča, ko se vsa prenese na potomca tako na operativni kot tudi na strateški ravni. Ta faza se konča z upokojitvijo.

Slika 4: Življenjski cikli generacij



Vir: N. C. Churchill & K. J. Hatten, *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business*, 1997, str. 59.

3 Primer iz prakse: Jezeršek gostinstvo d.o.o.

Za primer iz prakse, da se teoretično znanje preveri tudi v slovenskem družinskem podjetju, sem si izbral podjetje Jezeršek gostinstvo d.o.o. s sedežem na naslovu Sora 1a, 1215 Medvode. Podjetje Jezeršek d.o.o. je dober primer predvsem zato, ker so pred nekaj leti začeli s prenosom podjetja na naslednjo generacijo, ki pa ga še vedno niso izpeljali do konca. Večino informacij o podjetju sem dobil v pogovoru z ustanoviteljem podjetja Francem Jezeršek.

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Jezeršek je bilo ustanovljeno kot s.p. pred približno tridesetimi leti. Začeli so se ukvarjati s takrat Sloveniji skoraj neznano gostinsko dejavnostjo – cateringom. Začeli so v

majhnem prostoru, z majhnim obsegom poslovanja, z dvema zaposlenima. Njihovo gospodarsko dejavnost je predstavljalo predvsem kuhanje malic za bližnje tovarne ter za prireditve in sprejeme. V naslednjih letih je podjetje ves svoj dobiček vlagalo v svojo nadaljnjo rast, kar jim je omogočilo, da so pred petnajstimi leti zgradili nov objekt – Hišo kulinarike. Hiša je večnamenska, saj vključuje osrednjo kuhinjo in nekaj drugih potrebnih poslovnih prostorov, ključnih za njihovo dejavnost – catering, prav tako pa imajo prostor za od 400 do 600 gostov. Na travnati jasi pred hišo lahko tudi postavijo šotor za različne prireditve, ki sprejme do 1500 gostov. Pred petimi leti so v prenovljeni domačiji v Zgornjem Brniku odprli nov kombiniran gostinski lokal – Dvor Jezeršek, ki ima poleg gostilne odprtega tipa tudi večnamensko dvorano za dogodke in hotel. Podjetje Jezeršek d.o.o. ima sedaj trideset zaposlenih in dve poslovni enoti.

3.2 Podjetništvo kot način življenja

Po besedah ustanovitelja je podjetništvo način življenja, družinsko podjetništvo pa je način družinskega življenja. Pomembno je, da se že na začetku oblikujejo meje med podjetjem in družino ter poslovnim in zasebnim življenjem, kajti s tem se je mogoče izogniti večini konfliktom. Nikoli se ju ne da ločiti popolnoma, vendar je pomembno, da problemov podjetja ne prenašaš na družino ter da poskrbiš za to, da zasebno življenje teče normalno – da imaš proste vikende, greš na dopust ipd. Ustanovitelj meni, da odnos do posla igra pomembno vlogo, kajti »če si predan poslu, moraš biti predan bodisi, če je to tvoj s.p., d.o.o. ali pa, da si v službi pri nekem tretjem podjetju.« Zaradi tega tudi ne dela velikih razlik med družinskim in ne družinskim podjetjem.

3.3 Vloga ustanovitelja v podjetju

Franc Jezeršek je ustanovitelj in lastnik podjetja ter je imel, do pred kratkim, ko so njegovi štirje sinovi dokončali šolanje in v podjetju prevzeli pomembna odločevalna mesta, vseskozi vodstveno vlogo v podjetju. Sedaj je star 63 let in je formalno upokojen, saj v operativnem delu poslovanja podjetja nima več velike vloge, vendar pa še vedno skrbi za finance. Predvsem kar se tiče kreditov za njihovo zadnjo investicijo - Dvor Jezeršek, ker je, po njegovih mnenju, za to potrebno več znanja. Postopen popoln umik iz podjetja ustanovitelj načrtuje po vrnitvi najmlajšega sina Martina v septembru prihodnjega leta.

3.4 Nasledniki v podjetju

Po besedah ustanovitelja so otroci sami izbrali, da bi se radi vključili v podjetje. Po njegovem mnenju je njihovo odločitev olajšalo to, da so jih že kot majhne otroke, bolj v igri kot zares, vključevali v podjetje. Preoblekli so jih v natakarje in kuharje ter jih s seboj vzeli na prireditve in tako v njih vzbudili neko radovednost, zaradi katere so se vsi odločili za izobraževanje na

področju gostinstva in se posledično odločili tudi za delo v podjetju. Svojo funkcijo v podjetju so si izbrali sami in sicer tako, da so delali v podjetju ter si tako izbrali najljubše mesto, za katerega so se tudi izpopolnili kot vodstveni delavci. Najstarejši sin Rok je star 35 let in ima v podjetju funkcijo tehničnega direktorja. Drugi sin Jure je star 31 let in je direktor Hiše kulinarike, prav tako je tudi vodja strežbe. Tretji sin Luka je star 30 let in je direktor Dvora Jezeršek, zadolžen je tudi za vodenje kuharjev. Najmlajši sin Martin je star 24 let ter je pred leti končal višjo gostinsko šolo v Mariboru in v družini so se odločili, da ga pošljejo na dodatno izobraževanje v Švico, hkrati pa so tudi sklenili, da bo na koncu on prevzel managerski del in imel funkcijo direktorja celotnega podjetja. Njihovo postopno vključevanje v podjetje je zelo dober primer tega, kar v teoriji obravnavata Churchill in Hatten (1997), saj se s počitniškim/občasnim delom v podjetju ter postopnim sprejemanjem vse večje odgovornosti in dela izoblikovali v vodje.

3.5 Nasledstvo

Prehod podjetja v naslednjo generacijo so v podjetju načrtovali že več let in čeprav načrta nasledstva niso imeli napisanega, so se nanj ustrezno pripravili. Naslednike je v bistvu na to pripravilo že samo delo v podjetju, saj so že kot zelo mladi delali v podjetju ter za to dobili tudi plačilo. Na začetku je bilo plačilo majhno, v skladu z njihovim prispevkom. Začetna plačila so bila nižja od plačil zaposlenim, vendar so čez čas začeli opravljati enakovredne naloge, kar je vodilo tudi v višanje plačil. Prav zato, ker so v podjetju delali že od malih nog, posebno usposabljanje ni bilo potrebno, saj so se tako dodobra spoznali s podjetjem in različnimi nalogami – vse od najbolj preprostih, pa do najbolj zahtevnih. Spoznali so tudi zadolžitve na posameznem delovnem mestu in se hkrati izoblikovali v vodstvene delavce. Ustanovitelj ima o nasledstvu naslednje mnenje: »Nasledstvo je v bistvu čisto logična naravna pot in je prav, da človek nima nobenih predsodkov okrog tega. Lahko si samo vesel, da so nasledniki, ki prevzemajo te funkcije in odgovornost ter posel peljejo naprej.« Poudarja, da je za uspešnost nasledstva potrebno predvsem zaupanje, volja naslednikov, zgled, dober prenos odgovornosti in kompetenc ter sreča. Edina večja sprememba v podjetju, ki je nastala zaradi nasledstva, je bilo preoblikovanje družbe iz s.p. v d.o.o. Namen tega je bil, da se izognejo nepotrebemu plačilu davkov ter da bodo lahko vsi štirje sinovi solastniki podjetja. Za naslednike ustanovitelj načrtuje, da bodo imeli vsi enakovreden delež v podjetju. Vendar to še ni v kratkoročnem načrtu, saj morajo od preoblikovanja družbe preteči vsaj tri leta. Največji prenos odgovornosti in odločevalne moči se je zgodil v času, ko je imelo podjetje v načrtu novo investicijo v Zgornjem Brniku, to je v letih 2005 in 2006. Do prenosa je prišlo tako rekoč spontano, saj se je v tem obdobju ustanovitelj posvečal predvsem novi investiciji, nadzoru nad gradnjo in financam in je zato operativno poslovanje v celoti prepustil svojim sinovom. Prehod je bil do zdaj skoraj neopazen, neboleč in brez težav. Sam prehod v podjetju še ni končan, kajti ustanovitelj je še vedno prisoten, vendar načrtuje postopen umik v naslednjih letih. Točnega datuma upokojitve še ni določil, vendar to načrtuje izpeljati po vrnitvi

najmlajšega sina in ureditvi financ ki spremljajo zadnjo investicijo. V prihodnje podjetje še ne načrtuje širitve, kajti stanje gospodarstva je zaostreno, prav tako pa zaradi obstoječih kreditov ni želje po razširitvi na nove obrate in lokacije. Do sedaj zaradi vstopa naslednikov v podjetje ni prišlo do nobenih finančnih ali poslovnih težav, tudi ni bilo nobenega izpada prihodkov. Edino kasneje jih je prizadela gospodarska kriza. Podjetje se sedaj v skladu s teorijo predstavljeno v Churchill in Hatten (1997), nahaja v obdobju družabništva med generacijami. V tem obdobju se določena mera odgovornosti že prenese na naslednike. V letu 2005 se je začel povečevati vpliv naslednikov na usodo podjetja, takrat je bil ustanovitelj star 57 let, otroci pa od 29 do 18. Kljub temu, da v podjetju nimajo točnih razmejitev odgovornosti, ker poudarjajo predvsem timsko delo in nastopajo kot ekipa, se je večji del odgovornosti na strani poslovanja do sedaj že prenesel na naslednike.

3.6 Podjetje in gospodarska kriza

Gospodarska kriza je imela na podjetje velik vpliv, saj so se jim v letu 2009 – prvem letu poslovanja v krizi – prihodki zmanjšali na polovico vrednosti prejšnjih let. Stroškov zaposlenih in poslovanja pa ni možno enostavno razpoloviti. Zato je bilo to obdobje za podjetje in družino izredno problematično. Družinska podjetja imajo glede reševanja takšnih problemov kot je gospodarska kriza, lahko prednost, saj se vsi skupaj odločijo in s tem razumevanjem in sodelovanjem je možno lažje iti skozi krizo. Po drugi strani je to lahko za družino slabše ker, če so družinski člani zaposleni v različnih podjetjih, so lahko različna podjetja različno prizadeta s strani krize, v družinskem podjetju je enako prizadeta cela družina. Vendar je v večji usklajenosti zelo velika prednost, saj vsi v družini vedo, da je nekaj potrebno storiti. Po ustanoviteljevih besedah so bili v podjetju Jezeršek d. o. o. pri reševanju krize precej uspešni, kar pa še ne pomeni, da je to poglavje že končano.

3.7 Uspešnost nasledstva

Pri načrtovanju in poteku nasledstva je ustanovitelj storil veliko stvari, ki jih Leach (2007) pripisuje kot zelo pomembne za uspešno nasledstvo. Nasledstvo samo je začel načrtovati dovolj zgodaj, saj je z zgodnjim vključevanjem sinov v podjetje ustvaril njihovo vez s podjetjem, ki se je na koncu razvila v trajno sodelovanje. S hkratnim delom sinov, njega in ostalih delavcev je poskrbel za ustrezno spodbudo za sodelovanje med generacijami. Nasledstvenega načrta sicer ni napisal, vendar ga tudi ni zadržal zase, saj je v načrtovanje vključil vse člane družine in so tako skupaj oblikovali načrt za prihodnost. Zaradi zelo velike usklajenosti in razumevanja pomembnosti situacije v podjetju se ni odločil za koriščenje zunanje pomoči. Zaradi močne vključenosti sinov v podjetje usposabljanje ni bilo potrebno. Edino zaradi želje po napredku in zahtevnosti položaja direktorja je poskrbel za dodatno izobraževanje najmlajšega sina Martina. Zavedati se moramo, da proces nasledstva še ni

končan, kajti ustanovitelj še vedno deluje v podjetju kot prokurist, lahko rečemo, da je pa podjetje na dobri poti, da nasledstvo izpelje zelo dobro.

Sklep

V teoretičnem delu diplomskega dela smo spoznali temeljne značilnosti podjetništva in se še podrobneje posvetili značilnostim družinskega podjetja. V praktičnem delu smo spoznali gostinsko podjetje Jezeršek d.o.o. ter s pomočjo pogovora z ustanoviteljem podjetja predstavili izkušnje podjetja s procesom nasledstva. Ugotovitve na področju teorije in prakse bomo še enkrat na kratko opisali.

Spoznali smo, da je podatke po različnih državah težko primerjati, saj v preteklosti ni bilo enotne definicije kaj družinsko podjetje sploh je, vendar mislimo, da bo s skupno evropsko definicijo sedaj primerjava lažja. Z razumevanjem življenjskih ciklov posameznika, družine in podjetja smo ugotovili, da je za družinsko podjetje je zelo pomembno usklajevanje življenjskega cikla podjetja z življenjskim ciklom podjetnika – posameznika in družine kajti, če imajo ti cikli prevelika odstopanja, obstaja velika možnost, da bo proces nasledstva neuspešen. Podroben pogled prednosti in slabosti družinskega podjetja nam je razkril bistvene stvari, v katerih se družinska podjetja razlikujejo od običajnih podjetij ter v katerih primerih je lažje imeti družinsko podjetje in v kakšnih situacijah je to težje.

S podrobno obravnavo nasledstvenega procesa smo spoznali značilnosti dileme v kateri se ustanovitelj znajde in kaj vpliva na njegovo odločitev. Z vpogledom v potek procesa smo spoznali, da podjetje skozi generacije postaja vedno bolj kompleksno in da je ne načrtovanje in slabo načrtovanje najbolj pogost razlog za neuspešnost nasledstva, ki pa je tudi največji krivec za propad družinskih podjetij.

S pomočjo praktičnega primera smo spoznali pomembnost zavedanja in odnosa ustanovitelja do svoje minljivosti in posledično do načrtovanja nasledstva. Zelo je pomembno, da ustanovitelj vključi svoje otroke v posel že v njihovi mladosti, ter da je pripravljen na odhod iz podjetja in da svoje znanje ter izkušnje uspešno prenese na svoje potomce – naslednike.

Literatura in viri

1. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba
2. Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1997). *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business*. *Family Business Review*. 10(1). Str. 53-67.
3. Colli, A. (2003). *The History of Family Business 1850 - 2000*. Cambridge: Cambridge University Press.
4. Dodge, H. R., Fullerton, S., & Robbins, J. (1994). *Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses*. *Strategic Management Journal*. No. 15. Str. 121-134.
5. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Gubno: Založba MER
6. Duh, M. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Slovenia*. Najdeno 25. julija 2011 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_slovenia_en.pdf
7. Duh, M., & Tominc, P. (2005). *Pomen, značilnosti in prihodnost družinskih podjetij v: Rebernik, M., Tominc, P., Duh, M., Krošlin, T., & Radonjič, G. (2005). Slovenski podjetniški observatorij 2004, 2. del*. Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
8. Dyer, W. G. Jr. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
9. Evropska komisija, generalni direktorat za podjetništvo in industrijo. (2009, februar). *Final Report of the expert group. Overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies*. Najdeno 22. julija 2011 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf
10. Glas, M. (2003). *Družinska podjetja v Sloveniji: kaj vemo o njih? Prispevek na 5. mednarodni konferenci: Izzivi in priložnosti za mala in srednje velika podjetja v državah srednjeevropske pobude ob širitvi Evropske unije (str. 143-162)*. Piran.
11. Glas, M., Herle J., Lovšin, K. F., & Vadnjal, J. (2006). *The state of family firm management in Slovenia. Prispevek na delavnici: 2nd Workshop on Family Firm Management Research*. EIASM. Nice.
12. Handler, W. C. (1990). *Succession in family firms*. *Entrepreneurship Theory Practice*. 15(1). Str. 37-51.
13. Handler, W. C. (1992). *Succession experience of the next generation*. *Family Business Review*. 5(3). Str. 283-307.

14. Handler, W. C. (1994). *Succession in Family Business: A Review of the Research*. *Family Business Review*. Vol. 7. No. 2. Str. 133-174.
15. Hanks, S. (1990). *An empirical examination of the organization life cycle in high technology organizations*. Salt Lake City: University of Utah.
16. Hugron, P. (1993). *L'Entreprise familiale*. Institute for Research on Public Policy. Montreal: Montreal Presses HEC.
17. Kemmetmüller, W. (1992). *Lebenszyklen der Unternehmung*. Beiträge zu den »Recontres de St-Gall«. St Gallen: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der HSG
18. Kroeber-Riel, W. (1990). *Konsumentenverhalten*. München. 4. Auflage
19. Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations*. Boston: MA: Harvard
20. Leach, P. (2007). *Family Businesses: The Essentials*. London: Profile Books Ltd.
21. Leach, P., & Bogod, T. (1999). *Guide To The Family Business (3rd ed.)* London: Kogan Page Limited.
22. Lester, D. L., & Parnell, J. A. (1999). *A strategic interpretation of organization life cycle*. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 5. No. 1. Str. 14-32.
23. Lester, D. L. & Parnell, J. A. (2004). *The Complete Life Cycle of a Family Business*. Najdeno 19. julija na spletnem naslovu <http://sbaer.uca.edu/research/asbe/2004/PDFS/25.pdf>
24. Levinson, D. J. (1978). *Seasons of a Man's Life*. New York: Ballantine Books
25. Miller, D., & Friesen, P. (1984). *A longitudinal study of corporate life cycle*. *Management Science*. No. 30. Str. 1161-1183.
26. Mintzberg, H. (1984). *Power and organization life cycles*. *Academy of Management Review*. Št. 9. Str. 207-224.
27. Morris, M., Williams, R., Allen, J., & Avila, R. (1997). *Correlates of success in family business transitions*. *Journal of Business Venturing*. Vol. 12. No. 5. Str. 385-401
28. Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. New York: Routledge.
29. Pirc, I. (2008). *Pojem, pomen in posebnosti razmerij v družinskih podjetjih*. E-članek. Najdeno 20. julija 2011 na spletnem naslovu www.socius.eu/media/uploads/file/article_4880.pdf
30. Pitts, G. (2000). *In the Blood*. Toronto: Doubleday
31. Poutziouris, Z. P., Smyrniotis, X. K., & Klein, B. S. (2006). *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
32. Quinn R., Cameron K. (1983). *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*. *Management Science*. Vol. 29. No. 1. Str. 33-41
33. *Succession Planning*. Najdeno 19. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.familybusinessinstitute.com/index.php/Succession-Planning/>
34. Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. *Family Business Review*, Vol. 9. No. 2. Str. 199-208.

35. Vadnjal, J. (2005). *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji (doktorska disertacija)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Vadnjal, J. (2006). *Inovativnost in medgeneracijsko podjetništvo v družinskih podjetjih. Prispevek na 26. konferenci o podjetništvu in inoviranju PODIM*. Maribor.