

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEŠKO PLANIRANJE KOT DEJAVNIK
USPEHA DRUŽINSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, februar 2003

JULIJA HERLE

KAZALO

1. UVOD	1
2. TEORETIČNE OPREDELITVE DRUŽINSKIH PODJETIJ KOT POSEBNE OBLIKE PODJETIJ	7
2.1. DEFINIRANJE DRUŽINSKEGA PODJETJA	7
2.1.1. Pojem družinskega podjetja	7
2.1.2. Nasprotje med družinskim in poslovnim sistemom	8
2.1.3. Znane definicije družinskega podjetja	12
2.2. ZNAČILNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA	14
3. POJEM USPEŠNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA	18
3.1. POMEN DRUŽINSKIH PODJETIJ	18
3.2. KLJUČNI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA	19
3.2.1. Različnost med družinskimi vlogami in vlogami v podjetju	19
3.2.2. Poslovno dojemanje podjetja	20
3.2.3. Planiranje prihodnosti za družino in podjetje	21
3.2.4. Koriščenje svetovalnih storitev	22
3.3. OSTALI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA	23
3.3.1. Izdelan plan prenosa podjetja na naslednjo generacijo	23
3.3.2. Dinamičnost in fleksibilnost managementa	25
3.3.3. Prezemanje odgovornosti članov družine	26
3.3.4. Razvite sposobnosti poslušanja	27
4. ZNAČILNOSTI PLANIRANJA NA STRATEŠKI RAVNI V DRUŽINSKEM PODJETJU	29
4.1. PLANIRANJE KOT FUNKCIJA MANAGEMENTA	29
4.2. POSEBNOSTI MANAGEMENTA DRUŽINSKEGA PODJETJA	30
4.2.1. Strateško planiranje v družinskih podjetjih	30
4.2.2. Izvedba strateških planov v družinskih podjetjih	33
4.2.3. Vzroki za nenaklonjenost planiranju v družinskem podjetju	36
4.2.3.1. Ustanovitelj kot izvor odpora proti planiranju	37
4.2.3.2. <i>Družina kot izvor odpora proti planiranju</i>	38
4.2.3.3. <i>Zaposleni v podjetju in podjetniško okolje kot izvor odpora proti planiranju</i> ..	39
5. STRATEŠKO PLANIRANJE KOT DEJAVNIK USPEHA DRUŽINSKEGA PODJETJA	40
5.1. PLANIRANJE PRENOSA PODJETJA NA NASLEDNJO GENERACIJO	40
5.1.1. Opredelitev strateškega plana za podjetje	41
5.1.2. Opredelitev strateškega plana za družino	41
5.1.3. Planiranje nasledstva	42
5.1.3.1. <i>Spodbujanje možnih naslednikov</i>	43
5.1.3.2. <i>Izbira naslednika</i>	43
5.1.3.3. <i>Izobraževanje naslednika</i>	44
5.1.3.4. <i>Prenos podjetja na naslednika</i>	45
5.1.4. Planiranje strategije prenosa z davčnega vidika	46
5.2. POGOJI ZA USPEŠEN PRENOS PODJETJA NA NASLEDSTVO	46

6. STRATEŠKO PLANIRANJE V SLOVENSКИH DRUŽINSКИH PODJETJIH ...	48
6.1. METODOLOŠKE OPREDELITVE EMPIRIČNE RAZISKAVE	48
6.1.1. Načrt raziskave	48
6.1.2. Predstavitev vzorca anketiranih družinskih podjetij	49
6.2. REZULTATI EMPIRIČNE ANALIZE ODNOSA DO STRATEŠKEGA PLANIRANJA SLOVENSКИH DRUŽINSКИH PODJETIJ	53
6.2.1. Uspešnost družinskega podjetja	53
6.2.1.1. <i>Definiranje uspešnega družinskega podjetja</i>	53
6.2.1.2. <i>Dejavniki uspešnosti družinskega podjetja</i>	55
6.2.2. Družina in podjetje	58
6.2.2.1. <i>Odnos družine do podjetja</i>	58
6.2.2.2. <i>Vmešavanje družine v poslovanje družinskega podjetja</i>	59
6.2.3. Odnos do planiranja	61
6.2.3.1. <i>Planiranje v družinskih podjetjih</i>	61
6.2.3.2. <i>Planiranje nasledstva v družinskih podjetjih</i>	65
6.2.3.3. <i>Ovire za planiranje</i>	70
6.2.3.4. <i>Družinska ustava in vizija podjetja</i>	73
6.3. PRIPOROČILA ZA SPREMEMBE RAVNANJA	74
7. SKLEP	77
8. LITERATURA	81
9. VIRI	85

KAZALO TABEL

Tabela 1: Bistvene razlike med družinskim in poslovnim sistemom	8
Tabela 2: Izbrane definicije družinskega podjetja v literaturi	12
Tabela 3: Pregled definicij družinskega podjetja z vidika štirih dimenzij.....	13
Tabela 4: Štirje glavni pogledi odpora proti planiranju.....	39
Tabela 5: Anketirana družinska podjetja po regijah v Sloveniji.....	49
Tabela 6: Prikaz strukture anketiranih podjetij.....	50
Tabela 7: Struktura anketiranih podjetij glede na njihov konkurenčni položaj.....	51
Tabela 8: Struktura anketirancev glede na spol in izobrazbo	52
Tabela 9: Struktura anketirancev glede na spol in vloge, ki jih imajo v podjetju	52
Tabela 10: Definicija uspešnega družinskega podjetja.....	54
Tabela 11: Rangiranje dejavnikov uspešnosti družinskega podjetja po pomembnosti	56
Tabela 12: Način vodenja anketiranih družinskih podjetij	62
Tabela 13: Odnos do planiranja nasledstva v družinskih podjetjih	62
Tabela 14: Odnos do kadrovanja članov družine v podjetju	63
Tabela 15: Odnos do prenosa lastništva podjetja	64
Tabela 16: Umik sedanje generacije podjetja	64
Tabela 17: Strateško planiranje v družinskih podjetjih	65
Tabela 18: Odnos do zdravja anketirancev.....	66
Tabela 19: Premožensko stanje anketirancev	66
Tabela 20: Zadovoljstvo anketirancev s poslovno kariero	67
Tabela 21: Medosebni odnosi v družini.....	68
Tabela 22: Sposobnost samostojnega delovanja podjetja.....	69
Tabela 23: Planiranje nasledstva	69
Tabela 24: Ovire pri ukvarjanju z različnimi področji planiranja	70

KAZALO SLIK

Slika 1: Viri konfliktov v družinskem podjetju	9
Slika 2: Shema planiranja v družini in družinskem podjetju.....	34
Slika 3: Uspešnost lastnega podjetja.....	54
Slika 4: Odnos družine do podjetja.....	59
Slika 5: Vmešavanje družine v poslovanje podjetja	60
Slika 6: Poraba delovnega časa anketirancev v malih podjetjih.....	71
Slika 7: Poraba delovnega časa anketirancev v srednjih podjetjih.....	71
Slika 8: Poraba delovnega časa anketirancev v velikih podjetjih.....	72
Slika 9: Viri informacij za sprejemanje odločitev	72
Slika 10: Družinska ustava v anketiranih družinskih podjetjih	73
Slika 11: Elementi vizije anketiranih družinskih podjetij.....	74

1. UVOD

Raziskovalci v ZDA ocenjujejo, da je vsaj 90 % podjetij v lasti in pod nadzorom posameznih družin (Ibrahim, Ellis, 1994, str. 8). Ta družinska podjetja ustvarijo med 30 in 60 odstotki bruto domačega proizvoda in zaposlujejo polovico delovne sile. Gospodarski prispevek k posameznemu gospodarstvu je še večji zaradi nagnjenosti družinskih podjetij k dolgoročnemu obstanku na trgu, odporu do zunanjega zadolževanja in nagnjenosti k reinvestiranju ustvarjenega dobička. Številne raziskave so pokazale, da dosegajo družinska podjetja v povprečju boljše rezultate kot ostala podjetja v njihovi dejavnosti (Gallo, 1994, str. 68).

Raziskave o vlogi družinskih podjetij v svetovnem merilu kažejo, da je že samo število družinskih podjetij pomembno za posamezno narodno gospodarstvo (Lank, 1994, str. 3). V Nemčiji predstavljajo družinska podjetja 80 % vseh podjetij in so tako gonilna sila nemškega gospodarstva, saj zaposlujejo 75 % vse delovne sile in ustvarijo 66 % bruto družbenega proizvoda. Podobna ocena velja za Avstralijo, kjer družinska podjetja predstavljajo 75 % vseh podjetij in zaposlujejo polovico delovne sile. V Španiji je od vseh podjetij z letnimi prihodki nad 2 mio EUR kar 71 % družinskih in od 100 najboljših podjetij v španskem gospodarstvu je 17 % družinskih. V Veliki Britaniji je izmed 8000 najbolj uspešnih podjetij 76 % družinskih. V državah EU družinska podjetja prispevajo med 45 % in 65 % bruto domačega proizvoda. Najnižja raven aktivnosti družinskih podjetij je na Portugalskem, najvišja pa v Italiji, kjer kar 99 % vseh podjetij vodijo različne družine (Gallo, 1994, str. 47).

Prve ocene o aktivnosti družinskih podjetij so pokazale, da so v letu 1995 slovenska družinska podjetja prispevala približno 27 % prihodka vseh malih podjetij in zaposlovala 19 % vseh zaposlenih v malem gospodarstvu (Vadnjal, 1996, str. 112). Kot je avtor v omenjenem delu že sam ugotovil, gre za oceno, ki je najverjetneje zelo podcenjena. Predvsem je treba podatke v Sloveniji gledati v luči dejstva, da je večina družinskih podjetij takrat šele dobivala zagon, saj pravih družinskih podjetij (razen obrti) v prejšnjem socialističnem ekonomskem sistemu nismo poznali, pa še ta so bila zaradi nenaklonjenosti države prej izjema kot pravilo.

Enotne opredelitve družinskega podjetja v strokovni literaturi pravzaprav ni moč zaslediti. Družinsko podjetje nastane takrat, ko člani družine združijo svoje pridobitniške interese z ustanovitvijo podjetja. Družina kot lastnik podjetja močno vpliva na njegovo poslovanje. Za taka podjetja je značilno, da se, veliko bolj kot nedružinska podjetja, osredotočajo na ljudi v njihovi organizaciji. Zaradi dolgoročne usmerjenosti lastnika, z vizijo preživetja skozi več generacij družine, so družinska podjetja veliko bolj usmerjena v prihodnost. Uspešna družinska podjetja nudijo zaposlenim družinskim članom integracijo poslovne

kariere z zasebnim življenjem, ki je ni možno uresničevati v nedružinskih podjetjih. To je lahko prednost ali slabost, ki mnoge ustanovitelje, predvsem pa njihove naslednike, odvrča od vodenja družinskega podjetja.

Družinsko podjetje je kombinacija dveh povsem različnih sistemov: družine in podjetja. Sistem družine je zgrajen na čustvih, lojalnosti in skrbi za blaginjo družinskih članov. Sistem podjetja pa zasleduje rezultate, temelji na učinkovitem izpolnjevanju zadanih nalog, v njem pa ni prostora za čustva, ki so temelj družinskih odnosov. Ta dva sistema v interakciji prepogosto povzročata konflikte, ki se odražajo tudi v propadanju družinskih podjetij. V ZDA prehod v drugo generacijo preživi le tretjina družinskih podjetij, manj kot 10 % jih uspe preživeti tudi v tretji generaciji (Syms, 1992, str. 14).

Predvsem močna družinska podjetja so tista, ki vlečejo in dajejo zgled ostalim pri ustanavljanju družinskih podjetij. Glavna razloga za ustanovitev družinskega podjetja so boljše možnosti lepšega družinskega življenja in boljše možnosti profesionalne kariere posameznika ter celotne družine. Za Slovenijo v tranzicijskem obdobju je seveda značilno, da je razlog za ustanovitev družinskega podjetja tudi povsem racionalen – namreč izguba delovnega mesta posameznika zaradi stečajev in odpuščanja delavcev v gospodarski krizi, ki je bila značilna za obdobje prehoda iz socialističnega v kapitalistični družbenoekonomski sistem v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Takrat so mnogi odpuščeni delavci ustanavljali družinska podjetja s s sredstvi odpravnine, ki so jih prejeli ob odhodu iz propadlih podjetij, ki so bila večinoma v družbeni lasti. Lahko rečemo, da poznamo dva povsem nasprotna vidika ustanovitve družinskega podjetja: ustanovitev zaradi priložnosti in ustanovitev zaradi nuje.

Kljub temu, da je Slovenija imela v obdobju po 2. svetovni vojni do leta 1991 socialistično ureditev s planskim gospodarstvom, je bila zasebna podjetniška aktivnost ves ta čas uzakonjena v obliki obrtnih delavnic in v kmetijstvu. Prava družinska podjetja, ki so skupaj z obrtnimi delavnicami začela konkurirati v tržnem gospodarstvu, so v Sloveniji nastala v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, s prvimi gospodarskimi reformami, ki jih je začela sprejemati takrat še vlada bivše skupne države (Zakon o podjetjih, 1988).

Podjetniki, ki so v času tranzicije ustanavljali družinska podjetja, so sedaj stari blizu petdeset let, s čimer se njihova poslovna kariera počasi bliža h koncu. Njihovi otroci so stari okrog trideset let in se bližajo k odločilnim letom za začrtanje uspešne profesionalne kariere. Obe dejstvi silita ustanovitelje in možne naslednike, da začnejo načrtovati, kaj se bo zgodilo s podjetjem z umikom ustanovitelja. Prehoda na novo generacijo ni mogoče izvesti preko noči, ampak je, po izkušnjah iz tujine, potreben izčrpen in natančno določen plan, ki je ponavadi dolgoročen in katerega uresničitev traja več let.

Uspešnost družinskih podjetij je poleg uskladitve raznih dejavnikov družinskega in podjetniškega sistema močno odvisna od fiskalnega sistema in zakonodaje posamezne države, zato smiselnih oblik ne moremo enostavno prenašati v poljubna okolja. Uspešna družinska podjetja tako prepoznamo predvsem po pozitivnem reševanju težav, ki se pojavijo zaradi konfliktov med družinskim in podjetniškim sistemom, in po uspešnem prenosu podjetja na naslednjo generacijo (Levinson, 1971, str. 90). Uspešna družinska podjetja prispevajo velik delež k socialni stabilnosti in gospodarskemu uspehu posamezne države.

Prepletenost sistemov podjetja in družine vpliva na vodenje družinskih podjetij. V obdobju po ustanovitvi družinskega podjetja je razvojna aktivnost vezana na lastnika/podjetnika. Osebnosti družine pri tem močno vplivajo na vse njegove odločitve (Ward, 1996, str. 106). Lastniki, ki so v družinskem podjetju večinoma člani družine, odločajo o strategijah in politiki podjetja. Ker iste osebe največkrat nastopajo tudi v vlogi managerjev, tako usklajujejo interese različnih udeležencev v družinskem podjetju.

Poglavitno posebno področje, s katerim se ukvarja strateško planiranje v družinskih podjetjih, je planiranje prenosa podjetja na naslednika. Gre za dolgoročen proces, ki ga je ravno zaradi tega potrebno planirati na strateški ravni. V bližnji prihodnosti bo tudi v Sloveniji nastopil trenutek, ko se bo večina v tranzicijskem obdobju ustanovljenih družinskih podjetij soočila s problemom tranzicije lastništva. Ustanovitelji se bodo srečali z vprašanjem, kaj storiti z družinskim podjetjem (Leach, 1991, str. 120):

- ga prenesti na mlajšo generacijo družine (kot običajna rešitev),
- ga zapreti,
- prodati podjetje zaposlenim ali drugim,
- zadržati lastništvo v družini in najeti managerje za vodenje podjetja,
- zadržati lastništvo in vodenje podjetja v družini.

Družinska podjetja bodo morala zelo dobro poznati lasten podjetniški sistem in sistem družine, če bodo hotela uspešno prenesti lastništvo na naslednjo generacijo. Kot se je izkazalo v tujini, kjer je sistem družinskega podjetništva nedvomno bolj razvit kot pri nas, je glavni razlog za neuspešno tranzicijo družinskega podjetja na naslednjo generacijo prav odsotnost strateškega planiranja.

Planiranje nasledstva igra v družinskih podjetjih pomembno strateško vlogo. Zaradi vrste faktorjev in ovir, ki imajo izvor v ustanovitelju, družini ali zaposlenih ter v okolju podjetja, je za družinska podjetja značilen pogost odpor proti kakršni koli obliki planiranja (Leach, 1991, str. 122). Večini družinskih podjetnikov pomeni priprava kakršnih koli planov za prihodnost predvsem dodatno potratno že tako dragocenega časa. Za uspešno izvedbo planov v praksi in prenos podjetja na naslednjo generacijo je pogoj tudi dobro sodelovanje

vseh članov družine. Pri tem je ključnega pomena odprta komunikacija med vsemi člani družine – aktivnimi in neaktivnimi v družinskem podjetju.

Planiranje nasledstva je torej dolgoročno, strateško vprašanje v družinskih podjetjih. Predvsem ga razumemo kot prenos upravljalvske moči in lastništva iz sedanje na naslednjo generacijo družine. Ta tranzicija se dejansko zgodi v relativno kratkem časovnem obdobju, vendar je priprava nanjo dolgoročen proces, odvisen od interesov ustanovitelja, potencialnih naslednikov, družine, pa tudi dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja. Proces strateškega planiranja nasledstva zahteva sodelovanje in predanost družine ter ostalih zaposlenih v družinskem podjetju.

Konec 80. let prejšnjega stoletja je razvita svetovna gospodarstva zaznamovalo podjetništvo, kar se je navzven kazalo tudi s prestrukturiranjem gospodarstev v smeri deindustrializacije velikih sistemov in razvijanja malih fleksibilnih podjetij. Ta proces se je začel po letu 1990 s spremembo družbenoekonomskega sistema bolj aktivno odvijati tudi v Sloveniji in je dodaten razmah doživel tudi zaradi bližajoče se vključitve v EU. Glede na to, da se večji del v tranziciji ustanovljenih družinskih podjetij čedalje bolj približuje trenutku, ki bo odločal o njihovi usodi v naslednji generaciji, je bil moj namen raziskati, kako se slovenska družinska podjetja pripravljajo (če sploh se) na izziv prenosa podjetja na naslednjo generacijo. Pri tem v magistrskem delu zasledujem predvsem naslednje cilje:

- definirati pojem "uspešnost družinskega podjetja";
- opredeliti specifične planiranja na strateški ravni v družinskem podjetju;
- izpostaviti problem planiranja nasledstva v družinskem podjetju;
- analizirati vpliv strateškega planiranja na uspešnost družinskega podjetja.

Hipoteza, ki jo bom skušala potrditi z izdelavo magistrskega dela, je: "Strateško planiranje je pomemben dejavnik uspeha družinskega podjetja".

Pri preučevanju teme sem uporabila različne metode:

- deduktivno metodo, kjer povzemam ključna spoznanja iz podjetniške literature, posebej tiste o družinskem podjetništvu;
- zgodovinsko metodo analize preteklega razvoja družinskih podjetij;
- uporabo statističnih podatkov;
- metodo sklepanja o ključnih dilemah na podlagi izvedene ankete;
- metodo primarne analize, kjer se tuja in lastna praktična spoznanja uporabljajo za potrjevanje hipoteze. Primarna analiza je temeljila na anketi, izvedeni med družinskimi podjetji, opredeljenimi po kvalitativnih kriterijih. Vzorec je zajemal 110 podjetij,

razpršenih po celotni Sloveniji. Menim, da je vzorec dovolj velik in reprezentativen, da raziskava lahko daje realne in zanesljive rezultate. Z izdelano analizo poskušam potrditi hipotezo in odgovoriti na zastavljena vprašanja oziroma zastavljene cilje.

Magistrsko delo je razdeljeno na šest delov. V prvem delu poskušam prikazati veljavne teoretične opredelitve družinskih podjetij, ki jih zaradi integracije družinskega in poslovnega sistema lahko štejemo za posebno obliko podjetij. Zaradi očitno velikega vpliva družine na podjetje se je potrebno vprašati, kaj sploh definira družino kot tako in kako odnosi v družini vplivajo na podjetje. Glede na to, da odnose v družini proučuje psihologija, da se sociologija ukvarja s položajem družine v skupnosti, ekonomija pa skuša odkriti pomen družin za poslovno okolje, poskušam združiti te tri vidike, tj. psihološkega, sociološkega in ekonomskega, ki jih je potrebno upoštevati, kadar govorimo o družinskih podjetjih.

V drugem delu poskušam analizirati pojem uspešnosti družinskega podjetja. Pri tem opozorim na pomen, ki ga imajo družinska podjetja v svetu, in analiziram ključne dejavnike, ki prispevajo k uspešnosti družinskih podjetij.

Tretji del magistrskega dela obravnava področje planiranja na strateški ravni s poudarkom na družinskem podjetju. Pri tem na začetku opozorim na planiranje kot na eno ključnih funkcij managementa, v nadaljevanju pa skušam predstaviti posebnosti vodenja družinskega podjetja. Ker so za planiranje in izvedbo razvoja na strateški ravni zopet najbolj odgovorni člani družine v vlogi lastnikov/managerjev, na koncu podajam nekaj glavnih virov odpora proti planiranju v družinskih podjetjih.

Četrty del skuša posebej opozoriti na strateško planiranje kot na bistven dejavnik dolgoročne uspešnosti družinskega podjetja. Pri tem podrobneje obravnavam vse faze procesa prenosa družinskega podjetja na naslednjo generacijo, ki zajema planiranje strategije za podjetje, družino, planiranje nasledstva in planiranje strategije prenosa z davčnega vidika. Obenem skušam predstaviti pogoje, ki morajo biti izpolnjeni za uspešen prehod podjetja v naslednjo generacijo.

V petem delu predstavljam izsledke empirične analize o odnosu do strateškega planiranja v slovenskih družinskih podjetjih in njegovem vplivu na uspešnost podjetja. Začenjam z opredelitvijo metodologije raziskave, kjer najprej prikažem načrt raziskave in predstavim vzorec anketirancev. Sledijo trije sklopi analize empirične raziskave. V prvem sklopu (Uspešnost družinskega podjetja) prikažem, kako anketiranci definirajo uspešno družinsko podjetje in kateri so po njihovem mnenju glavni dejavniki uspešnosti družinskega podjetja. Drugi sklop (Družina in podjetje) razkriva odnos družine do podjetja in stopnjo

vmešavanja družine v poslovanje družinskega podjetja. Tretji sklop (Odnos do planiranja) pa pojasnjuje odnos do planiranja, še posebej do planiranja nasledstva v družinskih podjetjih, ter glavne ovire za planiranje, kot jih vidijo anketiranci. Ta del končujem s priporočili za spremembe obstoječih načinov vodenja družinskih podjetij.

Magistrsko delo zaključujem s predstavitvijo sklepnih ugotovitev empirične raziskave o poziciji, ki jo ima strateško planiranje v slovenskih družinskih podjetjih. Ugotovitve izhajajo iz same vsebine teoretičnega in empiričnega dela.

2. TEORETIČNE OPREDELITVE DRUŽINSKIH PODJETIJ KOT POSEBNE OBLIKE PODJETIJ

Ocene o deležu družinskih podjetij se razlikujejo, najbolj splošne ocene pa kažejo, da je družinskih podjetij v svetu med 65 % in 80 % (Duh, 2000, str. 38). Čeprav družinska podjetja najdemo v vseh velikostih, jih je po ocenah največ med malimi in srednje velikimi podjetji. Kljub ugotovitvam raziskovalcev o razširjenosti in pomembnosti družinskih podjetij ni enotne opredelitve družinskega podjetja. Za opredelitev majhnih in srednje velikih družinskih podjetij so primerni predvsem naslednji kvalitativni kriteriji:

- podjetje je v večinski lasti družine,
- člani družine – lastniki tudi upravljajo in vodijo podjetje,
- obstaja želja, da se podjetje ohrani v lasti in vodenju družine.

Družina je po teh kriterijih pojmovana kot sestavljena, razširjena ali velika družina oziroma rodbina. Kot kvantitativne kriterije pa okvirno upoštevamo kriterije, ki jih v Sloveniji določa Zakon o gospodarskih družbah za razmejevanje malih, srednjih in velikih gospodarskih družb, pri čemer je smiselno upoštevati tudi smernice EU za opredeljevanje velikosti podjetja.

2.1. DEFINIRANJE DRUŽINSKEGA PODJETJA

Pravih statističnih podatkov o družinskih podjetjih v Sloveniji še ni na voljo. Tudi pri proučevanju ugotovitev raziskovalcev na to temo v tujini lahko ugotovimo, da se podatki za posamezno državo včasih precej razlikujejo. Rosenblatt (1985, str. 3) ugotavlja, da so rezultati raziskav zelo odvisni od definicije, ki jo posamezni avtor postavi za pojem družinskega podjetja.

2.1.1. Pojem družinskega podjetja

Če so v nekem podjetju aktivni člani neke družine in/ali so njegovi lastniki, potem tako podjetje lahko označimo za družinsko. Koliko članov družine mora biti zaposlenih v tem podjetju oz. koliko lastništva podjetja mora biti v rokah družine, sta vprašanji, ki določata definicijo družinskega podjetja.

Skladno z letnimi raziskavami družinskega podjetništva v ZDA, ki jo opravlja Family Business Magazine, je družinsko podjetje opredeljeno kot podjetje z naslednjimi značilnostmi:

- ena družina je lastnica kontrolnega deleža podjetja,
- člani te družine so aktivni v managementu podjetja in
- družina je bila vpletena v podjetje v vsaj dveh generacijah – ali je to zelo verjetno.

Zaradi očitno velikega vpliva družine na podjetje se je potrebno vprašati, kaj sploh definira družino kot tako in kako odnosi v družini vplivajo na podjetje. Odnose v družini proučuje psihologija, sociologija se ukvarja s položajem družine v skupnosti, ekonomija pa skuša odkriti pomen družin na poslovno okolje. Te tri vidike, tj. psihološkega, sociološkega in ekonomskega, je torej potrebno upoštevati, kadar govorimo o družinskih podjetjih.

Specifičnost družinskih podjetij je tudi ta, da člani družine, ki so zaposleni oz. so lastniki podjetja, pri svojih poslovnih odločitvah težko zanemarijo čustveni naboj, ki ga s seboj nosi družinsko življenje. Obravnavanje družinskih podjetij se tako osredotoča predvsem na problem ločevanja družinskega in poslovnega življenja. Pri tem prihaja do konflikta dveh sistemov – družinskega in poslovnega, ki med seboj konkurirata za iste resurse (ljudi, čas, materialne dobrine, denar, itd.). Najuspešnejša družinska podjetja so tista, ki uspejo najti pravšnjo mero interakcije obeh sistemov (Leach, 1991, XIV).

2.1.2. Nasprotje med družinskim in poslovnim sistemom

Zaradi prepletanja družinskega in poslovnega sistema lahko v družinskem podjetju nastanejo konflikti. Družinsko podjetje kot interakcijo dveh bistveno različnih sistemov prikazuje Tabela 1.

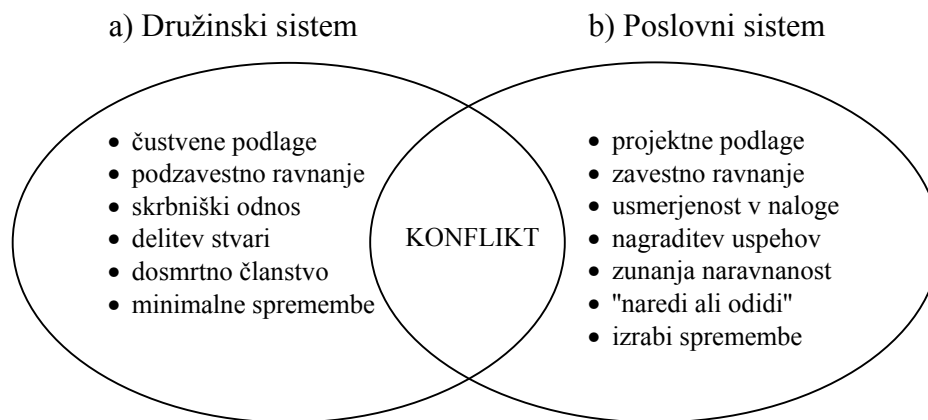
Tabela 1: Bistvene razlike med družinskim in poslovnim sistemom

DRUŽINSKI SISTEM	POSLOVNI SISTEM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ temelji na čustvih ▪ skrb za družinske člane prevladuje ▪ enakost med družinskimi člani ▪ članstvo do konca življenja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nečustven (racionalen) ▪ bistvo je v izpolnjevanju nalog ▪ zahteva in nagraduje rezultate ▪ izločitev tistih, ki ne dosegajo rezultatov

Vir: Benson, Crego, Drucker, 1990, str. 17

Če se oba sistema v večji meri prekrivata, lahko začnejo čustvene - družinske vrednote negativno vplivati na poslovno učinkovitost (Glas, 2000, str. 5). Kadar pa je vpliv družine majhen, se je potrebno vprašati, ali podjetje še lahko označimo za družinsko.

Slika 1: Viri konfliktov v družinskem podjetju



Vir: Benson, Crego, Drucker, 1990, str. 17

Viri konfliktov v družinskem podjetju so predvsem psihološke narave (de Vries, 1993, str. 63):

- Nepotizem – družinski interesi prevladajo nad poslovno logiko.
- Sindrom "razvajenega" otroka – podjetnik je obseden s svojim podjetjem, zaradi česar mu ostaja zelo malo časa za družinsko življenje. Občutek krivde takšni podjetniki pogosto zmanjšujejo s "podkupovanjem" članov družine (npr. kupovanje dragih daril otrokom).
- "Vojna rož" – pomanjkanje časa staršev za otroke ima lahko trajne posledice, saj se le-ti začnejo individualno boriti za naklonjenost staršev in njihov dragoceni čas, kar vodi do stalne napetosti, ljubosumja med njimi. V kolikor otroci ostanejo v podjetju, se lahko "otroške igre" nadaljujejo tudi tam.
- Dominantno obnašanje podjetnika – otrokom ni lahko živeti v senci "kapitana" podjetja. Le-ti pogosto podcenjujejo svoje otroke in jih neprestano ponižujejo. Mnogi otroci se zato vdajo v usodo, so slabi v šoli in se obnašajo neodgovorno.
- Pretirano skrben odnos podjetnika do naslednika, ki ima za posledico izoblikovanje odvisne osebnosti. Podjetja, ki ga vodijo take osebe, se obrnejo navznoter in ignorirajo spremembe v okolju, kar lahko ogrozi nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.
- Molzenje podjetja – zaposleni člani družine prispevajo premalo v podjetje, zato se le-to lahko spremeni v dobrodelno ustanovo. Poleg finančnih problemov se v podjetju lahko pojavijo tudi moralni problemi.
- Vprašanje nasledstva – mnogi podjetniki težko sprejemajo lastno umrljivost. V veliki meri so odvisni od podjetja in so močno zaskrbljeni, ali bodo nasledniki spoštovali njihovo zapuščino. Tako veliko podjetnikov odlaša z odločitvijo o izbiri naslednika, kar samo povečuje napetost v podjetju in družini. V procesu odhajanja se tudi dogaja, da zavistni starši podcenjujejo naraščajoče sposobnosti svojih otrok.

Prevelik pritisk družinskih vrednot na poslovne ima za posledice težave v podjetju in ustvari napetost med družinskimi člani. Nekaj primerov takšnega ravnanja opisujejo Benson, Crego in Drucker (1990, str. 8):

- otroci, nasledniki so sprejeti na delovno mesto, za katerega niso usposobljeni,
- izrazita prednost družinskih članov pri napredovanju in hkratno omejevanje nedružinskih uslužbencev,
- prednost pri poslovnih odločitvah imajo družinski interesi,
- v podjetju je zaposlenih več članov družine, kot jih je le-to zmožno podpirati,
- družinski člani so plačani več kot dejansko prispevajo k uspešnosti poslovanja,
- konkurenca med isto generacijo – izvira iz otroštva in lahko pomeni oviro na poti k uspešnemu poslovanju,
- otroci so nagrajeni glede na njihove potrebe in ne glede na njihov prispevek,
- enakopravnost - enakost družinskih članov je lahko problem pri izbiri naslednika,
- zaporedje rojstev otrok lahko močno vpliva na izbiro naslednika.

Vzorec obnašanja med družinskimi člani ostaja enak v različnih situacijah in dogodkih. To pomeni, da se lahko v družinskem podjetju pretirano preslikajo družinske vloge in tudi v vloge v podjetju, tj. posamezni družinski člani se obnašajo drug do drugega po istem vzorcu tako v podjetju kot doma (Skynner, 1994, str. 27). Problem nastane, ker tisto, kar je v določeni situaciji doma običajno, v drugi situaciji spravi prizadetega v podjetju v podrejen ali celo neroden položaj (npr. klicanje z ljubkovalnim imenom doma in pred poslovnimi partnerji).

Po drugi strani lahko omenjeni vzorci potekajo tudi v obratni smeri, torej se vloge iz podjetja preslikavajo v družinsko življenje (Rosenblatt, 1990, str. 24). Nekdo, ki v podjetju vodi posle, rad prevzame to vlogo tudi doma, čeprav je v preteklosti vodilno družinsko vlogo mogoče imel drug partner. Zaradi precejšnje podobnosti med vzorci obnašanja v družinskem podjetju je pogosto nemogoče ugotoviti, kje je njihov izvor, doma ali v podjetju.

Prenos vzorcev obnašanja in vlog posameznih družinskih članov v poslovno sfero podjetja je posebej pomemben pri odnosih med podjetnikom in njegovim naslednikom. Starši svoje naslednike obravnavajo kot otroke, kljub temu da so le-ti odrasli in so si ustvarili svoje družine. Do konfliktna situacije vodi zlasti želja t. i. "otrok", da podjetje osvobodijo starega sistema in postanejo samosvoje osebnosti (Rosenblatt, 1990, str. 28).

Kot vzrok konfliktov v družinskih podjetjih navaja Vadnjal (1999, str. 48) odločitve, ki zadevajo naslednja vprašanja:

- Ali bo dobiček družinsko podjetje reinvestiralo ali pa si ga bodo za zasebne namene razdelili lastnik in družinski člani?
- Kakšno bo upravljanje družinskega podjetja?
- Ali se vodja odloči, da bo dodatna sredstva namenil za uresničitev svojih podjetniških sanj, ne da bi upošteval realne potrebe družine?
- Ali se zakonski partnerji (ki v podjetju nimajo formalne vloge) družinskih uslužbencev potegujejo za koristi svoje osnovne družine?
- Ali se vodja odloči, da vsakega družinskega člana čaka delovno mesto v podjetju, ne glede na potrebe in kandidatove sposobnosti?
- Ali se vodja odloči, da bo na pomembno funkcijo v podjetju postavil enega od (načeloma enakopravnih) družinskih članov?
- Ali bodo aktivni družinski člani od kake odločitve imeli več kot neaktivni?
- Kdo lahko ima lastniški delež v družinskem podjetju?
- Ali bivše žene lastnikov sklenejo še naprej zastopati svoje interese v družinskem podjetju?
- Ali vlada prepričanje, da se je bolje pripraviti za vsako malenkost, kot poiskati rešitev v konfliktu?
- Ali ustanovitelj družinskega podjetja razdeli svoje premoženje (na videz) nepravično med svoje naslednike?
- Kdo bo nadomestil vodjo družinskega podjetja, ki je nenadoma umrl ali hudo zbolel?
- Ali ustanovitelj čez vsako razumno mero drži vso oblast v podjetju v svojih rokah?
- Kakšne so poslovne odločitve otrok, ko njihovih staršev ni več v podjetju?
- Ali se poveča število družinskih članov, ki so zainteresirani za družinsko podjetje?

V družinskem podjetju torej prihaja do interakcije dveh različnih sistemov – družinskega in poslovnega, ki lahko učinkovito delujeta skupaj le z določeno mero kompromisa. Zavedanje tega in sposobnost ključnih oseb družine in podjetja za doseganje kompromisov je predpogoj za uspešno poslovanje družinskega podjetja. Receptov za reševanje problemov v družinskih podjetjih seveda ni. S skrbnim načrtovanjem se je možno izogniti naštetim konfliktom. To se začne z izjasnitvijo interesov vpletenih članov v družinskem podjetju. V nadaljevanju se s pogajanjem doseže kompromis med podjetniškimi ambicijami, željo po profesionalnem napredovanju ter materialno nagrado za vloženi trud.

Cilj tega mora seveda biti čimbolj pravična in učinkovita razdelitev premoženja, ki se lahko formalizira v obliki družinske ustave in pomeni temelj za urejene odnose v družini in v podjetju. Ustavo podpišejo vsi člani družine in se tako zavarujejo pred kasnejšimi spori. Družinska ustava je sicer po svojem bistvu deklarativni družinski akt, ki ima lahko tudi lastnosti civilnopravne societetne pogodbe. Tudi po slovenski zakonodaji, ki sicer te oblike pogodbe posebej ne ureja, izhaja, da je družinska ustava lahko pogodbeni dogovor z vsemi

pravnimi posledicami, če le njene posamezne določbe niso v nasprotju s slovenskimi pravnimi predpisi (Kelbl, 2001, str. 35).

2.1.3. Znane definicije družinskega podjetja

Raziskovalci skušajo iz različnih zornih kotov čimbolj natančno osvetliti bistvene značilnosti družinskih podjetij. Filion (1991, str. 26) definira družinsko podjetje na podlagi ohranjanja lastništva družine skozi več generacij. Handler (1989, str. 259) izhaja iz ključnih upravljaljskih pravic, ki so v družinskem podjetju rezervirane za družinske člane. Leach (1991, str. 3) poudarja čustveno komponento in njen vpliv na poslovanje podjetja. Syms (1992, str. 5) prepozna družinsko podjetje, če sta vanj vpleteni vsaj dve generaciji družine. Hahn (1992, str. 75) naštetemu dodaja še kriterij pravne oblike in udeležbe družinskih članov v kapitalu. Vahčič (1994, str. 914) se je pri svoji opredelitvi družinskih podjetij oprl na politiko zaposlovanja in zagotavljanja dolgoročnega dohodka družinskim članom. Pregled omenjenih definicij prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Izbrane definicije družinskega podjetja v literaturi

AVTOR	DEFINICIJA
Filion (1991, str. 26)	Družinsko podjetje je v večinski lasti družine, člani družine delajo v podjetju, podjetje je v lasti družine več kot eno generacijo.
Handler (1989, str. 259)	V družinskem podjetju glavne upravljaljske (managerske) funkcije zasedajo družinski člani.
Leach (1991, str. 3)	Družinsko podjetje je vsako podjetje, na katerega poslovanje vplivajo družinske povezave in s tem družinska čustva.
Syms (1992, str. 5)	V podjetje sta vpleteni vsaj dve generaciji družine.
Hahn (1992, str. 75)	Družinsko podjetje je podjetje poljubne pravne oblike. Na njegov obstoj in razvoj vplivajo člani družine z večinsko udeležbo v kapitalu podjetja, kakor tudi s svojim delom v podjetju. V najvišjih organih upravljanja in vodenja sodelujejo družinski člani. Težnja, da podjetje ostane v družinski lasti, je vseskozi prisotna.
Vahčič (1994, str. 914)	Družinsko podjetje je tisto, ki v prvi vrsti zaposluje družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dohodek.

Zaradi različnih lastnosti družinskega podjetja je njegova natančna definicija nemogoča. Brez natančnih kriterijev za razmejitev družinskih podjetij od drugih vrst podjetij je raziskovalno vzorčenje težko, prav tako tudi ne obstaja posebna statistična baza podatkov o družinskih podjetjih.

Handler (1989, str. 260) je poskusila znane definicije drugih avtorjev opredeliti z vidika štirih različnih dimenzij, s pomočjo katerih raziskovalci družinskih podjetij pogosto opredeljujejo družinsko podjetje. Te dimenzije so:

- delež lastništva in/ali managementa,
- stopnja vpletenosti družine v podjetje,
- možnosti generacijskega prenosa in
- uporaba več kriterijev.

Tabela 3: Pregled definicij družinskega podjetja z vidika štirih dimenzij

LASTNIŠTVO - MANAGEMENT	
Alcorn (1982, str. 23)	"Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija.... Če je del delnic javno dostopen, mora družina tudi voditi podjetje".
Barry (1975, str. 42)	"Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine."
Barnes, Hershon (1976, str. 106)	"Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine."
Dyer (1986, str. xiv)	"Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na odločitve v zvezi z lastništvom in managementom vplivajo družinski odnosi."
Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988, str. 2)	"Podjetje, v katerem imajo člani družine zakonski nadzor nad lastništvom."
Stern (1986, str. xxi)	"Podjetje, ki je v družinski lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin."
VPLETENOST DRUŽINE V PODJETJE	
Beckhard, Dyer (1983, str. 6)	"Podsistemi v sistemu družinskega podjetja vključujejo: podjetje kot entiteto, družino kot entiteto, lastnika kot entiteto in povezujoče elemente, kot je npr. upravni odbor, nadzorni svet."
Davis (1983, str. 47)	"Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavljata osnovni značaj družinskega podjetja in opredelujeta njegovo edinstvenost."
MOŽNOSTI GENERACIJSKEGA PRENOSA	
Churchill, Hatten (1987, str. 52)	"Kot družinsko podjetje ponavadi razumemo dejstvo ali zaznavo, da mlajši družinski član že prevzema oz. želi prevzeti nadzor podjetja od starejšega."
Ward (1987, str. 252)	"Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine."
UPORABA VEČ KRITERIJEV	
Donnely (1964, str. 94)	"Podjetje štejemo za družinsko takrat, kadar je tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar ta povezava vpliva na politiko podjetja, interese ter cilje družine."
Rosenblatt et al. (1985, str. 4)	"Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta ali sta bila najmanj dva člana družine neposredno vključena v podjetje."

Vir: Handler, 1989, str. 260

Na nemškem govornem področju raziskovalci pogosto navajajo in uporabljajo naslednjo opredelitev družinskega podjetja (Wagner, 1994, str. 21):

- odločilen delež kapitala ali glasovalnih pravic, ki je potreben za vpliv na podjetje, je v rokah ene ali posameznih družin ali
- družina oz. družine imajo možnost odločilnega vpliva na oblikovanje in uveljavitev volje podjetja, kar se realizira z upravljanjem vodstvenih dejavnosti v podjetju ali z izrabo pravic odločanja in nadzora.

Po zgornji definiciji je BMW družinsko podjetje, kljub temu da družina Quandt nima več kot 50 % deleža lastništva podjetja v svojih rokah. To mejo namreč mnogi uporabljajo pri opredelitvah družinskih podjetij. V tem primeru je odločilnega pomena vloga in vpliv družine na sprejemanje strateških odločitev podjetja.

Pri opredeljevanju družinskega podjetja na podlagi katerega od opisanih kriterijev vedno obstaja nevarnost, da izpustimo kakšen pomemben vidik. Splošna in zadovoljiva opredelitev družinskih podjetij za zdaj še ne obstaja. Kriteriji lastništva in vodenja, ki jih lahko preverimo, največkrat služijo kot osnova za objektivno razmejitev med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Ostale pomembne značilnosti družinskih podjetij so pri takšnem pristopu vedno v določeni meri zanemarjene.

2.2. ZNAČILNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA

Doslej smo obravnavali nekatere značilnosti družinskih podjetij predvsem z vidika kriterijev za opredeljevanje družinskih podjetij. Obstajajo še nekatere druge značilnosti družinskih podjetij, ki lahko pripomorejo k razumevanju razvojnih in drugih pomembnih posebnosti podjetij te vrste. K njihovem poznavanju nam pripomorejo tudi prednosti in slabosti družinskih podjetij, kot jih navajajo različni raziskovalci.

Prednosti družinskih podjetij so:

i. Dolgoročen pogled na podjetje

Le-ta se kaže v odnosu podjetja do zaposlenih, kupcev in okolja, kar pozitivno vpliva na kakovost poslovanja podjetja. Na ta način si člani družine prizadevajo za ugled podjetja v družbi, saj je podjetje povezano z imenom njihove družine. Družinska podjetja so tudi zato manj pod pritiskom natančnih pregledov in kratkoročnih dosežkov.

ii. Dobro poznavanje podjetja

Člani družine imajo že od zgodnjega otroštva stike s podjetjem. Počitniško delo jim nudi dodatno priložnost, da se še bolj seznanijo z njegovim poslovanjem. To jim daje prednost pred drugimi zaposlenimi pri vstopanju v podjetje. Pogosto imajo družinska podjetja tudi posebna znanja, ki se ohranjajo in varujejo znotraj družine (Leach, 1991, str. 6).

iii. Hitrejša sprejemanja odločitev

Na temelju lastniške moči in jasnih odnosov v vodstvu podjetja imajo družinska podjetja veliko neodvisnosti pri svojih odločitvah, kar pripomore tudi k hitrosti njihovega sprejemanja. Prav hitrost odločanja je v današnjem hitrem poslovnem svetu pomembna konkurenčna prednost.

iv. Stabilna kultura podjetja

Družina močno vpliva na prevladujoče vedenje, norme in vrednote v podjetju. Člani družine s svojimi vrednotami oblikujejo skupni smoter za zaposlene in pomagajo ustvariti občutek identifikacije in pripadnosti podjetju. Odnosi znotraj podjetja so jasni, tako kot tudi poslovna etika, zato je vsakomur v podjetju jasno, kako stvari tečejo. Stabilnost je pomembna prednost družinskih podjetij, ki pa se morajo zavedati, kdaj lahko postane to ovira nadaljnjemu razvoju (Dyer, 1988, str. 39).

v. Predanost poslu in družini

Podjetniki so pogosto čustveno navezani na svoj posel, ki postane njihovo življenje. To se odraža tudi v podjetnikovi družini, saj se tudi ona čuti zaslužno za uspeh podjetja. Družinski člani se zato vedejo odgovorno za uspeh podjetja; v preprečevanje konfliktov in ustvarjanje dobrih delovnih pogojev so pripravljeni vložiti veliko več energije, kot bi jo v kakšnem drugem podjetju. Požrtvovalnost družine potegne za seboj tudi nedružinske uslužbenke, ki so bolj prizadevni, počutijo se kot del tima in s skupnimi močmi prispevajo k skupnemu cilju (Leach, 1991, str. 6).

vi. Osebni stil vodenja

Zaposleni lažje vzpostavijo stike z vodstvom podjetja – člani družine. Tesni stiki s podjetniško družino in sodelavci vodijo do pozitivnega, motivacijskega delovnega vzdušja. V takšnem podjetju je tudi nedružinskim zaposlenim lahko komunicirati in razvijejo se dobri medosebni odnosi, ki so zelo pomembni predvsem za kvaliteten prenos relevantnih informacij. Zaposleni se obnašajo kot ciljno usmerjena skupina, ki sprejema in sledi danim ciljem podjetja.

vii. Visoka stopnja fleksibilnosti

Fleksibilnost družine v času, delu in denarju je velika konkurenčna prednost družinskih podjetij, saj se s tem lahko prilagajajo novim okoliščinam in izzivom trga. Kadar je v družinskem podjetju potrebno kaj opraviti, nihče ne sprašuje za nadure, honorarje, potne

stroške ali dnevnice. Vsi se dobro zavedajo, da je v njihovem interesu, da je delo dobro opravljeno.

viii. Manjša fluktuacija zaposlenih – zanesljivost

Družinska podjetja so stabilni sistemi in kot take jih pozna tudi trg, zato veliko poslovnih partnerjev raje sodeluje s takimi podjetji. Ker se ljudje na vodilnih položajih ne menjajo pogosto, to ugodno vpliva na odnose s poslovnimi partnerji, saj se med njimi razvijejo tesna poznanstva, ki dajejo občutek obojestranske profesionalne obravnave (Syms, 1992, str. 55). Stabilnost managementa daje tudi drugim zaposlenim v podjetju občutek, da so del celote.

Med slabosti družinskih podjetij spadajo:

i. Visoka stopnja centralizacije

V povezavi z nizko stopnjo formalizacije ter majhnim številom instrumentov vodenja lahko privede do preobremenitve in tudi do nepogrešljivosti družinskih članov (Morris et al., 1997, str. 388).

ii. Omejene možnosti napredovanja

Ker je napredovanje pogosto rezervirano le za družinske člane, se s tem zmanjšuje atraktivnost zaposlitve v družinskem podjetju za kakovostno delovno silo, ki ni član družine.

iii. Neurejenost nasledstva

Neurejeno nasledstvo lahko ogrozi obstoj podjetja in vpliva na zaposlovanje in motiviranje managerjev, ki niso člani družine. Medsebojno nagajanje in nestrokovnost posameznih članov družine – potencialnih naslednikov lahko pripelje do upočasnitve procesa odločanja.

iv. Omejeno financiranje rasti podjetja

Notranje financiranje rasti v družinskih podjetjih je problematično, ker je udeležba v kapitalu s strani nedružinskih članov nezaželena. Po drugi strani je povečanje kapitala s strani družine odvisno od udeležbe na dobičku in zaradi tega zelo težko dosegljivo.

v. Izogibanje spremembam

Predvsem pri prehodu podjetja na naslednjo generacijo se pogosto dogaja, da se v podjetju ohranjajo zakoreninjeni vzorci obnašanja. Nasledniki namreč delajo tako, da zadovoljijo svoje predhodnike, in ne tako, kot bi bilo dobro za posel. Spremembe bi lahko vznemirile določene sorodnike, pri tem je poslovni odnos drugotnega pomena (Leach, 1991, str. 10).

vi. Čustven odnos do podjetja

Zaradi interakcije družinskega in poslovnega sistema, ki temeljita na zelo različnih vrednotah, lahko v podjetju prihaja do različnih konfliktov v vsakodnevem vodenju (Rosenblatt, 1991, str. 51). Pri tem imamo zlasti v mislih prenašanje vzorcev obnašanja in medosebnih odnosov iz družinskega v poslovno življenje.

vii. Nelegitimno vodstvo

Odsotnost pravega vodje se lahko zgodi zlasti pri prenosu podjetja na naslednjo generacijo, zlasti če je naslednikov več in imajo vsi enako mero formalne moči. To povzroča konflikte med njimi, po drugi strani imajo težave tudi zaposleni, ker ne vedo, koga poslušati.

viii. Nesprejemanje poslovnih izzivov

Družinska podjetja se pogosto ne znajdejo najbolje pri modernizaciji zastarelih metod vodenja, upravljanju tranzicije in pridobivanju kapitala (Leach, 1991, str. 10).

Družinska podjetja so že propadala, ker so vztrajala pri svojih izdelkih, čeprav ni bilo povpraševanja po njih. Nezmožnost upravljanja tranzicije v družinskem podjetju se ne nanaša samo na probleme prenosa podjetja na naslednjo generacijo, temveč tudi na probleme povezane z večjimi spremembami v poslovanju, ki bi lahko rezultirale v čustvenih pretresih družine (Ward, 1987, str. 200).

Družinska podjetja se ponavadi obnašajo zelo konzervativno, ko gre za pridobivanje zunanjega kapitala. Po eni strani gre za ponos družine, ko hočejo podjetniki dokazati, da lahko vse poslovanje podjetje financira družina. Na ta način sta rast in razvoj podjetja večkrat ustavljena. Po drugi strani se družina boji izgubiti upravljavsko večino v podjetju, kar lahko preraste v fobijo, da družina ne bi več nadzorovala svoje usode in bi s tem izgubila tisto moč, ki družinsko podjetje žene naprej (Leach, 1991, str. 10).

3. POJEM USPEŠNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA

Obstaja več definicij uspešnega podjetja. Uspešno podjetje lahko označimo kot tisto, ki stalno povečuje dobiček, stalno diverzificira poslovne linije, se uvršča na razne liste "najboljših" po rasti, prometu, dobičku, ipd. Glas (2001) vidi družinsko podjetje uspešno takrat, kadar mu ob solidni poslovni rasti dejansko uspe uresničiti pričakovanja in vizijo tako ustanoviteljske kot naslednje generacije, kar pomeni, da je uspešno obvladalo težave prehoda na mlajšo generacijo.

Sistem družine in poslovni sistem, ki sta v primeru družinskega podjetja v medsebojni interakciji, pomembno vplivata na uspešnost družinskega podjetja. Na splošno lahko rečemo, da uspešnost družine pozitivno vpliva na uspešnost družinskega podjetja. Obratna relacija vedno ne velja.

3.1. POMEN DRUŽINSKIH PODJETIJ

Kljub kulturnim razlikam v različnih okoljih so si vsi razpoložljivi viri na temo družinskega podjetništva enotni, da je pomen družinskih podjetij za določeno gospodarstvo izredno velik (Welsch, 1991, str. 200).

Raziskovalci so v zadnjem desetletju prejšnjega stoletja prišli do ocen, da je npr. v Veliki Britaniji kar 76 % vseh podjetij družinskega tipa in da le-ta zaposlujejo 50 % vsega aktivnega prebivalstva (Leach, 1991, str. xii). V istem času je bilo po ocenah v ZDA kar 90 % podjetij družinskega tipa s 50 milijoni zaposlenih in 60 % ustvarjenega narodnega prihodka (Syms, 1992, str. 70).

Po raziskavah, ki jih je opravila Family Business Review, revija za družinsko podjetništvo v ZDA, je kar 80 % do 90 % podjetij v ZDA v lastništvu ali vsaj nadzirano s strani različnih družin. Ta podjetja zaposlujejo blizu 80 % vseh zaposlenih v ZDA. Večinoma so to majhna podjetja z manj kot 500 zaposlenimi. Po teh raziskavah so različne družine lastnice 37 % podjetij, uvrščenih na listo najbogatejših podjetij Fortune 500, in kontrolirajo 60 % vseh podjetij, ki kotirajo na borzi.

Tem dejstvom navkljub si večina ljudi pod pojmom družinsko podjetje še vedno predstavlja majhno podjetje, t. i. posel "mame in očka", kjer občasno pomagajo še otroci. Ta stereotip najlaže ovrže nekaj primerov svetovno znanih in uspešnih družinskih podjetij s sedežem v ZDA: DuPont, P & G, Ford, Playboy, Levi Strauss & Co., Harley-Davidson (Pottker, 1992, str. 4) in Evropi: BMW, Lego, Tetra Pak, Bata, Guinness, Benetton, Fiat, Mercedes-Benz (Lank, 1991, str. 122).

Uspešnost družinskih podjetij je, poleg podjetniških, psiholoških in socioloških dejavnikov družinskega in podjetniškega sistema, močno odvisna tudi od fiskalnega sistema in zakonodaje posamezne države. Določenega modela družinskega podjetja zato ni možno kar enostavno prenesti iz matičnega poslovnega okolja v poljubno okolje, kljub temu pa lahko uspešna družinska podjetja prepoznamo po pozitivnem reševanju težav: 1) vsakodnevnega vodenja podjetja zaradi konfliktov med družinskim in podjetniškim sistemom in 2) tranzicije posla na naslednjo generacijo (Levinson, 1971, str. 90).

Družinska podjetja povsod po svetu prispevajo k socialni stabilnosti in gospodarskemu uspehu države. Sposobna so gledati in poslovati na dolgi rok, medtem ko mnogo bolj znana podjetja z razpršenim lastništvom zaradi različnih interesov niso sposobna dolgoročne stabilnosti in eksistence v ekonomskem okolju.

3.2. KLJUČNI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA

Družinska podjetja lahko preživijo in so uspešna, če se člani družine naučijo delati drug z drugim. To je na videz lahka naloga, ki pa se jim v praksi ne izkaže za ravno tako. Uspešnost družinskega podjetja je pogojena z uspešnostjo sistemov, ki ga tvorita: uspešnim poslovnim sistemom in uspešnim družinskim sistemom. Uspešen poslovni sistem mora biti ekonomsko učinkovit (profitabilen) na dolgi rok, za uspešen družinski sistem pa so značilni dobri medosebni odnosi med člani družine.

Na uspešnost družinskega podjetja vpliva mnogo dejavnikov, ki jih lahko strnemo v štiri glavne skupine (Vinton, 2002):

- razumevanje različnosti med družinskimi vlogami in vlogami v podjetju,
- poslovno dojetje podjetja,
- planiranje prihodnosti za družino in podjetje,
- posluževanje svetovalnih storitev.

3.2.1. Različnost med družinskimi vlogami in vlogami v podjetju

Prav interakcija družinskih in poslovnih vlog je tista, ki loči družinsko podjetje od nedružinskega. Razumevanje in prilagajanje kombinaciji obeh sistemov je ključnega pomena za uspešnost družinskega podjetja. Vloge, ki jih imajo člani družinskega podjetja, lahko razdelimo v tri kategorije: družinska (mama, sin, mož, stric, nečakinja...), lastniška (povezana z deležem v podjetju) in poslovna (funkcija v podjetju). Te vloge se lahko sčasoma menjajo in s tem ustvarjajo nove konflikte. Na primer: oče je v družinskem podjetju lahko lastnik, manager, starš in mož. Tudi otroci njegove družine imajo več vlog: vloga hčerke, zaposlenke, managerjeve hčerke in potencialne lastnice podjetja. Ko v

podjetju manager razdeli naloge, je zaposleni hčerki včasih težko gledati managerja izključno v tej vlogi in ne še v vlogi "vsevednega" očeta. Po drugi strani je tudi managerju težko gledati na hčerko kot na zaposlenko in ne kot na lastnega otroka, ki ne izpolnjuje njegovih pričakovanj.

Teorija sistemov družinskega podjetja nam pomaga razlagati interakcijo med družinskim, lastniškim in poslovnim sistemom in njihovim odnosom do okolja (Lansberg, 1988, str. 122). Zlasti pomembna je ugotovitev, da sprememba enega dela sistema vpliva na celotno družinsko podjetje. Udeleženci vsakega sistema imajo različne cilje in pričakovanja. Člani družine tako pogosto vidijo podjetje kot pomemben del družinske identitete in tradicije ter kot vir finančne varnosti, ki zadovoljuje predvsem njihov življenjski stil. Nasprotno vidijo zaposleni člani družine podjetje kot del njihove profesionalne kariere in jim služi predvsem za poklicni razvoj in doseganje ekonomskih uspehov. Lastniki vidijo podjetje predvsem kot investicijo, od katere pričakujejo normalno stopnjo donosa na vložena sredstva.

Ko udeleženci družinskega podjetja spoznajo konfliktnost lastnih vlog, to še ne pomeni, da s tem konflikte odpravijo, temveč da razumejo vzroke njihovega nastanka. Z razumevanjem jim je omogočeno boljše upravljanje konfliktov in njihovo reševanje v korist tako podjetja kot tudi družine.

3.2.2. Poslovno dojetje podjetja

Družinsko podjetje je predvsem posel in ne sme biti razumljen kot hobi ustanoviteljev. To ne pomeni, da se le-ti ne smejo tesno navezati na podjetje in posel, ki ga opravljajo, temveč da mora biti zahteva po donosnosti še vedno dominantna, če hoče podjetje preživeti in podpirati tudi družino. Namen družinskega podjetja je torej predvsem donosnost; če ustanovitelji razumejo podjetje predvsem kot hobi, le-to ne bo dolgo živel. Pomembno je, da družinsko podjetje poskrbi za (Vinton, 2002):

- vzpostavitev dobre komunikacije med družinskimi člani,
- oblikovanje vizije družinskega podjetja,
- posvetitev posebne pozornosti zaposlenim, ki niso člani družine,
- izobraževanje in izpopolnjevanje vseh zaposlenih in lastnikov podjetja,
- izoblikovanje jasnih pričakovanj o delovni uspešnosti vsakega posameznika.

Določitev rednih sestankov na temo poslovanja podjetja in na temo družinskih zadev pripomore k uspehu poslovnega in družinskega sistema. Mnogo družin je vzpostavilo posebne družinske odbore (Jaffe, 1992, str. 56) kot način formaliziranja komunikacij med družinskimi člani. To je seveda pomembno tedaj, ko je podjetje večje in je vanj vključenih več generacij družine. Odprta in iskrena komunikacija, ki pomaga pri potrditvi in

utrjevanju vlog družinskih članov v sistemu podjetja in družine, je eden ključnih faktorjev uspešnosti družinskega podjetja.

Vizija družinskega podjetja mora ločiti namen družine od namena podjetja. Jasna vizija družine, kaj želi doseči s podjetjem, prenese poudarek na podjetje in obenem zmanjša negotovost in čustva vpletenih članov v oba sistema. Vizija je kratka izjava s pozitivnim nabojem, kot npr.:

"Naš posel je ugoditi družini, zaposlenim, strankam in okolju. Želimo osebno rasti kot tudi, da z nami raste naše podjetje, kar bi zagotovilo varno "bazo" za vse nas. Uspešno podjetje bo zagotovilo priložnosti za rast, družbeni vpliv in samouresničitev za vsakogar, družino in zaposlene, enakovredno (Jaffe, 1992, str. 56)."

Vizija predstavlja izhodišče za planiranje politike podjetja. Poznamo tri skupine vizij: ustanovitvene, osrednje in sekundarne (Filion, 1991, str. 50). Ustanovitvene vizije se oblikujejo na osnovi idej o učinkih tistega, ki oblikuje vizije. Podjetnik se mora pogosto ukvarjati z večjim številom ustanovitvenih vizij, preden se bo odločil za izbiro osrednje vizije. Proces izbire med ustanovitvenimi vizijami konča z izbiro določenega učinka, okoli katerega podjetnik zgradi osrednjo vizijo. Le-ta je lahko izid ene same ustanovitvene vizije, pogosto pa je kombinacija več vizij. Osrednjo vizijo sestavljata zunanja osrednja vizija, ki se osredotoča na položaj, ki ga želi podjetje doseči na trgu, ter notranja osrednja vizija, ki opredeljuje vrsto organizacije, ki jo mora podjetje oblikovati, da bi bilo sposobno s svojimi učinki doseči predvideni tržni položaj.

Uspešna podjetja z iskanjem tržnih niš najprej razvijejo zunanjo sestavino osrednje vizije, notranja osrednja vizija pa postane pogoj za njeno uresničitev. Podjetje je lahko uspešno le, če oblikuje in medsebojno uskladi obe sestavini osrednje vizije, ki mora izražati realističen pogled na želen položaj učinkov na trgu in na tip organizacije, ki je potreben za njegovo dosego. Osrednja vizija je lahko podprta s številnimi sekundarnimi vizijami, ki ji omogočajo nadaljnji razvoj nad določeno ravni.

3.2.3. Planiranje prihodnosti za družino in podjetje

V sistemu družinskega podjetja je jasno, da se družina in podjetje medsebojno ne moreta izključevati. Tako pomeni planiranje za en sistem hkrati (in morda tudi nehote) tudi planiranje za drug sistem. Pri tem je zlasti pomembno, da se:

- definirajo cilji, kriteriji vrednotenja in plan za dosego le-teh za podjetje in
- razvije dobra komunikacija.

Prvi korak planiranja je preverjanje vizije ali poslanstva podjetja (kaj želimo doseči v prihodnosti?). Potrebno je postaviti cilje, razviti merljive kriterije vrednotenja in akcijski plan za doseg želenih prihodnosti. Vse skupaj pomeni ogromno količino dela in usklajevanja za celotno družino, zato so družinski sestanki izredno pomembni pri izdelavi plana za podjetje.

Komunikacija v družinskih podjetjih je izredno pomembna. To pomeni, da se je potrebno odprto pogovoriti tudi o vseh neprijetnih zadevah (smrti, oporoki, denarju, politiki...), saj lahko to v nasprotnem primeru vodi do mnogih problemov. Ravno tako se je pomembno pogovoriti z družinskimi člani o stopnji njihove vpletenosti v podjetje. Pri vključitvi posameznega družinskega člana v podjetje morajo biti usklajeni pripravljenost, interesi in pričakovanja tako družinskega podjetja kot tudi posameznika. Odprta in iskrena komunikacija je ključna za uspešno poslovanje družinskega podjetja, ker pomaga pri jasni opredelitvi vlog posameznikov. Izdelava ustave družinskega podjetja lahko pomaga pri opredeljevanju pomena podjetja za družino, obenem pa zmanjša čustveno vpletenost članov družine v poslovanje.

3.2.4. Koriščenje svetovalnih storitev

Vodje družinskih podjetij se morajo zavedati, da niso sami in da obstaja mnogo različnih virov, s katerimi si lahko učinkovito pomagajo pri delu. V prvi vrsti je to spremljanje strokovne literature in drugih medijev, pri čemer so pomembne tudi informacije, ki jih lahko pridobijo iz naslednjih virov:

- prijatelji, družinski člani, poslovni kolegi,
- ponudniki storitev: računovodje, bančniki, odvetniki, finančni svetovalci, zavarovalni agenti, poslovni in osebni svetovalci,
- razni agenti, univerzitetni profesorji, člani raznih zbornic, razvojnih agencij ter združenj.

To je le nekaj virov informacij in pomoči pri vodenju podjetja. Pred izbiro svetovalcev, ki jih družinska podjetja najemajo predvsem za specifične naloge, jih je potrebno izbrati glede na:

- zbrana priporočila,
- rezultate intervjujev s svetovalci,
- reference svetovalcev,
- lastno prepričanje o sposobnostih svetovalca,
- provizijo, ceno svetovalca.

Osnovni ključ za izbiro svetovalca družinskega podjetja je njegovo razumevanje posebnih razmer, v katerih poslujejo družinska podjetja. Svetovalec mora poznati tehnične podrobnosti poslovanja podjetij, obenem pa mora razumeti medsebojno prepletanje družinskega in podjetniškega sistema. Dober svetovalec bo družino pripravil na sprejem pomembnih odločitev v zvezi s podjetjem, ne pa sprejemal odločitev namesto družine.

Razumevanje in komunikacija sta ključnega pomena za uspešnost družinskega podjetja. Ta dva faktorja tudi zagotavljata prijazno delovno okolje za vse zaposlene v družinskih podjetjih. Na družinsko podjetje je potrebno gledati kot na rastoč sistem; na probleme je potrebno biti pripravljen, saj so neizogibni.

3.3. OSTALI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA

Poleg že naštetih dejavnikov uspešnosti družinskega podjetja, ki smo jih opredelili kot ključne za doseg uspešnega poslovanja, različne raziskave s tega področja ugotavljajo, da je za uspeh družinskega podjetja potrebno storiti še mnogo več. Med odločilne dejavnike uspešnosti tako zagotovo sodijo še (Pavilkey, 2002):

- izdelan plan prenosa podjetja na naslednjo generacijo,
- dinamičnost in fleksibilnost managementa,
- prevzemanje odgovornosti članov družine in
- razvita sposobnost poslušanja.

3.3.1. Izdelan plan prenosa podjetja na naslednjo generacijo

Ena najtežjih nalog v družinskem podjetju je izdelava načrta za prenos družinskega podjetja na naslednika. Pomembnost tega vprašanja se odraža v oceni raziskovalcev tega področja, ki ugotavljajo, da naj bi se samo v ZDA v naslednjih 20 letih zamenjali lastniki okoli 4,8 trilijona USD vrednega bogastva, do leta 2040 pa naj bi bogastvo v višini 10,4 trilijona USD prešlo v roke naslednje generacije (Moore, 2002).

Zamenjava vodstva je kritičen trenutek v tranziciji vsakega podjetja. S planiranjem prenosa lastništva na naslednika odlaša mnogo lastnikov družinskih podjetij. Kar 25 % jih uspe narediti le oporoko, kar je lahko kritično za obstoj podjetja. Odsotnost izdelanega plana prenosa podjetja na naslednike je po nekaterih raziskavah kriva za skoraj polovico propadlih družinskih podjetij. Samo 30 % družinskih podjetij uspe obstati skozi dve generaciji družine, le 10 % skozi tri generacije (Moore, 2002).

Izdelava učinkovitega plana prenosa podjetja na naslednjo generacijo je stvar, ki ji morajo lastniki družinskega podjetja nameniti del svojega časa. Pri tem jih pogosto ovirajo razni

psihološki vidiki, tekmovalnost v družini, potencialna borba za nasledstvo, lastna želja po obdržanju absolutne kontrole in včasih tudi občutek neranljivosti lastne osebnosti.

Družinsko podjetje, ki se znajde v težkem obdobju, pogosto pripomore k odložitvi planiranja prenosa lastništva. Lastniki družinskih podjetij bi se morali zavedati neprecenljive vrednosti, ki se skriva v razvitih odnosih s klientelo podjetja, v znanju in strokovnosti, ki ju imajo, v zaupanju kupcev, zaposlenih in poslovnega okolja ter širše družbene skupnosti, kamor so vlagali in uspeh pridobili z leti. Tako so mnogi lastniki z okoljem vzpostavili poseben odnos, ki ga zaznamuje obojestranska odgovornost – in tega občutka se je lastnikom težko "odvaditi" v trenutku. Recept, ki bi lastnike takoj "odrešil" njihove dolgo negovane odgovorne vloge do okolja, ni enostaven in pomeni kar precejšen izziv.

Dodaten razlog za pogosto odlašanje planiranja nasledstva je gotovo tudi razkorak med vrednotami različnih generacij, zaradi katerih pride do obojestranskega nerazumevanja. Prav soočanje z vrednotami generacij družine, vpletenih v prenos družinskega podjetja, je pogosto primeren začetni pristop v predaji "štafetne palice" družinskega podjetja.

Za uspešen prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo morata tako ustanovitelj kot tudi naslednik nameniti veliko časa in energije natančnemu planiranju tega procesa, kar pa ni lahko, saj to zahteva veliko odpovedovanja in samokritičnosti na obeh straneh. Kljub temu oz. ravno zaradi tega se lahko ohranijo dobri odnosi v družini, na katerih pravzaprav sloni in je lahko zgrajeno uspešno družinske podjetje.

Prvi korak v pripravi predaje naslednikom je najbolj pomemben. Lastniki morajo identificirati člana družine, v katerem prepoznajo podjetniške kvalitete za upravljanje podjetja, ne glede na veličino izzivov, s katerimi se bo soočil. Naslednik mora biti sposoben razmišljati v korist podjetja ne glede na svoje lastne osebne interese, imeti razvite stroge moralno-etične standarde ter predvsem posedovati znanje, sposobnosti in odnos do nadaljnjega razvoja podjetja v spreminjajočem se tržnem gospodarstvu. En način, da bi se uspešno rešil prvi korak prenosa, je lahko spodbujanje potencialnih naslednikov pri pridobivanju potrebnih znanj zunaj domačega podjetja.

Pogosto ta način razmišljanja vodi do spoznanja, da je za podjetje najbolje, če ga prevzame nekdo, ki ne prihaja iz družine. Ker se dogaja, da člani družine, potencialni nasledniki, še ne posedujejo vseh potrebnih veščin in znanja za takojšen prevzem družinskega podjetja, je njihova naloga čimprejšnja pridobitev le-teh. To pomeni dodatno usposabljanje in izobraževanje, ki se lahko začne s pripravo poslovnega načrta podjetja. Nasledstveni plan mora identificirati trenutne prednosti podjetja, priložnosti, ki se obetajo, in nevarnosti, ki grozijo podjetju v prihodnosti, z namenom, da se odpravijo vzroki za njihov nastanek.

Nasledstveni plan mora predpisati lastnosti, ki jih mora imeti izbrani naslednik za prevzem upravljaljskih in managerskih vlog v podjetju. Pri tem je neizogibna tudi razprava o posledicah na družinski sistem. Medgeneracijsko razumevanje je zdrava osnova za reševanje konfliktov med vpletenimi generacijami in pomaga pri razvijanju učinkovite strategije prenosa podjetja.

3.3.2. Dinamičnost in fleksibilnost managementa

Dinamičnost in fleksibilnost managementa je osnovni pogoj za uspešnost vseh podjetij, najsi bodo v privatni lasti ali v lasti države. Ravno v družinskih podjetjih je to področje najbolj izpostavljeno in problematično (Ryan, 2002b). Postavitev vizije, komunikacija in vpeljava podjetniške vizije v poslovanje je ena najtežjih nalog za management katerega koli podjetja. Kompleksnost teh nalog je v družinskem podjetju še multiplicirana zaradi kombinacije podjetniškega sistema s sistemom vrednot družine.

Če se je nemogoče (ali celo nezaželeno) izogniti vpeljavi družinskih vrednot v poslovanje podjetja, se je potrebno vsaj zavedati nevarnosti, ki negativno vplivajo na uspešnost družinskega podjetja ali na odnose v družini. Nevarnosti se je potrebno zavedati predvsem pri naslednjih točkah (Ryan, 2002b):

i. Oblikovanje vizije družinskega podjetja

Uspešna podjetja v središče svoje vizije postavljajo svoje stranke. Podjetja, ki tega ne uspejo narediti, se pogosto zelo oddaljijo od svojih strank in ne uspejo pravočasno reagirati na spremembo njihovega obnašanja. V družinskem podjetju se pojavlja predvsem nevarnost mešanja vizije, ki jo mora imeti sistem podjetja, in vizije, ki jo ima sistem družine. Pozitivna vizija družine je, da starši želijo svojim otrokom zagotoviti stabilno in uspešno zaposlitev. Če se ta vizija vsiljuje podjetju na način, da mora zaposliti družinske člane z omejenimi sposobnostmi za delo v okolju, ki je usmerjeno h kupcu – stranki, potem lahko tako obnašanje resno škodi ugledu podjetja, kar po eni strani znižuje dobiček podjetja, po drugi strani pa vnaša napetost v družinske odnose.

ii. Fleksibilnost družinskega podjetja

Podjetniška tehnologija, uporaba človeških virov, marketinške strategije, operativni management in oblikovanje podjetniških sistemov se dandanes spreminjajo s svetlobno hitrostjo. Vztrajanje na nespremenjenem sistemu podjetja je lahko nevarna strategija kljub njegovi uspešnosti v preteklem obdobju. Prenekateri lastnik družinskega podjetja ima namreč občutek, da je hitro reagiranje in prilagajanje sistema podjetja spremembam na trgu v neposrednem nasprotju s cilji družine. Tudi v tem primeru vidimo, da gre pravzaprav za že znano konfliktnost med različnimi cilji družine in podjetja. Medtem ko ima družina

predvsem vlogo zagotavljanja stabilnosti, je vloga podjetja jasna – zagotavljanje določene vrednosti kupcem v zameno za njihovo plačilo v denarju. Vodje družinskih podjetij morajo razumeti različnost obeh vlog. Dobički, ki jih ustvari podjetje, lahko zagotavljajo finančno stabilnost družine. Po drugi strani lahko podjetje ustvari dobiček le, če se obnaša fleksibilno in je pripravljeno na spremembe.

iii. Izbira vodje podjetja

Uspešni vodje podjetij posedujejo potrjeno kombinacijo vodstvenega talenta in sposobnosti za dodatno izobraževanje in uporabo naučenih vodstvenih sposobnosti. V družinskih podjetjih je nagnjenost k uporabi drugačnih kriterijev za izbiro vodje razmeroma velika. Najbolj uporabljeni kriteriji za izbiro vodje družinskega podjetja so prednosti, ki jih imajo posamezni člani družine, kot npr. spol (sin/hči), vrstni red rojstev (prvorojenci/najmlajši) in sorodstvene vezi (član družine/nečlan). Dokaj pogost kriterij za izbiro naslednika je tudi izbira tistega otroka (sina ali hčere), ki je po obnašanju in drugih osebnostnih lastnostih najbolj podoben ustanovitelju družinskega podjetja. Če se omenjene prednosti uporabljajo kot edini kriterij izbire, je naslednji vodja podjetja izbran ne glede na potrebno kombinacijo sposobnosti, ki naj bi jih imel v tej stopnji razvoja družinskega podjetja.

3.3.3. Prevzemanje odgovornosti članov družine

Če člani družine niso pripravljene prevzeti odgovornosti, lahko to posledično slejkoprej vodi v neuspešnost družinskega podjetja. Če traja tako obnašanje članov družine daljši čas, so posledice za podjetje in družinske odnose hujše, ravno tako pa to povzroča moralne probleme pri obnašanju ostalih zaposlenih.

Vpeljava učinkovitega prevzemanja odgovornosti družinskih članov v sistemu podjetja obsega tri korake (Pavilkey, 2002):

- postavitve družinskih članov na delovna mesta, za katera so dejansko sposobni in kjer bodo uspešni pri izvajanju potrebnih nalog,
- natančna določitev ciljev in pričakovanj, ki jih morajo izpolniti družinski člani, ter posledic ob neizpolnitvi zadanih ciljev ter vztrajanje na njihovi izvršitvi,
- oblikovanje družinskega "sveta", ki ima predvsem funkcijo odločanja v primerih, ko je potrebno spremeniti obnašanje posameznega člana družine (tako dobijo ostali člani družine možnost, da na lep način zahtevajo od posameznega člana podreditev ciljem podjetja).

Družinska podjetja morajo imeti jasna pravila vključevanja družinskih članov v podjetje in prav tako jasno določeno, na kakšen način se bodo razvijali skupaj s podjetjem. V nasprotnem primeru se v podjetju lahko znajde skupina ljudi, ki enostavno ne bo

funkcionirala, kot bi morala. Taka pravila lahko določajo, da se otroci ustanovitelja v podjetje lahko vključijo v starosti od 25 do 30 let ali potem, ko imajo nekajletne delovne izkušnje v drugem podjetju. Mnoga podjetja vztrajajo, da morajo biti družinski člani vsaj tako kvalificirani kot ostali zaposleni, da bi zasedli določeno delovno mesto v podjetju. Ravno tako naj bi plača zaposlenih družinskih članov odražala dodano vrednost, ki jo ustvarijo v podjetju. Na ta način se ustvarijo pogoji za dobro upravljanje družinskega podjetja, na katerega je potrebno v prvi vrsti gledati kot na podjetje, šele nato pa pridejo na vrsto interesi družine.

Mednarodna raziskava o družinskih podjetjih je odkrila veliko nagnjenost podjetnikov k vpeljevanju svojih otrok v podjetje že v njihovih zgodnjih letih. Posebej je to značilno za družinska podjetja v ZDA, Nemčiji, Grčiji in Poljski, medtem ko družinski podjetniki na Japonskem in Danskem verjamejo, da imajo otroci pravico do brezskrbnega otroštva (Birley, 2000, str. 17). Podjetniki v ZDA ter skandinavskih državah so tudi prepričani, da si družinski člani zaslužijo višje plače kot ostali zaposleni, na Japonskem in v Nemčiji pa za kaj takšnega ne vidijo posebnih razlogov (Birley, 2000, str. 23).

3.3.4. Razvite sposobnosti poslušanja

V družinskih podjetjih je potreba po sposobnosti poslušanja bolj poudarjena kot v drugih organizacijah (Ryan, 2002a). Vsako podjetje, v katerem je sposobnost medsebojnega poslušanja slabo razvita, povečuje tveganje zmanjšanja profitabilnosti in produktivnosti. Ta rizik je v družinskih podjetjih še dodatno povečan zaradi nevarnosti, da se ogrozi integriteta družinskega sistema in družinskih odnosov. Že z neuspešnostjo družinskega podjetja se je težko soočiti, še težje se je sprijazniti z razdorom družine, ki jo le-ta lahko povzroči. Zato je razvita sposobnost poslušanja koncept, ki pripomore družinskim podjetjem pri povečevanju produktivnosti in pri preprečevanju slabšanja odnosov znotraj sistema družine.

Vsak človek ima močno razvito željo po tem, da se ga posluša. Ta želja je tako močna, da lahko v primeru, ko je stalno zatirana in ostaja nezadovoljena, vodi do poslabšanja duševnega stanja posameznika. Nasprotno, ko je želja posameznika, da bi bil poslušan in razumljen, izpolnjena, le-ta dobi energijo, pogum, postane kreativen in posledično bolj produktiven. Tako lahko zaposleni, ki se jih posluša in ki poslušajo drug drugega, prispevajo neposredno in posredno k višji donosnosti in splošnemu uspehu organizacije.

Čeprav je zmožnost poslušanja sposobnost, je zanjo značilno, da je v večji meri prirojena, kot bi se je dalo naučiti. Organizacije, ki želijo izboljšati raven poslušanja, morajo odstraniti ovire, ki preprečujejo kvalitetno medsebojno razumevanje, namesto da zapravljajo čas z uvajanjem raznih tehnik poslušanja. Ovire za kvalitetno poslušanje so (Ryan, 2002a):

- prehitro komuniciranje, ki onemogoča kvalitetno poslušanje,
- potreba po hitrem reagiranju "po občutku",
- sistem nagrajevanja, ki na prvo mesto postavlja hitre odločitve,
- odsotnost različnih lastnosti posameznikov v organizaciji, ki vodi v zmanjšanje komuniciranja med njimi ("saj vsak že vnaprej ve, kaj si misli drugi").

Navadno so te ovire vgrajene v kulturo podjetja, kar pomeni, da jih je zelo težko odstraniti, vendar se na dolgi rok to vsekakor izplača. Izboljšana kakovost poslušanja spremeni kulturo v podjetju tako, da so tako managerji kot njihovi podrejeni z izboljšano medsebojno interakcijo bolj motivirani za svoje delo. Ta izkušnja pripomore k izboljšanju medsebojnih odnosov, posledično pa tudi k doseganju večje uspešnosti podjetja.

Izbira naslednika, fleksibilnost, prevzemanje odgovornosti in razvite sposobnosti poslušanja so samo nekatera od mnogih področij, ki zadevajo družinska podjetja. Ključ uspešne analize in predloga rešitve problemov, s katerimi se sooča družinsko podjetje, je v razvitju konstruktivnega pogleda na družinsko podjetje, ki že v osnovi ločuje dva različna sistema: podjetniškega od družinskega.

4. ZNAČILNOSTI PLANIRANJA NA STRATEŠKI RAVNI V DRUŽINSKEM PODJETJU

Proces planiranja razvoja na strateški ravni obsega iskanje strateških možnosti in strategij, vrednotenje in izbiro strategij ter programiranje njihove uresničitve. Vse to je potrebno tudi v družinskih podjetjih. Pri tem moramo seveda upoštevati posebnosti teh podjetij kot posledico njihove lastniške strukture (Daily, Dollinger, 1992, str. 129):

- običajno družinska podjetja nimajo formaliziranih postopkov odločanja,
- postopki notranjega nadzora so slabo izdelani oz. jih ni, v podjetju ne ločujejo lastništva in upravljanja,
- obstaja ena dominantna oseba - ustanovitelj, od katerega je odvisno podjetje,
- nepripravljenost za sodelovanje s strokovnjaki, zaradi česar se strateške odločitve pogosto sprejemajo nepravčasno in brez dobre strokovne podlage.

4.1. PLANIRANJE KOT FUNKCIJA MANAGEMENTA

Bistvo obstoja managementa je, da organizacija dosega rezultate. Management je tisto posebno orodje ali tisti posebni instrument, ki omogoča organizaciji razvijati sposobnosti doseganja načrtovanih rezultatov. Večina avtorjev opredeljuje proces managementa kot sestav štirih temeljnih funkcij: funkcije planiranja, funkcije organiziranja, funkcije vodenja in funkcije kontroliranja. K tem temeljnim funkcijam nekateri avtorji dodajajo še funkcijo kadrovanja. Predpogoj za izvedbo vseh ostalih funkcij je funkcija planiranja in zato lahko rečemo, da je planiranje ena izmed pomembnejših oz. skoraj najpomembnejša funkcija za uspeh podjetja.

Planiranje je funkcija managementa, ki se ukvarja z (Dimovski, 2002, str. 9):

- definiranjem ciljev za bodoče doseganje rezultatov;
- odločanjem, katere naloge je potrebno uresničiti;
- opredelitvijo, katere vire, resurse bomo potrebovali v ta namen.

Funkcija planiranja zajema opredeljevanje ciljev organizacije in poti za njihovo uresničitev. V procesu planiranja je torej treba definirati, kam hoče organizacija priti v prihodnosti in kako priti tja.

Pri planiranju je pomemben tudi časovni horizont. Za obdobje do enega leta imamo opravka s kratkoročnim planiranjem in operativnimi cilji. O srednjeročnem planiranju in z njimi povezanimi taktičnimi cilji govorimo v obdobju od enega do petih let. Dolgoročno

planiranje ter strateški cilji so prisotni od petega leta dalje, in takrat govorimo o strateškem planiranju.

4.2. POSEBNOSTI MANAGEMENTA DRUŽINSKEGA PODJETJA

Prepletenost podjetja in družine ter značilnosti, ki so povezani z velikostjo podjetja, vplivajo na posebnosti managementa družinskih podjetij. V začetnih obdobjih obstoja in razvoja družinskega podjetja so procesi razvojnega managementa vezani na lastnika/podjetnika. On je tisti, ki planira, uresničuje in kontrolira uresničevanje razvoja na kratkoročni in dolgoročni, strateški ravni.

Osebni interesi družine močno vplivajo na odločitve na vseh ravneh (Ward, 1996, str. 106). Lastniki, ki so v družinskem podjetju večinoma člani družine, odločajo o politiki podjetja. Ti nastopajo tudi v vlogi managerjev in tako usklajujejo interese različnih udeležencev v družinskem podjetju. Priprava strokovnih osnov za določanje in izbiro politike podjetja je stvar najvišjega vodstva in managementa, ki so pretežno člani družine.

Tudi pri planiranju, uresničevanju in kontroli uresničevanja razvoja na strateški ravni imajo osrednjo vlogo člani družine v vlogi lastnikov/managerjev, pa tudi ostali člani družine, ki niso neposredno vključeni v podjetje. Prednosti vključevanja družinskih članov v procese planiranja razvoja na ravni politike in strateški ravni so boljše poznavanje podjetja in poslovanja. To je hkrati tudi učinkovito šolanje potomcev, ki bodo kot nasledniki sedanjih lastnikov v prihodnosti prevzeli vodenje podjetja (Ward, 1996, str. 111). Zato naj bi se v strateško planiranje vključevali najmanj tisti, ki so neposredno odgovorni lastniku, ter člani družine, ki imajo ključne managerske vloge v trenutnem ali prihodnjem stanju podjetja.

4.2.1. Strateško planiranje v družinskih podjetjih

Iskanje strateških možnosti in strategij, vrednotenje in izbira strategij ter programiranje njihove uresničitve so sklopi opravil, ki jih obsega proces planiranja na strateški ravni tudi v družinskih podjetjih. Iskanje in odločanje o strategijah v družinskih podjetjih je močno povezano s podjetnikom, ki je pogosto lastnik in manager v isti osebi. Večkrat se pozablja, da je iskanje in odločanje o strateških vprašanjih močno odvisno od njegove družine, saj le-ta vpliva nanj, vsaj v tistem času, ko je družina skupaj. Zato lahko trdimo, da je strateško planiranje razvoja podjetja prav tako odvisno od družine. Družinske razmere in interesi vplivajo na izbiro strategij podjetja (Ward, 1996, str. 104), medtem ko interakcija podjetja in družine vpliva na dinamičnost procesa oblikovanja strategij (Sharma et al., 1997, str. 7). Raziskave na tem področju kažejo, da je značilnost uspešnih in napredujočih ter skozi več generacij živečih družinskih podjetij, da so svoje strategije obnovila ali osvežila večkrat v opazovanem večdesetletnem obdobju. Uspešna družinska podjetja so si neprestano

prizadevala za spremembe. Pri teh raziskavah je pomembna tudi ugotovitev, da so bile nove strategije pogosto podoba spreminjajočih družinskih vplivov, pogosto so nove spremembe spodbudili prav nasledniki, ki so se vključili v podjetje.

Različne strateške možnosti in strategije v družinskih podjetjih so odraz možnosti v okolju in sposobnosti podjetja, da jih odkriva in izkorišča, vendar morajo lastniki/managerji pri oblikovanju strategij razmišljati o družini in jo pri tem upoštevati. Upoštevanje družine skrči število različnih možnosti in vpliva na izbor dokončne različice (Ward, 1987, str. 162). Pri tem morajo biti lastniki/managerji pozorni, saj lahko zaradi družinskih razmer izberejo tudi slabše različice strategij, kot to dopuščajo možnosti. Je pa odločanje med posameznimi možnimi strategijami lažje, če je izražena družinska zavezanost podjetju in sta opredeljeni družinsko poslanstvo in vizija. Spoznanja različnih avtorjev dokazujejo, da je proces iskanja strateških možnosti in strategij ter izbire strategij usmerjen k uresničevanju zastavljene politike družinskega podjetja. Vodstvo družinskega podjetja mora pri tem upoštevati tudi interese, vrednote in cilje družine, pa tudi njeno strukturo in tradicijo. Za uspeh izbrane strategije je pomembno, da je tudi ekonomsko sprejemljiva, zato v družinskih podjetjih ni mogoča izbira strategij brez njihovega poprejšnjega ovrednotenja.

Programiranje uresničevanja izbranih strategij je zaključna faza v procesu planiranja razvoja na ravni strateškega managementa. Gre za opredeljevanje najboljše možne kombinacije uresničevanja izbranih strategij, pri čemer so v ospredju predvsem naslednja merila: pričakovana oskrbljenost podjetja s potrebnimi viri za uresničitev izbranih strategij, donosnost strategij in tveganost naložb za njihovo uresničitev. Z izbranimi in v program uresničevanja vključenimi strategijami mora biti usklajena tudi organizacijska struktura podjetja, sistem vodenja, potrebni kadri ter sistemi usmerjanja ljudi, tj. komuniciranja, usklajevanja in motiviranja.

Številne raziskave poudarjajo pomen urejanja medgeneracijskih odnosov (predvsem očesin), odnosov med brati in sestrami ter odnosov med managerji – člani družine in managerji, ki niso člani družine, za uspeh uresničevanja strategij (Sharma et al., 1997, str. 11). Za uspeh strategij so izredno pomembne tudi dobre komunikacije med člani družine, ki so še zlasti pomembne v sestavljenih in razširjenih družinah. Te komunikacije morajo imeti določene značilnosti: odkritost, poštenost in doslednost. Če komunikacije izpolnjujejo te značilnosti, je več verjetnosti, da bodo konflikti med člani družine uspešno obvladani (Gersick et al., 1997, str. 85).

Planiranje na strateški ravni v družinskem podjetju se nanaša predvsem na področje planiranja za čimbolj učinkovit prehod podjetja v naslednjo generacijo. Pri tem je pomembno, da se politika družinskega podjetja čimprej prilagodi začrtanemu strateškemu planu nasledstva. Pri planiranju nasledstva na strateški ravni ima pomembno vlogo

predhodnik – lastnik/manager. To planiranje poteka v dveh smereh (Hammer, Hinterhuber, 1993, str. 258):

- planiranje strategije uvajanja in izobraževanje naslednika,
- planiranje strategije prehoda za podjetje in družino.

Na nadaljnji obstoj in razvoj družinskega podjetja odločilno vpliva izbrana strategija prehoda na nasledstvo. Ravno tako je pomembno, da umikajoči lastnik/manager za preostanek življenja dovolj zgodaj in natančno opredeli svojo življenjsko strategijo. Predhodnik – lastnik/manager bi se moral opredeliti za svoje postopno umikanje iz podjetja, ker je to tesno povezano z uspešnostjo procesa izobraževanja, mentorstva ter postopnim širjenjem vloge in prevzema odgovornosti naslednika v podjetju (Leach, 1991, str. 129). Prav tako bo upokožitev za lastnika/managerja lažja, če se bo po umiku iz podjetja lahko ukvarjal z drugimi, prav tako zanimivimi aktivnostmi. Ker mnogo lastnikov/managerjev večino časa posveča podjetju, lahko z upokožitvijo doživijo šok zaradi odrinjenosti na rob dogajanja. Mnogo jih ta šok ublaži s tem, da le navidezno predajo posel nasledniku, v resnici pa sami še naprej vodijo oz. se vmešavajo v vodenje podjetja. To je početje, ki škoduje predvsem nasledniku, saj spodkopava njegovo avtoriteto pred zaposlenimi.

Osnovni namen strategije prehoda za družino je tako (Bork et al., 1995, str. 168):

- izogniti se konfliktom, ki bi lahko vplivali na trdnost družine;
- družino postaviti v takšen položaj, da bo lahko uresničevala svojo vlogo lastnika.

Osnovni namen strategije prehoda za podjetje je (Bork et al., 1995, str. 170):

- definiranje prihodnje vloge članov družine v podjetju;
- razložiti vodstvu prihodnjo vlogo družine;
- člani družine in vodstvo naj skupaj izdelajo vodila o poslanstvu in smotrih kakor tudi strateško zasnovo podjetja, s katero bodo zadovoljni vsi interesni udeleženci;
- postavitev nove zasnove vodenja.

Glede na to, da je družinsko podjetje močno vključeno v zunanje okolje, je treba na novo definirati vlogo podjetja in družine v družbenogospodarskem okolju. Poleg tega je potrebno na novo opredeliti vloge vseh udeležencev in njihove odnose. Vsakega od udeležencev (podjetnika, tj. ustanovitelja, družino, vodstvo, okolje) namreč skrbi lastna prihodnost, zato skuša vsak uveljaviti lasten vpliv ali pa se prilagoditi spremembam, ki nastanejo z nasledstvom.

Lastnik/manager, ki se umika iz podjetja, ima torej ključno vlogo v procesu urejanja

nasledstva, saj je hkrati del podjetja in družine. Njegova najbolj pomembna naloga je, da bodisi sam bodisi skupaj s člani družine in vodstvom podjetja ali ob podpori svetovalnih organov (predvsem t. i. družinskih svetov) ali svetovalcev na novo opredeli (Hammer, Hinterhuber, 1993, str. 260):

- podjetniško vizijo ter vodila o poslanstvu in smotrih podjetja,
- novo delitev deležev v kapitalu podjetja med člane družine,
- celovito strategijo podjetja,
- vlogo članov družine v procesih odločanja v podjetju,
- kriterije za vpeljavo članov družine na vodstvene položaje,
- organiziranost – predvsem sodelovanje in komuniciranje med vodstvom in družino,
- filozofijo podjetja.

Zlasti je pomembno, da se s predlaganimi strateškimi planskimi opredelitvami v zvezi z nasledstvom strinjajo vsi udeleženci podjetja. Še posebej je pri tem pomembno sodelovanje predhodnika – lastnika/managerja ter potencialnega naslednika, ki v procesu snovanja politike in tudi strategije vključujeta in izmenjujeta svoje poglede in ideje, pomoč nekoga tretjega (npr. svetovalcev) pa lahko pomaga racionalno usmerjati ta proces (Neubauer, 1992, str. 187). Prav tako je pomembno, da predhodnik poleg prenosa vodstvenih pristojnosti planira tudi prenos lastništva, pri čemer mora v veliki meri tudi s finančnega vidika obravnavati predajo in delitev premoženja: minimiziranje davkov, lastne finančne potrebe zaradi upokojitve, obveznosti do zakonskih partnerjev in drugo. Pri tem je potrebno paziti na problem »dvojnih finančnih potreb«, tj. na potrebe financiranja strategij podjetja ter potrebe financiranja prihodnje menjave generacij, ki zahtevajo dolgoročno oblikovanje rezerv in zasebnega premoženja (Kambly, 1990, str. 7). Če notranje spremembe zaradi prenosa družinskega podjetja na naslednjo generacijo niso planirane in vnaprej usklajene, se pogosto primeri, da ključni zaposleni v podjetju odidejo, probleme zaradi boja za kontrolo nad podjetjem pa ima lahko tudi družina.

V družinskih podjetjih so strategije sredstvo za uresničevanje temeljnih opredelitev glede nasledstva. Iskanje strateških možnosti in izbira strategij mora biti usmerjena k uresničevanju načrtane politike družinskega podjetja, njegovo vodstvo pa mora pri tem upoštevati interese, vrednote, cilje ter strukturo in tradicijo družine (Duh, 1999, str. 215).

Za uspeh izbrane strategije je pomembno, da je tudi ekonomsko sprejemljiva, zato tudi v družinskih podjetjih ni mogoče izbrati strategij brez njihovega ovrednotenja.

4.2.2. Izvedba strateških planov v družinskih podjetjih

S programom uresničitve izbranih strategij sprožimo proces uresničevanja strategij, katerih

neposredno uresničevanje seveda ne poteka na ravni strateškega managementa, saj gre za temeljni proces v podjetjih. Uresničevanje je skrb izvedbenega managementa. Razvojni program je izhodišče za planiranje, katerega uresničevanje leži na ravni izvedbenega managementa.

Smiselno je, da se strateške opredelitve glede izobraževanja in šolanja naslednika, postopnega umika predhodnika kakor tudi opredelitve glede prenosa lastništva družinskega podjetja, združijo v en uresničljivi plan oziroma program nasledstva (Leach, 1991, str. 129). Za vsako fazo planiranega procesa nasledstva, opredeljeno v takšnem programu, je treba razdelati natančen časovni načrt, opredeliti potrebna sredstva in ljudi ter nato tudi kontrolirati uresničevanje takšnega programa. Za to bi morala biti zadolžena skupina ljudi, npr. lastniki, člani družine in ključni zaposleni. Na podlagi tega lahko povzamemo, da gre tudi pri uresničevanju izbrane strategije prenosa nasledstva za neke vrste "izvedbene projekte".

Slika 2: Shema planiranja v družini in družinskem podjetju



Vir: Kelbl, 2002, str. 23

S pravočasnim in sistematskim planiranjem nasledstva se družinska podjetja lahko izognejo kriznim situacijam prisilne tranzicije na naslednjo generacijo, ki jo povzroči nenadna smrt trenutnega vodje podjetja (Vadnjal, 1999, str. 14). Ker sta družina in njeno

podjetje konfliktna, a tesno povezana sistema, se pretežni del planiranja nanaša na oba.

Slika 2 (glej str. 34) prikazuje predlog, kaj naj bi zajemalo planiranje v družini in družinskem podjetju ter kje so stične točke. Posamezni plani so med sabo prepleteni in močno povezani. Le za poslovni načrt bi lahko rekli, da se nanaša bolj na podjetje in manj na družino. Za finančni načrt je značilno, da določa in ločuje finance obeh sistemov, ter regulira in omejuje pretok med njima, saj je družinski sistem v večji meri nagnjen le k porabi in bi, v primeru izrazite premoči, podjetje lahko znatno oslabil in izčrpal (Kelbl, 2002, str. 24). Uspešno planiranje in izvedba nasledstva, ki zagotovi obstoj in nadaljno rast družinskega podjetja, je lahko zadnji in hkrati največji življenjski uspeh podjetnika ustanovitelja.

Pri uresničevanju programiranega razvoja na ravni izvedbenega managementa imamo opravka z izvedbenimi projekti. Še posebej mala podjetja so pri tem velikokrat zelo omejena v primerjavi z večjimi, ki si lažje zagotovijo izvajalne sisteme, ločijo posebne vodstvene in izvajalne projektne time, si zagotovijo potrebna finančna sredstva, itd. (Hauc, 1997, str. 374). Zato je toliko bolj primerno najti rešitve, ki naj bodo primerne tudi za mala podjetja. Odločilnega pomena je izbira pravilne strategije, saj lahko dobro izveden projekt na osnovi napačne strategije malo podjetje, dosti prej kot večje, privede v velike poslovne in finančne težave. Nekatere značilnosti, ki otežujejo uspešno uporabo projektnega managementa v malih in srednje velikih podjetjih, so (Hauc, 1997, str. 420):

- a) Nosilci planiranja strategij so lastniki/managerji podjetja v sodelovanju s strokovnimi delavci, ki so obremenjeni s sprotim poslovanjem in jim zato primanjkuje časa. Projekti se tako ne pričnejo izvajati v potrebnih rokih in niso ustrezno pripravljani.
- b) Mala podjetja težko določijo sodelavce, ki bi delali samo na projektih uresničevanja programiranega razvoja. Zato »vsak dela vse«, kar pomeni, da ima prednost vsakodnevno poslovanje in šele nato projekti, ali pa se projekti izvajajo izven »tržne sezone«. Če so projekti daljši, jih prekinejo do naslednjic, ko bo spet dovolj časa za njihovo izvajanje oziroma dokončanje.
- c) Vodenje projekta v malih podjetjih praviloma prevzame kar lastnik/manager ali nekdo iz vodstva podjetja. Od njegovega razpoložljivega časa je odvisna dinamika izvajanja. Posledica tega je, da projekti ne bodo pravočasno izvedeni in vlaganje v projekte bo praviloma večje, kot bi bilo potrebno, pa tudi vložena sredstva se kasneje vračajo.
- d) Mala podjetja imajo stalno prisoten problem tehnično-tehnološkega razvoja, ki si ga ne morejo organizirati tako, da bi del zaposlenih delal samo na razvojnih

projektih, kar lahko povzroči postopno zaostajanje na tehnično-tehnološkem področju.

- e) Zaradi nujnosti in preobremenjenosti se zagon projektov ne pripravi dovolj temeljito. Rezultat tega je, da se stroški projektov povečujejo in projekti trajajo dlje, kot je bilo planirano. Zato se sredstva, vložena v projekt, povrnejo kasneje, podjetje lahko zaide v težave ali pa ustavi projekte.

Tovrstna spoznanja so pomembna tudi za družinska podjetja. Z ustreznim planiranjem projekta pred pričetkom njegovega izvajanja ter ustrezno kontrolo izvajanja projekta, ki omogoča doseganje prvotno postavljenih ciljev in rokov, ter ob upoštevanju, da bodo nosilci nalog vodenja in izvajanja projekta verjetno morali opravljati tudi redne zadolžitve, vezane na sprotno in tekoče poslovanje, bodo tudi v družinskih podjetjih projekti omogočili uresničitev zastavljenega razvoja. Seveda še tako dobro pripravljene in izvedene projekti na podlagi »napačne« strategije ne bodo zagotovili uspešnosti podjetja.

Na ravni strateškega managementa je treba ločiti tri tipe kontrole glede na njeno specifičnost (Kajzer, 1993, str. 184): strateško kontrolo kot osnovo, ki vsebuje še strateško kontrolo uresničevanja, in strateško kontrolo izbranih ciljev. Kontrolne informacije so podlaga za intervencijske ukrepe, ki se nanašajo na: strateško raven, raven izvedbenega managementa, raven politike podjetja, prav tako pa tudi na poslovno in širšo družbeno okolje. V obstoječi literaturi je zelo malo zapisov o posebnosti strateške kontrole v družinskih podjetjih oziroma o tem, ali so razlike v strateški kontroli družinskih podjetij nasproti nedružinskim upravičene (Sharma et al., 1997, str. 17). V družinskih podjetjih bi morala kontrola na ravni strateškega managementa obsegati vse tri opredeljene tipe kontrole, njena naloga pa je, da v vsem procesu strateškega managementa neprestano preverja strateške plane in njihovo uresničitev z vidika smotrnosti ter tako pravočasno opozarja na nevarnosti, s tem pa tudi na nujne spremembe strateške usmeritve.

4.2.3. Vzroki za nenaklonjenost planiranju v družinskem podjetju

Planiranje nasledstva igra v družinskih podjetjih pomembno strateško vlogo. Pogosto se v teh podjetjih srečujemo z odporom proti planiranju. Obstaja vrsta faktorjev in ovir, ki nakazujejo izvor odpora proti planiranju (Leach, 1991, str. 122). Razdelimo jih lahko na tri glavna področja:

- I. Ustanovitelj;
- II. Družina;
- III. Zaposleni v podjetju in podjetniško okolje.

4.2.3.1. Ustanovitelj kot izvor odpora proti planiranju

Ustanovitelj podjetja v mnogočem začrta odnos podjetja do posameznih področij, tako tudi do planiranja. Pogosto negativen odnos do planiranja, ki ga gojijo podjetniki, ima korenine v naslednjih, predvsem psiholoških dejavnikih:

a) Strah pred upokojitvijo

Večino podjetnikov je strah upokojitve, čeprav so nekateri na tako stresnih delovnih mestih, da bi človek mislil, da jih bodo z veseljem zapustili. Umik iz vsakodnevnega stresnega poslovnega življenja v zasluženi pokoj enačijo skoraj s smrtjo. Ker so ti podjetniki zaljubljeni v svoj posel, se med svojim aktivnim življenjem ponavadi ne posvečajo kakim lastnim hobijem in interesom, zato se pri razmišljanju o upokojitvi takoj osredotočijo na negativne posledice.

b) Strah pred smrtjo

Glavna osebnotna značilnost podjetnikov je močan ego in s tem povezano prepričanje, da popolnoma nadzorujejo svojo usodo. Zato se zelo težko sprijaznijo z mislijo o lastni minljivosti. To zna biti zanje celo bolj boleče, kot za ostale ljudi, in od tega bežijo v pretirano ukvarjanje s podjetjem.

c) Strah pred izbiro nepravega naslednika

Podjetniki se pri vprašanju nasledstva bojijo tveganja, da bodo prepustili posle morebiti nepravemu nasledniku (Leach, 1991, str. 125). Podjetniku je težko pri ocenjevanju poslovnih sposobnosti in znanj, potrebnih za vodjo pri izbiri naslednika, zanemariti čustva. Čustva so zato zaviralec pri ocenjevanju in izbiri najboljšega naslednika oziroma velikokrat privedejo do napačnih odločitev.

d) Strah pred izgubo kontrole in moči

Ena izmed tipičnih osebnostnih lastnosti podjetnikov je - imeti moč nad drugimi ljudmi. Predvsem ustanovitelji imajo moč in nadzor nad ostalimi ter edino oni sprejemajo vse pomembne poslovne odločitve. Ta vloga jim zelo ugaja, zanjo se zelo bojijo ter jo neradi prepustijo naslednikom.

e) Nezmožnost planiranja

Podjetniki naj bi bili bolj ljudje akcije kot planerji, zato svojo energijo raje usmerjajo v tekoče dnevno potrebne aktivnosti. Tako planiranje pogosto označujejo kot birokratizacijo

in omejevanje razvoja (Handler, 1994, str. 135). Osnova za uspešnost družinskega podjetja, predvsem pri fazi nasledstva, je predhodno natančno strateško planiranje in jasna postavitev planov, ki jih je potrebno dosledno upoštevati ter izpolnjevati.

f) Rivalstvo in ljubosumje

Ustanovitelji gradijo svojo navidezno pomembnost na poudarjanju spoznanja, da nihče ne more tako dobro in uspešno voditi družinskega podjetja kot le oni sami. Ljubosumje in rivalstvo do naslednika, česar se podjetnik dostikrat sploh ne zaveda v pravi meri, se izkaže kot nezaupanje v naslednikove odlične sposobnosti vodenja podjetja.

g) Strah pred izgubo identitete

Podjetnikovo razmišljanje o upokojitvi je v prvi vrsti povezano s prepričanjem o izgubi lastne identitete. Ustanovitelj se ponavadi močno identificira s podjetjem samim, ki predstavlja nadgradnjo njega samega in največkrat celo smisel njegovega obstoja (Leach, 1991, str. 125), zato lahko trdimo, da je njegova vloga v podjetju nerazdružljivo povezana z občutkom lastne identitete.

4.2.3.2. Družina kot izvor odpora proti planiranju

Velik pomen, ki ga ima družina za poslovanje družinskega podjetja, lahko ovira planiranje v podjetju predvsem v naslednjih primerih:

a) Tabuji v družini

Pomembna zavora pred planiranjem v družinskem podjetju je filozofija enakosti vseh otrok in globoko zakoreninjen strah otrok pred smrtjo staršev (Syms, 1992, str. 180). Planiranja nasledstva se zato izogibajo tudi najbolj medsebojno usklajene in zrele družine, saj so tudi te nenaklonjene pogovorom o smrti staršev. Torej je vprašanje, kaj se bo zgodilo v tem primeru in s tem povezano finančno vprašanje, zelo občutljivo. Tistega, ki ponavadi sproži diskusijo o teh vprašanjih, hitro doleti sum o preračunljivosti in brezbriznosti za življenje staršev.

b) Nasprotovanja zakonskih partnerjev

Žena ustanovitelja navadno ni preveč zainteresirana za dejstvo, da bi njen mož zapustil krmilo podjetja. Sama je, čeprav neformalno, imela določeno vlogo v povezavi s podjetjem in z odhodom njenega moža se zmanjša tudi njena pomembnost. Vse to je predstavljalo njen vstop v družabno življenje, ki se z moževim odhodom z vodilne funkcije v podjetju konča tudi zanjo (Vadnjak, 1996, str. 45).

4.2.3.3. Zaposleni v podjetju in podjetniško okolje kot izvor odpora proti planiranju

Dejstvo, da so si nekateri zaposleni zelo blizu z ustanoviteljem, je eden glavnih vzrokov za veliko pripadnost le-teh družinskemu podjetju. Ti zaposleni se čutijo v takšnem podjetju zelo varni in so zelo občutljivi za kakršne koli zamenjave vodstva, še posebno, če dvomijo v njegove sposobnosti oziroma se ne strinjajo z njegovim spremenjenim načinom vodenja. Ta odnos navezanosti na enega človeka je v družinskih podjetjih zelo očiten. Zato lahko takšni zaposleni močno zavirajo proces razvoja in tranzicije v podjetju, čeprav bi ravno njim morala biti kontinuiteta razvoja podjetja najpomembnejša (Rosenblatt et al., 1985, 187). Poleg notranjih interesnih udeležencev podjetja obstajajo tudi zunanje interesne skupine (dobavitelji, kupci, razne finančne institucije, delničarji, itd.), ki s svojim nezaupanjem do novega vodje, predstavljajo ravno tako odpor do načrtovanja nasledstva. To nezaupanje je še posebej veliko, kadar so udeleženci zunanjih interesnih skupin enake starosti kot sami ustanovitelji.

Proces planiranja je zelo zapleten in kompleksen, zato ga morajo ustanovitelji dobro razumeti, da začnejo pravočasno planirati. Vsekakor to ni lahko, saj gre za kompleksen splet psiholoških, čustvenih, individualnih, organizacijskih in zunanjih vprašanj, ki pa vsa govorijo proti planiranju. Zato ni presenetljivo, da večina zavlačuje in ne začne pravočasno planirati. Poleg razumevanja le-tega je potreben še strukturiran in sistematičen pristop, ki sočasno upošteva vse negativne sile. Tabela št. 3 na strani 39 prikazuje kompleksen sklop štirih pogledov odpora proti planiranju.

Tabela 4: Štirje glavni pogledi odpora proti planiranju

POGLED		POMEMBNA LASTNOST
1. Individualen	Psihološko	Povezanost lastnika s podjetjem ter povezani osebni, čustveni in razvojni faktorji
2. Skupinski	Družinski sistem	Pomembna vloga interakcije z družino, strukturo in ponavljajočih se vzorcev
	Sistem družinskega podjetja	Medsebojna odvisnost podsistemov: družina, podjetje, lastnik
3. Organizacijski	Kultura podjetja	Vrednote in predpostavke, ki so vpete v celoten sistem okrog organizacijske kontinuitete
	Razvoj organizacije	Povezava med lastnikovim delegiranjem odgovornosti in rastjo organizacije
4. Okolje	Kontingenčna teorija	Vpliv okolja na organizacijsko strukturo služi kot povezava med nasledstvom managementa in nasledstvom v družini
	Populacijska ekologija	Problem preživetja določenega sektorja v nekem okolju

Vir: Handler, Kram, 1988, str. 362

5. STRATEŠKO PLANIRANJE KOT DEJAVNIK USPEHA DRUŽINSKEGA PODJETJA

Kot smo že ugotovili, so družinska podjetja gonilna sila katere koli ekonomije, saj je večina podjetij v posameznem narodnem gospodarstvu v lasti družin ali pod njihovim nadzorom. Tako sta uspešnost in razvoj posameznega gospodarstva močno odvisna od uspešnosti in razvoja družinskih podjetij. Pri tem je zaskrbljujoč predvsem podatek o preživetju družinskih podjetij skozi več generacij, ki pravi, da jih manj kot ena tretjina uspešno preiti v lastništvo naslednje generacije družine, od teh pa jih v roke tretje generacije preide le še polovica.

V povprečju se kar 40 % družinskih podjetij¹ v danem trenutku sooča s problemom tranzicije lastništva. Ustanovitelji se pri tem odločajo za eno izmed možnosti, kaj storiti z družinskim podjetjem (Leach, 1991, str. 120):

- ga zapreti,
- prodati podjetje zaposlenim ali drugim,
- zadržati lastništvo v družini in najeti managerje za vodenje podjetja,
- zadržati lastništvo in vodenje podjetja v družini.

Za družinska podjetja, ki uspejo prenesti lastništvo na naslednjo generacijo, je značilno dobro poznavanje tako podjetniškega sistema kot sistema družine. Glavni razlog za neuspešno tranzicijo družinskega podjetja na naslednjo generacijo je odsotnost strateškega planiranja.

5.1. PLANIRANJE PRENOSA PODJETJA NA NASLEDNJO GENERACIJO

Proces prenosa družinskega podjetja na naslednjo generacijo zajema (Bowman-Upton, 1987, str. 34):

- planiranje strategije za podjetje,
- planiranje strategije za družino,
- planiranje nasledstva in
- planiranje strategije prenosa z davčnega vidika.

Večini družinskih podjetnikov se zdi že ideja o pripravi kakršnih koli planov za prihodnost povsem nepotrebna in odveč. Poleg tega je za uspešno implementacijo planov v prakso in prenos podjetja na naslednjo generacijo potrebno sodelovanje vseh članov družine. Pri tem

¹ Podatek velja za družinska podjetja v ZDA (Transferring Management in The Family-Owned Business, 2002)

je izredno pomembna odprta komunikacija in tekoč prenos vseh relevantnih informacij med vsemi člani družine, aktivnimi in neaktivnimi v družinskem podjetju.

5.1.1. Opredelitev strateškega plana za podjetje

Strateško planiranje v družinskih podjetjih predpostavlja integracijo družinskih vrednot v plane podjetja. Pri tem je potrebno upoštevati osebne cilje članov družine, poslanstvo družine, vizijo podjetja v prihodnosti, kot jo vidijo člani družine, aktivno vlogo članov družine pri vodenju podjetja in nagrajevanje članov družine. Ker vsa našeta področja vplivajo na izbiro strategije podjetja, se je potrebno do njih natančno opredeliti, še preden se začne proces strateškega planiranja.

Strateško planiranje vključuje analiziranje poslovanja podjetja v njegovem okolju in razvoj orodij za uspešno razvijanje podjetja v prihodnosti. Ta proces vsebuje pregled internih poslovnih operacij in trenutnih vplivov (ekonomskih, tehnoloških, socialnih in političnih) zunanjega okolja na podjetje. Na začetku procesa strateškega planiranja je potrebno identificirati notranje prednosti in slabosti, ki omejujejo oz. podpirajo strategijo. Pri tem je potrebno preveriti organizacijsko strukturo, kulturo in vire podjetja. V naslednjem koraku je potrebno preveriti priložnosti in nevarnosti za poslovanje podjetja v danem okolju. Gre torej za ugotovitev trenutne situacije, v kateri posluje podjetje, ki je podlaga za strateško usmerjanje v prihodnosti. V tretjem koraku je potrebno identificirati osebne cilje družinskih članov, z upoštevanjem potreb družine in nagnjenosti k tveganju. Vse to namreč vpliva na izbiro strategije podjetja, kajti pogoj za uspešno uresničevanje strategije v praksi je usklajenost osebnih ciljev družinskih članov z izbrano strategijo.

Končna opredelitev strateškega plana podjetja vsebuje (Bowman-Upton, 1987, str. 36):

- poslanstvo podjetja,
- cilje podjetja,
- strategije za doseg zastavljenih ciljev in
- aktivnosti za implementacijo izbrane strategije (t. i. taktični plan).

5.1.2. Opredelitev strateškega plana za družino

V okviru postavitve strateškega plana za družino je pomembno, da vsi člani družine poznajo in sprejemajo svojo vlogo v poslanstvu družinskega podjetja. S prevzemanjem odgovornosti, zavedanjem svojih prednosti in slabosti ter osebnim prispevkom, ki ga vsak posamezni član družine lahko nudi podjetju, bo družina začela oblikovati enotno vizijo lastnega podjetja. Ta vizija bo vključevala tako osebne cilje kot profesionalne-karijerne cilje članov družine.

Za planiranje v družinskem podjetju je pomembno, ali je prioriteto obravnavano podjetje ali družina. Nekaterim članom družine je bolj pomembno podjetje, ki je vir finančne varnosti za družino. Drugim članom družine je morda bolj pomembna družina, saj jim uspeh podjetja ne pomeni veliko, če v družini ni harmonije. Alternativno se lahko člani družine odločijo za enakovredno obravnavanje podjetja in družine, pri čemer vse relevantne odločitve upoštevajo tako cilje družine kot podjetja.

Primerno je, da se družina pri obravnavanju strategije za podjetje in družino odmakne od trenutnega poslovnega dogajanja, ki moti in prekinja proces sprejemanja planov. Ponavadi se na razširjenih družinskih srečanjih oblikujejo mnenja in iztočnice za naslednja področja (Baldwin, 2000, str. 24):

- poslanstvo podjetja in vloga družine,
- pravila prenosa vodenja podjetja,
- prenos premoženja z vidika davčnih učinkov,
- sistem nagrajevanja,
- ocenjevanje uspešnosti pri delu,
- komunikacija znotraj družine,
- način priprave otrok za vstop v podjetje,
- časovno planiranje prenosa podjetja in
- način in pogoji vstopanja in izstopanja iz podjetja.

Če šteje družina večje število članov, je priporočljivo, da srečanje pripravi in vodi izkušen zunanji svetovalec, ki v okviru priprave na srečanje identificira pomembna vprašanja, v okviru vodenja srečanja pa moderira pogovore udeležencev tako, da ne vpliva na odločitve družine, temveč le usmerja pogovor do sprejetja skupnih zaključkov. S tem so izpolnjeni pogoji za določitev politik, planiranih aktivnosti ter dodelitev odgovornosti posameznikom za uresničevanje zadanih ciljev. Ko člani družine dosežejo dogovor o strateških usmeritvah podjetja in njihovih vlogah v razvoju le-tega, je izpolnjen pogoj za pristop k planiranju nasledstva.

5.1.3. Planiranje nasledstva

Pod pojmom nasledstva v prvi vrsti razumemo prenos upravljaljske moči na naslednjo generacijo družine. Medtem ko se tranzicija dejansko zgodi v relativno kratkem časovnem okviru, je priprava nanjo dolgoročen proces, ki je odvisen od interesov ustanovitelja, družine in dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja. Zaradi težavnosti tega procesa in nepripravljenosti ustanoviteljev za planiranje nasledstva ga je Lansberg poimenoval kar "nasledstvena zarota" (1988, str. 119). Proces planiranja nasledstva zahteva sodelovanje in predanost tako družine kot ostalih zaposlenih v družinskem podjetju.

Proces nasledstva lahko razdelimo v štiri faze (Baldwin, 2000, str. 16):

- spodbujanje možnih naslednikov,
- izbira naslednika,
- izobraževanje in
- prenos podjetja na naslednika.

5.1.3.1. Spodbujanje možnih naslednikov

Začetna faza je obdobje, v katerem se otroci ustanovitelja učijo o podjetju in pravzaprav traja od njihovega rojstva. Pri tem otrok zavzame pozitivne ali negativne vzorce obnašanja do družinskega podjetja. Njegovo stališče je odvisno predvsem od odnosa staršev do lastnega družinskega podjetja. Če starši stalno izpostavljajo samo probleme v in ob podjetju, potem bodo tudi otroci dobili slab vtis. Dodatno se lahko interes otrok do podjetja zmanjša, če starši pred otroki skrivajo dogajanje v podjetju ali imajo negativen odnos do radovednosti otrok o podjetju. Nasprotno se v nekaterih družinah pričakuje, da bodo otroci aktivno vstopili v podjetje, vendar jim tega nihče ne da jasno vedeti, kar pri njih ustvarja negotovost.

Ustanovitelji so pogosto zelo previdni pri pripravljanju svojih otrok na vstop v družinsko podjetje, predvsem zato, ker se zavedajo osebnostnih razlik ter svobode posameznika pri izbiri profesionalne kariere. Pri motiviranju otrok za vstop v družinsko podjetje morajo biti ustanovitelji v prvi vrsti sami prepričani, kaj hočejo, saj bo v nasprotnem primeru otrokom kmalu postalo jasno, da pravzaprav v podjetju niso zaželeni. To se odrazi v njihovem dvomu v lastne sposobnosti, v dvomu o uspešni prihodnosti podjetja ali v slabšanju medosebnega odnosa med otrokom in starši, ki bo posledično težko preživel vse pritiske, ki jih prinaša nasledstvo. Katera koli od opisanih situacij hitro vpliva na zmanjšanje interesa otroka po vključitvi v družinsko podjetje.

Pri spodbujanju otrok k vključevanju v podjetje se morajo otroci zavedati želje staršev po njihovem sodelovanju, pri čemer morajo o tej temi pogosto in odprto komunicirati. Ustanovitelj mora o podjetju govoriti realistično, vendar s pozitivnim prizvokom, saj mu družinsko podjetje omogoča mnogo pozitivnih izkušenj, ki jih lahko deli s svojimi otroki. Pri tem se otroci seznanijo predvsem z vrednotami, kulturo in prihodnostjo podjetja.

5.1.3.2. Izbira naslednika

Z izbiro naslednika se določi osebo, ki bo vodila družinsko podjetje v naslednji generaciji. Od celotnega procesa tranzicije podjetja je to najpogosteje najtežji korak, predvsem če morajo ustanovitelji izbirati med večjim številom kandidatov. Otroci pogosto dojemajo

izbiranje kot favoriziranje enega od njih, kar lahko negativno vpliva na harmonijo med njimi. Naslednik je lahko izbran glede na starost, spol, kvalifikacije ali uspešnost pri delu, pri čemer se nekateri ustanovitelji, zaradi močnih čustev do otrok, izogibajo temu dejanju.

Za lažjo izbiro naslednika bi morali ustanovitelji družinskih podjetij večkrat uporabljati modele izbire naslednika, kot ga uporabljajo v nedružinskih podjetjih. Pri tem bi družinski člani - v funkciji nadzornega sveta družbe – ob spoštovanju strateškega plana podjetja, določili cilje, ki bi jih moral doseči prihodnji vodja družinskega podjetja. S tem bi sistematično definirali glavne značilnosti njegovega delovnega mesta in zahtevane sposobnosti, izkušnje in karakterne značilnosti, ki jih mora naslednik imeti.

Sistematična opredelitev delovnega mesta vodje družinskega podjetja ima več prednosti. Prvič, odstranjuje čustven pogled na izbiro naslednika, po potrebi se nasledniku tudi omogoči pridobivanje manjkajočih znanj in izkušenj. Drugič, družinsko podjetje s tem dobi cilje, ki so bili določeni in sprejeti enotno s strani članov družine. Končno je lahko tudi ustanovitelj podjetja razbremenjen skrbi o prihodnosti podjetja, ker ve, da sprejeti cilji zagotavljajo uspešen razvoj in nadaljnjo rast družinskega podjetja.

5.1.3.3. Izobraževanje naslednika

Izobraževanje naslednika družinskega podjetja je zapleten proces. Zaradi časovne stiske in vpletenosti čustev se ustanovitelj mnogokrat težko spoprime s to nalogo. Zaradi tega je lahko mentor naslednika tudi druga ključna oseba v družinskem podjetju. Program izobraževanja naslednika mora biti skladen s poslanstvom podjetja, usmerjen k rezultatom, realen in predvsem mora dati dobro usposobljenega naslednika.

Koncept izobraževanja s ciljem je lahko zelo učinkovita metoda učenja potencialnih naslednikov, ki lahko služi tudi za njihovo ocenjevanje. V procesu ciljnega izobraževanja tako mentor in učenec skupaj določita naloge učenca, časovni okvir aktivnosti in metodo za ocenitev uspešnosti. Tak sistem omogoča nasledniku, da se loti koristnega dela, obenem pa prevzame tudi odgovornost za izpolnjevanje zadanih nalog. Prav tako se lahko sooči z naraščajočo odgovornostjo, ko izpolni zadane naloge in se mu postavi nove, bolj zahtevne cilje. Pomembno je, da naslednik pri vstopu v podjetje zasede dobro definirano delovno mesto. Namesto da naslednik ob prihodu v družinsko podjetje zasede delovno mesto pomočnika direktorja, ki predvideva predvsem celodnevno sledenje direktorja podjetja, bi moral zasedati delovno mesto z natančno definiranim opisom delovnih nalog, ki zahtevajo od njega več samostojnosti in ustvarjalnosti. V majhnem podjetju je to veliko težje, saj večina zaposlenih nosi odgovornost praktično za večino nalog. Kljub temu je potrebno nasledniku dodeliti odgovornosti in pristojnosti za določene naloge, saj je v nasprotnem primeru nemogoče ocenjevati njegovo uspešnost.

V odvisnosti od dejavnosti družinskega podjetja je tudi izbira kriterijev za uspešno izobraževanje naslednikov. Ponavadi skušajo ustanovitelji oceniti naslednika predvsem na naslednjih področjih (Baldwin, 2000, str. 26):

- odločitvene sposobnosti,
- vodstvene sposobnosti,
- nagnjenost k tveganju,
- osebnostne lastnosti in
- obnašanje v stresnih situacijah.

Dober način za ugotavljanje zgoraj naštetih sposobnosti je poslušanje naslednikovega mnenja o določenem problemu ali situaciji. Pri tem se mentor ne spušča v konfrontacijo z učencem, temveč moderira pogovor na točkah, kjer je to smiselno. Tako se lahko mentor in učenec seznanita z miselnimi vzorci in načinom sprejemanja odločitev, ki jih imata.

Obstaja verjetnost, da se stil vodenja, ki ga ima naslednik, razlikuje od stila vodenja, ki ga ima ustanovitelj družinskega podjetja. Ker so zaposleni navajeni ustanoviteljevega stila vodenja, bo imelo podjetje v tem primeru v obdobju po prehodu težave, še zlasti, če je ustanovitelj vodil podjetje na avtorski način.

Del izobraževanja naslednika je tudi njegova predstavitev zunanjemu okolju podjetja (stranke, poslovni partnerji, bančni svetovalci, itd.). To področje mnogo ustanoviteljev preveč zapostavlja in se premalo zaveda pomena spoznavanja zunanjega okolja podjetja s prihodnjim vodjem.

5.1.3.4. Prenos podjetja na naslednika

Dejanski prenos podjetja na naslednika se zgodi z dokončno upokojitvijo ustanovitelja družinskega podjetja. Tranzicija je lahko uspešna, če (Bowman-Upton, 1987, str. 94):

- se zgodi v vnaprej predvidenem časovnem okviru,
- je dokončna in ustanovitelj ne sodeluje več v dnevni aktivnosti,
- ustanovitelj spoštuje plan nasledstva, in to tudi javno pove,
- je ustanovitelj aktivno sodeloval pri oblikovanju strateških usmeritev podjetja.

Sama tranzicija se lahko zgodi v korakih, s postopnim prenosom odgovornosti na naslednika. Ustanovitelj se lahko prepriča v naslednikove sposobnosti vodenja podjetja tudi tako, da pred dokončnim prenosom pristojnosti, planirane za določeno obdobje, nekajkrat odide na dopust. S tem tudi naslednik dobi pravi občutek za vodenje podjetja.

5.1.4. Planiranje strategije prenosa z davčnega vidika

Vprašanja, ki zadevajo davčni vidik prenosa podjetja, se nanašajo na formalni prenos lastništva podjetja. Praviloma je prenos lastništva podjetja močno obdavčen, zato je zaradi zmanjšanja finančnega bremena za podjetje in družino bistveno, da planirajo postopen prenos lastništva na naslednike. Lastništvo se lahko prenese z (Friedman, Friedman, 1994, str. 135):

- dedovanjem,
- darilno pogodbo,
- prodajo,
- odkupom s strani zaposlenih, kadar ni naslednikov oz. le-ti nimajo interesa prevzeti podjetja,
- prodajo drugim podjetjem, itd.

Za ustanovitelje je pomembno, da imajo ob prenosu lastništva na naslednike že zagotovljeno materialno varnost po upokojitvi, hkrati pa prenos ne sme finančno izčrpati podjetja (npr. ugodno posojilo iz sredstev podjetja naslednikom za odkup lastništva podjetja). Ob planiranju prenosa lastništva je potrebno upoštevati tudi možne spremembe v davčni politiki, nenačrtovane dogodke ter razne možnosti naložbe kupnine za podjetje, ki jo prejmejo bivši lastniki, v varne in donosne finančne oblike (Glas, 1995, str. 21).

5.2. POGOJI ZA USPEŠEN PRENOS PODJETJA NA NASLEDSTVO

Uspešnost družinskega podjetja je na dolgi rok pogojena z uspešno tranzicijo podjetja na naslednjo generacijo. Obstaja mnogo razlogov, zaradi katerih ustanovitelji ne morejo povsem zapustiti svoje osnovne vloge v podjetju. Med osnovnimi razlogi so predvsem finančne ugodnosti, ki jih kot vodja podjetja uživa ustanovitelj. Po dolgoletnem napornem delu v podjetju je nujno, da ima ustanovitelj zagotovljeno finančno varnost pred dejansko upokojitvijo. Če se to ne zgodi, je vprašljiva uspešna tranzicija upravljalvske moči na naslednika, s tem pa je ogrožena tudi uspešnost poslovanja družinskega podjetja.

Nadaljnja težava nepopolnega prenosa družinskega podjetja je tudi v tem, da se lahko podjetje finančno izčrpa in zato oddalji od strateških ciljev, ker mora zadovoljiti visoke finančne potrebe dveh "upravljavcev", tj. ustanovitelja in naslednika hkrati.

Mnogi ustanovitelji delajo v družinskem podjetju zaradi osebnega in družbenega potrjevanja. Zdi se, da lahko le tako živijo polno življenje. Bolj kot je ustanovitelj čustveno navezan na podjetje, tem bolj mu je pomembno njegovo delo v podjetju, saj se le tako čuti izpolnjenega. Prenos upravljalvske moči na naslednika lahko ustanovitelji čutijo kot delno

izgubo lastne identitete. Ustanovitelju je delo v podjetju pomembno zaradi (Baldwin, 2000, str. 29):

- finančnih razlogov,
- priložnosti za prispevanje širši družbeni skupnosti,
- ugleda in samospoštovanja,
- družbenih vezi,
- osebne identitete,
- organizacije svojega življenja,
- potrebe po osebnih dosežkih in dokazovanju.

S prenosom podjetja na naslednika se mora ustanovitelj odreči zgoraj naštetemu. Predvsem je kritična izguba ugleda in moči v družbi, ki je je bil deležen kot vodja podjetja. Zaradi tega se pogosto dogaja, da kljub formalnemu prenosu odgovornosti za vodenje podjetja na naslednika, ustanovitelj še naprej skuša zadržati upravljavsko moč, ki jo je imel kot vodja podjetja. Za uspešen dejanski prenos podjetja na naslednika mora ustanovitelj imeti (Bowman-Upton, 1987, str. 114):

- dober finančni plan za upokojitev,
- biti aktiven na področju izven podjetja, kjer bo lahko ohranil družbene stike in svoj vpliv tudi po upokojitvi,
- imeti vero v naslednika,
- biti pripravljen prisluhniti zunanjim svetovalcem.

Da bi prenos podjetja v celoti uspel, je nujno potrebno vzdrževati visoko stopnjo komunikacije med družinskimi člani. Družinska srečanja in redni sestanki so priložnost za utrjevanje vrednot, ki jih ima oz. naj bi jih imelo podjetje.

6. STRATEŠKO PLANIRANJE V SLOVENSКИH DRUŽINSKIH PODJETJIH

V Sloveniji ločimo dva tipa družinskih podjetij. Prvega predstavljajo podjetja z dolgoletno tradicijo (npr. gostilna ali obrtno podjetje), drug značilen tip družinskih podjetij predstavljajo nova, mlada podjetja, ustanovljena ob koncu prejšnjega stoletja ob prehodu iz socialističnega v tržno-kapitalski ekonomski sistem. Za Slovenijo so bili namreč v devetdesetih letih prejšnjega stoletja značilni trije strukturni procesi, ki so opredeljevali okolje, v katerem delujejo podjetja, ter približali značilnosti slovenskega gospodarstva značilnostim prevladujoče svetovne gospodarske ureditve. Ti procesi so: hitra deindustrializacija gospodarstva s povečanjem tržnega deleža storitvenega sektorja, spreminjanje velikostne strukture podjetij v korist malih podjetij ter internacionalizacija gospodarstva (Tajnikar, 1997, str. 379).

Družinska podjetja so bolj ali manj introvertirana, tako da poudarjajo vrednote, tradicijo in ugled družine. Zaradi tega je razumljivo, da člani družine o posebnostih njihovega družinskega podjetja neradi govorijo. Proučevanje družinskih podjetij je namreč neločljivo povezano s proučevanjem družine (Handler, 1989, str. 264), tako da je potrebno upoštevati željo družinskih podjetij in njihovih managerjev, da obdržijo informacije o strategijah, finančnem stanju in družinskih odnosih kot zaupne (Ward, 1987, str. 187).

6.1. METODOLOŠKE OPREDELITVE EMPIRIČNE RAZISKAVE

Družinska podjetja v Sloveniji niso opredeljena kot posebna pravna kategorija. Najbolj pogosto so registrirana kot samostojni podjetniki ali družbe z omejeno odgovornostjo.

6.1.1. Načrt raziskave

Družinska podjetja, ki so bila zajeta v vzorec (N = 110), sem pridobila iz različnih virov:

- iz različnih revij in časopisov, kjer so bila predstavljena posamezna družinska podjetja (27 podjetij),
- iz baze družinskih podjetij, ki jo osebno vodim na podlagi poslovnih stikov (45 podjetij),
- preko prijateljev in znancev ter njihovih poznanstev v družinskih podjetjih (38 podjetij).

Z identificiranimi družinskimi podjetji sem stopila v stik po telefonu in jih prosila za sodelovanje v anketi, ki sem jo kasneje poslala po pošti oz. sem jo izročila osebno. Že pri

tem koraku je približno 30 % podjetij odklonilo sodelovanje, kot glavni razlog pa so navajali prezaposlenost ob koncu poslovnega leta in - kljub zajamčeni anonimnosti - odklonilno stališče do razkrivanja podrobnosti o družinskem podjetju. Tako sem uspela izročiti 77 anket, pri čemer sem zaradi poprejšnjega pozitivnega stika lahko računala na visok odstotek sodelovanja. Anketo je izpolnilo 64 podjetij, pri čemer je 46 anket prispelo po pošti, preostalih 18 sem šla osebno iskat v podjetja.

Kljub začetni nameri, da vsaj z 10 podjetji opravim tudi globinski intervju, sem od tega odstopila že v začetni fazi, saj sem ugotovila precejšen negativen odnos do take metode izvajanja raziskave.

6.1.2. Predstavitev vzorca anketiranih družinskih podjetij

Ugotovitve empirične analize temeljijo na pridobljenih anketah družinskih podjetij iz različnih regij Slovenije. Od 64 anketiranih podjetij je bilo 36,5 % samostojnih podjetnikov in 63,5 % družb z omejeno odgovornostjo. Tabela X prikazuje odziv družinskih podjetij po posameznih regijah.

Tabela 5: Anketirana družinska podjetja po regijah v Sloveniji

Regija (glede na telefonsko centralo)	Pravna oblika podjetja		Skupaj
	s.p.	d.o.o.	
Celje	1	2	3
Koper	0	1	1
Kranj	2	6	8
Krško	0	1	1
Ljubljana	8	19	27
Maribor	3	5	8
Nova Gorica	1	0	1
Novo mesto	4	7	11
Postojna	0	2	2
Trbovlje	0	0	0
Skupaj	19	45	64

Vir: Anketa 2002.

V anketi so najbolj zastopana podjetja iz ljubljanskega področja (42,2 %), novomeške (17,2 %), mariborske ter kranjske regije (12,5 %).

Tabela 6: Prikaz strukture anketiranih podjetij

Velikost podjetja		
<i>Razred</i>	<i>Frekvenca</i>	<i>Delež (%)</i>
Majhno	49	76.6
Srednje	12	18.8
Veliko	3	4.7
Promet v letu 2001 (v mio SIT)		
<i>Razred</i>	<i>Frekvenca</i>	<i>Delež (%)</i>
do 20	7	10.9
21– 100	25	39.1
101– 300	16	25.0
301– 800	11	17.2
nad 801	5	7.8
Dobiček v letu 2001 (v mio SIT)		
<i>Razred</i>	<i>Frekvenca</i>	<i>Delež (%)</i>
do 3	20	31.3
3,1 – 7	23	35.9
7,1 – 13	7	10.9
13,1 – 21	6	9.4
nad 21	8	12.5
Ustanovitev podjetja		
<i>Obdobje (leto)</i>	<i>Frekvenca</i>	<i>Delež (%)</i>
do 1960	3	4.7
1961 – 1970	3	4.7
1971 – 1980	8	12.5
1981 – 1990	20	31.3
od 1991 naprej	30	46.9
Osnovna dejavnost podjetja		
<i>Dejavnost</i>	<i>Frekvenca</i>	<i>Delež (%)</i>
D. Predelovalne dejavnosti (proizvodnja)	22	34.4
F. Gradbeništvo	5	7.8
G. Trgovina, popravila motornih vozil	23	35.9
K. Nepremičnine, najem in poslovne storitve	11	17.2
N. Zdravstvo in socialno varstvo	3	4.7

Vir: Anketa 2002.

V anketi so sodelovala majhna podjetja (76,6 %), srednja (18,8 %) in velika podjetja (4,7 %) skladno z opredelitvijo velikosti podjetij po 51. členu Zakona o gospodarskih družbah.

Največ anketiranih družinskih podjetij je imelo v zadnjem letu od 21 do 100 milijonov tolarjev prometa (39,1 %). Vsa anketirana podjetja so v letu 2001 poslovala z dobičkom, pri čemer le-ta pri več kot dveh tretjinah podjetij (67,2 %) ni presegel 7 milijonov tolarjev.

Skoraj polovica vseh anketiranih podjetij (46,9 %) je bila ustanovljena v obdobju od osamosvojitve Slovenije naprej, torej v obdobju tranzicije iz socialistične v kapitalistično družbenoekonomsko ureditev.

V anketiranih podjetjih so bile ob ustanovitvi v povprečju zaposlene 4,3 osebe, sedaj v povprečju zaposlujejo 22,2 osebe. V povprečju anketirana družinska podjetja zaposlujejo 2,3 člana družine, ki obvladuje posamezno podjetje.

Osnovna dejavnost podjetja je opredeljena na podlagi Standardne klasifikacije dejavnosti. Pri anketiranih družinskih podjetjih sem se srečala le s petimi dejavnostmi. Najbolj zastopana dejavnost je trgovina, na drugem mestu je proizvodnja, na tretjem so poslovne storitve, na četrtem gradbeništvo in na koncu je dejavnost zdravstva. To verjetno dovolj dobro ilustrira siceršnjo strukturo dejavnosti slovenskih malih in srednjih podjetij.

Tabela 7: Struktura anketiranih podjetij glede na njihov konkurenčni položaj

Ocena konkurenčnega položaja podjetja		
<i>glede na panogo</i>	<i>Frekvenca</i>	<i>Delež (%)</i>
Podpovprečno	5	7.8
Povprečno	31	48.4
Nadpovprečno	28	43.8
<i>v lokalnem okolju</i>	<i>Frekvenca</i>	<i>Delež (%)</i>
Podpovprečno	3	4.7
Povprečno	31	48.4
Nadpovprečno	30	46.9
<i>glede na pričakovano konkurencu v EU</i>	<i>Frekvenca</i>	<i>Delež (%)</i>
Podpovprečno	15	23.4
Povprečno	44	68.8
Nadpovprečno	5	7.8

Vir: Anketa 2002.

Konkurenčni položaj podjetja je bil ocenjen s strani anketirancev samih. 48,4 % jih je menilo, da so njihova podjetja povprečno konkurenčna tako glede na panogo kot tudi v njihovem lokalnem okolju. 43,8 % jih meni, da so njihova podjetja nadpovprečno konkurenčna glede na panogo, 46,9 % pa, da pozitivno odstopajo od konkurence v svojem lokalnem okolju, medtem ko le 7,8 % anketirancev meni, da so njihova podjetja nadpovprečno konkurenčna glede na pričakovano konkurencu v Evropski uniji. 68,8 % podjetij meni, da so povprečno konkurenčna glede na pričakovano konkurencu v EU.

Tabela 8: Struktura anketirancev glede na spol in izobrazbo

SPOL	IZOBRAZBA							
	Srednješolska		Višješolska		Visokošolska		SKUPAJ	
	f	f°	f	f°	f	f°	f	f°
Moški	23	35.9	13	20.3	12	18.8	48	75.0
Ženske	10	15.6	3	4.7	3	4.7	16	25.0
SKUPAJ	33	51.6	16	25.0	15	23.4	64	100.0

f – absolutna frekvenca, f° – relativna frekvenca

Vir: Anketa 2002.

Med anketiranci je tri četrtine moških in ena četrtina žensk. Več kot polovica anketirancev ima srednješolsko izobrazbo (51,6 %), potem sledi višješolska izobrazba (25 %) in pa visokošolska (23,4 %). Iz razgovorov, ki sem jih opravila s podjetniki, bi kot glavni razlog za dokaj nizko formalno izobrazbo izpostavila zlasti pomanjkanje časa za študij zaradi vseh značilnosti dela v družinskem podjetju.

Izmed vseh anketirancev jih ima tako večina moških (35,9 %) kot žensk (15,6 %) srednješolsko izobrazbo.

Tabela 9: Struktura anketirancev glede na spol in vloge, ki jih imajo v podjetju

SPOL	VLOGA V PODJETJU									
	Ustanovitelj		Lastnik		Direktor		Naslednik		SKUPAJ	
	f	delež (%)	f	delež (%)	f	delež (%)	f	delež (%)	f	delež (%)
Moški	31	64.6	39	81.3	41	85.4	8	16.7	48	100.0
Ženske	10	62.5	15	93.8	11	68.8	2	12.5	16	100.0
SKUPAJ	41	64.1	54	84.4	52	81.3	10	15.6	64	100.0

f – absolutna frekvenca

Vir: Anketa 2002.

V večini primerov imajo anketiranci v podjetjih vlogo lastnika (84,4 %) in direktorja (81,3 %). Glede na to, da je, poleg omenjenih vlog, več kot polovica anketirancev tudi ustanovitelj podjetja (64,1 %), lahko sklepam, da je večina podjetij še vedno v rokah prve generacije družine. Tak sklep potrjuje tudi dejstvo, da je le 15,6 % anketirancev tudi naslednikov v družinskih podjetjih.

Anketiranci moškega spola se najpogosteje pojavljajo v vlogah direktorja (85,4 %) in lastnika podjetja (81,3 %), medtem ko so anketiranke ženskega spola v večini primerov lastnice podjetij (93,8 %), šele potem pa tudi direktorice (68,8 %) in ustanoviteljice podjetij (62,5 %).

6.2. REZULTATI EMPIRIČNE ANALIZE ODNOSA DO STRATEŠKEGA PLANIRANJA SLOVENSКИH DRUŽINSКИH PODJETIJ

V nadaljevanju bom predstavila in interpretirala rezultate glede na različna tematska vprašanja, ki jih je obravnavala anketa. Kljub njeni sorazmerni obsežnosti bom več pozornosti namenila najzanimivejšim spoznanjem. Tako se bodo sklopi posameznih ugotovitev nanašali na:

Uspešnost družinskega podjetja

1. Definiranje uspešnega družinskega podjetja
2. Dejavniki uspešnosti družinskega podjetja

Družina in podjetje

1. Odnos družine do podjetja
2. Vmešavanje družine v poslovanje družinskega podjetja

Odnos do planiranja

1. Planiranje v družinskih podjetjih
2. Planiranje nasledstva v družinskih podjetjih
3. Ovire za planiranje
4. Družinska ustava in vizija podjetja

6.2.1. Uspešnost družinskega podjetja

V delu vprašalnika, ki se je nanašal na uspešnost družinskega podjetja, sem predvsem želela ugotoviti, kako anketiranci definirajo uspešno družinsko podjetje in kateri so tisti dejavniki, ki po njihovi oceni pripomorejo k uspešnosti družinskega podjetja.

6.2.1.1. Definiranje uspešnega družinskega podjetja

Anketiranci so vsako izmed 10 ponujenih trditve, ki bi lahko definirale uspešno družinsko podjetje, ocenili z oceno od 1 do 5, glede na to, ali zelo ustreza njihovi predstavi o uspešnem družinskem podjetju (5) ali ji nikakor ne ustreza (1). V postopku rangiranja danih definicij sem vsak izbor trditve, ki je najbolj ustrezala predstavi anketirancev o uspešnem družinskem podjetju, točkovala s petimi točkami, vsak izbor najmanj ustrezne trditve pa z eno točko. V tabeli 10 so prikazane vse ponujene definicije uspešnega družinskega podjetja in kako so jih glede na svoje predstave razvrstili anketiranci. V zadnjem stolpcu je tudi podatek o tem, kakšen odstotek anketirancev je posamezno trditve postavilo na prvi dve mesti po ustreznosti.

Tabela 10: Definicija uspešnega družinskega podjetja

USPEŠNO DRUŽINSKO PODJETJE:	Ustreznost definicije*					Točke	Rang	delež (%)
	1	2	3	4	5			
- je tisto, v katerem uspe družinskim članom ločiti svoje družinske vloge od funkcij, ki jih imajo v podjetju.	3	2	11	12	36	268	1	75
- je tisto, ki uspe preiti na naslednjo generacijo brez posebnih težav	0	2	7	36	19	264	2	86
- je tisto, ki je sposobno zadovoljiti osebne in finančne cilje članov družine	0	8	10	23	23	253	3	72
- stalno veča promet	2	3	16	30	13	241	4	67
- je tisto, ki uresniči vizijo ustanovitelja	3	7	13	26	15	235	5	64
- je tisto, ki je prisotno na trgu več kot eno generacijo	7	3	12	26	16	233	6	66
- stalno širi svojo dejavnost na nove proizvode oz. področja	2	8	20	20	14	228	7	53
- je tisto, ki stalno povečuje dobiček	3	8	18	25	10	223	8	55
- se uvršča na razne lestvice najboljših podjetij	7	18	23	10	6	182	9	25
- ima vsako leto več zaposlenih	11	13	33	5	2	166	10	11

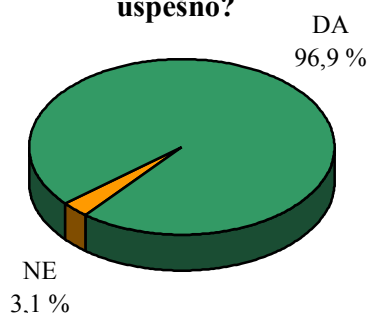
* 1-nikakor ne ustreza, ..., 5-zelo ustreza

Vir: Anketa 2002.

Za večino anketirancev je uspešno družinsko podjetje tisto, v katerem uspe družinskim članom ločiti svoje družinske vloge od njihovih funkcij v podjetju, ki uspe relativno brez težav preiti na naslednjo generacijo in je sposobno zadovoljiti osebne in finančne cilje članov družine. Konvencionalne opredelitve uspešnih podjetij, kot so stalno povečevanje dobička, zaposlenih ter uvrščanje na razne lestvice najboljših podjetij glede na mnenja anketirancev, nimajo odločilnega pomena pri definiranju uspešnega družinskega podjetja.

Slika 2: Uspešnost lastnega podjetja

Ali menite, da je vaše družinsko podjetje uspešno?



Vir: Anketa 2002.

Velika večina anketirancev meni, da je njihovo družinsko podjetje uspešno. Pri tem so kot razloge za takšno opredelitev navajali tako konvencionalne (rast, kakovost poslovanja, finančna disciplina, ipd.) kot tudi ostale razloge, ki v bistveno večji meri definirajo prav uspešno družinsko podjetje:

- doseganje ciljev in uresničevanje vizije ustanovitelja,
- uspešen obstanek podjetja na trgu skozi več generacij,
- glavni vir prihodka za celo družino,
- zadovoljevanje potreb družine,
- uspešno reševanje nasledstvenega vprašanja,
- dober ugled podjetja in družine,
- uspešen dobavitelj največjim slovenskim podjetjem skozi več generacij.

Zanemarljivo majhen odstotek anketirancev meni, da je njihovo družinsko podjetje zaspalo na lovorikah preteklosti, pri čemer ni sledilo tehnološkemu napredku, kar vidijo kot glavni razlog za neuspešnost njihovega družinskega podjetja.

Belak (1998, str. 33) meni, da je uspešnost katerega koli podjetja pogoj za njegov obstoj. Uspešnost podjetja je pogojena z njegovo kakovostjo v okolju, kjer deluje in ki bo podjetju njegovo uspešnost tudi dejansko priznalo. Ker je kakovost podjetja povezana z razvojem, je le-ta življenjska nuja vsakega podjetja. Rast podjetja je le možno sredstvo za uresničevanje razvoja. Obstoj podjetja na daljši rok, njegova uspešnost, razvoj in rast pa konec koncev služijo k večanju blaginje njegovih udeležencev – v primeru družinskega podjetja je to v največji meri družina.

Pogoj za uspešno družinsko podjetje je dolgoročen in konstanten razvoj podjetja. Interes družine mora biti usklajen s tem pogojem. Tako se sčasoma iz malega podjetja lahko razvijejo srednja ali celo velika podjetja, ki postanejo nosilci razvoja v okolju, kjer delujejo.

6.2.1.2. Dejavniki uspešnosti družinskega podjetja

Anketiranci so ocenjevali osem sklopov dejavnikov, ki pripomorejo k uspešnosti družinskega podjetja. Vsako izmed ponujenih trditev so ocenili od 1 (nepomembno) do 5 (zelo pomembno) glede na vpliv, ki ga ima posamezen dejavnik na uspešnost družinskega podjetja. V postopku rangiranja sklopov dejavnikov uspešnosti sem vsak izbor sklopa dejavnikov, ki so ga anketiranci označili za zelo pomembnega, točkovala s petimi točkami, vsak izbor najmanj pomembnega sklopa dejavnikov pa z eno točko. Trditve v okviru posameznega sklopa dejavnikov uspešnosti sem točkovala po istem sistemu in jih tako rangirala po pomembnosti v okviru posameznega sklopa dejavnikov uspešnosti družinskega podjetja. Tako Rang 1 v sledeči tabeli pomeni razvrstitev sklopa dejavnikov uspešnosti družinskega podjetja glede na pomembnost, kot ga vidijo anketiranci. Rang 2 pa je razvrstitev posameznih trditev po pomembnosti v okviru posameznega sklopa dejavnikov uspešnosti.

Tabela 11: Rangiranje dejavnikov uspešnosti družinskega podjetja po pomembnosti

DEJAVNIKI USPEŠNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA	POMEMBNOST*					Točke	Rang 1	Rang 2
	1	2	3	4	5			
Razumevanje različnosti med družinskimi vlogami in vlogami v podjetju	0	0	2	26	36	290	1	
- konflikte v podjetju je lažje reševati, če se vsakdo zaveda svoje vloge v podjetju	0	0	2	16	46	300		1
- družina mora razumeti, da se je potrebno v podjetju obnašati drugače kot doma	0	2	0	21	41	293		2
- zaposleni člani družine se zavedajo, da imajo v podjetju drugačno vlogo kot doma	2	0	8	24	30	272		3
Člani družine prevzemajo odgovornost za svoja dejanja	0	2	6	18	38	284	2	
- družinski člani zasedajo delovna mesta, za katera so dejansko usposobljeni	0	0	11	18	35	280		1
- družinski člani občutijo posledice, če ne izpolnijo zadanih ciljev	0	3	5	29	27	272		2
- družinski člani se podrejajo ciljem podjetja	0	2	10	23	29	271		3
- pravila vključevanja družinskih članov v podjetje so jasna	0	3	13	21	27	264		4
- plača zaposlenih članov družine odraža dodano vrednost, ki jo ustvarijo	0	5	19	22	18	245		5
Dinamičnost in fleksibilnost managementa družinskega podjetja	0	0	10	29	25	271	3	
- vodja podjetja se izbira glede na kvalitete in sposobnosti, ki jih mora imeti	0	2	3	21	38	287		1
- prilagajanje družinskega podjetja spremembam na trgu	0	3	4	19	38	284		2
- ločiti vizijo družine od vizije podjetja	0	5	13	24	22	255		3
- zavedanje nevarnosti pri vpeljavi družinskih vrednot v poslovanje podjetja	0	6	18	24	16	242		4
Razvite sposobnosti poslušanja	0	0	14	26	24	266	4	
- aktivno poslušanje izboljšuje medsebojne odnose in tako vodi k večji uspešnosti podjetja	0	0	11	24	29	274		1
- poslušanje pripomore pri preprečitvi poslabšanja odnosov znotraj družine	0	2	11	24	27	268		2
Izdelava plana prenosa podjetja na naslednjo generacijo	0	2	14	24	24	262	5	
- upoštevati, da so interesi in vrednote generacij različne	0	3	6	29	26	270		1
- zgodaj identificirati člana družine, ki premore kvalitete za vodenje podjetja	0	0	16	22	26	266		2
- pravočasno planiranje prenosa lastništva	2	0	14	27	21	257		3
- učenje potencialnih naslednikov zunaj domačega podjetja	3	5	10	19	27	254		4
- del delovnega časa posvetiti izdelavi plana prenosa	6	10	26	14	8	200		5
Potrebno je planiranje prihodnosti tako za podjetje kot družino	2	2	11	33	16	251	6	
- z družinskimi člani se je potrebno vnaprej odkrito pogovoriti o vseh neprijetnih zadevah (smrti, delitvi zapuščine, denarja,...)	2	3	11	14	34	267		1
- pri planiranju za podjetje je potrebno upoštevati tudi interese družinskih članov	3	4	5	35	17	251		2
- družinski sestanki so sestavni del procesa izdelave plana za podjetje	3	8	22	26	5	214		3
- v pravih ravnanja oz. družinski ustavi lahko opredelimo pomen podjetja za družino	3	7	27	22	5	211		4
Koriščenje svetovalnih storitev pri upravljanju družinskega podjetja	0	5	15	27	17	248	7	
- družina sprejema odločitve, svetovalec svetuje	0	2	3	18	41	290		1
- svetovalec bi moral razumeti specifičnost poslovanja družinskega podjetja	0	0	6	21	37	287		2
- koriščenje različnih virov informacij pri vodenju podjetja	0	5	5	30	24	265		3
- pred izbiro je potrebno svetovalce osebno intervjuati	5	5	27	16	11	215		4
Družinsko podjetje je potrebno dojemati striktno s poslovnega vidika	2	5	18	22	17	239	8	
- odprta in iskrena komunikacija pomaga pri utrjevanju vlog družinskih članov v podjetju	0	2	6	18	38	284		1
- družinsko podjetje je predvsem posel, in ne hobi ustanovitelja	2	7	8	22	25	253		2
- vizija družinskega podjetja loči namen interesov družine od namena interesov podjetja	2	4	18	18	22	246		3
- osnovna zahteva družinskega podjetja je profitabilnost	3	6	21	27	7	221		4
- poseben družinski svet je učinkovit pri formalizaciji komuniciranja med družinskimi člani	7	10	19	19	9	205		5

* 1-ni pomembno, ..., 5-zelo pomembno

Vir: Anketa 2002.

Anketiranci so med osmimi ponujenimi dejavniki, ki vplivajo na uspešnost družinskega podjetja, na prvo mesto po pomembnosti razvrstili ločevanje med družinskimi vlogami in

vlogami, ki jih imajo družinski člani v podjetju. Anketirancem se zdi najbolj pomembno, da se vsak zaposleni družinski član zaveda svoje vloge v sistemu podjetja. Poleg tega mora cela družina razumeti, da se je potrebno v podjetju obnašati drugače kot doma (klicanje z ljubkovalnimi imeni v podjetju torej ni primerno).

Na drugo mesto po vplivu na uspešnost družinskega podjetja so anketiranci razvrstili prevzemanje odgovornosti članov družine, zaposlenih v podjetju. Pri tem se jim zdi najbolj pomembno, da člani družine dejansko zasedajo delovna mesta, za katera so usposobljeni. Če zaposleni družinski člani ne izpolnjujejo ciljev, se zdi anketirancem nujno, da morajo le-ti nujno nositi odgovornost s prevzemanjem določenih posledic neizpolnitve ciljev. Anketirancem se zdi pomembno tudi, da dajo družinski člani prednost ciljem podjetja pred osebnimi cilji. V tem sklopu dejavnikov uspešnosti družinskega podjetja so anketiranci za najmanj pomemben dejavnik uspešnosti označili plačo zaposlenih družinskih članov, ki naj bi ustrezala njihovi delovni uspešnosti. To verjetno odraža dejstvo, da v družinskih podjetjih lojalnost in zavest o pomenu podjetja postavljajo nad posameznika in njegov občutek, da je pošteno plačan. To sicer ni poslovno najboljši koncept.

Na tretje mesto po vplivu na uspešnost družinskega podjetja so anketiranci razvrstili dinamičnost in fleksibilnost managementa družinskega podjetja. V okviru tega se jim zdi najbolj pomembno, da je že sam vodja podjetja izbran glede na potrebne kvalitete in sposobnosti, ki bi jih moral imeti. Anketirancem se zdi zelo pomembno tudi prilagajanje družinskega podjetja spremembam na trgu. Nekoliko manj pomembno se jim zdi, da se morajo posebej zavedati nevarnosti vpeljave vrednot družine v poslovanje podjetja.

Na naslednje mesto po pomembnosti dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost družinskega podjetja, so anketiranci razvrstili razvite sposobnosti poslušanja, pri čemer se jim bolj pomembno kot dejstvo, da aktivno poslušanje preprečuje poslabšanje osebnih odnosov znotraj družine, zdi pomembno, da lahko z aktivnim poslušanjem vplivamo na izboljšanje medosebnih odnosov.

Na peto mesto po vplivu na uspešnost družinskega podjetja anketiranci uvrščajo izdelavo plana prenosa podjetja na naslednjo generacijo. Pri tem se jim najbolj pomembno zdi upoštevanje različnih medgeneracijskih interesov in vrednot ter zgodnja identifikacija člana družine – naslednika. Manj pomembno se anketirancem zdi pravočasnost planiranja nasledstva in možnost učenja naslednika zunaj domačega podjetja, najmanj pomembno pa se anketirancem zdi posvečanje dela delovnega časa izdelavi plana nasledstva. To izraža siceršnje značilnost slovenskih malih podjetij, da podcenjujejo načrtovanje in formalizacijo notranjih odnosov. Z rastjo družinskih podjetij se bo to verjetno spreminjalo.

Na zadnja tri mesta po pomembnosti dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost družinskega podjetja, so anketiranci razvrstili planiranje prihodnosti za podjetje in družino, koriščenje

svetovalnih uslug in dojemanje družinskega podjetja striktno s poslovnega vidika. Pri tem se jim najbolj pomembna zdi odkrita komunikacija, tudi o neprijetnih zadevah, ki pomaga pri utrjevanju vlog družinskih članov v podjetju. Pri koriščenju svetovalnih uslug se anketirancem zdi pomembno, da na koncu odločitve sprejema družina, svetovalec naj bi samo pomagal pri njihovem sprejetju, manj pomembna pa je potreba po osebnem intervjuju svetovalcev. Pri planiranju prihodnosti podjetja se anketirancem manj pomembni zdita tudi vloga družinske ustave ter učinkovitost družinskega sveta pri formalizaciji komuniciranja med družinskimi člani. Seveda je to povezano z dejstvom, da gre še za sorazmerno majhna podjetja, ki jih je mogoče neposredno obvladati.

6.2.2. Družina in podjetje

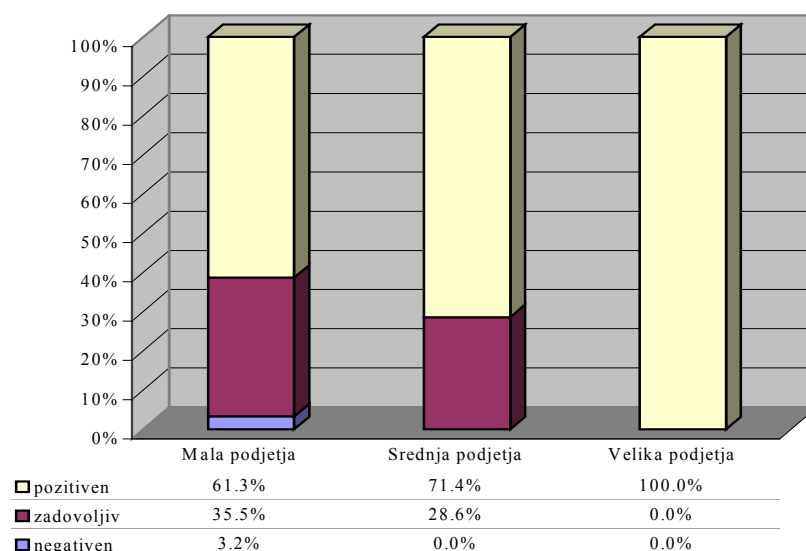
V tem delu vprašalnika sem predvsem želela ugotoviti odnos družine do podjetja in to, kako se ta dva sistema medsebojno dopolnjujeta ali ovirata.

6.2.2.1. Odnos družine do podjetja

Anketiranci so vsako izmed 30 ponujenih trditev (glej Prilogo – Anketni list, str. 4), ki opisujejo odnose v družinskem podjetju, ocenili z oceno od 1 do 9, glede na to, ali stanje v družinskem podjetju ustreza (9) oz. nikakor ne ustreza trditvi (1). Ta del ankete sem povzela po vprašalniku o strateškem planiranju v družinskih podjetjih¹. Povprečna ocena odgovorov anketirancev med 1 in 3 naj bi pomenila, da ima družina negativen vpliv na uspešnost družinskega podjetja oz. ima neustrezen pristop do podjetja. Povprečna ocena med 4 in 6 pomeni dobro funkcioniranje družinskega podjetja v smislu, da ima družina zadovoljiv odnos do podjetja. Povprečna ocena med 7 in 9 pomeni pozitiven odnos družine do podjetja. Da bi takšnega obdržali tudi v prihodnosti, bi morali družinski člani še naprej ohranjati visoko stopnjo medsebojne komunikacije.

¹ <http://www.familybusinessmagazine.com/test2.html>

Slika 3: Odnos družine do podjetja



Vir: Anketa 2002.

Anketa je pokazala, da ima pri 61,3 % anketiranih malih podjetjih družina pozitiven vpliv na uspešnost podjetja, v primeru 35,5 % malih podjetij je odnos družine do podjetja zadovoljiv, pri 3,2 % malih podjetjih pa ima družina negativen odnos do načina poslovanja podjetja, kar negativno vpliva tudi na njegovo uspešnost. V primeru anketiranih srednjih podjetij ima družina v 28,6 % zadovoljiv odnos do podjetja, v preostalih 71,4 % srednjih podjetjih pa družina pozitivno vpliva na poslovanje podjetja, kar je značilno tudi za vsa velika podjetja, ki so sodelovala v anketi.

Glede na dobljene rezultate lahko sklepam, da z rastjo podjetja tudi družina dobiva boljši "občutek", kakšen odnos naj goji do podjetja, da bi le-to lahko uspešno poslovalo. To je možno le takrat, kadar obstaja jasna ločitev med družinskimi zadevami in poslom, pri čemer je družina skupaj predvsem izven posla. Vodilo pri sprejemanju poslovnih odločitev naj bodo poslovni razlogi, in ne zadovoljevanje potreb družine.

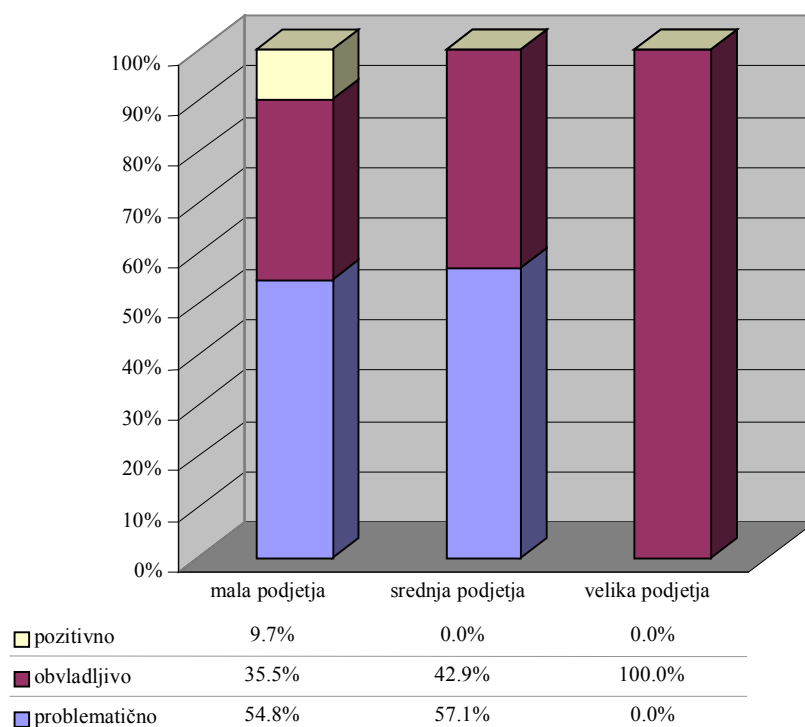
Družina mora razumeti, da pomeni pozitiven odnos do podjetja predvsem dopuščanje podjetju, da zasleduje poslovne cilje. Družinski podjetniki se morajo zavedati, da imata družina in podjetje različne interese, ki jih je potrebno medsebojno uskladiti v največji možni meri. Harmonija med interesi podjetja in družine vodi do pozitivnega odnosa tako med podjetjem in družino kot tudi med družinskimi člani.

6.2.2.2. Vmešavanje družine v poslovanje družinskega podjetja

Anketiranci so na vsako izmed 35 ponujenih trditev (glej Prilogo – Anketni list, str. 5), ki opisujejo stanje v družinskem podjetju, odgovorili pritrdilno oz. nikalno. Ta del ankete sem

povzela po vprašalniku o vmešavanju družine v družinsko podjetje, kjer je tudi opisan način vrednotenja odgovorov anketirancev¹. Namen tega dela vprašalnika je bil oceniti, v kolikšni meri družina ali podjetje vodita poslovne odločitve. Poslovne odločitve bi namreč tudi v družinskih podjetjih morale zasledovati poslovne cilje, in ne samo ciljev družine. Ta del vprašalnika je obenem test, na kako zdravih temeljih stoji podjetje. Vrednotenje odgovorov anketirancev je dalo oceno, ki je lahko varirala od -35 do +35 točk. Posamezni izbrani odgovor je, v odvisnosti od pravilne oz. nepravilne izbire, prinesel +1 oz. -1 točko h končnemu rezultatu. Negativen rezultat bi pomenil, da se družina preveč vmešava v poslovanje podjetja, ki bo zaradi tega slejkoprej imelo eksistenčne težave. Rezultat vprašalnika, ki bi bil v okviru od 1 do 13 točk, bi pomenil, da je zaenkrat vmešavanje družine v poslovanje podjetja obvladljivo in ne ovira bistveno doseganja ciljev podjetja, vendar mora družina omejiti svoj vpliv na poslovanje podjetja. Rezultat nad 14 točkami bi pomenil, da se družina zaveda pomembnosti avtonomnega poslovanja podjetja pri doseganju zastavljenih poslovnih ciljev, kar na podjetje vpliva pozitivno.

Slika 4: Vmešavanje družine v poslovanje podjetja



Vir: Anketa 2002.

Anketa je pokazala, da se le pri 9,7 % anketiranih malih podjetjih družina v tolikšni meri vmešava v poslovanje podjetja, da le-to pozitivno vpliva na poslovanje podjetja, v primeru 35,5 % malih podjetij ima družina nad podjetjem še obvladljivo stopnjo kontrole, ki ne ovira bistveno poslovanja, pri 54,8 % anketiranih malih podjetjih pa ima družina prednost pred poslovanjem podjetja, kar ovira podjetje pri zasledovanju poslovnih ciljev.

¹ Fleming Q. J.: Keep the Family Baggage Out of the Family Business, Fireside, 2000

V primeru 42,9 % anketiranih srednjih podjetij in pri vseh anketiranih velikih podjetjih ima družina še obvladljivo stopnjo kontrole nad podjetjem, ki ne ovira bistveno poslovanja podjetja, v preostalih 57,1 % srednjih podjetjih pa ima družina preveč kontrole nad poslovanjem podjetja, pri čemer je podjetje podrejeno ciljem družine, in ne dolgoročnim poslovnim ciljem.

Glede na dobljene rezultate lahko sklepam, da ima, z izjemo redkih primerov, družina med anketiranimi družinskimi podjetji preveliko kontrolo nad podjetjem in ga s svojim vmešavanjem tudi ovira pri poslovanju. Izkazalo se je, da se družinski člani ne zaposlujejo izključno na mestih, za katera so kvalificirani. Praviloma v anketiranih podjetjih tudi ne spodbujajo možnih naslednikov pri karieri izven podjetja, da bi si na ta način pridobili potrebne izkušnje za prevzem vodenja družinskega podjetja. Večina anketiranih podjetij tudi nima jasnih pravil o vključevanju priženjenih članov družine v podjetje. Velja prepričanje, da so samo člani družine dovolj predani za uspeh podjetja. Mnogokrat želje družinskih članov prevladajo nad interesi podjetja.

6.2.3. Odnos do planiranja

V tem delu vprašalnika sem predvsem želela ugotoviti odnos do planiranja, ki ga imajo v anketiranih podjetjih. V prvem delu me je zanimal odnos do ključnih področij sprejemanja planov ob upoštevanju značilnosti vodenja družinskega podjetja, drugi del pa je bil namenjen predvsem strateškemu planiranju v anketiranih podjetjih oziroma pogojem za začetek urejanja nasledstvenega vprašanja.

6.2.3.1. Planiranje v družinskih podjetjih

Pri planiranju v družinskih podjetjih imajo osrednjo vlogo člani družine, ki nastopajo v vlogi lastnikov in managerjev, pa tudi ostali člani družine, ki niso neposredno vključeni v podjetje. Gotovo imajo managerji, tj. vodstvo podjetja največji vpliv na oblikovanje poslovnih planov. Sestava vodstva podjetja lahko tako pomembno vpliva na izoblikovanje ciljev podjetja, saj lahko predvsem družinski člani v vodstvu podjetja hitro zamenjajo poslovne z družinskimi cilji. S tega vidika lahko rečemo, da bolj formalizirano vodenje družinskega podjetja dopušča manj možnosti za prilagajanje poslovnih ciljev ciljem družine. Pri rednih sestankih vodstva podjetja je namreč potrebno vnaprej določiti dnevni red, zato je bistveno manjša možnost, da bi se na tako organizirani seji vodstva podjetja lahko razpravljalo še o družinskih problemih. V tem primeru so v ospredju predvsem interesi podjetja.

Tabela 12: Način vodenja anketiranih družinskih podjetij

VODENJE PODJETJA	DA		NE	
	število podjetij	delež (%)	število podjetij	delež (%)
Ali vodstvo vašega podjetja sestavlja več direktorjev/svetovalcev?	24	37.5	40	62.5
So v vodstvu podjetja tudi nedružinski člani?	21	32.8	43	67.2
Se vodstvo sestaja na rednih sejah?	22	34.4	42	65.6
Ali vodstvo odloča o poslovni politiki podjetja?	51	79.7	13	20.3
Ali vodstvo določa poslovne plane podjetja?	53	82.8	11	17.2

Vir: Anketa 2002.

Dve tretjini anketiranih družinskih podjetij upravljajo pretežno družinski člani. Gre za enočlansko upravo - lastnika, ki si ne pomaga s svetovalci, in tako samo vodenje podjetja ni formalizirano z rednimi sejami uprave. Ker ima lastnik pristojnosti za samostojno odločanje o poslovni politiki in planih podjetja, je toliko večja nevarnost, da se podjetje oddalji od poslovnih ciljev zaradi izpolnjevanja družinskih obveznosti. Zasedovanje poslovnih ciljev brez vmešavanja interesov družine, je namreč v največji meri odvisno od odnosa lastnika podjetja (Aronoff, 1992, str. 1992).

Tabela 13: Odnos do planiranja nasledstva v družinskih podjetjih

NASLEDSTVO	DA		NE	
	število podjetij	delež (%)	število podjetij	delež (%)
Ali nameravate obdržati družinsko podjetje tudi v naslednji generaciji?	59	92.2	5	7.8
Je vaše družinsko podjetje že šlo skozi tranzicijo iz ene na drugo generacijo?	19	29.7	45	70.3
Imate zapisan plan prenosa lastništva in vodenja družinskega podjetja?	16	25.0	48	75.0
Že veste, kako boste izbrali naslednjega direktorja podjetja?	30	46.9	34	53.1
Ali imate narejen plan razvoja za vašega naslednika?	21	32.8	43	67.2

Vir: Anketa 2002.

Anketa je pokazala, da namerava velika večina anketirancev (92,2 %) prenesti podjetje na naslednjo generacijo. To, med drugim, kaže tudi na to, da se anketiranci zavedajo prednosti, ki jih ima družinsko podjetje in smo jih podrobneje obravnavali v točki 2.2. Od vseh anketiranih družinskih podjetij jih ima samo 29,7 % izkušnje s prenosom na naslednika, kar nedvomno kaže na dejstvo, da je večina slovenskih družinskih podjetij zrasla v obdobju tranzicije iz socialističnega v kapitalistični družbenoekonomski sistem in da se bodo kmalu morala začeti ukvarjati s problemom planiranja in prenosa podjetja na nasledstvo, pri čemer še nimajo izkušenj.

Kar tri četrtine anketiranih družinskih podjetij še nimajo narejenega plana prenosa podjetja na nasledstvo. Ker gre pri prenosu podjetja na naslednjo generacijo nedvomno za strateško

odločitev, ki bo v največji meri vplivala na obstanek podjetja v naslednji generaciji, in sam prenos ne more biti izveden "čez noč", morajo podjetja čimprej pristopiti k planiranju, izobraževanju in uvajanju naslednika v podjetje. V skoraj polovici (46,9 %) anketiranih družinskih podjetij še ne vedo, na kakšen način bodo izbrali prihodnje vodstvo podjetja, kar 67,2 % vseh anketiranih podjetij pa še nima narejenega plana razvoja, izobraževanja in uvajanja naslednika v podjetje.

Tabela 14: Odnos do kadrovanja članov družine v podjetju

KADROVANJE	DA		NE	
	število podjetij	delež (%)	število podjetij	delež (%)
Ali imajo vsi direktorji, vključno z družinskimi člani:				
- pisne specifikacije delovnega mesta, ki ga zasedajo?	24	37.5	40	62.5
- redne preglede njihove uspešnosti na delovnem mestu?	26	40.6	38	59.4
- odgovornost, da samostojno sprejemajo odločitve?	48	75.0	16	25.0
Ali imate zapisano politiko nagrajevanja zaposlenih?	34	53.1	30	46.9
Ali je lahko član družine odpuščen iz podjetja?	51	79.7	13	20.3

Vir: Anketa 2002.

V anketiranih družinskih podjetjih jih 62,5 % nima urejene pisne specifikacije delovnih mest za vodilna delovna mesta. Ker gre za delovna mesta, ki jih zasedajo v večini člani družine, bi lahko sklepala, da v podjetjih ne čutijo posebne potrebe za natančno definiranje delovnih nalog za ta delovna mesta. Poleg tega v 59,4 % anketiranih podjetjih ne izvajajo rednih pregledov uspešnosti direktorjev. Po drugi strani so v treh četrtinah anketiranih podjetij direktorji opolnomočeni, da samostojno sprejemajo poslovne odločitve.

Politiko nagrajevanja zaposlenih ima formalno urejeno 53,1 % anketiranih družinskih podjetij, kar je eden od elementov verodostojnosti družine nasproti ostalim zaposlenim v podjetju, pod pogojem, da pisana načela veljajo tudi za družinske člane. Podatek, da je v 79,7 % podjetjih družinski član lahko odpuščen iz podjetja, kaže na odgovornost za učinkovito delo, ki jo imajo družinski člani. Biti član družine, torej ni zadosten pogoj za obstanek v podjetju.

Tabela 15: Odnos do prenosa lastništva podjetja

PRENOS LASTNIŠTVA PODJETJA	DA		NE	
	število podjetij	delež (%)	število podjetij	delež (%)
Ali imate zapisano politiko podjetja, ki opredeljuje, kdo lahko postane lastnik družinskega podjetja?	8	12.5	56	87.5
Ali imate pisno opredeljeno politiko podjetja do pogojev, pod katerimi se lahko izplača posameznega lastnika podjetja?	10	15.6	54	84.4
Ali imate predvidene postopke za prenos lastništva podjetja v primeru:				
- smrti lastnikov?	21	32.8	43	67.2
- zakonske razveze lastnikov?	11	17.2	53	82.8
- upokojitve lastnikov?	18	28.1	46	71.9
- da nasledniki niso zainteresirani za podjetje?	8	12.5	56	87.5

Vir: Anketa 2002.

Prenos lastništva podjetja na naslednjo generacijo je področje, ki zahteva strateško opredelitev. Kar 87,5 % anketiranih podjetij nima posebej opredeljene politike do vprašanja, kdo sploh lahko postane lastnik podjetja. Glede na to, da je velika večina anketirancev izrazila željo po prenosu podjetja na naslednjo generacijo v družini, je smiselno, da bi to tudi formalno uredili. Podobno je v anketiranih podjetjih neurejeno področje umika posameznih lastnikov iz podjetja. V primeru nenadne smrti trenutnih lastnikov podjetja, imajo samo v 32,8 % anketiranih podjetjih predviden postopek za prenos lastništva na naslednike. Še manj pozornosti postopkom pri prenosu lastništva so v anketiranih podjetjih namenili v primerih upokojitve in zakonske razveze lastnikov ter v primeru, da možni nasledniki v družini niso zainteresirani za prevzem podjetja, in obstaja možnost, da se lastništvo podjetja prenese na zaposlene ali celo na zunanje interesente.

Tabela 16: Umik sedanje generacije podjetja

UPOKOJEVANJE VODSTVA	DA		NE	
	število podjetij	delež (%)	število podjetij	delež (%)
Ali ima odhajajoča generacija v vašem podjetju zagotovljeno dosmrtno finančno varnost?	46	71.9	18	28.1
Ali ima odhajajoča generacija v vašem podjetju že izdelan plan za preživljanje časa po upokojitvi?	29	45.3	35	54.7
Ali vplačujete dodatne premije v katero koli obliko življenjskih zavarovanj z namenom črpanja teh sredstev v obdobju po upokojitvi?	45	70.3	19	29.7

Vir: Anketa 2002.

V 71,9 % anketiranih podjetij ima sedanja generacija družine, ki vodi podjetje, že zagotovljeno dosmrtno finančno varnost. Za svojo varnost in obstoj so torej že poskrbeli, zato sklepam, da bi se v teh primerih lahko posvetili cilju obstoja podjetja tudi v naslednji generaciji. Podatek, da jih več kot polovica nima izdelanega načrta preživljanja časa po

upokojitvi, kaže na to, da o upokojitvi anketiranci še ne razmišljajo aktivno. Upokojitev lastnikov družinskega podjetja pa je eden ključnih odločitev v prenosu podjetja na naslednike, saj je od njenega načina odvisen tudi uspeh naslednika pri vodenju podjetja.

70,3 % anketirancev redno vplačuje premijo v dodatno življenjsko zavarovanje, kar kaže na zavedanje, da se bodo neto dohodki z odhodom v pokoj ustrezno zmanjšali. Za uspešen prenos podjetja na naslednika je potrebno, da se v celoti reši finančna neodvisnost umikajoče generacije, kajti vsiljeno "svetovanje" za zaslužek ni vedno koristno.

Tabela 17: Strateško planiranje v družinskih podjetjih

STRATEŠKO PLANIRANJE	DA		NE	
	število podjetij	delež (%)	število podjetij	delež (%)
Ste v podjetju že identificirali strateške poslovne izzive v prihodnosti?	42	65.6	22	34.4
Ste že pričeli s pripravo podjetja na izzive, ki ga čakajo v prihodnosti?	50	78.1	14	21.9
Je uprava vašega podjetja dobro seznanjena z izzivi, s katerimi se bo podjetje moralo spoprijeti?	48	75.0	16	25.0
Ali imate določene kolegije vodstva, na katerih pripravljate plan in ocenjujete razvoj podjetja?	22	34.4	42	65.6

Vir: Anketa 2002.

Kljub temu da v anketiranih družinskih podjetjih ne moremo govoriti o sistematičnih poslovnih planih za prihodnost, ocenjujem, da se družinski podjetniki zavedajo pomena strateškega planiranja. Tako jih je skoraj dve tretjini že prepoznalo izzive, ki čakajo njihova podjetja v prihodnosti, še več (78,1 %) pa jih je že pričelo s pripravljanjem podjetja na soočanje z njimi. Tudi vodstvo anketiranih podjetij je s plani, ki v večini primerov niso določeni na razširjenih kolegijih managementa, dobro seznanjeno v 75 % anketiranih podjetjih. Strateški plan je torej praviloma sprejet s strani lastnikov podjetij in delegiran v izvedbo managementu.

6.2.3.2. Planiranje nasledstva v družinskih podjetjih

S planiranjem nasledstva v družinskem podjetju se ponavadi začno ukvarjati ustanovitelji oziroma trenutni lastniki – vodje podjetja šele takrat, ko so za to izpolnjeni določeni predpogoji. Mednje lahko uvrstimo dobro psihofizično in premoženjsko stanje trenutnega vodje podjetja, stopnjo njegovega osebnega zadovoljstva z lastno kariero, odnose v družini in samostojno delovanje podjetja. Preden se ustanovitelj loti planiranja nasledstva, mora imeti občutek samouresničitve, ki je povezan tudi z osebno varnostjo ter prepričanjem v uspešno samostojno delovanje podjetja v prihodnosti. Dokler ti pogoji niso izpolnjeni v zadostni meri, bo ustanovitelj s planiranjem nasledstva odlašal oziroma bo vsako tovrstno planiranje z njegove strani vprašljivo.

Tabela 18: Odnos do zdravja anketirancev

Osebno zdravstveno stanje	DA		NE	
	število podjetij	delež (%)	število podjetij	delež (%)
1. Imam redne letne zdravstvene preglede.	40	62.5	24	37.5
2. Preglede pri zobozdravniku opravim vsaj dvakrat letno.	38	59.4	26	40.6
3. Na očesnem pregledu sem bil/a vsaj enkrat v zadnjih treh letih.	48	75.0	16	25.0
4. Rekreiram se vsaj štiri dni v tednu po eno uro.	21	32.8	43	67.2
5. Izogibam se stresnemu delu.	24	37.5	40	62.5
6. Živim uravnoteženo in polno življenje, tudi ko nisem v službi.	50	78.1	14	21.9
7. Kadar potrebujem nasvet glede mojega psihičnega ali duševnega stanja, poiščem pomoč pri strokovnjakih.	11	17.2	53	82.8
8. Ne kadim in ne jemljam tablet za izboljšanje počutja.	43	67.2	21	32.8

Vir: Anketa 2002.

Anketiranci v povprečju ne posvečajo zadosti pozornosti osebnemu zdravstvenemu stanju. Samo 62,5 % jih ima redne letne zdravstvene preglede in le 32,8 % jih dovolj časa nameni tudi rekreaciji, ki naj bi služila za izboljšanje fizičnega počutja in dvignila nivo odpornosti telesa pred različnimi stresi, ki so jim anketiranci izpostavljeni.

Reševanje nasledstvenega vprašanja je eno najpomembnejših področij za preživetje družinskega podjetja v prihodnosti. Kvalitetna rešitev tega vprašanja povzroča dodaten pritisk na trenutnega vodjo podjetja, zato je pomembno, da le-ta ni dodatno obremenjen s skrbjo za svoje zdravje. Prenos podjetja na naslednjo generacijo je proces, ki traja več let, zato je pomembno, da je ustanovitelj tudi psihofizično dobro pripravljen na svoj umik.

Tabela 19: Premoženjsko stanje anketirancev

B. Osebno premoženje	DA		NE	
	število podjetij	delež (%)	število podjetij	delež (%)
1. Vsaj 15 % mojega osebnega letnega dohodka investiram v netvegane naložbe (nepremičnine, obveznice, itd.).	32	50.0	32	50.0
2. Moji osebni dohodki, ki izvirajo iz družinskega podjetja, so na zadovoljivi ravni.	59	92.2	5	7.8
3. Moja osebna poraba ne vpliva na osnovne potrebe moje družine.	45	70.3	19	29.7
4. Moja družina se zaveda omejenih finančnih virov.	56	87.5	8	12.5
5. V družini se odprto pogovarjamo o naših finančnih virih.	53	82.8	11	17.2
6. Moje premoženjsko stanje je jasno, poznajo ga vsi člani družine in so vanj tudi vključeni.	48	75.0	16	25.0
7. Imam narejeno oporoko, ki jo hranim na varnem mestu.	10	15.6	54	84.4
8. Imam svetovalce, ki bi lahko upravljali moje premoženje v primeru moje nezmožnosti.	13	20.3	51	79.7
9. Moj osebni portfelj naložb je diverzificiran tako, da imam relativno veliko sredstev naloženih izven podjetja.	24	37.5	40	62.5

Vir: Anketa 2002.

V povprečju so anketiranci zadovoljni z osebnimi prihodki od dela in vlaganja v družinsko podjetje, ki so dovolj veliki za pokrivanje potreb družine. Družine anketirancev so v povprečju v zadovoljivi meri seznanjene z relativno omejenostjo finančnih virov. Na drugi strani so anketiranci dokaj slabo poskrbeli za razdelitev svojega premoženja v primeru njihove nenadne smrti, saj jih ima le 15,6 % narejeno oporoko. Poleg tega ima večina anketirancev osebno premoženje vezano na podjetje, kar pomeni, da je njegovo vrednost dokaj tvegano napovedati.

Tabela 20: Zadovoljstvo anketirancev s poslovno kariero

C. Osebna kariera	DA		NE	
	število podjetij	delež (%)	število podjetij	delež (%)
1. Ukvarjam se s tistim, kar sem si želel početi v življenju.	51	79.7	13	20.3
2. Pomagam navduševati moje zaposlene in družino, da bi se tudi oni ukvarjali s tistim, kar si želijo.	51	79.7	13	20.3
3. Svojo energijo usmerjam v nove priložnosti, ki se mi ponujajo.	58	90.6	6	9.4
4. Delam, kar si želim, in ne tistega, kar so zame predvideli moji starši.	50	78.1	14	21.9
5. Družinskemu podjetju skušam dati moj osebni pečat.	56	87.5	8	12.5
6. Na sestanke prihajam točno ob dogovorjeni uri ali pridem celo prekmalu.	51	79.7	13	20.3
7. Zadovoljni ljudje mi pomenijo več kot rezultati.	56	87.5	8	12.5
8. Vedno skušam dobro prisluhniti in zbrati potrebne informacije, preden naredim osebno ali poslovno potezo.	61	95.3	3	4.7
9. Delam na širitvi vizije družinskega podjetja za njegovo uspešno preživetje.	59	92.2	5	7.8
10. V odločitve, ki vplivajo na družino, podjetje, lastništvo podjetja,... skušam vključevati družino in svetovalce na način, da o teh zadevah dosežemo skupno soglasje.	54	84.4	10	15.6

Vir: Anketa 2002.

V povprečju so anketiranci zadovoljni s potekom lastne osebne kariere, saj jih skoraj 80 % v življenju počne tisto, kar so si želeli. Poleg tega jih kar 87,6 % skuša dati podjetju osebni pečat, s čimer bodo izpolnili svoja osebna pričakovanja glede lastne kariere – njihov prispevek k uspehu podjetja bo viden tudi po njihovem umiku. Mnogo ustanoviteljev namreč lažje zapusti svoja vodilna delovna mesta, če vidijo, da podjetje deluje na način, ki so ga vpeljali prav oni. V povprečju 84,4 % anketirancev za strateške odločitve glede podjetja že išče soglasje družine in zunanjih svetovalcev, kar kaže na visok nivo zadovoljstva z lastnimi dosežki. Večine anketirancev ne vodi več želja po lastnem dokazovanju, temveč so v ospredju interesi podjetja.

Tabela 21: Medosebni odnosi v družini

D. Odnosi v družini	DA		NE	
	število podjetij	delež (%)	število podjetij	delež (%)
1. Z vsemi člani družine imam odlične odnose.	53	82.8	11	17.2
2. Pozitivno sem rešil vse pretekle konflikte z družino, ki bi lahko povzročili osebne probleme.	58	90.6	6	9.4
3. S svojimi otroki, zakonskim partnerjem in starši preživim dosti kvalitetnega časa.	37	57.8	27	42.2
4. Odpustil sem osebam oz. pomiril sem se s situacijami, ki so me prizadele namerno ali nenamerno.	54	84.4	10	15.6
5. Sem človek, ki spoštuje dano besedo; drugim povem, kdaj bom zadovoljen z njimi.	64	100.0	0	0.0
6. Ovire v komunikaciji ali napačna razumevanja popravim takoj, ko se pojavijo.	53	82.8	11	17.2
7. Vsak dan si vzamem nekaj časa zase, da bi premislil o vseh stvareh, za katere sem lahko hvaležen v življenju.	34	53.1	30	46.9
8. Pogosto svojemu življenjskemu partnerju povem, kaj mi pomeni.	40	62.5	24	37.5
9. Ne kritiziram in ne sodim drugih; v vsakomur skušam odkriti najboljše.	50	78.1	14	21.9

Vir: Anketa 2002.

Urejeni medosebni odnosi v družini pomembno vplivajo na začetek planiranja prenosa podjetja na nasledstvo. Anketiranci imajo v povprečju zelo dobre odnose z ostalimi člani družine. To je tudi eden od pogojev uspešnega družinskega podjetja. Kakršne koli konflikte, ki bi lahko povzročili razdor v družini in s tem vplivali na razmere v podjetju, je 90,6 % anketirancev rešilo pozitivno. V povprečju se večina anketirancev zaveda pomembnosti kvalitetne in pogoste komunikacije ter sprotne odprave kakršnih koli ovir v komunikaciji tako v družini kot v podjetju. Za vse anketirance je značilno, da zelo spoštujejo dano besedo. S tem spoznanjem je mogoče tudi razumeti morebitno odsotnost občutka po formalnem urejanju organizacije – večina anketirancev ima negativen odnos do potrebne formalizacije poslovanja, ki jo verjetno povezujejo z birokratizacijo. Glede na to, da več kot 40 % anketirancev meni, da z ožjo družino preživi premalo kvalitetnega prostega časa, lahko sklepam, da jih družinsko podjetje zaposluje tudi v prostem času. Skoraj 40 % anketirancev je tudi prepričanih, da premalokrat izrazijo svoja čustva do zakonskega partnerja. Za večino anketirancev lahko sklepam, da so pozitivne osebnosti, saj jih 78,1 % v ljudeh, ki jih obkrožajo, raje kot napake, prepoznavajo kvalitete.

Tabela 22: Sposobnost samostojnega delovanja podjetja

E. Samostojno delovanje podjetja	DA		NE	
	število podjetij	delež (%)	število podjetij	delež (%)
1. Podjetje ni odvisno izključno od mojih odločitev.	30	46.9	34	53.1
2. Mnogo pomembnih področij odgovornosti sem delegiral ključnim ljudem v organizaciji podjetja.	40	62.5	24	37.5
3. Podjetje ima zadostne denarne prilive, priložnosti in finančne rezerve, da preživi recesijo.	53	82.8	11	17.2
4. Vodstvo podjetja (direktorji in svetovalci) lahko vodijo podjetje brez moje osebne prisotnosti.	35	54.7	29	45.3
5. Razrešil sem vse situacije v preteklosti, ki so v podjetju povzročale napetosti med zaposlenimi.	54	84.4	10	15.6
6. Direktorji (vodje različnih področij) imajo vsi pisne opise delovnih nalog - njihova učinkovitost se formalno preverja.	27	42.2	37	57.8
7. Navodila in smernice dela za zaposlene so bila prenovljena v zadnjih treh letih.	37	57.8	27	42.2
8. Individualne pogodbe z direktorji (vodji različnih področij) se prilagajajo na letni ravni.	14	21.9	50	78.1
9. Podjetje odkriva nove trge.	48	75.0	16	25.0
10. Podjetje lahko obstane tudi brez mene.	48	75.0	16	25.0

Vir: Anketa 2002.

Tri četrtine anketirancev je prepričanih, da so njihova družinska podjetja sposobna preživeti tudi brez njih. 62,5 % anketirancev je naloge na nekaterih pomembnih področjih v podjetju že delegiralo na ostale ključne zaposlene v organizaciji. Podjetja so večinoma (82,8 %) tudi finančno dovolj trdna, da preživijo skozi krizno obdobje. Na podlagi odgovorov anketirancev lahko torej sklepam, da so podjetja večinoma dovolj dobro pripravljena na samostojno delovanje brez prisotnosti ustanovitelja.

Tabela 23: Planiranje nasledstva

F. Nasledstvo	DA		NE	
	število podjetij	delež (%)	število podjetij	delež (%)
1. Moj naslednik v družinskem podjetju je določen in me lahko takoj nadomesti.	24	37.5	40	62.5
2. V primeru smrti, razveze zakona, nesposobnosti, bankrota, ipd., je sklenjen dogovor med družabniki o možnih načinih za prodajo ali nakup podjetja.	14	21.9	50	78.1
3. Dogovor o prodaji-nakupu podjetja v takih primerih ima enačbo, po kateri se določi prodajna cena in vsebuje roke za financiranje nakupa v teh primerih.	8	12.5	56	87.5
4. Moj naslednik se izobražuje in že/bo sodeluje v programu prevzema podjetja.	27	42.2	37	57.8
5. Lahko si privoščim upokojitev; imam dovolj osebnega premoženja za moj stil življenja.	46	71.9	18	28.1
6. Denar nalagam v pokojninski plan, kar mi bo pomagalo pri življenju v obdobju po upokojitvi.	35	54.7	29	45.3
7. Moji otroci so bili naučeni ravnanja z denarjem, zato ga znajo pravilno razporejati.	56	87.5	8	12.5
8. Imam zanesljivega osebnega svetovalca, ki je z mano odkrit in pošten – tudi če se kdaj ne strinja.	27	42.2	37	57.8
9. Kvartalno testiram podjetje, ali lahko normalno funkcionira brez moje prisotnosti.	26	40.6	38	59.4

Vir: Anketa 2002.

Anketirana podjetja večinoma (62,5 %) še nimajo izbranega naslednika, ki bi lahko takoj prevzel vodenje družinskega podjetja. Ravno tako kar 78,1 % anketiranih družinskih podjetij ni pripravljenih na ukrepanje v primerih smrti, zakonske razveze, nesposobnosti ali bankrota družbenikov podjetja. Samo 12,5 % anketiranih družinskih podjetij ima v prej opisanih primerih definirane pogoje prodaje deležev podjetja.

Naslednika, ki bo vodil podjetje v prihodnosti, je v program priprave na prevzem le-tega do sedaj vključilo 42,2 % anketiranih podjetij. Anketa je pokazala, da se trenutni vodje podjetja za zdaj v večji meri še ne poslužujejo kvartalnih testiranj samostojnega delovanja podjetja. Glede na to, da so v večini primerov predvideni nasledniki še v fazi izobraževanja, je to tudi razumljivo, kljub temu da bi si sedanji lastniki lahko privoščili umik, saj kar 71,9 % anketirancev meni, da imajo dovolj premoženja za odhod iz podjetja.

6.2.3.3. *Ovire za planiranje*

Anketiranci so pri tej točki v anketi najprej navedli glavne ovire, ki jih omejujejo pri planiranju na različnih področjih, nato pa pojasnili, koliko delovnega časa namenjajo posameznim področjem, ki bi jih morali planirati.

Tabela 24: Ovire pri ukvarjanju z različnimi področji planiranja

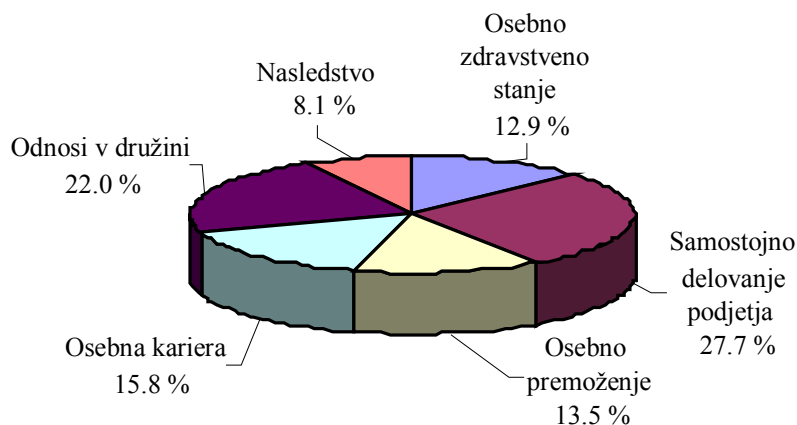
PODROČJA OVIRE	Osebno zdravstveno stanje	Samostojno delovanje podjetja	Osebno premoženje	Osebna kariera	Odnosi v družini	Nasledstvo	SKUPAJ
Pomanjkanje časa	2	26	6	11	16	3	64
Slaba podpora družine	-	2	2	3	3	-	10
Slabi kadri v podjetju	-	3	-	-	-	2	5
Slabi zunanji svetovalci	-	-	2	-	2	-	4
Pomanjkanje znanja	-	5	2	3	6	2	18
Neizkušenost	-	5	2	2	6	2	17
Osebni značaj	-	5	-	2	5	-	12
Birokratska zakonodaja	-	2	-	-	-	-	2
Ni ovir	2	-	-	-	-	-	2
SKUPAJ	4	48	14	21	38	9	

Vir: Anketa 2002.

Anketa je pokazala, da največ anketirancev v družinskih podjetjih planira za samostojno delovanje podjetja (75 %). Dovolj pozornosti anketiranci namenjajo tudi odnosom v družini, saj se temu področju posveča skoraj 60 % anketirancev. Najmanj pozornosti v povprečju anketiranci namenjajo vprašanju nasledstva in osebnemu zdravstvenemu stanju.

Vsi anketiranci kot glavno oviro pri planiranju na različnih področjih vidijo pomanjkanje časa. Bolj izrazite ovire pri planiranju na različnih področjih, kot jih vidijo anketiranci, so še pomanjkanje znanja in neizkušenost.

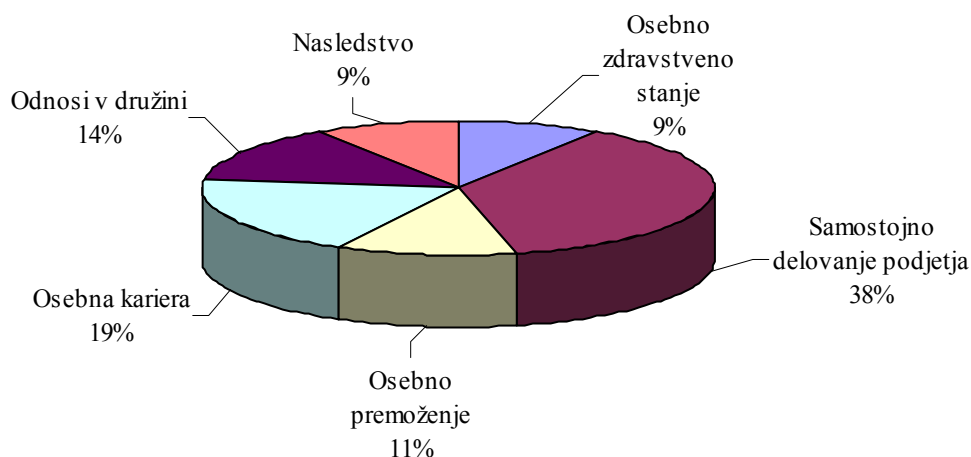
Slika 5: Poraba delovnega časa anketirancev v malih podjetjih



Vir: Anketa 2002.

Anketa je pokazala, da anketiranci v malih družinskih podjetjih dokaj enakovreden delež časa namenjajo samostojnemu delovanju podjetja (27,7 %) in odnosom v družini (22,0 %). Vprašanje nasledstva je povsem v ozadju, saj mu anketiranci v malih podjetjih namenjajo le 8,1 % delovnega časa.

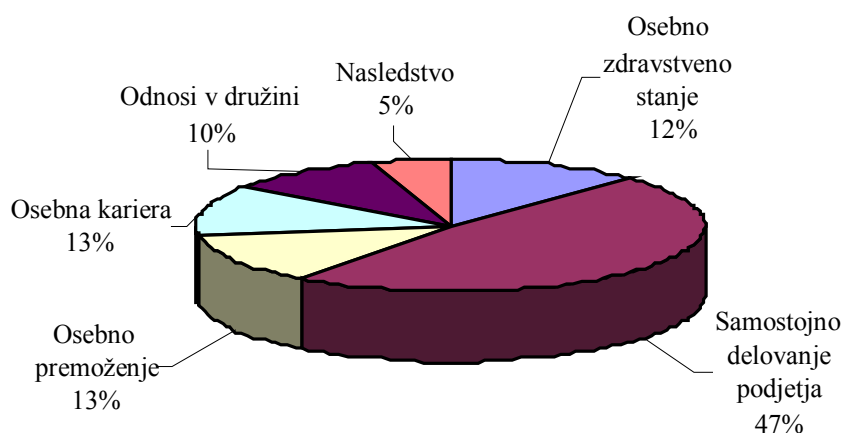
Slika 6: Poraba delovnega časa anketirancev v srednjih podjetjih



Vir: Anketa 2002.

Anketiranci v srednjih podjetjih največji delež časa namenijo samostojnemu delovanju podjetja. Prednost pred odnosi v družini dajejo osebni karieri, medtem ko je najmanj pozornosti, poleg osebnega zdravstvenega stanja, zopet deležno vprašanje nasledstva.

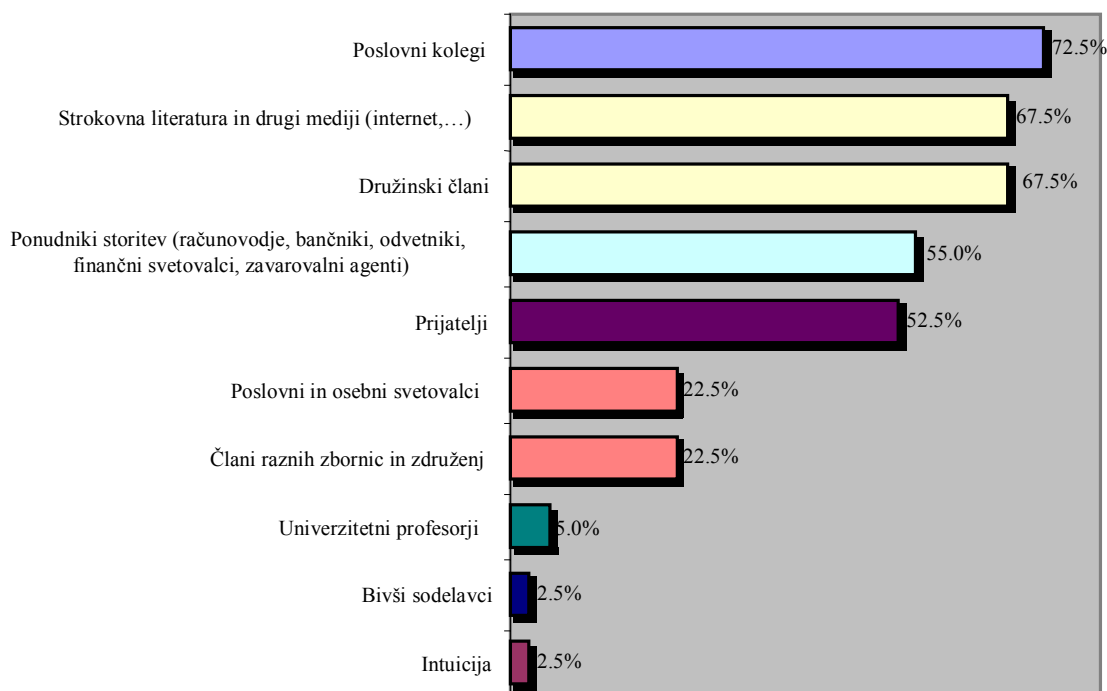
Slika 7: Poraba delovnega časa anketirancev v velikih podjetjih



Vir: Anketa 2002.

Anketiranci v velikih podjetjih skoraj polovico svojega časa namenijo samostojnemu delovanju podjetja, dokaj enakomeren delež pa posvečajo še osebnemu premoženju, karieri, zdravju in odnosom v družini. Najmanj časa anketiranci v velikih podjetjih namenijo vprašanju nasledstva.

Slika 8: Viri informacij za sprejemanje odločitev



Vir: Anketa 2002.

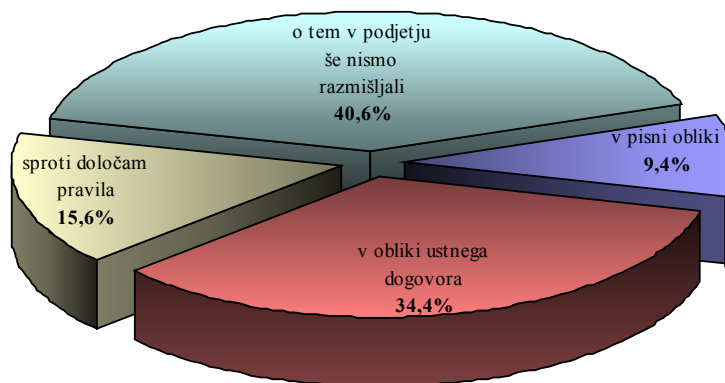
Pri sprejemanju poslovnih odločitev se največ anketirancev po pomoč obrača na poslovne kolege. Veliko jih kot vire informacij za svoje poslovne odločitve uporablja strokovno literaturo in različne medije, kot npr. internet. Enako velik odstotek relevantne informacije išče pri družinskih članih. Le 22,5 % anketirancev se pri sprejemanju odločitev poslužuje

nasvetov raznih svetovalcev. Zanimljivo majhen delež anketirancev pa kot vire informacij navaja bivše sodelavce oziroma odločanje po intuiciji.

6.2.3.4. Družinska ustava in vizija podjetja

Družinska ustava je temelj za urejene odnose v družini in v podjetju. Ustava naj bi bila formalizirana in naj bi jo podpisali vsi člani družine, ki se tako zavarujejo pred kasnejšimi spori.

Slika 9: Družinska ustava v anketiranih družinskih podjetjih



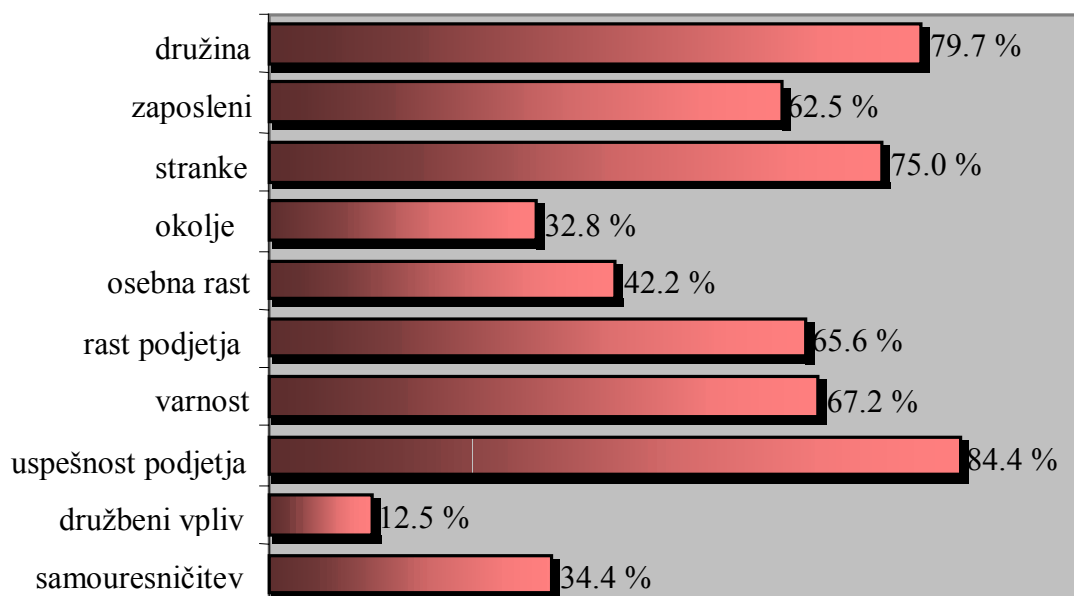
Vir: Anketa 2002.

Anketa je pokazala, da ima le 9,4 % anketiranih podjetij družinsko ustavo formalno urejeno, 34,4 % pa jih ima ustavo urejeno v obliki ustnega dogovora med člani družine. Kar 40,6 % anketirancev o tej rešitvi preprečevanja morebitnih sporov znotraj družine v prihodnosti še ni razmišljalo.

Vizija družinskega podjetja mora v prvi vrsti vključevati zahtevo po profitabilnosti. V tem smislu je namen podjetja ločen od namena družine. Vizija družinskega podjetja je kratka izjava s pozitivnim nabojem, ki mora dati poudarek na podjetje, obenem pa zmanjšati negotovost in čustva vpletenih družinskih članov v oba sistema – podjetje in družino.

Vizija je pomembna tudi zato, ker pri planiranju politike podjetja izhajamo iz postavljene vizije, ki je v prihodnost projicirana predstava o mestu na trgu, ki ga hoče podjetje zasesti, hkrati pa je tudi predstava o tipu podjetja, ki se mora oblikovati za doseg takšnega cilja. Vizija torej vodi razvoj podjetja, saj je celostna, daljnovidna predstava ciljev in poti za njihovo doseg. Management mora vizijo vgraditi v ustavo in kulturo podjetja (Bleicher, 1994, str. 45).

Slika 10: Elementi vizije anketiranih družinskih podjetij



Vir: Anketa 2002.

Anketa je pokazala, da vizije anketiranih podjetij v večini primerov vsebujejo tiste elemente, ki smo jih opredelili kot potrebne za doseganje uspešnosti družinskega podjetja, kot npr.: uspešnost podjetja, družina in stranke podjetja.

Predvsem stranke podjetja, ki zavzemajo osrednjo vlogo v opredeljenih vizijah anketiranih podjetij, so porok nadaljnje uspešnosti le-teh, saj se podjetja očitno zavedajo, da je njihov uspeh odvisen predvsem od zadovoljstva strank.

6.3. PRIPOROČILA ZA SPREMEMBE RAVNANJA

Podobno kot v svetu je tudi v Sloveniji v naslednjih 10–20 letih pričakovati precejšnjo aktivnost pri prenosu lastništva družinskih podjetij na naslednjo generacijo. Pri tem imam predvsem v mislih tista družinska podjetja, ki so vzniknila v obdobju tranzicije slovenskega gospodarstva v devetdesetih letih prejšnjega stoletja.

Anketa, ki sem jo opravila med 64 družinskimi podjetji vseh velikosti v Sloveniji, je pokazala, da so problemi, s katerimi se srečujejo, podobni problemom družinskih podjetij v tujini. Le-ti izvirajo predvsem iz konflikta med sistemoma podjetja in družine, v katerega je vpeto družinsko podjetje.

Ugotovila sem predvsem naslednje probleme, ki bi jim družinska podjetja morala nameniti več pozornosti, v kolikor želijo uspešno poslovati tudi v prihodnosti:

- Preveliko vmešavanje družine v poslovanje podjetja,
- Vodenje podjetja izključno s strani družinskih članov brez pomoči svetovalcev,
- Odpor do formalizacije poslovanja v obliki pravilnikov, statotov, pogodb, ipd.,
- Odsotnost strateškega planiranja, kljub zavedanju o pomembnosti le-tega,
- izogibanje planiranju in začetku procesa prenosa podjetja na naslednika.

Zavedanje, da je družinsko podjetje integracija dveh sistemov, ki bazirata na različnih osnovah, je ključno za reševanje konfliktov, do katerih prihaja zaradi obojestranskega vplivanja le-teh. Da bi družinsko podjetje lahko bilo uspešno v tem smislu, je potrebno (Davis, Stern, 1998, str. 74-83):

- vzpostaviti in ohraniti ustrezne ločnice med družinskimi zadevami in nalogami, ki jih je potrebno opraviti za uspešno poslovanje podjetja,
- oblikovati posebne vrste mehanizmov, ki pomagajo podjetniški družini reševati njihove družinske probleme, tako da le-ti ne vplivajo na poslovanje podjetja,
- razviti sistem organizacije podjetja, ki deluje neodvisno od reševanja družinskih problemov,
- zagotoviti organizacijsko usklajenost in legitimnost posameznih članov podjetja.

Instrument, ki bi družinskemu podjetju pomagal zgraditi najoptimalnejšo kombinacijo obeh integrativnih sistemov in ga zagovarjajo številni strokovnjaki na področju družinskega podjetništva, je družinska ustava. To je sistematična opredelitev vrednot in politik, ki jih soglasno zagovarja podjetniška družina. Pravila, ki se nanašajo na delovanje sistema družine in podjetja v integrativni celoti, morajo biti sprejeta z najširšim konsenzom vseh članov družine, ki formalno dokument tudi podpišejo.

Družinska ustava ni pravno-formalno zavezujoč dokument, kljub temu da je sestavljena v pisni obliki. Je pa po drugi strani moralna obveznost vseh, ki so sodelovali pri njenem nastanku, da spoštujejo zapisana pravila.

Z družinsko ustavo naj bi podjetniška družina jasno opredelila vsaj nekatera ključna področja (Kelbl, 2001, str. 35):

- cilje podjetja,
- način vodenja podjetja,
- zaposlovanje in nagrajevanje družinskih članov,
- način izbire vodstva in nasledstva podjetja,
- glasovalne pravice in prenos lastniških deležev,
- organe družine/podjetja,
- način komuniciranja,
- odnos do ostalih zaposlenih,

- upravljanje družinskega premoženja.

Za usklajevanje odnosov med družinskimi člani se lahko družina odloči za oblikovanje različnih organov oz. institucij, ki jih lahko opredeli v svoji družinski ustavi. To so predvsem družinski sveti, ki se sestajajo na rednih srečanjih. Člani družinskega sveta so vsi polnoletni družinski člani ne glede na njihovo povezanost s podjetjem. Družinski svet obravnava vse pomembne družinske zadeve, še posebej pa tiste, ki so v povezavi s podjetjem, in ima odgovornost, da usklajuje stališča družine do podjetja, da načrtuje prenos upravljanja in premoženja, in da rešuje konflikte v družini, ki so nastali zaradi podjetja.

Za boljšo komunikacijo med družinskimi člani pa je mnogokrat potrebno v celoti izključiti čustva na način, kot jih medsebojno povezani družinski člani ne morejo. V takih primerih do izraza pridejo usposobljeni svetovalci za družinska podjetja, ki znajo prepoznati bistvene pomanjkljivosti posameznega sistema in pomagati članom družine do učinkovite rešitve. Družinska podjetja bi lahko uporabila zunanje svetovalce predvsem pri pripravi srečanj družinskih svetov, pri čemer bi svetovalac po posvetu z vodstvom podjetja pripravil dnevni red srečanja, ki bi ga kot nevtralna oseba lahko tudi vodil.

Glede na to, da je anketa pokazala, da družinski podjetniki neradi sprejemajo formalne zapise in se raje, kot da bi uporabljali profesionalne svetovalce, zatekajo k rešitvam, ki so strokovno vprašljive po eni strani, po drugi pa tudi zelo časovno potratne, je za zdaj verjetno iluzorno pričakovati spremembo takšnega obnašanja. To je pravzaprav lažje razumeti predvsem v tistih podjetjih, ki nimajo dolgoletne tradicije in se bodo v prihodnosti prvič srečala s prenosom podjetja na naslednjo generacijo.

Izkušnje iz tujine kažejo, da je strateško planiranje nasledstvenega vprašanja ključnega pomena za uspeh podjetja tudi v naslednji generaciji. Ocenjujem, da mora to spoznanje v družinskih podjetjih v Sloveniji še dozoreti, šele potem bo možno ponovno oceniti vpliv, ki ga ima strateško planiranje na uspešnost družinskih podjetij.

7. SKLEP

Razviti svet pozna pojem družinskega podjetja že vrsto let. Stereotip, da so to predvsem mala podjetja, je bil že večkrat uspešno zavržen, saj marsikatero svetovno znano podjetje nadzorujejo člani ene družine. Prvi so začeli družinsko podjetništvo raziskovati strokovnjaki v ZDA, zato je še vedno moč največ literature dobiti prav iz teh virov. Tudi področje strateškega planiranja nasledstva v družinskih podjetjih, ki ga obravnava to delo, je najbolj raziskano prav tam.

Namen mojega dela je pregled stanja na tem področju v Sloveniji. Ker so ob koncu devetdesetih let prejšnjega stoletja, v obdobju tranzicije, vzniknila številna družinska podjetja, ki, kot je pokazala tudi opravljena raziskava, nameravajo prenesti lastništvo in vodenje podjetja na naslednjo generacijo, se mi je zdel trenutek pravi za analizo do sedaj opravljenega v tej smeri. Ugotoviti sem poskušala, v kolikšni meri se slovenska družinska podjetja zavedajo problemov, ki bodo nastali s prenosom podjetij v naslednjo generacijo, in kakšne rešitve imajo pripravljene.

Izbrani trenutek se mi je zdel primeren za raziskavo predvsem iz dveh razlogov:

- ker so družinska podjetja v obdobju tranzicije ustanavljali takrat 30–40-letniki, ki so sedaj 15 let starejši, s tem pa se tudi bližajo trenutku umika iz podjetja. Njihovi otroci so v letih, ko bi se morali odločiti, ali bodo začeli s kariero v družinskem podjetju, kjer bodo v nekaj letih prevzeli vodenje in lastništvo, ali pa bodo poslovno kariero nadaljevali izven družinskega podjetja in s tem postavili pod vprašaj nadzor družine nad podjetjem v naslednji generaciji;
- ker tudi sama prihajam iz družinskega podjetja, ki se bo v prihodnjih letih ravno tako srečalo z dilemo prehoda na naslednjo generacijo.

Magistrsko delo sestavljata dva dela. Prvi del je povzetek spoznanj različnih avtorjev, ki so se do sedaj ukvarjali s proučevanjem družinskih podjetij. V njem odkrivam pojem družinskega podjetja s poudarkom na izrednem pomenu, ki ga imajo za posamezna narodna gospodarstva. Skušala sem tudi opredeliti pojem in glavne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost družinskega podjetja. Mednje, po izkušnjah iz tujine, sodi tudi strateško planiranje nasledstva družinskega podjetja, kar je tudi vodilna tema drugega dela naloge. V njem sem poskušala odkriti odnos, ki ga do tega področja gojijo slovenska družinska podjetja.

Pri obravnavanju družinskih podjetij je potrebno vedno paziti na njihovo posebno značilnost, tj. zapleteno kombinacijo dveh popolnoma nasprotnih sistemov: podjetja, ki je racionalen, in družine, ki je sistem temelječ na čustvih. Optimalna integracija obeh lahko družinskemu podjetju zagotovi dodatno konkurenčno prednost, ki je ostala podjetja ne

morejo doseči, po drugi strani pa je preveliko vmešavanje družine v podjetje navadno tako problematično, da ogrozi dolgoročen obstoj le-tega. Strokovnjaki s tega področja se zato ukvarjajo predvsem z vprašanjem, katera je tista kombinacija obeh sistemov, ki bo družinskemu podjetju na dolgi rok prinesla največji uspeh.

Pri opredeljevanju družinskega podjetja vedno obstaja nevarnost, da izpustimo kakšen pomemben vidik. Kriteriji lastništva in vodenja, ki jih ponavadi preverjamo, so največkrat le osnova za objektivno razmejitve med družinskimi in nedružinskimi podjetji. K razumevanju razvojnih in drugih pomembnih posebnosti podjetij te vrste pa lahko pripomorejo še nekatere druge značilnosti družinskih podjetij, izražene v prednostih (dolgoročna vizija, dobro poznavanje podjetja, hitreje odločanje, stabilna kultura podjetja, predanost k poslu in družini, osebni stil vodenja, fleksibilnost, zanesljivost zaposlenih) in slabostih (centralizacija odločanja, omejene možnosti napredovanja, neurejenost nasledstva, omejeno financiranje rasti podjetja, izogibanje spremembam, čustven odnos do podjetja, nelegitimno vodstvo, premalo aktivno zasledovanje novih poslovnih izzivov) družinskih podjetij.

Na uspešnost družinskega podjetja pomembno vplivata sistem družine in poslovni sistem, ki sta v primeru družinskega podjetja v medsebojni interakciji. Na splošno lahko rečemo, da dobri medsebojni odnosi med družinskimi člani pozitivno vplivajo na uspešnost družinskega podjetja, obratno pa vedno ne velja. Dejansko morajo družinska podjetja, zlasti pa družinski člani zaposleni v njih, ločiti med družinskimi vlogami in vlogami, ki jih imajo v podjetju. Za uspeh družinskega podjetja je bistveno profesionalno obnašanje in dojemanje, poleg tega pa še planiranje prihodnosti tako za družino kot tudi za podjetje. Glede na to, da je delavnik družinskih podjetnikov največkrat daljši od osmih ur, je izrednega pomena spoznanje, da k uspehu podjetja pripomorejo tudi kvalitetni svetovalci z znanjem in izkušnjami na tistih področjih dela, ki ga družina ne pokriva najbolje.

Družinska podjetja povsod po svetu prispevajo velik delež h gospodarskemu uspehu posamezne države. Glede na njihov izredno velik pomen skrbijo predvsem statistični podatki, ki govorijo o »smrtnosti« družinskih podjetij pri prehodih iz ene generacije na naslednjo. Ravno področje strateškega planiranja, ki ga obravnava to delo, je, po prepričanju mnogih raziskav v tujini, eden ključnih dejavnikov, ki zagotavljajo uspešnost družinskih podjetij skozi več generacij. Tista družinska podjetja, ki so se bolj posvetila ključnim strateškim vprašanjem, so namreč probleme v prihodnosti pričakala bolj pripravljena in iz njih izšla praviloma na boljši način kot podjetja, ki so področje strateškega planiranja v celoti zanemarila.

Za primerjavo med odnosom, ki ga družinska podjetja gojijo do strateškega planiranja v svetu in pri nas, sem opravila raziskavo med 64 slovenskimi družinskimi podjetji. Že na samem začetku raziskave sem imela precej problemov z izbiro podjetij, kot tudi z načinom

pristopa do potencialnih anketirancev. Kot tudi drugje po svetu se je tudi pri nas izkazalo, da so družinski podjetniki dokaj zaprti za pojasnjevanje problemov, s katerimi se soočajo pri poslovanju. Zato sem se odločila, da anketo o odnosu do strateškega planiranja izvedem anonimno, pri čemer sem potencialne anketirance iz vzorca 110 podjetij najprej poklicala po telefonu in jih zaprosila za sodelovanje, ki mi ga je obljubilo 77 družinskih podjetij, od česar sem potem dejansko lahko analizirala odgovore 64 podjetij iz vse Slovenije.

Anketa je pokazala na praktično identične probleme slovenskih družinskih podjetij, kot jih poznajo tudi družinska podjetja v svetu:

- konflikti zaradi vmešavanja družine v poslovanje podjetja,
- stalno pomanjkanje časa zaradi naporenega vodenja podjetja,
- odpor do formalizacije poslovanja v obliki pravilnikov, statutov, pogodb, ipd.,
- odpor do planiranja.

Družina ima v slovenskih družinskih podjetjih prevelik vpliv na poslovanje podjetja. Do profesionalizacije poslovanja družinskih podjetij v pravem pomenu besede še ni prišlo, pri čemer mislim predvsem na to, da bi se člani družine v podjetju morali obnašali kot zaposleni, doma pa kot člani družine, ter znali ločiti vloge ter naloge, ki jih imajo v obeh sistemih. Poleg tega se mi zdi zelo pomembno, da bi cilje družine bolj ločili od ciljev, ki jih družina postavi za podjetje.

Ugotovila sem, da lastniki tistih podjetij, ki so bila ustanovljena v obdobju tranzicije, večinoma še ne razmišljajo o umiku iz podjetja. Ravno tako nisem zasledila formalnih planov o postopkih prenosa družinskih podjetij na naslednjo generacijo. Več kot očitno pa je dejstvo, da si velika večina taistih družinskih podjetnikov želi zadržati podjetje v družini tudi v naslednji generaciji. Odpor do planiranja sami pripisujejo predvsem dejstvu, da imajo zaradi naporenega vodenja podjetja vedno premalo časa, da bi se posvetili temu področju.

S predpostavko, da je bila večina slovenskih družinskih podjetij ustanovljena v obdobju tranzicije, je možno odsotnost strateškega planiranja upravičiti tudi z razvojno fazo, v kateri se trenutno nahajajo ta podjetja, kjer se poslovanje šele sedaj profesionalizira, vrednote družinskega podjetništva pa so šele v oblikovanju. Ne morem pa spregledati dejstva, da je večina uspešnih družinskih podjetnikov seznanjenih s problemi, ki jih prinese nenačrtovanje prenosa podjetja na naslednjo generacijo, pa kljub temu v tej smeri ne naredijo dovolj. Zato moram zavrnilo hipotezo postavljeno na začetku tega dela in ugotoviti, da trenutno strateško planiranje ni izrazit dejavnik uspeha družinskega podjetja. Pri tem pa poudarjam, da do večje aktivnosti prenosa družinskih podjetij na naslednjo generacijo v Sloveniji pravzaprav še ni prišlo, zato velja tezo ponovno preveriti v prihodnosti.

V Sloveniji je področje družinskega podjetništva še dokaj neraziskano v primerjavi z ostalimi razvitimi državami. Razvoj tega področja je življenjsko povezan s strokovnim razvojem, izobraževanjem, raziskavami, predvsem pa s prakso in izkušnjami, ki jih bodo družinska podjetja pridobivala v prihodnje. Glede na vedno večji pomen družinskih podjetij za gospodarstvo je potrebno to področje podpreti z:

- organizacijo rednih srečanj, konferenc, posebnimi publikacijami, ipd.,
- razvojem programov družinskega podjetništva na obeh univerzah s poudarkom na poslovnih primerih najuspešnejših družinskih podjetij,
- licenčnim izobraževanjem svetovalcev s področja družinskega podjetništva,
- ustanovitvijo združenja družinskih podjetij z nalogo izobraževanja, informiranja in svetovanja svojim članom ter
- nadaljnjim poglobljenim strokovnim raziskovanjem tega področja.

Ocenjujem, da v tem trenutku med družinskimi podjetji ni dovolj interesa za formiranje interesnega združenja kot samostojne institucije, zato bi morala Gospodarska zbornica Slovenije prevzeti iniciativo pri ustanavljanju podpornega okolja. Le z vključitvijo družinskih podjetij iz vseh regij je možno pričakovati, da bodo zakrožile informacije in izkušnje o pomembnih vprašanjih, kot je strateško planiranje nasledstva v družinskih podjetjih. S tem pa bo marsikateremu družinskemu podjetju morda prihranjena grenka izkušnja samostojnega reševanja tega problema, ki se mnogokrat lahko konča tudi s propadom podjetja.

8. LITERATURA

1. Aronoff C. E., Ward J. L.: *The Final Test of Greatness*. Business Owner Resources, San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1992, str. 9
2. Alcorn P. B.: *Success and Survival in the Family-Owned Firm*. New York: McGraw-Hill, 1982, str. 23
3. Baldwin M. D.: *The Strategy of Succession Planning*. Center for Simplified Strategic Planning Inc., Southport, CT, 2000, str. 5 - 42
4. Barry B.: *The Development of Organization Structure in the Family Firm*. *Journal of General Management*, 1975, str. 42 – 60
5. Barnes L. B., Hershon S. A.: *Transferring Power in the Family Business*. *Harvard Business Review*, 54 (1976), 4, str. 105-114
6. Beckhard R., Dyer W.: *Managing Continuity in the Family-Owned Business*. *Organisational Dynamics*. 1983, 12, str. 5-12
7. Belak J.: *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Gubno: MER Evrocenter, 1998, str. 33-34
8. Benson B., Crego E. T., Drucker R. H.: *Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Business One Irwin, 1990, 163 str.
9. Birley S.: *The PRIMA International Research Report – The Family and the Business: an International Study*. London: Grant Thornton UK, 2000, 36 str.
10. Bleicher K.: *Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Das St. Galler Management-Konzept*. Frankfurt/New York, Campus Verlag 1994, str. 45-102
11. Bork D., Jaffe D. T., Lane S. H., Dashew L., Heisler Q. G.: *Working with Family Businesses: A Guide for Professionals*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1995, 256 str.
12. Bowman-Upton N.: *Family Business Succession*. Institute for Family Business, Waco, Texas, Baylor University, 1987, 137 str.
13. Churchill N. C., Hatten K. J.: *Non-Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business*. *American Journal of Small Business, Family Business Review*, SF, 10 (1987), 1, str. 53-67
14. Daily C. M., Dollinger M. J.: *An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professional Managed Firms*. *Family Business Review*, San Francisco, 5 (1992), 2, str. 117 - 136
15. Davis P.: *Realizing the Potential of the Family Business*. *Organizational Dynamics*. 1983, 12, str. 47-56
16. Davis P., Stern D.: *Adaptation, Survival and Growth of The Family Business: an Integrated System Perspective*. *Family Business Review*, San Francisco, 1 (1988), 1, str. 69-85
17. Dimovski Vlado, Penger Sandra: *Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 182 str.
18. Donnelly R.: *The Family Business*. *Harvard Business Review*, 42 (1964), 4, str. 94-105

19. Duh M.: Posebnosti managementa družinskega podjetja, MER Revija za management in razvoj, MER Evrocenter, Gubno 2000, 4-5 , str. 38-55
20. Duh M.: Razvojne posebnosti družinskega podjetja. Doktorska disertacija, EPF Maribor, 1999, 375 str.
21. Dyer W. G. Jr.: Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1986, str. xiv
22. Dyer W. G. Jr.: Culture and Continuity in Family Firms. Family Business Review, San Francisco, 1 (1988), 1, str. 37-50.
23. Fillion L.J.: The definition of Small Business as a Basic Element for Policy Making. Paper presented at the conference: Small Business Marketing and Society, Tbilisy, Georgia, October 1991, 68 str.
24. Friedman M., Friedman S.: How to Run a Family Business. Ohio: Betterway Books. 1994, str. 90 – 159.
25. Gallo M. A.: Global perspectives on family businesses. Chicago: Loyola University, Family Business Center, 1994, 89 str.
26. Gersick K.E., Davis J. A., McCollom H. M., Lansberg I.: Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Harvard Business School Press, Boston, 1997, 112 str.
27. Glas Miroslav: Vizija naslednje generacije podjetnikov. Ljubljana: Finance, 8.5.2001
28. Glas Miroslav: Dileme družinskih podjetij. Ljubljana: GEA College, 1995. 55 str.
29. Glas Miroslav, Lovšin Francka: Družinsko podjetništvo v Sloveniji: Vključevanje mlajše generacije, delovni zvezki. Ekonomska fakulteta, Center za razvoj podjetništva, Ljubljana, 2000. 27 str.
30. Hahn D.: Unternehmensphilosophie und Fuehrungsorganisation in Familienunternehmungen, Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensfuehrung: Stand und Entwicklungstendenzen. Heidelberg: Physica – Verlag, 1992, 320 str.
31. Hammer R. M., Hinterhuber H. H.: Die Sicherung der Kontinuität von Familienunternehmungen als Problem der strategischen Unternehmensführung. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 3, str. 252 – 265
32. Handler W. C.: Succession in Family Business: A Review of the Research. Family Business Review, SF, 7 (1994), 2, str. 133 – 157
33. Handler W. C.: Metodological Issues and Considerations in Studying Family Business. Family Business Review, San Francisco, 2 (1989), 3, str. 257-276
34. Handler W. C., Kram K. E.: Succession in Family Firms: The Problem of Resistance, Family Business Review, San Francisco, 1 (1988), 4, str. 361 - 382
35. Hauc A.: Projektni management. Podjetništvo in management malih podjetij, EPF Maribor, 1997, str. 373 - 421
36. Ibrahim A. B., Ellis W. H.: Family Business Management: Concepts and Practice. Dubuque, IA: Kendall/Hunt, 1994, str. 4 – 12

37. Kajzer Š.: Uresničevanje strategij. Podjetništvo, politika in management. Založba Obzorja Maribor, 1993, str. 183 - 184
38. Kambly O. A.: Unabhängigkeit durch Einheit von Führung und Kapital. Strategische Chancen und Risiken von Eigenfinanzierung und Selbstbeschränkung in einem globalen, kompetitiven Umfeld. Gottlieb Duttweiler Institut, Rüslikon, 1990, str. 1 – 10
39. Kelbl J.: Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij. Specialistično delo, EF Ljubljana, 2002, 87 str.
40. Kelbl J.: Ustava za družino in podjetje. Revija Podjetnik, Ljubljana, 17 (2001), 9, str. 35-38
41. Lank A. G.: The State of Family Business in Various Countries Around the World. Family Business Network Newsletter, 5 (1994), 10, str. 3
42. Lansberg I. S., Perrow E. L., Rogolsky S.: Family Business as an Emerging Field. Family Business Review, SF, 1 (1988), 1, str. 1-8
43. Lansberg I.: The Succession Conspiracy. Family Business Review, SF, 1 (1988), 2, str. 119-144.
44. Leach Peter: The Stoy Hayward Guide to The Family Business. London: Kogan Page Limited, 1991. 185 str.
45. Levinson Harry: Conflits That Plagues Family Business. Harvard Business Review. Harvard, March-April 1971, 8 str.
46. Lovšin Francka: Vključevanje mlajše generacije v družinsko podjetje. Magistrsko delo, EF Ljubljana, 2000, 85 str.
47. Moore D. P.: Succession Plan Important to Family Business Success. [URL: http://www.citadel.edu/faculty/moore/2002articles/mar_25_2002.html], 25.3.2002.
48. Morris M. H., Williams R. O., Allen J. A., Avila R. A.: Correlates of Success in Family Business Transitions. Journal of Business Venturing, 12, 1997, str. 385-401.
49. Neubauer H.: Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen, Die veränderte Welt – Einwirkungen auf die Klein- und Mittelunternehmen. Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft, 1992, str. 171 - 197
50. Pavilkey Susan: Accountability key factor in family business success. American City Business Journal. [URL: <http://columbus.bizjournals.com/columbus/stories/2002/02/11/focus3.html>], 11.02.2002.
51. Pottker Jan: Born To Power, Heirs To America's Leading Businesses. New York: Barron's, 1992, 463 str.
52. Rosenblatt P. C., de Mik L., Anderson R. M., Johnson P. A.: The Family In Business: Understanding and Dealing with Challenges Enterpreneurial Families Face. San Francisco: Jossey Bass Inc., 1985, 321 str.
53. Rosenblatt P. C.: The Interplay of Family System and Business System in Family Firms During Economic Recession. Family Business Review, SF, 4 (1991), 1, str. 45-58.

54. Ryan Anita: Are You Listening?. Family Business Success, 2002a. [URL: http://www.familybusinesssuccess.com/html/are_you_listening.html], 30.10.2002.
55. Ryan Anita: Leadership Issues in the Family Run Business. Family Business Success, 2002b. [URL: http://www.familybusinesssuccess.com/leadership_issues.html], 30.10.2002.
56. Sharma P., Chrisman J. J., Chua J. H.: Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. Family Business Review, San Francisco, 10 (1997), 1, str. 1 - 35
57. Skynner Robin, Cleese John: Družine in kako v njih preživeti. Radovljica: Didakta, 1994, 301 str.
58. Syms Marcy: Mind Your Own Business. New York: Mastermedia Limited, 1992. 235 str.
59. Stern M. H.: Inside the Family-held Business. Harcourt Brace Jovanovich, New York. 1986, str. xxi
60. Tajnikar M.: Transformacija in integracija slovenskega gospodarstva. Slovenska ekonomska revija, 48 (1997), 5, str. 379-390.
61. Vadnjal Jaka: Družinsko podjetništvo v Sloveniji. Magistrsko delo, EF Ljubljana, 1996, 119 str.
62. Vadnjal Jaka: Konflikti v družinskih podjetjih. Podjetnik, Ljubljana, 15, (1999), 9, str. 48-50.
63. Vahčič Aleš: Podjetništvo in mala podjetja. Management. Radovljica: Didakta, 1994. str. 886-937.
64. Vries de K.: The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. Organisational Dynamics, 1993, 21, str. 59-71.
65. Vinton Karen: Keeping the Family Business Healthy: Four Keys to Success. Montana State University. [URL: <http://www.fambiz.com/Orgs/montana/keeping.cfm>], 10.10.2002.
66. Wagner V.: Die Gestaltung der Spitzenorganisation in der grossen Familienunternehmung. Peter Lang AG, Bern. 1994, str. 21
67. Ward J. L.: Keeping the Family Business Healthy. Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco, 1987, str. 252
68. Ward J. L.: The Special Role of Strategic Planning for Family Business. Family Business Sourcebook II, Business Owner Resources, 1996, str. 104-112
69. Welsch Johannes: Family Enterprises in the United Kingdom, the Federal Republic of Germany and Spain: A Transnational Comparison. Family Business Review, San Francisco, 4 (1991), 2, str. 190-204.

9. VIRI

1. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, 29/94, 82/94)
2. URL: <http://www.familybusinessmagazine.com/top150.html>
3. Equations for family business success. [URL: <http://pacific.bizjournals.com/pacific/stories/2001/07/23/smallb1.html>], Pacific Business News, 23.7.2001.
4. Transferring Management in The Family-Owned Business. [URL: http://www.empowermentzone.com/fam_biz.txt], 30.11.2002
5. Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije dejavnosti (Uradni list RS, št. 2/02)

STRATEŠKO PLANIRANJE V DRUŽINSKIH PODJETJIH - ANKETA -

1. Splošna vprašanja o podjetju in anketirancu

Velikost podjetja : MAJHNO SREDNJE VELIKO

Pravna oblika: s.p. d.o.o. drugo: _____

Področna telefonska številka na sedežu podjetja: _____

Promet v letu 2001: _____ Dobiček v letu 2001: _____

Ustanovitev podjetja (leto): _____

Število zaposlenih v letu ob ustanovitvi: _____ in sedaj: _____

Število družinskih članov zaposlenih v podjetju: _____

Osnovna dejavnost podjetja: _____

Ocena konkurenčnega položaja vašega podjetja (obkrožite):

glede na panogo

v lokalnem okolju

glede na pričakovano konkurenco v EU

PODPOVPREČNO

PODPOVPREČNO

PODPOVPREČNO

POVPREČNO

POVPREČNO

POVPREČNO

NADPOVPREČNO

NADPOVPREČNO

NADPOVPREČNO

Spol anketiranca: M Ž

Formalna stopnja izobrazbe: _____

Vloge, ki jih imate v podjetju (več možnih odgovorov):

- Ustanovitelj
- Lastnik
- Direktor
- Naslednik
- _____

2. Definiranje uspešnega družinskega podjetja

Prosim obkrožite v kolikšni meri posamezne trditve ustrezajo vaši predstavi o uspešnem družinskem podjetju (1- nikakor ne ustreza, ..., 5- zelo ustreza)

Uspešno družinsko podjetje je tisto, ki stalno povečuje dobiček. 1 2 3 4 5

Uspešno družinsko podjetje se uvršča na razne lestvice najboljših podjetij. 1 2 3 4 5

Uspešno družinsko podjetje ima vsako leto več zaposlenih. 1 2 3 4 5

Uspešno družinsko podjetje je tisto, ki uspe preiti na naslednjo generacijo brez posebnih težav. 1 2 3 4 5

Uspešno družinsko podjetje stalno širi svojo dejavnost na nove proizvode oz. področja. 1 2 3 4 5

Uspešno družinsko podjetje je tisto, ki je prisotno na trgu več kot eno generacijo.	1	2	3	4	5
Uspešno družinsko podjetje je tisto, ki uresniči vizijo ustanovitelja.	1	2	3	4	5
Uspešno družinsko podjetje je tisto, ki je sposobno zadovoljiti osebne in finančne cilje članov družine.	1	2	3	4	5
Uspešno družinsko podjetje stalno veča promet.	1	2	3	4	5
Uspešno družinsko podjetje je tisto, v katerem uspe družinskim članom ločiti svoje družinske vloge od funkcij, ki jih imajo v podjetju.	1	2	3	4	5

Ali smatrate, da je vaše družinsko podjetje uspešno? DA NE
 Zakaj? _____

3. Dejavniki uspešnosti družinskega podjetja

(prosim obkrožite ustrezno: 1-ni pomembno, ..., 5-zelo pomembno)

<u>1. Razumevanje različnosti med družinskimi vlogami in vlogami v podjetju</u>	1	2	3	4	5
- družina mora razumeti, da se je potrebno v podjetju obnašati drugače kot doma	1	2	3	4	5
- zaposleni člani družine se zavedajo, da imajo v podjetju drugačno vlogo kot doma	1	2	3	4	5
- konflikte v podjetju je lažje reševati, če se vsakdo zaveda svoje vloge v podjetju	1	2	3	4	5
<u>2. Družinsko podjetje je potrebno dojemati striktno s poslovnega vidika</u>	1	2	3	4	5
- družinsko podjetje je predvsem posel in ne hobi ustanovitelja	1	2	3	4	5
- osnovna zahteva družinskega podjetja je profitabilnost	1	2	3	4	5
- poseben družinski svet je učinkovit pri formalizaciji komuniciranja med družinskimi člani	1	2	3	4	5
- odprta in iskrena komunikacija pomaga pri utrjevanju vlog družinskih članov v podjetju	1	2	3	4	5
- vizija družinskega podjetja loči namen interesov družine od namena interesov podjetja	1	2	3	4	5
<u>3. Potrebno je planiranje prihodnosti tako za podjetje kot družino</u>	1	2	3	4	5
- pri planiranju za podjetje je potrebno upoštevati tudi interese družinskih članov	1	2	3	4	5
- družinski sestanki so sestavni del procesa izdelave plana za podjetje	1	2	3	4	5
- z družinskimi člani se je potrebno vnaprej odkrito pogovoriti o vseh neprijetnih zadevah (smrti, delitvi zapuščine, denarja,...)	1	2	3	4	5

- v pravih ravnanja oz. družinski ustavi lahko opredelimo pomen podjetja za družino	1	2	3	4	5
<u>4. Koriščenje svetovalnih storitev pri upravljanju družinskega podjetja</u>	1	2	3	4	5
- koriščenje različnih virov informacij pri vodenju podjetja	1	2	3	4	5
- pred izbiro je potrebno svetovalce osebno intervjujati	1	2	3	4	5
- svetovalec bi moral razumeti specifičnost poslovanja družinskega podjetja	1	2	3	4	5
- družina sprejema odločitve, svetovalec svetuje	1	2	3	4	5
<u>5. Izdelava plana prenosa podjetja na naslednjo generacijo</u>	1	2	3	4	5
- pravočasno planiranje prenosa lastništva	1	2	3	4	5
- del delovnega časa posvetiti izdelavi plana prenosa	1	2	3	4	5
- upoštevati, da so interesi in vrednote generacij različne	1	2	3	4	5
- zgodaj identificirati člana družine, ki premore kvalitete za vodenje podjetja	1	2	3	4	5
- učenje potencialnih naslednikov zunaj domačega podjetja	1	2	3	4	5
<u>6. Dinamičnost in fleksibilnost managementa družinskega podjetja</u>	1	2	3	4	5
- zavedanje nevarnosti pri vpeljavi družinskih vrednot v poslovanje podjetja	1	2	3	4	5
- ločiti vizijo družine od vizije podjetja	1	2	3	4	5
- prilagajanje družinskega podjetja spremembam na trgu	1	2	3	4	5
- vodja podjetja se izbira glede na kvalitete in sposobnosti, ki jih mora imeti	1	2	3	4	5
<u>7. Člani družine prevzemajo odgovornost za svoja dejanja</u>	1	2	3	4	5
- družinski člani zasedajo delovna mesta, za katera so dejansko usposobljeni	1	2	3	4	5
- družinski člani občutijo posledice, če ne izpolnijo zadanih ciljev	1	2	3	4	5
- družinski člani se podrejajo ciljem podjetja	1	2	3	4	5
- pravila vključevanja družinskih članov v podjetje so jasna	1	2	3	4	5
- plača zaposlenih članov družine odraža dodano vrednost, ki jo ustvarijo	1	2	3	4	5

V podjetju razmeroma dobro funkcioniira uprava, sestavljena pretežno iz nedružinskih članov.

Člani družine, ki delajo v podjetju, nimajo nobenih finančnih ali ostalih privilegijev.

Člani družine so ponosni na družino.

Člani družine so ponosni na podjetje.

5. Vmešavanje družine v poslovanje družinskega podjetja

Glede na izkušnje v vašem podjetju potrdite ali zanikajte spodnje trditve!

- | | | |
|--|----|----|
| 1. Pomembno je zadržati podjetje v rokah družine in ga predati otrokom. | DA | NE |
| 2. Člani družine se izogibajo pogovorom o družinskih zadevah v delovnem času. | DA | NE |
| 3. Člani družine so enakovredno plačani. | DA | NE |
| 4. Pred zaposlitvijo v podjetju otroci nekaj let preživijo ločeno od družine. | DA | NE |
| 5. Prednost pri zaposlitvi v podjetju pred družinskimi člani imajo boljše kvalificirani delavci – nečlani družine. | DA | NE |
| 6. Podjetje je orodje, ki pomaga skupaj držati tudi družino. | DA | NE |
| 7. Delo in naloge so dodeljene članom družine ne oziraje se na spol. | DA | NE |
| 8. Aktivnosti in dogajanje v podjetju so stalna tema pogovorov v družini. | DA | NE |
| 9. Mnogo idej in predlogov, ki se uporabljajo za rešitev poslovnih problemov, prihaja od otrok. | DA | NE |
| 10. Vsakdo je ocenjen in nagrajen striktno glede na učinkovitost. | DA | NE |
| 11. Obnašanje članov družine je tako, da ga v drugih podjetjih ne bi tolerirali. | DA | NE |
| 12. Otroci zaposleni v podjetju lahko in tudi sprejemajo odločitve brez zadržkov. | DA | NE |
| 13. Interes podjetja ima prednost pred željami družinskih članov. | DA | NE |
| 14. Za podjetje je pomembno, da se člani družine dobro razumejo in pustijo problemom dovolj časa za razrešitev. | DA | NE |
| 15. Priženjeni člani družine (niso v krvnem sorodstvu) so vpleteni v poslovanje podjetja. | DA | NE |
| 16. Samo člani družine so dovolj predani za uspeh podjetja. | DA | NE |
| 17. Zaposleni imajo jasne opise delovnih nalog, skupaj s polno odgovornostjo | DA | NE |
| 18. Možni nasledniki se namerno razvijajo izven podjetja, da bi s tem ojačali svoje sposobnosti. | DA | NE |
| 19. Več generacij družine je aktivno vključenih v podjetje; najstarejša še vedno odloča o najpomembnejših zadevah. | DA | NE |
| 20. Lastnik podjetja zanemara možne posledice na družinske člane, ko sprejema odločitve. | DA | NE |
| 21. Otroci se bodo vključili v podjetje. | DA | NE |
| 22. Lojalnost družini je zelo pomembna. | DA | NE |
| 23. Konfliktni otroci so že/bodo zaposleni v podjetju in so/bodo postali lastniki podjetja. | DA | NE |
| 24. Poslovni svetovalci so večinoma stari družinski prijatelji. | DA | NE |
| 25. Družinski člani se zaposlujejo izključno na mestih za katere so kvalificirani. | DA | NE |
| 26. Vsak zaposleni odgovarja za svojo delovno učinkovitost. | DA | NE |
| 27. Starost naslednikov (prvorojenci...) ne igra vloge pri dodeljevanju delovnih mest in nalog. | DA | NE |
| 28. Člani uprave so v podjetju zaposleni že mnogo let in uprava v isti sestavi že dolgo vodi podjetje. | DA | NE |

29. Otroke (naslednike) se spodbuja pri karieri izven podjetja.	DA	NE
30. Vsi člani družine so pooblaščen za upravljanje s premoženjem družine.	DA	NE
31. Ni jasnih pravil o vključevanju priženjenih članov družine v podjetje.	DA	NE
32. Člani družine se izogibajo vlogam, ki jih imajo v družini, medtem ko delajo v podjetju.	DA	NE
33. Otroci zaposleni v družinskem podjetju so bili nekaj let zaposleni v drugih podjetjih.	DA	NE
34. Vsak zaposleni je plačan glede na njegov učinek.	DA	NE
35. Lastniki podjetja so pripravljani prodati podjetje, če ne verjamejo v učinkovito vodenje podjetja v njihovi odsotnosti.	DA	NE

6. Planiranje v družinskih podjetjih

Na naslednja vprašanja prosim odgovorite z DA ali NE!

NASLEDSTVO

Ali nameravate obdržati družinsko podjetje tudi v naslednji generaciji?	DA	NE
Je vaše družinsko podjetje že šlo skozi tranzicijo iz ene na drugo generacijo?	DA	NE
Imate zapisan plan prenosa lastništva in vodenja družinskega podjetja?	DA	NE
Že veste kako boste izbrali naslednjega direktorja podjetja?	DA	NE
Ali imate narejen plan razvoja za vašega naslednika?	DA	NE

VODENJE PODJETJA

Ali vodstvo vašega podjetja sestavlja več direktorjev/svetovalcev?	DA	NE
So v vodstvu podjetja tudi ne-družinski člani?	DA	NE
Se vodstvo sestaja na rednih sejah?	DA	NE
Ali vodstvo odloča o poslovnih politikah podjetja?	DA	NE
Ali vodstvo določa poslovne plane podjetja?	DA	NE

KADROVANJE

Ali imajo vsi direktorji, vključno z družinskimi člani:		
- pisne specifikacije delovnega mesta, ki ga zasedajo?	DA	NE
- redne preglede njihove učinkovitosti na delovnem mestu?	DA	NE
- odgovornost, da samostojno sprejemajo odločitve?	DA	NE
Ali imate zapisano politiko nagrajevanja zaposlenih?	DA	NE
Ali je lahko član družine odpuščen iz podjetja?	DA	NE

LASTNIŠTVO PODJETJA

Ali imate zapisano politiko podjetja, ki opredeljuje, kdo lahko postane lastnik družinskega podjetja?	DA	NE
Ali imate pisno opredeljeno politiko podjetja do pogojev pod katerimi se lahko izplača posameznega lastnika podjetja?	DA	NE
Ali imate predvidene postopke za prenos lastništva podjetja v primeru:		
- smrti lastnikov?	DA	NE
- zakonske razveze lastnikov?	DA	NE
- upokojitve lastnikov?	DA	NE
- da nasledniki niso zainteresirani za podjetje?	DA	NE

UPOKOJEVANJE

Ali ima odhajajoča generacija v vašem podjetju zagotovljeno doživljenjsko finančno varnost?	DA	NE
Ali ima odhajajoča generacija v vašem podjetju že izdelan plan za preživljanje časa po upokojitvi?	DA	NE

Ali vplačujete dodatne premije v katerokoli obliko življenjskih zavarovanj z namenom črpanja teh sredstev v obdobju po upokojitvi? DA NE

STRATEŠKO PLANIRANJE

Ste v podjetju že identificirali strateške poslovne izzive v prihodnosti? DA NE

Ste že pričeli s pripravo podjetja na izzive, ki ga čakajo v prihodnosti? DA NE

Je uprava vašega podjetja dobro seznanjena z izzivi, s katerimi se bo podjetje moralo spoprijeti? DA NE

Ali imate določene kolegije vodstva na katerih pripravljate plan in ocenjujete razvoj podjetja? DA NE

7. Planiranje nasledstva v družinskem podjetju

Potrdite ali zanikajte spodnje trditve!

A. Osebno zdravstveno stanje

1. Imam redne letne zdravstvene preglede. DA NE

2. Preglede pri zobozdravniku opravi vsaj dvakrat letno. DA NE

3. Na očesnem pregledu sem bil/a vsaj enkrat v zadnjih treh letih. DA NE

4. Rekream se vsaj štiri dni v tednu po eno uro. DA NE

5. Izogibam se delu pod stresom. DA NE

6. Živim uravnoteženo in polno življenje, ko nisem v službi. DA NE

7. Kadar potrebujem nasvet glede mojega psihičnega ali duševnega stanja poiščem pomoč pri strokovnjakih. DA NE

8. Ne kadim in ne jemljem tablet za izboljšanje počutja. DA NE

B. Osebno premoženje

1. Vsaj 15% mojega osebnega letnega dohodka investiram v netvegane naložbe (nepremičnine, obveznice,...). DA NE

2. Moji osebni dohodki, ki izvirajo iz družinskega podjetja so na zadovoljivi ravni. DA NE

3. Moja osebna potrošnja ne vpliva na osnovne potrebe moje družine. DA NE

4. Moja družina se zaveda omejenih finančnih virov. DA NE

5. V družini se odprto pogovarjamo o naših finančnih virih. DA NE

6. Moje premoženjsko stanje je jasno, poznajo ga vsi člani družine in so vanj tudi vključeni. DA NE

7. Imam narejeno oporoko, ki jo hranim na varnem mestu. DA NE

8. Imam svetovalce, ki bi lahko upravljali moje premoženje v primeru moje nezmožnosti. DA NE

9. Moj osebni portfelj naložb je diverzificiran tako, da imam relativno veliko sredstev naloženih izven podjetja. DA NE

C. Osebna kariera

1. Ukvarjam se s tistim, kar sem si želel početi v življenju. DA NE

2. Pomagam navduševati moje zaposlene in družino, da bi se tudi oni ukvarjali s tistim, kar si želijo. DA NE

3. Svojo energijo usmerjam v nove priložnosti, ki se mi ponujajo. DA NE

4. Delam, kar si želim in ne tistega, kar so zame predvideli moji starši. DA NE

5. Družinskemu podjetju skušam dati moj osebni pečat. DA NE

6. Na sestanke prihajam točno ob dogovorjeni uri ali pridem celo prekmalu. DA NE

7. Zadovoljni ljudje mi pomenijo več kot rezultati. DA NE

8. Vedno skušam dobro prisluhni in zbrati potrebne informacije predno naredim osebno ali poslovno potezo. DA NE

- | | | |
|---|----|----|
| 9. Delam na širitvi vizije družinskega podjetja za njegovo uspešno preživetje. | DA | NE |
| 10. V odločitve, ki vplivajo na družino, podjetje, lastništvo podjetja,..., skušam vključevati družino in svetovalce na način, da o teh zadevah dosežemo skupno soglasje. | DA | NE |

D. Odnosi v družini

- | | | |
|--|----|----|
| 1. Z vsemi člani družine imam odlične odnose. | DA | NE |
| 2. Pozitivno sem rešil vse pretekle konflikte z družino, ki bi lahko povzročili osebne probleme. | DA | NE |
| 3. S svojimi otroci, zakonskim partnerjem in starši preživim dosti kvalitetnega časa. | DA | NE |
| 4. Odpustil sem osebam oz. pomiril sem se s situacijami, ki so me prizadele namerno ali nenamerno. | DA | NE |
| 5. Sem človek, ki spoštuje dano besedo; drugim povem kdaj bom zadovoljen z njimi. | DA | NE |
| 6. Ovire v komunikaciji ali napačna razumevanja popravim takoj, ko se pojavijo. | DA | NE |
| 7. Vsak dan si vzamem nekaj časa zase, da bi premislil o vseh stvareh, za katere sem lahko hvaležen v življenju. | DA | NE |
| 8. Pogosto svojemu življenjskemu partnerju povem kaj mi pomeni. | DA | NE |
| 9. Ne kritiziram in ne sodim drugih; v vsakomur skušam odkriti najboljše. | DA | NE |

E. Samostojno delovanje podjetja

- | | | |
|--|----|----|
| 1. Podjetje ni odvisno izključno od mojih odločitev. | DA | NE |
| 2. Mnogo pomembnih področij odgovornosti sem delegiral ključnim ljudem v organizaciji podjetja. | DA | NE |
| 3. Podjetje ima zadostne denarne prilive, priložnosti in finančne rezerve, da preživi recesijo. | DA | NE |
| 4. Vodstvo podjetja (direktorji in svetovalci) lahko vodijo podjetje brez moje osebne prisotnosti. | DA | NE |
| 5. Razrešil sem vse situacije v preteklosti, ki so v podjetju povzročale napetosti med zaposlenimi. | DA | NE |
| 6. Direktorji (vodje različnih področij) imajo vsi pisne opise delovnih nalog - njihova učinkovitost se formalno preverja. | DA | NE |
| 7. Navodila in smernice dela za zaposlene so bila prenovljena v zadnjih treh letih. | DA | NE |
| 8. Individualne pogodbe z direktorji (vodji različnih področij) se prilagajajo na letni ravni. | DA | NE |
| 9. Podjetje odkriva nove trge. | DA | NE |
| 10. Podjetje lahko obstane tudi brez mene. | DA | NE |

F. Nasledstvo

- | | | |
|---|----|----|
| 1. Moj naslednik v družinskem podjetju je določen in me lahko takoj nadomesti. | DA | NE |
| 2. V primeru smrti, razveze zakona, nesposobnosti, bankrota, ipd., je sklenjen dogovor med družabniki o možnih načinih za prodajo ali nakup podjetja. | DA | NE |
| 3. Dogovor o prodaji-nakupi podjetja v takih primerih ima enačbo po kateri se določi prodajna cena in vsebuje roke za financiranje nakupa v teh primerih. | DA | NE |
| 4. Moj naslednik se izobražuje in že/bo sodeluje v programu prevzema podjetja. | DA | NE |
| 5. Lahko si privoščim upokožitev; imam dovolj osebnega premoženja za moj stil življenja. | DA | NE |
| 6. Denar nalagam v pokojninski plan, kar mi bo pomagalo pri življenju v obdobju po upokojitvi. | DA | NE |
| 7. Moji otroci so bili naučeni ravnanja z denarjem, zato ga znajo pravilno razporejati. | DA | NE |
| 8. Imam zanesljivega osebnega svetovalca, ki je z mano odkrit in pošten – tudi če se kdaj ne strinja. | DA | NE |
| 9. Kvartalno testiram podjetje ali lahko normalno funkcionira brez moje prisotnosti. | DA | NE |

8. Ovire za planiranje

Kaj vas pri področju, katerem posvečate največ časa, najbolj ovira (*možnih več odgovorov*)?

- Pomanjkanje časa
- Slaba podpora družine
- Slabi kadri v podjetju
- Slabi zunanji svetovalci
- Pomanjkanje znanja
- Neizkušenosť
- Osebni značaj
- _____
- _____

Koliko % svojega časa posvečate naslednjim področjem (*zapišite v %*)?

PODROČJE	% časa
Osebno zdravstveno stanje	
Samostojno delovanje podjetja	
Osebno premoženje	
Osebna kariera	
Odnosi v družini	
Nasledstvo	
Skupaj	$\Sigma = 100\%$

Kje iščete informacije za sprejemanje odločitev (*označite vse kar štejete za pomembno*)?

- Strokovna literatura in drugi mediji (internet,...)
- Prijatelji
- Družinski člani
- Poslovni kolegi
- Ponudniki storitev (računovodje, bančniki, odvetniki, finančni svetovalci, zavarovalni agenti)
- Poslovni in osebni svetovalci
- Univerzitetni profesorji
- Člani raznih zbornic in združenj
- _____
- _____

9. Družinska ustava in vizija podjetja

Pravila ravnanja in prenosa družinskega podjetja oz. družinsko ustavo imamo (*ustrezno označite*):

- v pisni obliki
- v obliki ustnega dogovora
- jaz sproti določam pravila
- o tem v podjetju še nismo razmišljali

Označite tiste elemente, ki jih vsebuje vizija vašega podjetja?

- družina
- zaposleni
- stranke
- okolje
- osebna rast
- rast podjetja
- varnost
- uspešnost podjetja
- družbeni vpliv
- samouresničitev
-
-
-