

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

IZZIVI NASLEDSTVA V DRUŽINSKEM PODJETJU AVTO KOVAČIČ

Ljubljana, julij 2015

EVA KOVAČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana EVA KOVAČIČ, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom IZZIVI NASLEDSTVA V DRUŽINSKEM PODJETJU AVTO KOVAČIČ pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. ALEŠOM VAHČIČEM.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne: _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DRUŽINSKO PODJETJE	3
1.1 Opredelitev družinskega podjetja	4
1.2 Značilnosti družinskega podjetja	10
1.3 Prednosti in slabosti družinskih podjetij	12
1.3.1 Prednosti družinskih podjetij	14
1.3.2 Slabosti družinskih podjetij	15
1.4 Družinski in poslovni sistem.....	17
1.4.1 Model treh krogov	18
2 IZZIVI NASLEDSTVA V DRUŽINSKEM PODJETJU	19
2.1 Opredelitev nasledstva	20
2.2 Vloga ustanovitelja	21
2.3 Vloga družinskih in nedružinskih članov	23
2.4 Nasledstvene možnosti	23
2.5 Težave prehoda družinskega podjetja iz generacije v generacijo	25
2.6 Proces planiranja nasledstva	27
2.6.1 Zgoden začetek planiranja.....	27
2.6.2 Priprava nasledstvenega plana	28
2.6.3 Vključevanje vpletenih oseb in zunanja pomoč	28
2.6.4 Učenje in priprava naslednika	28
2.6.5 Planiranje upokojitve.....	29
3 PRENOS VODENJA IN LASTNIŠTVA NA NASLEDNJO GENERACIJO	29
3.1 Planiranje nasledstva v vodenju.....	30
3.2 Planiranje nasledstva v lastništvu	30
4 DRUŽINSKO PODJETJE AVTO KOVAČIČ S.P.	31
4.1 Začetki podjetja.....	31
4.2 Podjetje danes	32
4.3 Družina in njihovi medsebojni odnosi	33

4.4 Nasledstvene možnosti v družinskem podjetju Avto Kovačič s.p.....	35
4.4.1 Možni nasledniki.....	36
4.4.2 Predlog plana nasledstva družinskega podjetja.....	37
4.4.2.1 Mnenje ostalih potencialnih naslednikov o predlogu plana nasledstva družinskega podjetja	40
4.5 Družinska ustava.....	41
SKLEP.....	49
LITERATURA IN VIRI	51
PRILOGA	
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Alternativne definicije družinskega podjetja.....	6
Tabela 2: Izbrane definicije družinskega podjetja v literaturi	7
Tabela 3: Prednosti in slabosti družinskih podjetij	12
Tabela 4: Prednosti n slabosti dela v družinskem podjetju	14
Tabela 5: Bistvene razlike med družinskim in poslovnim sistemom.....	17
Tabela 6: Družinski in poslovni sistem	17
Tabela 7: Načini odhoda ustanovitelja iz podjetja	25
Tabela 8: Ovire za planiranje nasledstva v družinskih podjetjih	26
Tabela 9: Družinski člani podjetja Avto Kovačič s.p.....	33
KAZALO SLIK	
Slika 1: Podjetje, ki ga upravlja in vodi lastnik.....	9
Slika 2: Družinsko podjetje	9
Slika 3: Prepletanje družinskega in poslovnega sistema	18
Slika 4: Model treh krogov.....	19
Slika 5: Družinsko drevo.....	35

UVOD

Družinsko podjetništvo je eno od oblik podjetništva. Družinsko podjetje pa je podjetje, ki je v prvi vrsti v lasti družine. In na tem mestu se bom bolj osredotočila na obravnavo družinskega podjetja. Družinska podjetja so prisotna v vseh industrijskih segmentih in so najbolj razširjena oblika poslovanja na svetu. Družinska podjetja v Evropi predstavljajo nekje med 60 – 70% vseh malih in srednje velikih podjetij, v ZDA pa je delež v strukturi malih in srednje velikih podjetij nekoliko višji, in sicer 80%. Ocene o deležu družinskih podjetij se razlikujejo. Najbolj konzervativne ocene kažejo, da se delež družinskih podjetij v svetu giblje od 65% do 80% (Duh, 2003, str. 5). V Sloveniji naj bi bilo v družinski lasti po nekaterih ocenah od 60% do 80% malih in srednje velikih podjetij (Pušnik, 2013). Družinska podjetja so v Sloveniji začela nastajati v 90. letih, ko se je država osamosvojila in so se iz obrtnih delavnic začela razvijati tako imenovana družinska podjetja (Hočevnar, 2013). Seveda pa to niso čisti začetki, saj je obrtništvo pri nas obstajalo že prej.

Tako družinska kot nedružinska podjetja se soočajo z različnimi problemi, vendar za razliko od nedružinskih podjetij pri družinskih podjetjih problemi izvirajo ravno iz tega, da so ta podjetja v lasti družine. In zato enega izmed glavnih problemov družinskega podjetništva predstavlja nasledstvo, ki zahteva natančno izdelan nasledstveni načrt. Neplanirana prihodnost lahko ogrozi obstoj družinskega podjetja, zato je potrebno natančno planiranje nasledstva, ki lahko olajša prenos podjetja v naslednjo generacijo.

V družinskih podjetjih se dejavnost praviloma prenaša iz roda v rod in ravno pri prehodu generacij so družinska podjetja najbolj ranljiva. Prehod iz prve generacije v drugo preživi samo 1/3, iz druge v tretjo pa celo le 1/7 družinskih podjetij (Vadnjal, 2003). Zato je dilema nasledstva v družinskih podjetjih še posebej pereča, saj jim to pogosto predstavlja problem in izziv. Formalnega planiranja običajno nimajo, zato se večina ustanoviteljev in lastnikov z nasledstvom ne ukvarja, dokler niso postavljeni pred dejstvo. Takrat pa sami niso sposobni izpeljati postopkov v zadovoljstvo vseh vpletenih in zainteresiranih družinskih članov. Namreč njihov odhod iz podjetja sproža 2 pomembni vprašanji: (1) kako in komu učinkovito predati upravljanje podjetja, da bo to še naprej uspešno delovalo in se razvijalo, (2) kaj se bo zgodilo s poslovnim premoženjem, če je le-to zasebna last ustanovitelja (Vadnjal v Glas & Pšeničny, 2000, str. 148)? Načrtovanje nasledstva v družinskih podjetjih je kompleksen proces in bi ga ustanovitelji/lastniki morali začeti načrtovati pravočasno.

Najprej se moram vprašati, kako bi sploh opredelila pojem družinsko podjetje. S primerno definicijo se bom nato lažje lotila pisanja magistrske naloge, zato bom v prvem poglavju podala nekaj definicij družinskega podjetja iz izbrane literature, opisala kako se le ta razlikujejo od nedružinskih in opredelila katere so njegove glavne značilnosti, prednosti in slabosti. Osredotočila se bom tudi na ločevanje družine in posla ter pri tem opisala

delovanje družinskega in poslovnega sistema. Predstavila bom še model treh krogov družinskega podjetja, ki ponazarja vključenost v podjetje. Poleg tujih avtorjev bom preučila tudi dela naših slovenskih avtorjev in podala njihove ugotovitve ter spoznanja o družinskih podjetjih v Sloveniji.

V drugem poglavju se bom poglobila v opredelitev nasledstva v družinskem podjetju. Predstavila bom vlogo ustanovitelja, družinskih članov in nedružinskih članov v podjetju, katere so nasledstvene možnosti v družinskem podjetju in kako poteka proces planiranja nasledstva po korakih. Naslednje, tretje poglavje bo zajemalo opis prenosa vodenja in lastništva na novo generacijo. Namreč največji izziv družinskim podjetjem predstavlja ravno prehod iz ene generacije v drugo, ki vključuje prenos vodenja in lastništva podjetja.

V zadnjem poglavju bom na praktičnem primeru našega družinskega podjetja Avto Kovačič s.p. prikazala izziv nasledstva, s katerim se bo podjetje v prihodnje soočilo. Dobri odnosi med člani družine so ključni za uspešno vodenje in obstoj podjetja. Opisala bom nasledstvene možnosti, kdo so možni nasledniki in kakšen je njihov odnos do podjetja. Nato bom podala svoj predlog plana nasledstva za obravnavano družinsko podjetje, ki bo lahko v pomoč sedanjima lastnikoma. Napisala bom tudi družinsko ustavo, katere podjetje še nima in bo primerna že sedaj, kot tudi za morebitno tretjo nasledstveno generacijo. Nalogo bom zaključila s svojimi ugotovitvami in sklepnimi mislimi.

Temo družinskega podjetništva sem izbrala, ker me to področje zanima. Glavni namen mojega magistrskega dela je, da prikažem pomen planiranja nasledstva iz generacije v generacijo in, da to za družinska podjetja predstavlja velik izziv. Hkrati želim razširiti znanje o družinskih podjetjih in spoznati izzive s katerimi se tovrstna podjetja srečujejo.

Zastavila sem si 3 raziskovalna vprašanja, na katera želim skozi magistrsko nalogo odgovoriti. 1. vprašanje je, ali s preučevanjem problema nasledstva in s svetovanjem izbranemu družinskemu podjetju olajšam prenos nasledstva na naslednjo generacijo? 2. vprašanje je, kakšnega pomena so urejeni medsebojni odnosi družinskih članov, da le ti pripomorejo k uspešnemu vodenju družinskega podjetja? 3. vprašanje je ali pravočasen in natančen nasledstveni načrt pripomore k izogibanju konfliktov glede nasledstva v družinskem podjetju?

Cilji, ki sem si jih zadala pri pisanju magistrskega dela izhajajo predvsem iz namena, in sicer:

- preučiti želim pojem družinskega podjetja kot enega izmed možnih vrst podjetja in kako so le ta drugačna od ostalih nedružinskih podjetij;
- predstavila bom temeljne značilnosti, prednosti in slabosti družinskih podjetij;

- preučiti želim probleme nasledstva in s katerimi izzivi se ob tem soočajo družinska podjetja;
- na konkretnem primeru družinskega podjetja Avto Kovačič s.p., ki je last moje družine bom predstavila nasledstvene možnosti.

Magistrsko delo je metodološko zastavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela in vsebuje 4 večja poglavja, v podpoglavjih pa je podrobno razdelana tematika družinskega podjetja. Z deskriptivnim pristopom bom opisala dejstva, delovanje in stanje družinskih podjetij. S komparativno metodo bom nato povzela spoznanja, ugotovitve in sklepe različnih avtorjev. Tako bom najprej v prvih treh poglavjih predstavila teoretična izhodišča družinskega podjetja in z njim povezanega nasledstva, nato pa bom v zadnjem, četrtem poglavju podala še praktični vidik na konkretnem primeru izbranega družinskega podjetja, ki se bo smiselno navezoval na teorijo.

Pri teoretičnem delu si bom zato pomagala s prebiranjem različne literature in virov s katerimi želim zasnovati čim bolj razumljivo teoretično vsebino obravnavane tematike. Uporabila bom tako tujo kot domačo razpoložljivo literaturo in internetne vire. Za praktični del mi bo v pomoč pogovor z mojim očetom Bernardom, ki je trenutni vodja družinskega podjetja Avto Kovačič s.p., ki mi bo podal informacije o podjetju. Za lažje potrjevanje ali zavračanje hipotez bom za raziskavo mnenj potencialnih naslednikov obravnavanega družinskega podjetja izvedla strukturiran intervju, kjer bom vsem zastavila ista vprašanja in nato skozi magistrsko nalogo povzela njihove odgovore. Na koncu bom vsa spoznanja in ugotovitve v moji magistrski nalogi strnila v sklepnih mislih.

1 DRUŽINSKO PODJETJE

Družinska podjetja predstavljajo po svojem številu večino malih podjetij in znatno prispevajo k bruto domačemu proizvodu, zaposlenosti in raznovrstni ponudbi blaga in storitev. So tradicionalni način poslovanja in zavzemajo pomemben del v strukturi vseh podjetij. Specifika družinskih podjetij je pri nas precej drugačna kot v zahodni Evropi in ZDA, namreč tam imajo bogato več kot 200-letno zgodovino kapitalizma, ki je v Sloveniji nimamo. Najstarejša družinska podjetja izhajajo iz več kot 1000 let starih japonskih družin. Na Zahodu uveljavljena družinska podjetja so na primer: BMW, Benetton, Fiat, Bosch, Lego. Ta podjetja poslujejo že 4 ali celo 5 generacij, mi pa se pogovarjamo o drugi generaciji ali šele o prenosu nasledstva nanjo. Sicer v nekaterih slovenskih družinskih podjetjih že obstaja tudi tretja generacija naslednikov, vendar jih je dejansko zelo malo že prevzelo vodstvene položaje (Ivačič, 2014).

Slovenija je majhna država, ki ima 2 milijona prebivalcev, vendar ima velik potencial v znanju in ljudeh. Slovenska družinska podjetja kažejo našo državo v najboljši luči. Slovenija je bila država socialističnega gospodarstva, ki je omogočalo zgolj omejene

zasebne pobude, predvsem v obliki obrti. Številna družinska podjetja so se razvila ravno iz teh majhnih podjetij, spet druga so postala uspešna s privatizacijo, ki je spodbudila nadaljnji razvoj in rast. Obseg poslovanja slovenskih družinskih podjetij v povezavi z bruto domačim proizvodom je relativno majhen v primerjavi z drugimi državami Evropske unije (Družinsko podjetništvo Slovenija 2014, 2014, str. 5).

Opredelitve pojma družinsko podjetje se je lotilo veliko znanstvenikov in avtorjev, vendar do neke splošne, univerzalne definicije niso prišli. Zaradi tega številni avtorji po različnih kriterijih opredeljujejo pomen družinskega podjetja. V naslednji točki sem se bolj poglobila v iskanje najbolj primerne opredelitve družinskega podjetja v izbrani literaturi.

1.1 Opredelitev družinskega podjetja

V strokovni literaturi enotne definicije kaj je družinsko podjetje, ni moč zaslediti. Številni avtorji navajajo različne opredelitve glede na njihovo mnenje, kaj naj bi pojem družinsko podjetje pomenilo. Ključni del vsake opredelitve pa je ta, da družinsko podjetje vodijo in so v njem zaposleni člani neke družine. Najprej je potrebno razumeti kaj je družina in kaj podjetje. Za družino bi na splošno tako rekla, da so to ljudje, pri katerih smo se rodili, odraščali, ki skrbijo za nas in nas varujejo. Podjetje prav tako sestavljajo ljudje, ki opravljajo neko pridobitno dejavnost. Zato si pod pojmom družinsko podjetje lahko predstavljam, da gre za majhno podjetje, ki ga vodita oče in mati, njuni otroci pa jima pomagajo in po določenem času tudi nasledijo vodilni položaj. Vendar pa je pri globljem proučevanju družinskih podjetij temeljnega pomena poznavanje samega pojma družine, kaj je in kako je opredeljena. V nadaljevanju bom zato po Duhovi povzela in opisala kako je pojem družina opredeljen na angleškem in nemškem govornem območju ter seveda kakšna je razlaga pri nas.

Družina je opredeljena kot najpomembnejša in najelementarnejša oblika človeške združbe. Na angleškem govornem območju se za družino (*angl. family*), katero sestavljata zakonska partnerja – starša in njuni otroci, uporablja pojem nuklearna (jedrna) družina (*angl. nuclear family*). Družina z enim od staršev je imenovana kot enoroditeljska družina (*angl. single-parent family*). Če poročeni otroci s svojimi zakonskimi partnerji živijo s starši, se za takšno družino uporablja pojem razširjena družina (*angl. extended family*). Razširjeno (širšo) družino pa še sestavljajo tudi tete, strici ter bratrance in sestrične. Vsi ti sorodniki tvorijo razširjeno družino tudi v primeru, da živijo v ločenih domovih. Pojem družina navadno pomeni skupino sorodnikov, ki živijo skupaj in ravno tako se pojem družina nanaša tudi na prednike in druge sorodnike (Duh, 2003, str. 19).

Na nemškem govornem območju se za družino (*nem. die Familie*), ki jo sestavljajo starši in otroci, uporablja pojem ožja (jedrna) družina (*nem. Kernfamilie*) in je tako poimenovana dvogeneracijska družina (*nem. Zweigenerationenfamilie*). Ločimo pa v okviru tega

popolno družino (*nem. Vollfamilie*), v kateri oba starša živita z otroki ter nepopolno družino (*nem. Halbfamilie*), v kateri le eden od staršev živi z otroki. Za večgeneracijsko družino (*nem. Mehrgeneration-Familie*), za družino, ki je sestavljena iz več sorodstveno povezanih ožjih družin, se uporablja pojem velika družina (*nem. Groß-Familie*). Za dvogeneracijsko družino (starši z otroki) se uporablja tudi pojem mala družina (*nem. Kleinfamilie*) in gre za družino v ožjem pomenu. K družini v širšem pomenu pa spada tudi sorodstvo, zlasti takrat, kadar žive v skupnem gospodinjstvu (Duh, 2003, str. 19).

V Sloveniji ločimo, glede na sestavo družine naslednje vrste družin (Enciklopedija Slovenije, 1988, str. 381): dvogeneracijsko (nuklearno) družino, ki jo sestavljajo starši in otroci – različici dvogeneracijske družine sta dvoroditeljska družina, v kateri sta navzoča oče in mati ter enoroditeljska družina, ki jo sestavljajo otroci in le eden od staršev (oče ali mati). Nadalje ločimo sestavljeno družino, ki sestoji iz več družinskih jeder (nuklearnih družin), ki lahko pripadajo isti ali različnim generacijam in razširjeno družino, ki navadno obsega eno družinsko jedro in bližnje, navadno neporočene, ostarele ali ovdovele sorodnike. Pojavlja se tudi pojem rodbina (rod) (Enciklopedija Slovenije, 1996, str. 250), ki pa se v vsakdanji uporabi meša s pojmom družina. V širšem pomenu so rodbina vsi sorodniki, v ožjem pomenu pa sorodniki, ki živijo in gospodarijo skupaj. Na angleškem govornem območju se glede na opredeljeno tudi za rodbino uporablja pojem »family« (torej družina; včasih tudi »clan«). Podobno je tudi na nemškem govornem področju pojem »die Familie« (včasih tudi »die Sippe«, »die Klan«). V večini definicij in raziskav družinskih podjetij se družina pojmuje širše in ne zgolj kot nuklearna družina, ampak tudi kot sestavljena, razširjena, širša ali velika družina oziroma rodbina, čeprav se avtorji pogosto izogibajo eksplcitni definiciji družine (Duh, 2003, str. 20).

V Tabeli 1, ki je zaradi lepše preglednosti v celoti na naslednji strani, prikazujem različne definicije družinskega podjetja številnih tujih avtorjev z vidika 4 dimenzij, ki jih je opredelila Handlerjeva (1989, str. 260):

- stopnja lastništva in/ali managementa;
- stopnja vpletenosti družine v podjetje;
- možnost generacijskega prenosa;
- uporaba več kriterijev.

Tabela 1: Alternativne definicije družinskega podjetja

Avtor	Definicija
Lastništvo – management	
Alcorn (1982)	Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija. Če je del delnic v odprti lasti, mora družina tudi operativno voditi podjetje.
Barry (1975)	Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine.
Barnes & Hershon (1976)	Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine.
Dyer (1986)	Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na odločitve v zvezi z lastništvom ali managementom vplivajo družinski odnosi.
Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988)	Podjetje, v katerem imajo člani družine po zakonu nadzor nad lastništvom.
Stern (1986)	Podjetje, ki je v lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin.
Soodvisni podsistemi (vpletenost družine v podjetje)	
Beckhard & Dyer (1983)	Podsistemi v sistemu družinskega podjetja vključujejo (1) podjetje kot entiteto, (2) družino kot entiteto, (3) lastnika kot entiteto in (4) povezujoče organizacije, kot je svet direktorjev.
Davis (1983)	Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo enkratnost.
Generacijski prenos	
Churchill & Hatten (1987)	To kar ponavadi razumemo z »družinskim podjetjem« je bodisi pojav ali pričakovanje, da je ali bo mlajši član družine od starejšega prevzel nadzor nad podjetjem.
Ward (1987)	Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine.
Večkratni pogoji	
Donnelly (1964)	Podjetje pojmuje kot družinsko podjetje, kadar je bilo tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar je imela ta povezava vzajemen odnos na politiko podjetja ter na interese in cilje družine.
Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnson (1985)	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: W. C. Handler, *Methodologicas Issues and Considerations in Studying Family Business*, 1989, str. 260.

Iz Tabele 1 je razvidno, da avtorji poskušajo družinsko podjetje in njegove bistvene značilnosti opredeliti iz različnih zornih kotov. Handlerjeva tako navaja opredelitve angleškega govornega področja, medtem, ko na nemškem govornem področju raziskovalci 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;
- družina oziroma družine imajo možnost vpliva na oblikovanje in uveljavitev volje podjetja, kar se realizira z opravljanjem vodstvenih dejavnosti v podjetju ali z izrabo pravic odločanja in nadzora.

Denimo Neubauer in Lank (1998, str. 5-6) sta izbrala nekaj pomembnih značilnosti družinskih podjetij iz različnih študij:

- velik delež kapitala je v lasti družine;
- družinski člani so zaposleni v podjetju, ki je last družine, vendar to ni nujno za vse družinske člane;
- prisotnost nedružinskih zaposlenih, tudi v managementu;
- visoka stopnja pričakovanj, da se bodo otroci v prihodnosti vključili v podjetje;
- število generacij lastniške družine, ki so vključeni v posel;
- število družinskih članov, ki so managerji ali lastniki;
- družina sprejme sklep, da nadzoruje lastno podjetje;
- nedružinski člani zaznajo, da delajo v družinskem podjetju;
- neposredni potomec ustanovitelja ima managerski ali lastniški nadzor;
- velikost podjetja, še posebej število zaposlenih.

V Tabeli 2 predstavljam še nekaj izbranih definicij družinskega podjetja ostalih raziskovalcev, ki jih je v svojem magistrskem delu navedla Julija Herle.

Tabela 2: Izbrane definicije družinskega podjetja v literaturi

Avtor	Definicija
Fillion (1991)	Družinsko podjetje je v večinski lasti družine, člani družine delajo v podjetju, podjetje je v lasti družine več kot eno generacijo.
Handler (1989)	V družinskem podjetju glavne upravljske (managerske) funkcije zasedajo družinski člani.
Leach (1991)	Družinsko podjetje je vsako podjetje, na katerega poslovanje vplivajo družinske povezave in s tem družinska čustva.
Syms (1992)	V podjetje sta vpleteni vsaj dve generaciji družine.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Avtor	Definicija
Hahn (1992)	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)	Družinsko podjetje je tisto, ki v prvi vrsti zaposluje družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dohodek.

Vir: J. Herle, *Strateško planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja*, 2003, str. 12.

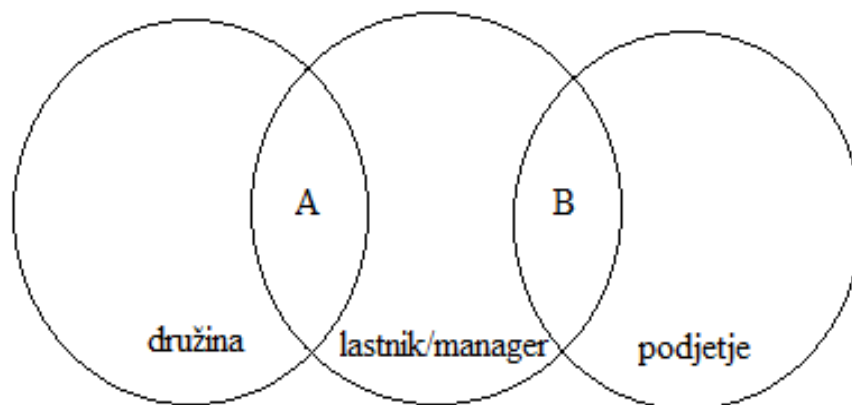
Ker družinsko podjetje oblikujejo različne lastnosti, njegova natančna definicija, kot sem ugotovila, ni mogoča in zaradi tega še vedno ne obstaja neka splošna opredelitev. Kljub temu pa imajo te definicije tudi nekaj skupnega. Večina avtorjev ima podobno mnenje, da so družinska podjetja tista podjetja, ki so v večinski lasti družine, oziroma je glavni dejavnik opredelitve vpletenost družine. Če pa se osredotočim na svojo magistrsko nalogo in primer družinskega podjetja, ki ga bom obravnavala, bi izbrala opredelitev po Fillionu (1991, str. 26), ki pravi: »Družinsko podjetje je v večinski lasti družine, člani družine delajo v podjetju, podjetje je v lasti družine več kot eno generacijo.« Ta definicija mi je glede na obravnavano družinsko podjetje še najbolj blizu.

Slovenska avtorica Mojca Duh (1999, str. 121) v svoji doktorski disertaciji navaja, da družinsko podjetje ni pravni pojem, ampak bolj sociološki. To razlaga na način, da ga označuje kot povezanost podjetja in družine z ekonomskega, narodnogospodarskega in socialnega vidika.

Churchill in Hatten (1997, str. 56) poudarjata, da je pomembno razlikovanje med pojmom družinsko podjetje in podjetjem, ki ga vodi in upravlja lastnik. Namreč tu sta 2 razliki: (1) vključenost članov družine v podjetje in (2) netržni prenos moči med člani družine. To kar običajno razumemo s pojmom družinsko podjetje in dejavnik, ki najmočnejše loči družinsko podjetje od podjetja, ki ga upravlja in vodi lastnik je po mnenju omenjenih avtorjev pojav ali predvidevanje, da bo mlajši član družine od starejšega prevzel nadzor nad podjetjem. Na prenos moči pa najbolj vpliva sorodstveni odnos, ki obstaja med skupinami ljudi v podjetju in družini.

Odnosi med lastnikom/managerjem, njegovim podjetjem in družino v podjetju, ki ga upravlja in vodi lastnik ponazarjam s Sliko 1 na naslednji strani.

Slika 1: Podjetje, ki ga upravlja in vodi lastnik

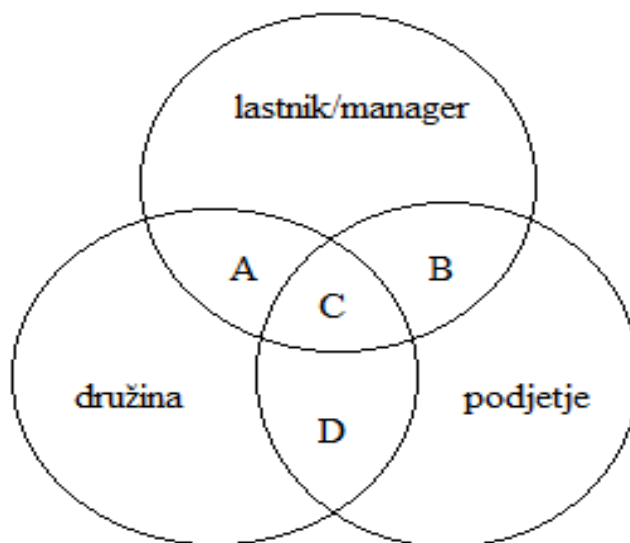


Vir: N. C. Churchill, & K. J. Hatten, Non Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business, 1997, str. 56.

Presek A ponazarja prepletenost lastnika in družine, ki ni neposredno vključena v podjetje. Presek B ponazarja čustveno, fizično in finančno vključenost lastnika v podjetje. V času ustanovitve in rasti podjetja je močna, saj sta lastnik in podjetje kot eno. Če je podjetje uspešno, pa je vpletenost lastnika v podjetje vedno manjša.

Slika 2 prikazuje drugačno prepletenost med podjetjem, družino in lastnikom. Ta bolj ustreza definiciji družinskega podjetja, saj so vsi trije sistemi prepleteni med seboj in posredno povezani.

Slika 2: Družinsko podjetje



Vir: N. C. Churchill, & K. J. Hatten, Non Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business, 1997, str. 56.

Preseka A in B ponazarjata isto stanje kot v Sliki 1, presek C ponazarja člane družine, ki so posredno vključeni v podjetje brez povezanosti z lastnikom, presek D pa ponazarja bistvo družinskega podjetja in gre za vključenost družine v aktivnosti podjetja in aktivnosti lastnika. Družina je tu vključena v delovanje, nadzor in usmerjanje podjetja.

1.2 Značilnosti družinskega podjetja

V številnih pogledih je družinsko podjetje kot vsako drugo podjetje, vendar se kljub temu družinska podjetja zaradi svoje specifičnosti le razlikujejo od ostalih nedružinskih podjetij. Na podlagi podanih definicij v prejšnji točki lahko rečem, da je ključna razlika med družinskimi in nedružinskimi podjetji vključenost družine v podjetje. Namreč, člani družine, ki so vključeni v podjetje se od ostalih zaposlenih razlikujejo zaradi vpletenosti čustev. Izoblikovani so čustveni odnosi, ki so prisotni tudi izven podjetja. Vendar to ni edina razlika, zato bom v nadaljevanju opisala še nekatere druge značilnosti družinskih podjetij, med drugimi tudi značilnosti slovenskih družinskih podjetij.

V okviru projekta Stratos, katerega avtorja sta Donckels in Fröhlich (1991, str. 232-233), je bila izvedena obširna raziskava o značilnostih malih in srednje velikih družinskih podjetij. Vključenih je bilo 1132 malih in srednje velikih podjetij iz 8 evropskih držav. V okviru projekta so primerjali tudi mala in srednje velika družinska in nedružinska podjetja. Za opredelitev družinskega podjetja so raziskovalci uporabili le en kriterij, in sicer, da je najmanj 60% kapitala v lasti članov družine. Postavili so vprašanje: »Ali so družinska podjetja v resnici drugačna?«. Odgovor naj bi bil po raziskavah pritrdilen. Podatki projekta so pokazali nekaj tipičnih značilnosti po katerih lahko mala in srednje velika družinska podjetja ločimo od drugih:

- družinska podjetja so zaprti sistemi oziroma usmerjeni navznoter;
- podjetniki v družinskih podjetjih so kot »pionirji«, vsestranski, prilagodljivi, splošno aktivni in »organizatorji«;
- družinska podjetja potrebujejo manj socialne varnosti in gospodarskega sodelovanja;
- družinska podjetja se nagibajo k boljšemu plačilu, kot pa je določeno v kolektivnih pogodbah ter bolj skrbijo za zadovoljstvo sodelavcev. Na ostale, progresivne, kadrovske-politične vidike ne dajejo toliko pozornosti;
- družinska podjetja se obnašajo bolj konzervativno, odražajo popolnost, imajo rutino in so organizirani;
- družinska podjetja so manj pripravljena na izvoz in za strategije internacionalizacije;
- družinska podjetja so manj usmerjena k dobičku in rasti, zato so bolj stabilizirana, manj progresivna in dinamična od nedružinskih podjetij.

Tudi Dunnova (1994, str. 8) na podlagi predhodno omenjenega projekta navaja nekaj bistvenih razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji:

- družinska podjetja so skrivnostna, ker se bojijo, da bi nepravilno tolmačenje informacij spodkopalo dolgoletni trud ustvarjanja ugleda družine in podjetja, kakor tudi odnosa družine in podjetja do zaposlenih in družbe;
- družinska podjetja pogosto dajejo prednost zaposlovanju družinskih članov, kar predstavlja družinsko vrednoto;
- družinski in poslovni interesi niso vedno konsistentni, saj na poslovne odločitve lahko vplivajo spremembe v družini. V nekaterih družinskih podjetjih je opaziti, da velja načelo »podjetje služi družini« in ne, da naj bi »družina služila podjetju«. Managerji, ki so člani družine se sicer tega v večini primerov zavedajo, vendar se čutijo nemočne, da bi lahko kaj spremenili;
- družinska podjetja so bolj previdna in oprezna, imajo odpor do sprememb, ki bi lahko vplivale na kulturo podjetja, ki se je razvila skozi generacije;
- želja po ohranitvi podjetja v družinski lasti je pogost razlog, da bi podjetje zelo težko dobi finančno pomoč od zunaj, ker ne ponujajo udeležbe v kapitalu podjetja. Svoj razvoj zato financirajo z reinvestiranjem dobička.

Družinska podjetja v Sloveniji imajo po rezultatih raziskave naslednje značilnosti, ki jih povzemam po Duhovi (v Rebernik et al., 2008, str. 108):

- v večini primerov so v obliki samostojnega podjetnika ali družbe z omejeno odgovornostjo, druge pravne oblike so manj prisotne;
- po velikosti so večinoma mikro in mala podjetja;
- so relativno mlada, saj jih je bila velika večina ustanovljenih po letu 1990, kar je odraz prekinitve podjetniške tradicije po končani 2. svetovni vojni in njene oživitve ob koncu 80. in v začetku 90. let prejšnjega stoletja;
- izobrazbena raven lastnikov – managerjev družinskih podjetij je nižja od izobrazbe ravni lastnikov – managerjev nedružinskih podjetij, formalna izobrazba ustanoviteljev družinskih podjetij je nizka v primerjavi z drugimi MSP v Sloveniji. Nasledstvena generacija ima sicer višjo stopnjo izobrazbe, čeprav ne bistveno drugačne;
- med družinskimi podjetniki prevladujejo moški; kar 70% družinskih podjetij je v lasti podjetnikov in le 20-30% je podjetnic v družinskih podjetjih;
- večina družinskih podjetij v Sloveniji (84,7%) je v lasti prve generacije lastnikov, delež družinskih podjetij v drugi generaciji lastnikov je mnogo nižji (14%). Takšni rezultati so za Slovenijo pričakovani, saj je bila večina družinskih podjetij ustanovljena v zgodnjih 90. letih prejšnjega stoletja, ko so se zakonsko odprle možnosti za ustanovitev privatnega podjetja;
- večina slovenskih malih in srednje velikih družinskih (76%) in nedružinskih (74,8%) podjetij ima zgolj enega lastnika. Delež podjetij v lasti dveh lastnikov je mnogo manjši in znaša 18% družinskih in 16,2% nedružinskih podjetij v lasti dveh lastnikov;

- nasledstvo v družinskih podjetjih po mnenju mnogih avtorjev predstavlja prevladujoči strateški problem in po nekaterih podatkih le 30% družinskih podjetij preživi prehod v drugo generacijo.

1.3 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Vsako podjetje ima določene prednosti in pomanjkljivosti, pri tem pa je pomembno, da se jih zaveda ter jih zna izkoristiti pri poslovanju. Številni avtorji opredeljujejo značilnosti družinskih podjetij v pomenu prednosti in slabosti. V Tabeli 3 sem zato strnila prednosti in slabosti, ki jih v literaturi navajajo nekateri tuji avtorji. Na podlagi empiričnih rezultatov raziskave, ki jo je za Slovenijo leta 1996 izvedel Vadnjal pa zraven navajam še njegove ugotovitve o prednostih in slabostih družinskih podjetij pri nas.

Tabela 3: Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Avtor	Prednosti	Slabosti
Leach (1991, str. 10)	• predanost poslu in družini • veliko znanje • fleksibilnost v delu, času, denarju • razmišljanje na dolgi rok • stabilna kultura • hitro sprejemanje odločitev • zanesljivost in ponos	• rigidnost (togost) • poslovni izzivi • nasledstvo • čustveni vplivi na poslovanje • vodstvo in legitimnost
Lank (1994, str. 7)	• skupna identiteta za družinske člane • močna kultura • manjša fluktuacija managementa • življenje s podjetjem • dolgoročno gledanje • hitro sprejemanje odločitev • večja odgovornost • ustvarjanje novih delovnih mest	• favoriziranje družinskih članov • težave nasledstva • različni interesi družinskih članov • pomanjkanje profesionalizma • zastarelost vodenja • družinski konflikti

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Avtor	Prednosti	Slabosti
Kets de Vries (1993, str. 62)	• dolgoročna usmeritev • večja samostojnost pri odločitvah • družinska kultura kot vir ponosa • manjše zahteve v slabih časih • manj birokracije in brezosebnosti • finančne prednosti • poznavanje posla • zgodnje usposabljanje družinskih članov	• slabši dostop do kapitalskih trgov • zmedena organizacija • nepotizem • sindrom razvajanega otroka • prenašanje družinskih težav v podjetje • paternalistična in avtorska pravila • finančne nepravilnosti in nepoštenosti • nasledstvo in borba zanj
Vadnjal (1996, str. 71)	• velika predanost poslu in družini • fleksibilnost v času, delu, denarju • hitro sprejemanje odločitev • dolgoročno razmišljanje • veliko znanja iz roda v rod • varnost družine • zanesljivost in ponos • boljši odnosi med družinskimi člani • kredibilnost blagovne znamke • stabilna kultura	• čustveni vplivi na poslovne odločitve • avtoritete niso točno definirane • finančni apetiti družinskih članov • stalni konflikti med družinskimi člani • pritiski sorodnikov za službe • propad podjetja ogrozi ugled družine • prenos v naslednjo generacijo • zaposlovanje družinskih članov • rigidnost

Nekatere izmed naštetih prednosti in slabosti družinskih podjetij bom v nadaljevanju v alinejah tudi podrobneje opisala. V Tabeli 4 na naslednji strani pa prikazujem še nekaj prednosti in slabosti dela v družinskem podjetju iz ženske perspektive.

Tabela 4: Prednosti in slabosti dela v družinskem podjetju

Prednosti	Slabosti
• ugled podjetja • ponos nadaljevanja družinske tradicije • fleksibilen delovni čas in udobno delovno mesto • občutek, da vsi v podjetju stremijo k istemu cilju, zvestoba kupcev • veliko časa preživiš z družino, skupne vrednote	• manj časa za privatno življenje • stalna primerjava načina vodenja s predhodnikom • dolg delovnik • odgovornost do zagotavljanja pokojnine za starše • pričakovanja, da se bo hčerka obnašala kot predhodnica • spori, povezani s podjetjem se rešujejo doma • ni privatnega življenja zunaj družinskega kroga • težave, kadar hčerka ne deli iste vizije s starši

Vir: C. F. Vera, & M. A. Dean, *An examination of the challenges daughters face in family business succession*, 2005, str. 333.

1.3.1 Prednosti družinskih podjetij

- **Predanost poslu in družini:** podjetniki, ki sami ustanovijo podjetje so običajno čustveno navezani nanj. To je njihova stvaritev, ki so jo negovali in gradili dolga leta, to je njihovo življenje. Posamezni družinski člani v podjetnikovi družini imajo tako avtomatično zagotovljen svoj delež zaslug za uspeh podjetja. Zato družinski člani čutijo odgovornost za uspeh podjetja, preprečevanje konfliktov in ustvarjanje dobrih delovnih pogojev. V delo so pripravljeni vložiti veliko energije (Vadnjal, v Glas & Pšeničny, 2000, str. 151).
- **Veliko znanje:** družinska podjetja imajo določena znanja bodisi tehnična ali komercialna, kar jim predstavlja konkurenčno prednost. Znanje se prenaša iz roda v rod (Vadnjal, v Glas & Pšeničny, 2000, str. 151).
- **Fleksibilnost v delu, času, denarju:** to je lahko velika konkurenčna prednost družinskega podjetja. Hitro se lahko prilagajajo novim okoliščinam in izzivom trga. Pri pomembnih finančnih odločitvah niso potrebne dolge razprave. Če finančni položaj podjetja kaže, da do nadaljnjega ne bo izplačevalo dividend je v družinskem podjetju to lažje doseči, kot v drugih podjetjih (Rosenblatt, 1985, str. 98).
- **Razmišljanje na dolgi rok:** managerji – člani družine imajo bolj dolgoročni pogled na podjetje, kar se kaže tudi v odnosu članov družine do zaposlenih, kupcev, družbe in do drugih pomembnih udeležencev. Družina želi biti ponosna na učinke svojega podjetja.

Skrbi jih le položaj podjetja v družbi in si bolj prizadevajo za ugled ter manj za kratkoročne finančne učinke (Duh, 2003, str. 28). Dolgoročno razmišljanje je tudi po mnenju Vadnjala (1997, str. 29) ena od prednosti družinskega podjetja, ker družinska podjetja nimajo tako velike želje po hitrem zaslužku, kot nedružinska. Imajo pa v primerjavi z drugimi bolj izoblikovane predstave, kaj želijo doseči v naslednjih 10 ali 15 letih.

- **Stabilna kultura:** zaradi različnih razlogov so družinska podjetja precej stabilna. V najpogostejši obliki je v središču ustanovitelj, ki ga zvesti uslužbenci obkrožajo že vrsto let. Odnosi znotraj podjetja so jasni, prav tako poslovna etika in poslovni sistem (Vadnjaj, v Glas & Pšeničny, 2000, str. 152). Po drugi strani pa Dyer (1988, str. 39) pravi, da je stabilen sistem lahko tudi zaprt vase. Nihče ne razmišlja o morebitnih spremembah, nihče se ne zaveda, da bi spremembe lahko prispevale k učinkovitosti posla. Stabilnost je sicer pomembna prednost družinskih podjetij, vendar se morajo ob tem zavedati, kdaj lahko to postane ovira za nadaljnji razvoj.
- **Hitro sprejemanje odločitev:** sprejemanje odločitev je v družinskih podjetjih jasno opredeljeno. Za sprejemanje odločitev odgovornost običajno prevzame en ali dva posameznika. Za podjetja z razpršenim lastništvom je to velika prednost, saj morajo neko odločitev najprej predlagati direktorjem, se posvetovati s pravnimi svetovalci, nato se jih predstavi upravi, katera jih na zadnje sprejme ali zavrne. Vendar, ko podjetja z razpršenim lastništvom šele sprejemajo odločitev, jih družinska podjetja lahko dejansko že izvajajo. In ravno ta hitrost danes predstavlja konkurenčno prednost (Leach, 1991, str. 9).
- **Zanesljivost in ponos:** z zanesljivostjo je tesno povezan ponos, ki vlada v družinskem podjetju. Ljudje, ki vodijo družinsko podjetje, so nanj zelo ponosni, veliko so pripravljeni prispevati in žrtvovati za posel. Tudi drugi zaposleni v podjetju se počutijo kot del celote. Ta ponos znajo podjetja pogosto uporabiti tudi v marketinške namene (Vadnjaj, v Glas & Pšeničny, 2000, str. 152). Družinska podjetja so stabilni sistemi in kot take jih poznajo kupci, tržišče, dobavitelji in partnerji. Ker se ljudje na vodilnih položajih ne menjajo veliko, si družinska podjetja na ta način pridobijo veliko poznanstev, ki dajejo občutek varnosti, sposobnosti in zanesljivosti (Leach, 1991, str. 9).

1.3.2 Slabosti družinskih podjetij

- **Rigidnost (togost):** v družinskem podjetju mlajše generacije delajo tako, da zadovoljijo svoje prednike in ne tako, kot bi lahko bilo dobro za posel. Podjetniki v družinskih podjetjih se bojijo sprememb, saj bi lahko vznemirile nekatere sorodnike (Leach, 1991, str. 10).
- **Poslovni izzivi:** modernizacija zastarelih metod vodenja, upravljanje tranzicije, pridobivanje kapitala so najpogostejši izzivi s katerimi se družinska podjetja pogosto srečujejo (Leach, 1991, str. 10). Zaradi vztrajanja pri svojem načinu vodenja in

neprilagodljivosti strankam lahko podjetje kaj hitro propade. Prav tako prilagajanje spremembam in prenos podjetja iz ene generacije v drugo ter nesposobnost družinskega podjetja, da izvede kakšno večjo spremembo pri poslovanju lahko vodi v propad. Pri pridobivanju kapitala so družinska podjetja pogosto zelo konzervativna, saj želijo dokazati, da se lahko financirajo iz družinskih sredstev. Ampak na ta način sta rast in razvoj podjetja največkrat zavirana (Vadnjal, v Glas & Pšeničny, 2000, str. 152).

- **Nasledstvo:** zamenjava na vrhu vsakega podjetja pomeni za vse udeležence spremembo v njihovem delovnem okolju, drugačen način vodenja podjetja in s tem tudi hude čustvene pretrse, s katerimi se morajo spoprijeti. Kjer je hierarhija upravljanja določena, je potrebno sprejeti odločitev, kdo od dosedanjih managerjev je sposoben za prevzem vodstva, kdo naj napreduje v nižjem delu piramide. Pri družinskih podjetjih pa nasledstvo poteka drugače kot v ostalih podjetjih. Namreč prisotni so lahko konflikti, saj gre pri medosebnih rivalstvih še za kombinacijo z družinskimi temami in s tem povezanimi čustvi (Vadnjal, v Glas & Pšeničny, 2000, str. 153). S prevzemom nasledstva pa se je v družinskem podjetju treba prej ali slej soočiti, zato je slaba pripravljenost na prenos poslovanja ena izmed glavnih slabosti.
- **Čustveni vplivi na poslovanje:** ker gre pri družinskem podjetju za sodelovanje dveh sistemov, družinskega in poslovnega, ki temeljita na zelo različnih vrednotah je Rosenblatt (1991, str. 51) mnenja, da prav tu lahko iščemo vzroke za mnoge konflikte, do katerih prihaja v vsakodnevem vodenju.
- **Vodstvo in legitimnost:** ko pride do spremembe na vodstvenem položaju, pride do sprememb v celotnem podjetju, kar v družinskih podjetjih lahko vodi do konfliktov in rivalstev med družinskimi člani. Lahko pa se celo zgodi, da ob prehodu na mlajšo generacijo ni prave osebe, ki bi prevzela vodstveno vlogo (Vadnjal, v Glas & Pšeničny, 2000, str. 153).

Kets de Vries (1993, str. 64) pravi, da mnogi ključni problemi v družinskih podjetjih izhajajo iz psihološke narave, pri tem navaja naslednje probleme oziroma slabosti:

- **Nepotizem:** v družinskem podjetju so družinski člani vedno dobrodošli ne glede na njihove sposobnosti. Vendar se ob tem velikokrat zgodi, da si ustanovitelj zatiska oči pred resnico, saj noče videti, da hčerka ali sin nista sposobna za določeno delo.
- **Sindrom razvajanega otroka:** dober primer tega sindroma so tisti podjetniki, ki delajo cele dneve in so že obsedeni s podjetjem, zato jim za družino ostane premalo časa, saj so potrebe podjetja velike. Svoje ravnanje opravičujejo s tem, da jim bo v prihodnje bolje, ampak zaradi tega se družinski člani pogosto odtujijo. Tako pride do občutkov krivde in podkupovanja svojih otrok, vendar to nikakor ne more nadomestiti pomanjkanja časa in pozornosti.
- **Vojna rož:** zaradi pomanjkanja časa staršev, njihovi otroci ne dobijo dovolj pozornosti in ljubezni. Zato se otroci borijo za zelo malo kakovostnega časa, ki ga lahko preživijo s starši. Ko otroci odrastejo, gredo vsak svojo pot in zamere se sčasoma pozabijo. Pri

otročih, ki se vključijo v podjetje, pa je situacija nekoliko drugačna, saj lahko pride do prepirov, ki izvirajo še iz otroštva, zato obstaja nevarnost, da bodo kovali zaroto, namesto, da bi se posvetili delu v podjetju.

1.4 Družinski in poslovni sistem

Družinsko podjetje je kombinacija dveh povsem različnih sistemov, in sicer družine in podjetja. Prepletenost teh dveh sistemov ima velik vpliv na vodenje družinskih podjetij. Sistem družine sestavljajo čustva, lojalnost in skrb za blaginjo družinskih članov. Medtem, ko sistem podjetja (poslovni sistem) sestavljajo poslovni rezultati, izpolnjevanje zadanih nalog, za prej omenjena čustva, ki so temelj družinskih odnosov pa tu pravzaprav ni prostora. Zato pri interakciji teh dveh sistemov pogosto pride do konflikta, kar se odraža v propadanju družinskih podjetij (Herle, 2003, str. 2).

Uspešna družinska podjetja prepoznamo po pozitivnem reševanju težav, nastalih zaradi konfliktov med družinskim in poslovnim sistemom ter po uspešnem prenosu podjetja na naslednjo generacijo. Prepletanje družinskega in poslovnega sistema je še ena bistvena značilnost družinskih podjetij, ki se pojavlja v vsakodnevem poslovanju. V Tabeli 5 predstavljam bistvene razlike med družinskim in poslovnim sistemom, ki so jih navedli Benson, Crego in Drucker. V nadaljevanju, natančneje v Tabeli 6 pa prikazujem še nekaj nekaj drugih razlik, ki jih je navedel Leach.

Tabela 5: Bistvene razlike med družinskim in poslovnim sistemom

Družinski sistem	Poslovni sistem
Temelji na čustvih.	Je nečustven.
Prevladuje skrb za družinske člane.	Bistvo je v izpolnjevanju nalog.
Enakost med družinskimi člani.	Zahteva in nagraduje rezultate.
Članstvo do konca življenja.	Izločitev tistih, ki ne dosegajo rezultatov.

Vir: B. Benson, E. T. Crego, & R. H. Drucker, *Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival*, 1990, str. 17.

Tabela 6: Družinski in poslovni sistem

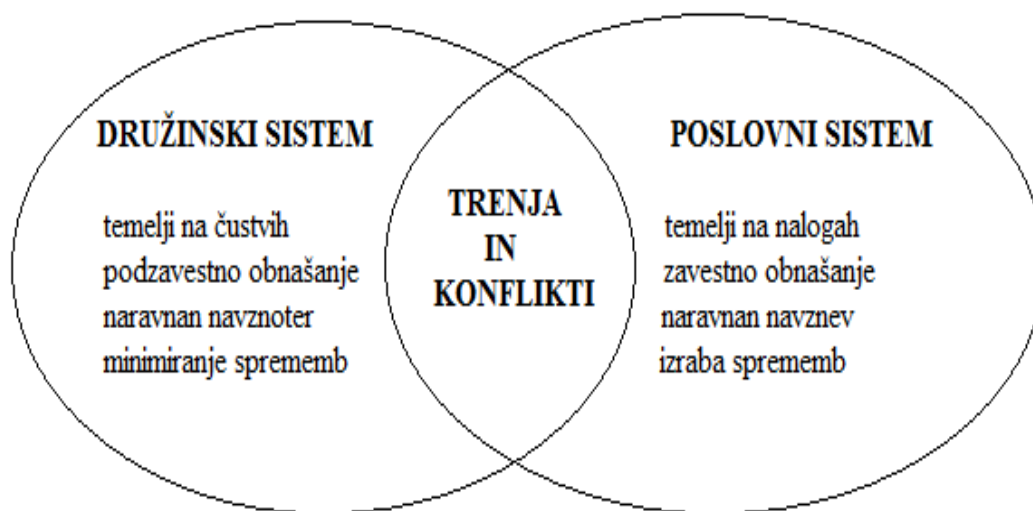
Družinski sistem	Poslovni sistem
Temelji na čustvih.	Temelji na nalogah.
Podzavestno obnašanje.	Zavestno obnašanje.
Naravnost navznoter.	Naravnost navzven.
Minimalne spremembe.	Izraba sprememb.

Vir: P. Leach, *The Stoy Hayward Guide to The Family Business*, 1991, str. 20.

Če torej povzamem našete razlike med obema sistemoma, lahko rečem, da družinski sistem temelji na globokih čustvenih vezeh, na katere ima velik vpliv podzavest. Je usmerjen navznoter in daje poudarek na dolgoročno lojalnost, skrb in vzgojo družinskih članov. Zanj je značilna je tudi konzervativna oblika delovanja z minimalnimi spremembami, z namenom, da vzdržuje družinsko ravnotežje. Poslovni sistem pa temelji na izpolnjevanju nalog in je zgrajen na pogodbenih odnosih, kar pomeni, da ljudje izpolnjujejo dogovorjeno delo za dogovorjeno plačilo. Poslovni sistem je usmerjen navzven in daje poudarek na rezultate. Ta sistem lahko zagotovi svoj obstanek kljub spremembam, ne pa z zmanjševanjem le-teh (Leach, 1991, str. 20).

Poslovni sistem in družinski sistem v nedružinskih podjetjih delujeta samostojno, v družinskih podjetjih pa je slika malce drugačna, saj se med seboj prekrivata in sta celo odvisna en od drugega. V točki prekrivanja se pojavijo trenja in konflikti, njuni različni nameni in prioritete pa ustvarjajo posebne napetosti (Leach, 1991, str. 20). To jasno prikazuje Slika 3. Težko je načrtati mejo med družinskim in poslovnim življenjem.

Slika 3: Prepletanje družinskega in poslovnega sistema



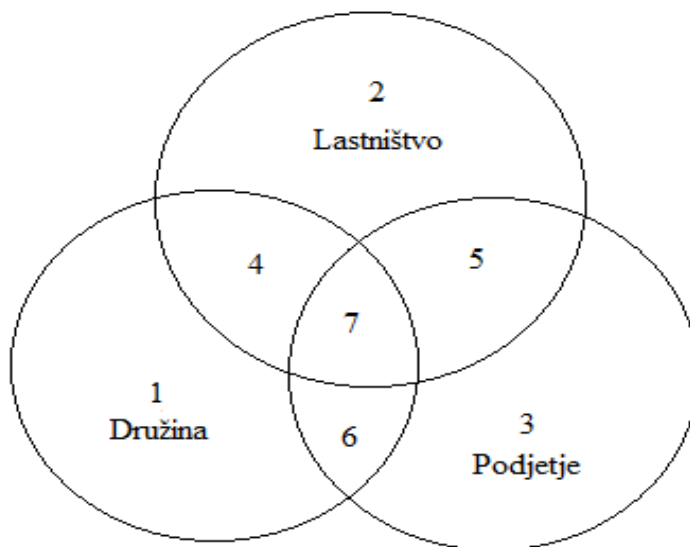
Vir: P. Leach, *The Stoy Hayward Guide to The Family Business*, 1991, str. 21.

1.4.1 Model treh krogov

Za lažje razumevanje družinskih podjetij so številni avtorji razvili različne modele družinskega podjetja kot sistema. Eden izmed modelov je tudi model treh krogov, ki je prikazan na Sliki 4 in ponazarja sistem družinskega podjetja kot treh neodvisnih in prekrivajočih se podsistemov: podjetja, lastništva in družine. Vsak posameznik v družinskem podjetju spada v eno od sedmih področij, ki jih tvorijo prekrivajoči se krogi, ki predstavljajo podsisteme. Oseba, ki ima le eno vez s podjetjem se nahaja v enem od

zunanjih področij pod številko 1, 2 ali 3. Posamezniki, ki imajo več kot eno vez s podjetjem, so uvrščeni v enega od prekrivajočih se področij, ki pripadajo dvema ali trem krogom istočasno, in sicer jih najdemo pod številkami 4, 5, 6 in 7 (Duh, 2003, str. 22).

Slika 4: Model treh krogov.



Legenda:

- 1: družinski člani, ki niso vpleteni v posle;
- 2: zunanji vlagatelji;
- 3: nedružinski uslužbenci;
- 4: družinski člani, ki niso zaposleni, a so lastniki deležev;
- 5: nedružinski uslužbenci, lastniki deležev;
- 6: zaposleni družinski člani, ki nimajo lastništva;
- 7: zaposleni družinski člani – lastniki.

Vir: M. Duh, Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja, 2003, str. 22.

Družinsko podjetje je obravnavano kot kompleksen sistem, vendar je model treh krogov izvrstno orodje za razumevanje dinamike na delovnem mestu v kateremkoli družinskem podjetju. Je pripomoček pri razumevanju medosebnih konfliktov, problemov glede vlog, prioritet in mej v družinskih podjetjih. Podroben opis različnih vlog in sistemov pomaga razbiti kompleksne interakcije znotraj družinskega podjetja ter s tem olajša spoznavanje o tem, kaj se dejansko dogaja in zakaj (Duh, 2003, str. 23).

2 IZZIVI NASLEDSTVA V DRUŽINSKEM PODJETJU

Medtem, ko se z veliko izzivi, kot so konkurenca, predpisi, okoljska vprašanja, dostop do kapitala in makroekonomski dejavniki, enako soočajo tako družinska podjetja kot

nedružinska, se morajo v družinskih podjetjih prej ali slej spoprijeti z vprašanji nasledstva, kontinuitete, zapuščine, identitete in organizacijskih vlog (Kostanjevec, Gomezelj Omerzel, 2013, str. 11).

Planiranje nasledstva je eden izmed ključnih dejavnikov za uspešnost prenosa vodstva in lastništva na naslednjo generacijo. Prehod na naslednjo generacijo v družinskem podjetju lahko predstavlja velik problem in hkrati izziv za ustanovitelja. Nasledstvo v vodstvu in lastništvu podjetja je predmet raziskovanja že od 60. let prejšnjega stoletja. Avtorji ugotavljajo, da še vedno ni razvita teorija o nasledstvu in njegovem planiranju. Namreč številna nasledstva v družinskih podjetjih se običajno končajo neuspešno. Neuspešna nasledstva ne predstavljajo resnega problema samo za družinska podjetja, temveč za celotno gospodarstvo (Duh, Tominc & Rebernik, 2000, str. 590).

Družinska podjetja se najpogosteje srečujejo z naslednjimi problemi in izzivi nasledstva (Glas, 2000, str. 96):

- problem vključitve mlade generacije v podjetje;
- problem nagrajevanja družinskih članov;
- problem izbire pravega naslednika;
- problem vključitve družinskih članov v podjetje;
- problem napredovanja družinskih in nedružinskih članov;
- problem prenosa lastništva na naslednjo generacijo.

2.1 Opredelitev nasledstva

V družinskem podjetju gre pri nasledstvu predvsem za prenos vodenja in lastništva na novo, mlajšo generacijo, kar bom bolj podrobno opisala v 3 poglavju. Pri nasledstvu moramo razumeti, da gre za zapleten proces, ki je lahko dolgotrajen in bi ga zato morali začeti planirati že nekaj let prej. Nasledstvo in možnost urejanja nasledstva znotraj družine je posledica neposredne vpletenosti družine v podjetje, specifičnost odnosov, ki se pri tem vzpostavijo in biološke realnosti življenjskega cikla posameznika (Duh, 2003, str. 61).

Churchill in Hatten (1997, str. 54) nasledstvo opredeljujeta kot prenos moči med člani družine, ki ne vključuje tržnih vrednosti, ampak odnose, ki obstajajo med udeleženci v podjetju in družini. Na drugi strani Leach (1991, str. 13) ugotavlja, da nasledstvo ni samo predaja podjetja na naslednjo generacijo, ampak je to kot revolucija, kjer mladi s svojimi idejami o vodenju, poslovanju in razvoju podjetja želijo spremeniti kulturo organizacije. Handlerjeva (1994, str. 134) nasledstvo opredeljuje kot predajo vodstva od ustanovitelja – lastnika na naslednika, ki je lahko član družine ali nedružinski član – profesionalni manager. Pri nasledstvu naj bi torej ločili nasledstvo vodstva in prenos lastništva podjetja.

Vendar se to pogosto prekriva med seboj in se ne obravnava ločeno, kljub temu pa se pojem nasledstva nanaša na spremembe v najvišjem vodstvu podjetja.

Prenos podjetja je po vzpostavitvi in rasti podjetja tretja kritična faza v življenjskem ciklu podjetja. Prenos podjetja je prenos lastništva na drugo osebo ali podjetje, ki bo nadaljevala s poslovanjem. Ta prenos se odvija na več možnih načinov, in sicer: znotraj družine, s prodajo managerjem ali drugim zaposlenim, ki niso člani družine, prodajo osebi izven podjetja ali obstoječim podjetjem s prevzemom ali združitvijo. V malih in srednje velikih podjetjih prenos lastništva tesno povezujejo s procesom vodstva (nasledstvo v vodstvu). Prenos lastništva in vodstva je lahko čustven, kar posebej velja za družinska podjetja. Pri nasledstvu v lastništvo je v ospredju krvno sorodstvo, kar daje pravico do lastništva. Pri nasledstvu v vodstvu pa so v ospredju kompetence potencialnega naslednika (Donckels & Lambrecht, 1999, str. 177).

Planiranje nasledstva v vodstvu obsega aktivnosti, ki so usmerjene v izbiro in usposabljanje naslednika, oblikovanje vizije in strateškega plana podjetja po menjavi generacij, opredelitev vloge odhajajočega predhodnika in posredovanje odločitve ključnim udeležencem v podjetju (Sharma, Chrisman & Chua, 2003, str. 3). Če je nasledstvo v vodstvu planirano, bo menjava generacij v vodstvu izvršena na način, da bo najboljše zadoščeno interesom podjetja in družine (Neubauer & Lank, 1998, str. 134).

Podjetnikova upokojitev običajno sproži vprašanje nasledstva. To pa ni edini razlog za pravočasno planiranje nasledstva, ampak so prisotni še drugi razlogi, kot na primer:

- osebne odločitve (predčasna upokojitev, sprememba poklica);
- spreminjajoče konkurenčno okolje (spreminjajoči trgi, novi proizvodi);
- nesreče (ločitev, bolezen, smrt).

Planiranje nasledstva je za družinsko podjetje zelo pomembno, kljub pomembnosti pa raziskave kažejo, da le 30% družinskih podjetij preživi prehod v drugo generacijo in 10% prehod v tretjo (Handler, 1994, str. 133).

2.2 Vloga ustanovitelja

Ustanovitelj družinskega podjetja je nedvomno najpomembnejša oseba v podjetju. Njegova naloga je, da v prvi vrsti ohrani podjetje v družinski lasti. Prizadeva si za obstoj podjetja, finančno varnost in dobre družinske odnose. Biti mora predan poslu in imeti vizijo, ki bo podjetju zagotavljala uspešnost. Ustanovitelj je oče ali mama, ki ima družino in začne svoje otroke že kmalu vpletati v podjetje, saj želi nekega dne podjetje prepustiti svojim otrokom.

Podjetnik ustanovitelj je na svoje podjetje čustveno navezan. Na razpolago je 24 ur na dan, kar ima vpliv tudi na njegovo družino, saj velikokrat v družino prinaša dogodke, ki so stvar podjetja. Družinski in poslovni sistem sta zato za ustanovitelja tesna in težko ločljiva.

Leach (1991, str. 25-28) loči tri tipe ustanoviteljev:

- **Lastniki:** lastništvo podjetja jim je bistvenega pomena. Identificirajo se s podjetjem in ne zaupajo v sposobnosti odločanja drugih in tako odločitve o podjetju najraje sprejemajo sami. Pod kontrolo želijo imeti družinske člane, ki so zaposleni v podjetju, kot tudi ostale zaposlene. Od svojih otrok pričakujejo, da se bodo vključili v podjetje že zaradi lojalnosti do družine. Na ta način bi jih lažje nadzorovali, kar pa vodi v slabše odnose v podjetju.
- **Vodje:** tudi njim je lastništvo bistveno, vodenje pa je običajno centralizirano in usmerjeno v gradnjo dobrih odnosov in harmonije v podjetju. Otroke vzpodbujajo k vključitvi v podjetje in jim tudi poskušajo najti pravo mesto v podjetju.
- **Tehniki:** od lastnikov in vodij se razlikujejo v tem, da jim ključnega pomena predstavlja izdelek, ostale funkcije podjetja pa jih ne zanimajo in jih raje prepustijo nedružinskim uslužbencem. Otroci se lahko tu počutijo prikrajšane, ogoljufane.

Ustanovitelji družinskih podjetij torej spadajo v enega izmed naštetih in opisanih tipov, vendar pa se kljub temu lahko vsi trije tipi ustanoviteljev med seboj mešajo in ima zato en ustanovitelj pravzaprav še nekatere lastnosti, ki jih pripisujemo ostalima dvema tipoma.

Fritz (1992, str. 70-71) pripisuje podjetnikom ustanoviteljem naslednje lastnosti:

- so samozavestni, vedo kaj je treba narediti in na kakšen način. Samozavest je tista, ki privlači zaposlene, da sledijo vodji;
- so odločni in ta odločnost omogoča premagovanje ovir, ki se pojavijo pri poslovanju in uspešno doseganje načrtanih ciljev;
- znajo pooblašcati zaposlene za opravljanje določenih nalog. Vsega namreč ne morejo opraviti sami;
- znajo motivirati, prav tako znajo prepričati zaposlenega, da ima ta spretnosti za opravljanje določenega dela;
- zavedajo se pomena timskega dela in vsakodnevno oblikujejo skupine ljudi, ki s kombinacijo svojih sposobnosti najbolje opravijo delo.

Vadnjal (1994b, str. 42) ustanovitelje oziroma lastnike družinskih podjetij opisuje kot gospode v 50. letih, brez formalne poslovodne izobrazbe. Osebno zadovoljstvo jim pomeni več kot denar. So karizmatični ljudje, inovatorji in ljudje akcije. So strogi avtokrati, ki popolnoma nadzorujejo tako poslovno kot družinsko življenje. Običajno jim vse to uspeva, dokler je podjetje dovolj majhno.

2.3 Vloga družinskih in nedružinskih članov

Med družinske člane štejemo otroke ustanovitelja in njihove partnerje. Od otrok je pričakovati, da se bodo vključili v družinsko podjetje, ne glede na to ali si sploh želijo ali ne. Oče – sin je najpogostejša kombinacija odnosa v družinskem podjetju in ravno ta odnos je tudi pogost vir konflikta. Od sinov se običajno pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje, kljub temu, da že imajo neke druge cilje za prihodnost. Če se oče in sin odlično razumeta lahko postaneta tudi odlična partnerja pri poslovanju in uspešnem vodenju podjetja. Po drugi strani pa otroci, ki so odraščali v družinskem podjetju ne mislijo, da bi delali le tam. Namreč njihove želje, interesi in sposobnosti morda ne sovpadajo z vlogami, ki bi jih zavzeli v družinskem podjetju. Zato je bolje, da se otroci svobodno odločajo o pridružitvi podjetju, s strani staršev pa je vzpodbuda dobrodošla, ampak s čim manjšim pritiskom na otroke.

Pri iskanju uslužbencev v družinskem podjetju seveda najprej razmišljamo o zaposlovanju sorodnikov, vendar ni nujno, da bo izbran sorodnik primeren za določeno delovno mesto, zato je mogoče včasih bolje zaposliti zunanega delavca.

Nedružinski člani v podjetju imajo običajno manj možnosti za napredovanje, kljub temu pa še vseeno predstavljajo pomembno vlogo. Ker niso člani družine imajo objektivni pogled na odnose v podjetju, zato se lahko izkažejo kot svetovalci, saj niso obremenjeni z družinskimi odnosi (Zupanič, 2002, str. 32). Kljub temu pa se od vseh zaposlenih v družinskem podjetju pričakuje delavnost, natančnost, ustvarjalnost.

»Uspešni uslužbenci družinskih podjetij so gotovo karakterno zanimivi, saj so uspeli preživeti v zelo zahtevnem delovnem okolju. Taka služba ne ustreza vsakemu, nedružinski uslužbenci se namreč zavedajo, da ne bodo nikoli enakopravni z družinskimi in, da je možnost njihovega napredovanja omejena,« pravi Vadrjal (1994b, str. 43).

2.4 Nasledstvene možnosti

Pri prehodu podjetja na naslednjo generacijo gre za 3 velike spremembe in ne pomeni samo zamenjava vodje: (1) ustanovitelju/lastniku se spremeni življenje, (2) spremenijo se razmerja v družini, (3) podjetje začne živeti drugače (Vadrjal, 1994a, str. 40). Običajno obstaja več nasledstvenih možnosti in izbira naslednika izmed članov družine je le ena izmed njih, tako Leach (1991, str. 119-121) navaja naslednje možnosti, s katerimi se sooča ustanovitelj družinskega podjetja, ko ta začne razmišljati o svojem umiku in prenosu podjetja na nekoga drugega:

- določitev člana družine;
- določitev profesionalnega managerja;

- določitev začasnega managerja;
- prodaja dela ali celote podjetja;
- likvidacija podjetja;
- ustanovitelj ne naredi ničesar, se izogiba planiranju nasledstva.

Vsaka od naštetih možnosti ima svoje prednosti in slabosti, kot tudi priložnosti in nevarnosti, zato je izbira teh dejavnikov odvisna od (Leach, 1991, str. 120):

- sposobnosti potencialnega družinskega ali nedružinskega naslednika, ki želi in je tudi sposoben nadaljevati družinsko podjetništvo;
- potrebe družine (predvsem denarne potrebe);
- osebne in podjetniške davčne posledice posameznih odločitev;
- stanja in velikosti podjetja;
- splošnega in poslovnega okolja v času nasledstva.

Najboljša možnost za ustanovitelja bi bila seveda določitev naslednika med člani družine, saj ustanovitelji običajno stremijo k temu, da bi podjetje ostalo v rokah družine. Vendar se tu v primeru, da je možnih naslednikov več, pojavi vprašanje, kdo od družinskih članov je najbolj primeren za naslednika podjetja. Eno izmed možnosti predstavlja tudi izbira zunanjega managerja, vendar tu bi se moral lastnik odpovedati neposrednemu nadzoru podjetja.

Določitev managerja, ki ni družinski član je potrebno takrat, ko družinsko podjetje doseže tretjo ali katero kasnejšo generacijo. Namreč družinski člani imajo običajno takrat že svoj delež v podjetju in zaradi tega postane določitev profesionalnega managerja ena izmed možnosti za rešitev nasledstva. Spet na drugi strani pa bi s prodajo podjetja dobili denar. Podjetje bi se v tem primeru prodalo managementu, ki je lahko družinski ali nedružinski član.

Pri likvidaciji podjetja pa gre za prodajo vsega premoženja, ki ga ima družinsko podjetje, poplačilo vseh dolgov in odpustitev delavcev. Vendar to ne predstavlja najbolj optimalne rešitve, saj so tu prisotni še drugi stroški, kot na primer takse, davki, odpravnine. Prav tako je slaba odločitev ustanovitelja, da ne stori ničesar in se izogiba planiranju nasledstva. V Tabeli 7 na naslednji strani prikazujem različne možne načine odhoda ustanovitelja iz družinskega podjetja.

Tabela 7: Načini odhoda ustanovitelja iz podjetja

Tip ustanovitelja	Način odhoda iz podjetja
Monarh	Ne odide, dokler ni v to prisiljen zaradi smrti ali internega upora v podjetju ali doma. Upor je lahko odhod managementa ali pa se upre celotni upravni odbor
General	Prisiljen je oditi, vendar mu vrnitev v podjetje pomeni vse na svetu. Izkoristi najmanjši povod, da pride nazaj reševati podjetje.
Ambasador	Delovno mesto šefa zapusti postopoma in je kasneje po potrebi še aktiven kot mentor ali svetovalec.
Guverner	Ko enkrat odide, ne pride več nazaj. S podjetjem ima po odhodu zelo malo stikov. Ponavadi se posveti drugim rečem.

Vir: P. Leach, The Stoy Hayward Guide to The Family Business, 1991, str. 122.

Ob vseh teh možnostih Vadnjal (1999, str. 32) navaja še nekaj omejitev pri izbiri naslednika:

- obstoj pripravljenega in sposobnega človeka (družinskega člana ali profesionalnega managerja), ki bo prevzel podjetje in ga vodil;
- potrebe in želje družine;
- davčne posledice odločitve – tako za ustanovitelja in njegove naslednike, kot za podjetje;
- stanje in velikost podjetja ter splošno poslovno in podjetniško okolje.

2.5 Težave prehoda družinskega podjetja iz generacije v generacijo

Kot sem že pri opredelitvi ugotovila je nasledstvo v družinskem podjetju sestavljeno iz prenosa lastništva in vodenja na mlajšo generacijo. Mlajša generacija so običajno otroci ustanovitelja družinskega podjetja. Vendar poleg otrok lahko podjetje nasledi tudi kdo izmed nedružinskih članov, nekdo izmed ostalih zaposlenih v družinskem podjetju.

Proces nasledstva ne poteka vedno najbolj gladko in lahko se zgodi, da se ne zaključi s prenosom vodstva od predhodnika na morebitnega naslednika. Vsa družinska podjetja se ne zavedajo kompleksnosti izziva prehoda podjetja iz ene generacije v drugo, zato imajo pred seboj vrsto težav s katerimi se morajo soočiti in jih rešiti, da bo nasledstvo uspešno izpeljano. Pri tem pa lahko pride tudi do tako imenovanega odpora ustanovitelja proti planiranju nasledstva. Leach (1991, str. 122) navaja 3 strani, kjer lahko prihaja do odpora proti planiranju nasledstva:

- ustanovitelj;

- družina;
- zaposleni v podjetju in splošno podjetniško okolje.

V nadaljevanju bom še vsako od naštetih strani tudi opisala, v Tabeli 8 pa prikazujem ovire za planiranje nasledstva v družinskih podjetjih.

Tabela 8: Ovire za planiranje nasledstva v družinskih podjetjih

Ustanovitelj/Lastnik	Družina
• Strah pred smrtjo • Podjetje kot simbol - Izguba identitete - Skrb za zapuščino • Dilema izbire - Fikcija enakosti • Generacijska zavist - Izguba moči	• Smrt kot tabu - Razgovor je sovražno dejanje - Strah pred izgubo/zapuščenostjo • Strah pred rivalstvom med otroki • Sprememba pozicije zakonskega partnerja

Vir: M. F. R. Kets de Vries, *The Dynamics of Family Controlled firms: The Good and the Bad News*, 1993, str. 68.

Ustanovitelj

- **Strah pred smrtjo:** dejstvo, da ne bodo več sposobni za delo in z lahkoto hodili naokrog ter nadzirali posle in vodenje podjetja, je za ustanovitelje lahko zelo boleče (Levinson, 1971, str. 91).
- **Izguba identitete:** ustanovitelji se pogosto močno identificirajo s podjetjem, saj jim to predstavlja smisel njihovega obstoja. V podjetju namreč preživijo večino svojega časa in odhod iz podjetja bi zato pomenilo izgubo osebne učinkovitosti in smisla življenja.
- **Nezmožnost planiranja:** Handlerjeva (1989, str. 15) pravi, da so podjetniki bolj ljudje akcije kot planerji, saj svojo energijo usmerjajo v dnevne aktivnosti, kot pa, da bi planirali prihodnost.
- **Strah pred upokojitvijo:** podjetniki običajno nimajo drugih interesov (hobijev), zato se pri razmišljanju o upokojitvi osredotočijo predvsem na negativne posledice, kot je izguba identitete, bojijo se tveganja, da bodo posle prepustili nepravemu nasledniku (Leach, 1993, str. 125).
- **Ljubosumje in rivalstvo:** na plan pride takrat, ko je nekdo že nasledi ustanovitelja, ustanovitelj pa izraža nezaupanje v naslednikove sposobnosti. Do tega običajno prihaja, kadar je naslednik ustanoviteljev sin, saj zna biti odnos med očetom in sinom zelo napet in konflikten.

Družina

- **Družinski tabuji:** smrt v družini je lahko tabu tema, še posebej če govorimo o smrti ustanovitelja družinskega podjetja. Če to temo sproži morebitni naslednik podjetja, ga lahko kaj hitro obsodijo, da mu gre samo za denar in dediščino.
- **Odpor zakonskega partnerja (žena):** ustanoviteljeva žena običajno ni preveč zainteresirana za to, da bi njen partner zapustil krmilo podjetja. Čeprav sama ni bila aktivna v podjetju, je vseeno imela določeno vlogo v povezavi s podjetjem. Vključena je bila v družbeno življenje, sedaj pa se bo to prekinilo.

Zaposleni v podjetju in splošno podjetniško okolje

Zaposleni lahko zavirajo proces tranzicije v podjetju, čeprav bi morala biti kontinuiteta podjetja v njihovem interesu. Zaposleni so ustanovitelja in njegovega načina poslovanja vajeni, z njim so si blizu in to je ena izmed prednosti, da še vztrajajo v družinskem podjetju. Nova generacija pa ima svoj način dela in svoj pristop do delavcev, zato lahko zaposleni dvomijo v novega naslednika in njegove sposobnosti. Hkrati je verjetno, da bo naslednik hitro začel s spremembami in bodo delovna mesta ogrožena (Rosenblatt, 1991, str. 58).

2.6 Proces planiranja nasledstva

Nasledstveni proces je proces prenosa vodstva podjetja na naslednika. Nasledstvo v družinskem podjetju je multilateralno, kar pomeni, da upošteva več strani: lastnika oziroma ustanovitelja, družinske in nedružinske člane, ostale zaposlene, stranke, dobavitelje (Morris, Williams, & Nel, 1996, str. 68). Planiranje nasledstva je proces, ki vključuje več faz, zato ga ne moremo obravnavati zgolj kot trenutek prenosa vodstva na naslednika.

Ker so mnogi lastniki preobremenjeni z vsakodnevnim delom in vso pozornost namenijo poslovanju in vodenju svojega podjetja, zaradi tega ne najdejo časa za planiranje nasledstva. Po drugi strani se pa bojijo svoje minljivosti in jih to odvrča od planiranja.

V nadaljevanju bom torej opisala vsako posamezno fazo, ki predstavljajo glavni element pri prehodu družinskega podjetja iz ene generacije v drugo.

2.6.1 Zgoden začetek planiranja

Ustanovitelj bi moral že dovolj zgodaj začeti z načrtovanjem nasledstva, saj je le-ta pomemben za nadaljnji obstoj podjetja. Naslednika je najbolje izbrati čim prej, prav tako je zaželeno, da ustanovitelj določi točen datum svoje upokojitve oziroma umika iz podjetja.

Nasledstvenih možnosti je več, vendar se ustanovitelj odloči za eno. Običajno se odloča med družinskimi člani, med sinom in hčerjo.

Velikokrat se zgodi, da se pomisleki o nasledstvu pojavijo, ko ustanovitelj umre ali hudo zboli. Takšen nenaden odhod lahko povzroči veliko izgubo za družino in podjetje. Družina se sooča z nastalo krizo in ni sposobna trezno razmišljati o ustreznem nasledniku. Nasledstvo ne sme biti dogodek, temveč previdno planiran proces, ki traja dlje časa. Idealno je, če se ustanovitelj počasi umakne z vodilnega položaja, v podjetju pa ima lahko potem vlogo svetovalca. S tem bi dal nasledniku priložnost, da se počasi navadi na nov, bolj odgovoren položaj. Naslednik bi si tako pridobil tudi spoštovanje in zaupanje ustanovitelja, ki bi se nato popolnoma umaknil iz podjetja. Zato je pomembno, da proces tranzicije razume vsa družina, da se strinja in, da se razvije terminski plan procesa nasledstva (Leach, 1991, str. 128).

2.6.2 Priprava nasledstvenega plana

Priporočljivo je pripraviti nek formalni načrt prehoda v pisni obliki, saj je to dobro orodje, ki pripomore k lažjemu procesu prehoda. Dokument, ki se ga vsi zavedajo in se z njim strinjajo, bo pripomogel k zmanjšanju konfliktov in nesporazumov, ki bi se lahko pojavili ob tranziciji. Načrt mora vsebovati postopen sestop ustanovitelja, šolanje in pripravo naslednika, upoštevati pa mora tudi razvoj drugih managerskih funkcij v podjetju (Leach, 1991, str. 128).

2.6.3 Vključevanje vpletenih oseb in zunanja pomoč

Kot sem že ugotovila je ključna oseba pri planiranju prehoda ustanovitelj, vendar pa je dobro, da se k planiranju povabi še koga drugega. Formalni načrt namreč nima samo funkcije načrtovanja nove organizacije, ampak daje vsakemu posamezniku iz družine določeno psihološko odgovornost. Družina naj bo vpletena v pogovore in vsak član naj pove svoje želje in mnenje. Po mnenju Symsove (1992, str. 179) pa v procesu planiranja ne smemo pozabiti tudi na nedružinske uslužbence. Prav tako je pomembna in koristna zunanja pomoč, predvsem tistih, ki so že imeli izkušnje in šli skozi proces nasledstva.

2.6.4 Učenje in priprava naslednika

Ustanovitelji so običajno prepričani, da bodo njihovi otroci zainteresirani za priključitev v podjetje in jih morda nekega dne tudi nasledili. Otroke bi morali že zelo zgodaj začeti poučevati o dobrih in slabih straneh poslovanja družinskega podjetništva. Počitniško delo je idealna priložnost za spoznavanje s podjetjem. Po končanem šolanju pa naj si otroci poskušajo pridobiti prve delovne izkušnje v katerem drugem podjetju, saj jim bodo tovrstne izkušnje prišle prav za kasneje, hkrati pa si bodo razširili obzorje. Če pa se otroci

ne odločijo za delo v družinskem podjetju, je ustanovitelj vseeno lahko pomirjen, saj ve, da so sposobni najti službo drugje (Leach, 1991, str. 131).

2.6.5 Planiranje upokojitve

Žal pogosto ustanovitelji nimajo narejenega plana upokojitve in ne vedo, kdaj je primerni trenutek, da izstopijo iz podjetja. Za sestop iz podjetja je primeren čas takrat, ko so še vitalni in zmožni opravljati naloge. Težje je potem, ko so stari 65 let in več, saj lahko takrat z naslednikom pride do konfliktov, ker let-ta nima toliko potrpljenja (Leach, 1991, str. 132). Dobro bi bilo, da bi ustanovitelj navedel datum upokojitve in se tega tudi držal. Po upokojitvi bi v podjetju imel vlogo svetovalca. Najslabše pa je, če kljub formalni upokojitvi ustanovitelj ne bi prenehal z delom v podjetju. Eden izmed razlogov, da se ustanovitelj nerad upokoji je finančno stanje, saj se ta ob upokojitvi zmanjša.

Ko se ustanovitelj dokončno upokoji se šele takrat zgodi dejanski prenos podjetja na naslednika. Pred tem pa se lahko prenos izvaja po korakih, s postopnim prenosom odgovornosti na naslednika. Ustanovitelj se na ta način prepriča v naslednikove sposobnosti vodenja, le ta pa počasi pridobi pravi občutek za vodenje podjetja.

3 PRENOS VODENJA IN LASTNIŠTVA NA NASLEDNJO GENERACIJO

Obdobje prenosa vodenja in lastništva na naslednjo generacijo je za družinsko podjetje ključnega pomena predvsem z vidika njegovega razvoja. Že od 60-ih let prejšnjega stoletja nasledstvo v vodstvu in lastništvu predstavlja predmet raziskovanj. Do danes pa še vedno ni razvita teorija o nasledstvu in njegovem planiranju. Zato ravno neurejeno nasledstvo v vodstvu in lastništvu predstavlja najbolj aktualen problem prihodnosti vsakega družinskega podjetja. Namreč po vzpostavitvi in rasti podjetja, tretjo kritično fazo v življenjskem ciklu podjetja predstavlja prenos podjetja. Prenos lastništva in vodstva podjetja je v družinskem podjetju zelo čustveno obarvan.

Pri nasledstvu v lastništvu je v ospredju krvno sorodstvo, ki daje pravico do lastništva, pri nasledstvu v vodstvu pa so v ospredju predvsem kompetence potencialnega naslednika. Ker lahko proces nasledstva družinskega podjetja zahteva več let, ga je potrebno planirati. (Duh & Tominc v Rebernik, Tominc, Duh, Krošlin & Radonjič, 2004, str. 25).

Podjetnikova upokojitev je tista, ki pogosto sproži vprašanje prenosa nasledstva, s tem pa se v podjetju povzroči tudi nekoliko stresa tako za zaposlene kot za kupce, dobavitelje in druge povezane osebe. Torej največji problem družinskega podjetništva zagotovo predstavlja nasledstvo, tako lastniško kot vodstveno.

Izziv nasledstva pa je v iskanju primerne naslednika, ki bi bil pripravljen za prevzem, dedič obstaja, vendar ali sploh ima interes prevzeti družinsko podjetje. Na drugi strani pa je lahko dedičev več, vendar ni jasno, kdo, v kakšni meri in kako bo prevzel nasledstvo.

Nasledstvo v družinskem podjetju sem obravnavala že v prejšnjem poglavju, zato se bom tu bolj ukvarjala s planiranjem nasledstva v vodenju in lastništvu.

3.1 Planiranje nasledstva v vodenju

Nasledstvo družinskega podjetja je potrebno planirati je prepričana Handlerjeva (1994, str. 133). Nasledstvo v vodstvu je proces, katerega namen je pripraviti naslednika za prevzem nalog vodenja. Obsega spremembe predvsem v najvišjem vodstvu, čeprav so spremembe lahko prisotne tudi na nižjih vodstvenih ravneh in imajo podobne značilnosti kot nasledstvo na najvišji ravni. Planiranje nasledstva v vodstvu naj bi obsegalo aktivnosti, ki so usmerjene v izbiro in usposabljanje naslednika, oblikovanje vizije in strateškega plana podjetja po menjavi generacij (Sharma, Chrisman & Chua, 2003, str. 3). Le v primeru planiranega nasledstva v vodenju bo menjava generacij v vodenju izvršena tako, da bo kar najboljše zadoščeno interesom podjetja in družine (Neubauer & Lank, 1998, str. 134).

Nasledstvo v vodenju podjetja je lahko dlje trajajoč proces in zahteva sodelovanje vseh ljudi iz skupine upravljalcev. V stopnjo sukcesije je vključeno planiranje, selekcija in priprava naslednje generacije managerjev, prenos odgovornosti managerjev, postopno prenehanje vloge prejšnjih managerjev in njihov popolni izstop. Ustanovitelj ima pri planiranju nasledstva v vodstvu več možnosti (Leach, 1991, str. 120):

- izbrati družinskega člana kot naslednika v vodenju podjetja;
- izbrati profesionalnega managerja za čas usposabljanja naslednika;
- ne naredi ničesar.

Za ustanovitelja so našteje možnosti poseben izziv, ki jih mora upoštevati pri oblikovanju strategije nasledstva.

3.2 Planiranje nasledstva v lastništvu

Glavno vprašanje lastnika ali ustanovitelja podjetja pri prenosu lastništva je, na koga želi prenesti svoje podjetje. hkrati se mora še vprašati ali bo podjetje sploh ostalo v družinski lasti ali se bo lastništvo prodalo tretji osebi. V primeru, da bo lastništvo podjetja ostalo v rokah družine, se mora nato vprašati, kateri družinski član ali več le teh bo prevzel lastništvo ter kakšna bo njihova aktivnost v podjetju. Če pa se namerava podjetje prodati tretji osebi, je prav tako pomembno vprašanje komu ali kateremu podjetju se namerava družinsko podjetje prodati.

Pri prenosu lastništva podjetja imajo pomembno vlogo regulativni okvirji kot so pravna določila, predpisi glede davkov. Planiranje nasledstva v lastništvu tako obsega aktivnosti kot so določitev naslednika, plan razdelitve premoženja, oporoka, darilna pogodba (Bjuggren & Sund, 2001).

Shepherd in Zcharakis (2000, str. 29) sta postavila nekaj vprašanj, ki so pomembni pri prenosu lastništva na naslednjo generacijo:

- Kdo je do lastniškega deleža podjetja dejansko upravičen? Vsi otroci ali le otroci, ki so vključeni v podjetje?
- Po kakšnih kriterijih naj se lastniški deleži delijo (enakosti ali zaposlenosti v podjetju)?
- Kdaj lahko naslednik pridobi lastniški delež (ob smrti lastnika, ob vstopu v podjetje, po določenem času dela v podjetju)?
- Kolikšen lastniški delež naj pridobi?
- Lahko posameznik pridobljen lastniški delež odtuji komur hoče ali izključno drugemu družinskemu članu?

Prenos lastništva je zahteven proces in zahteva pravočasno in natančno planiranje. Del skupnega premoženja družine predstavlja tudi družinsko podjetje. Medtem, ko se prenos vodenja podjetja lahko izvrši na enega od otrok, se lahko lastništvo podjetja enakomerno razdeli med vse otroke, ne glede na to, kako aktivno so vpleteni v poslovanje podjetja.

4 DRUŽINSKO PODJETJE AVTO KOVAČIČ S.P.

V tem poglavju bom predstavila družinsko podjetje, ki je last družine Kovačič, kateri pripadam tudi sama. Najprej bom opisala začetek delovanja podjetja in kako podjetje posluje danes. Predstavila bom družino in njihove medsebojne odnose ter kdo so možni nasledniki. Na koncu bom napisala tudi plan nasledstva, ki predstavlja bistveni del mojega magistrskega dela ter ga predstaviti sedanjima lastnikoma podjetja. Napisala bom še ustavo družinskega podjetja, ker je obravnavano podjetje še nima in se mi zdi to idealna priložnost.

4.1 Začetki podjetja

Avto Kovačič s.p. je majhno družinsko podjetje, ki ga je 1.8.1967 v Trbovljah, v domači garaži kot eno izmed prvih obrtnih delavnic v kraju ustanovil sedaj že pokojni Ivan Kovačič starejši, ki je bil izučen avtoklepar in avtomehanik. Prvo leto poslovanja je bil sam v delavnici, nato pa je prišel v uk prvi vajenec. Kmalu za vajencem je v redno delovno razmerje zaposlil pomočnike, ki so bili kvalificirani avtokleparji in avtomehaniki. Leta 1973 so se začela izvajati še avtoličarska dela. Zaradi potrebe prevoza poškodovanih vozil in vozil v okvari se je v delavnici organizirala tudi avtovleka. Na začetku je delo potekalo

v dveh manjših prostorih v izmeri 80 m². V naslednjih 10. letih pa se je delavnica povečala za dodatnih 130 m².

Prvo leto ustanovitve je poslovne knjige vodila oseba, ki je bila izobrazena za knjigovodstvo. Naslednje leto je začel komaj pri 15. letih voditi knjige prvi sin Ivana Kovačiča, Bernard Kovačič. Vodil jih je do leta 1996, dokler je bilo mogoče voditi knjigovodstvo po sistemu enostavnega knjigovodstva. Takrat se je izpolnjevala knjiga prometa, knjiga prejemkov in izdatkov ter knjiga osnovnih sredstev. Na koncu leta je bilo treba izpolniti še davčno napoved.

Od leta 1996 pa se zaradi povečanega obsega in skladno z zakonom knjigovodstvo vodi po sistemu dvostavnega knjigovodstva. Knjigovodstvo se vodi po sistemu dvostavnega knjigovodstva, ki izkazuje prihodke na kreditni in odhodke na debetni strani bilance stanja. Dvostavno knjigovodstvo omogoča tudi lažji in preglednejši dostop do poročil, kot so stanje kupcev in dobaviteljev, izkazi uspeha in bilance stanja. Od takrat tako knjigovodska kot računovodska dela v podjetju opravlja primerno izobrazena oseba.

Ivan Kovačič starejši je bil lastnik in vodja podjetja do 1. 1. 1981, ko se je upokojil. Nato sta brez prekinitve obrtno delavnico prevzela njegova sinova Bernard in Ivan. Vsi zaposleni in učenci, ki so bili v uku so v delavnici ostali še naprej. Sedanje ime podjetja Avto Kovačič s.p. je nastalo leta 1996, ko so se morali obrtniki zaradi spremembe zakona preimenovati v samostojnega podjetnika ali v družbo z omejeno odgovornostjo. Ivan Kovačič mlajši je postal nosilec podjetja, oba z Bernardom pa imata vsak po 50% lastniškega deleža.

4.2 Podjetje danes

Podjetje Avto Kovačič s.p. danes skupaj vodita brata Ivan in Bernard. Podjetje se nahaja na drugi lokaciji kot prvotno. Hala v kateri se danes izvaja dejavnost meri približno 1000 m². Dejavnost s katero se podjetje ukvarja je popravilo in vzdrževanje motornih vozil. Storitve, ki jih opravljajo so naslednje:

- avtokleparstvo;
- avtoličarstvo;
- avtovleka;
- avtopralnica;
- najem vozil (rent-a-car);
- popravila poškodb od toče;
- zamenjava vetrobranskih stekel.

Podjetje razpolaga z dvema lakirnimima pečema, moderno mešalnico barv, karambolno mizo za popravilo zvite pločevine, dvigalom za vozila, ročno avtopralnico in vlečno prikolico. V podjetju je zaposlenih 7 ljudi, in sicer 2 avtokleparja in 3 avtoličarji, Bernard opravlja administrativna dela, njegov sin Tomaž skrbi za končni izgled popravljenega vozila s poliranjem, pranjem in čiščenjem notranjosti vozila. Ivan pa opravlja dela pri montaži vozil.

Družinsko podjetje Avto Kovačič s.p. je lokalno podjetje, ki je poznano predvsem v Zasavju. Je pogodbeni partner naslednjih zavarovalnic: Triglav d.d., Adriatic Slovenica d.d., Zavarovalnica Maribor d.d. in Zavarovalnic Tilia d.d. za popravilo motornih vozil. Pretežni del prometa podjetje realizira ravno v sodelovanju z omenjenimi zavarovalnicami, s katerimi pa se sedaj to sodelovanje širi tudi na področje ocenjevanja škod.

Vsa vlaganja v poslovne prostore, razširitve podjetja in posodobitve opreme so se izvajala z lastnimi sredstvi. Pogoji za pridobitev kredita so dokaj neugodni in bi zadolženost lahko negativno vplivala na poslovanje. Zato je vredno omeniti, da podjetje nikoli ni imelo najetih kreditov, prisotne so le kratkoročne obveznosti do dobaviteljev. Družinsko podjetje vse od ustanovitve uspešno posluje in vsekakor je njegova prednost v tem, da gre za majhno podjetje v katerem se zaposleni med seboj razumejo in poznajo. Podjetje se zato z lahkoto odziva na spremenjene zahteve trga oziroma njegovih strank.

4.3 Družina in njihovi medsebojni odnosi

Kot sem že omenila, podjetje vodita brata, ki imata vsak svojo štiričlansko družino. V Tabeli 9 prikazujem vse člane družine Kovačič in njihovo vključenost v družinsko podjetje Avto Kovačič s.p.

Tabela 9: Družinski člani podjetja Avto Kovačič s.p.

Družinski član	Starost	Vključenost v družinsko podjetje
Bernard Kovačič	61	Lastnik podjetja
Ivan Kovačič	58	Lastnik in nosilec podjetja
Tomaž Kovačič (sin Bernarda)	36	Zaposlen
Eva Kovačič (hčerka Bernarda)	27	Dela kot študentka
Žan Kovačič (sin Ivana)	28	Dela kot študent
Maja Kovačič (hčerka Ivana)	36	Ni vključena v podjetje
Danica Kovačič (žena Bernarda)	58	Ni vključena v podjetje
Mojca Lamut Kovačič (žena Ivana)	51	Ni vključena v podjetje

Iz Tabele 9 je razvidno kdo je vključen v podjetje in kdo ne. Ženi lastnikov nista vključeni v podjetje. Od sinov je zaposlen le Tomaž, ki opravlja delo v ročni avtopralnici, kjer

poskrbi za končni videz vozila strank s temeljitim čiščenjem notranjosti in zunanosti vozila. Žan in jaz sva še študenta in obiskujeva fakulteto ter pomagava v podjetju v najinem prostem času. Žan opravlja dela predvsem v kleparski delavnici, včasih pa na pomoč priskoči tudi ličarjem. Jaz občasno opravljam administrativna in računovodska dela ter priskočim na pomoč Tomažu v avtopralnici pri čiščenju vozil. Maja je sicer v preteklosti bila vključena v podjetje, sedaj pa ni več.

Za uspešno delovanje družinskega podjetja so vsekakor pomembni dobri medsebojni odnosi družinskih članov. Čeprav ženi lastnikov nista vključeni v podjetje, prav tako predstavljata pomemben člen družinskega podjetja, saj stojita svojim možem ob strani in sta na ta način deležni pogovorov o podjetju tudi z ostalimi družinskimi člani. V poslovne odločitve se ne vmešavata, vendar pa včasih priskočita na pomoč s kakšnim nasvetom ali pa le z moralno podporo. Družina Kovačič se med seboj dobro razume, seveda pa včasih pride tudi do konflikta, ki pa ga rešujejo s pogovorom in iskanjem najprimernejšega kompromisa.

S strukturiranim intervjujem sem želela pridobiti odgovore o odnosih potencialnih naslednikov do sedanjih vodij, Bernarda in Ivana, o odnosu oziroma kako dobro se nasledniki razumejo med seboj in kakšen je odnos oziroma komunikacija naslednikov z ostalimi zaposlenimi v družinskem podjetju Avto Kovačič s.p. Svoj odgovor so lahko ocenili z naslednjimi možnostmi: slab, dober, odličen. Hkrati sem jih še prosila, da so izbrano oceno tudi argumentirali, da bom pri raziskavi lažje prišla do zaključnih ugotovitev. V nadaljevanju torej povzemam svoje ugotovitve o odnosih.

Odnos med bratoma Bernardom in Ivanom je sicer dober, vendar vseeno med njima večkrat pride do nesoglasij in konfliktov. Vsak ima svoj pogled na določeno stvar, na koncu pa se pogovorita in skušata najti skupno točko. Kakovost odnosov med družinskimi člani v družinskem podjetju ima vpliv na uspešnost podjetja. Tudi odnosi med sedanjima lastnikoma in njunimi otroci je pomemben, saj gre za dve različni generaciji, starejšo in mlajšo. Otroci se znajo postaviti zase in imamo včasih nasprotna mnenja, kar občasno vodi do konfliktov. Vendar na koncu vsak izrazi svoje stališče in mnenje ter poskušamo najti neko skupno točko. Odnos med brati in sestrami ter med bratranci in sestričnami (potencialnimi nasledniki) bi lahko opisala kot harmoničen odnos. Med seboj se odlično razumemo, imamo podobno mišljenje in med nami redkokdaj pride do večjih konfliktov. Takšen odnos z vidika vpliva na razvoj družinskega podjetja Avto Kovačič s.p. sploh ni problematičen. Do tega trenutka tudi ni prišlo do kakšnih večjih konfliktnih situacij, ki bi negativno vplivale na poslovanje in obstoj podjetja. Tako naj ostane tudi v prihodnje.

Naj omenim še odnos družinskih članov tako vodij kot potencialnih naslednikov do ostalih zaposlenih v družinskem podjetju Avto Kovačič s.p., ki je dober in do nekaterih celo odličen. Namreč poleg dobrih družinskih odnosov so tudi ti odnosi pomembni za nadaljnji razvoj podjetja.

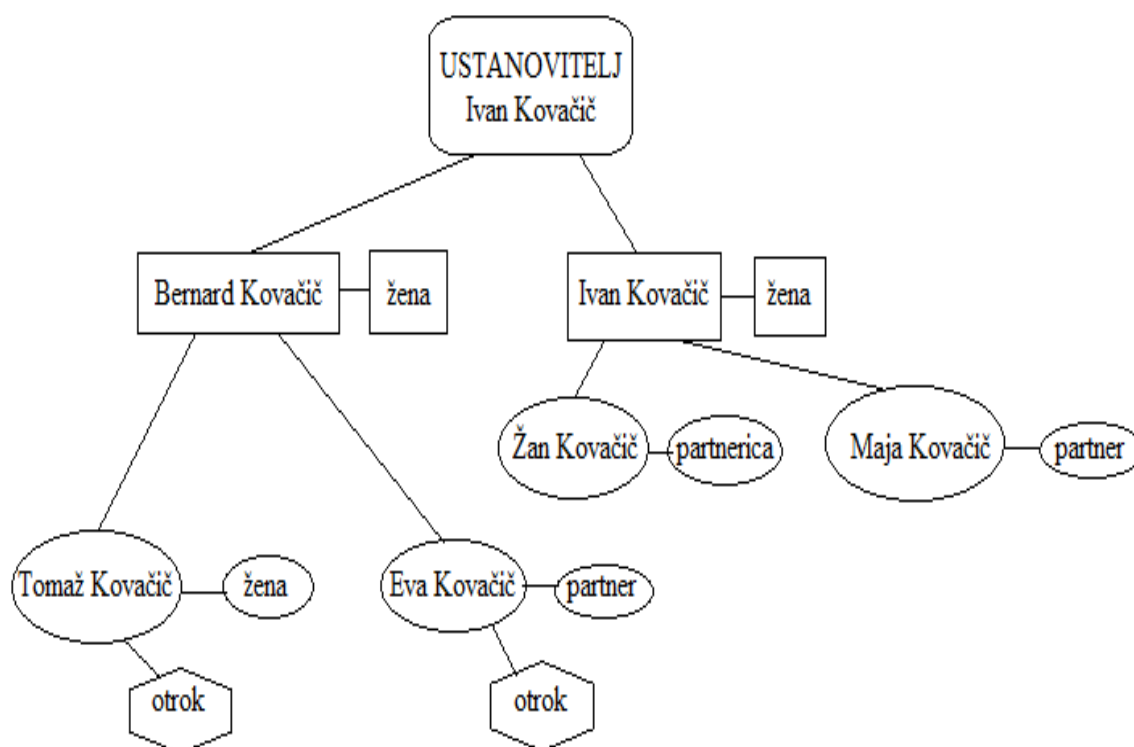
Z zgoraj napisanim lahko odgovorim na 2. vprašanje, da imajo urejeni medsebojni odnosi med vsemi družinskimi člani, ki so povezani z družinskim podjetjem velik pomen za uspešno vodenje družinskega podjetja. Namreč brez urejenih in dobrih odnosov oziroma komunikacije med člani družine podjetje ne bi moglo poslovati tako uspešno, kot sicer.

4.4 Nasledstvene možnosti v družinskem podjetju Avto Kovačič s.p.

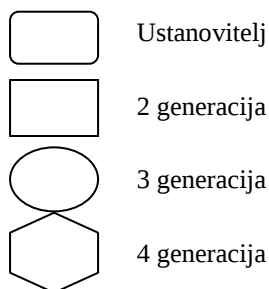
V podjetju so možni kar 4 nasledniki, ki so člani družine Kovačič. To so sinova in hčeri lastnikov. Njihovi partnerji niso potencialni nasledniki in s podjetjem niso povezani neposredno. Vendar po besedah Bernarda je ena izmed opcij tudi ta, da podjetje prevzame tretja oseba, ki ni član družine. Bernard in Ivan želita ohraniti poslovanje kot sta si ga onadva zamislila in nista pripravljena sprejeti kakšnih večjih sprememb v poslovanju. Njuni otroci pa imajo svojo vizijo poslovanja, ki bi v podjetje prinesla novosti predvsem na področju organizacije poslovanja. To pa povzroča nesoglasja pri vodstvu družinskega podjetja. Hkrati se tu pojavi tudi problem, da se Bernard in Ivan še nista pripravljena v celoti umakniti iz podjetja in bi po mnenju otrok prihajalo do prevelikega vmešavanja v njihov način poslovanja, kar bi posledično vodilo v morebitne konfliktna situacije.

S Sliko 5 prikazujem družinsko drevo različnih generacij družine Kovačič. Trenutno podjetje vodi 2 generacija, 3 generacija pa so potencialni nasledniki, ki jih bom v nadaljevanju predstavila.

Slika 5: Družinsko drevo



Legenda:



4.4.1 Možni nasledniki

Sedaj bom po vrsti od najstarejšega do najmlajšega opisala vse možne naslednike družinskega podjetja Avto Kovačič s.p. Predstavila bom tudi njihov odnos do družinskega podjetja ter koliko interesa imajo po ohranitvi podjetja v družinski lasti.

Maja Kovačič ima 36 let, po izobrazbi je ekonomski tehnik in dokončuje dodiplomski študij na Fakulteti za računalništvo in informatiko v Ljubljani. V podjetje ni vključena, prijavljena je na zavodu za zaposlovanje kot brezposelna oseba in išče zaposlitev drugje. Pri svojih 18. letih je bila 5 let zaposlena v družinskem podjetju na področju administracije in knjigovodstva. Pri opravljanju dela je bila dosledna in zanesljiva. Nato se je vpisala na fakulteto in med študijem še vedno pomagala v podjetju pri vseh delovnih opravilih ter hkrati uvajala novo računovodkinjo. Kljub temu, da pa v podjetje zadnjih nekaj let ni vključena, ima vseeno željo, da podjetje ostane v družinski lasti in nadaljuje tradicijo.

Tomaž Kovačič je star 36 let in je po poklicu strojni tehnik z nedokončanim študijem na ljubljanski Fakulteti za strojništvo. V družinskem podjetju je zaposlen že 7 let. Opravlja delo v avtopralnici, in sicer temeljito očisti vozilo pred končnim prevzemom stranke. Vozilo od zunaj ročno opere s kvalitetnim avtošamponom, obriše do suhega, nato posesa notranjost vozila in obriše vse plastične površine v vozilu. Kar je bilo ličarskega popravila na vozilu, na koncu spolira določen del vozila in s čopičem popravi morebitne druge praske na vozilu. Je zelo natančen pri svojem delu, stremi k popolnosti in si resnično vzame čas, da je delo opravljeno maksimalno kvalitetno, ko pa je potrebno je pripravljen delati tudi do večernih ur. Želi si, da bi podjetje ostalo v družinski lasti in tudi v prihodnje uspešno poslovalo.

Žan Kovačič je star 28 let in ima narejeno maturo tehniške gimnazije ter dokončuje študij organizacije in managementa na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju. V družinskem podjetju pomaga kot študent pri kleparskih in montažnih storitvah. Zelo dobro pozna vse delovne procese v delavnici, vendar ga je potrebno nadzirati, da ne pride do površnosti. Tudi izven rednega delovnega časa podjetja je pripravljen pomagati in dokončati delo. Ima

željo po ohranitvi podjetja v družinski lasti in s tem nadaljevati družinsko tradicijo. Prav tako ima ambicije o prevzemu in vodenju družinskega podjetja.

Eva Kovačič, stara sem 27 let, po izobrazbi diplomirana ekonomistka in trenutno s pisanjem magistrske naloge zaključujem podiplomski študij podjetništva na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Z delom v družinskem podjetju se srečujem že od malih nog, saj me je oče velikokrat vzel s seboj v službo. Velikokrat sem pomagala pri čiščenju prostorov delavnice in pisarne, kasneje v srednješolskih letih pa sem računovodkinjo podjetja spremljala pri njenem delu. Včasih sem tudi nadomeščala računovodkinjo ob njeni odsotnosti. Prakso ob koncu srednje ekonomske šole sem opravljala v domačem podjetju. Opravljala sem naslednja dela: sprejetje telefonskih klicev, pisanje komisijskih pogodb, vpisovanje kupcev in dobaviteljev v knjigo prejetih ter izdanih računov. Za boljši pregled tekočih mesečnih prihodkov in odhodkov sem sestavljala preglednico opravljenih storitev za vsak mesec. Tako sem počasi spoznavała poslovanje družinskega podjetja. Po vpisu na fakulteto mi je zaradi študija v Ljubljani za delo primanjkovalo časa, zato nekaj časa nisem bila prisotna v podjetju. V času mojega študija se je podjetje razširilo in v celoti preselilo na drugo lokacijo. Dodana je bila tudi nova dejavnost podjetja, in sicer avtopralnica. Ko se je študij bližal koncu in sem postala absolventka, sem imela zopet nekoliko več časa za pomoč v podjetju. Začela sem bolj resno pomagati v avtopralnici, kjer je moje delo obsegalo celovito čiščenje vozil (pranje in sesanje notranjosti). Prav tako sem opravljala delo v pisarni, ki je zajemalo izdajo računov, nakazilo in plačevanje računov preko spletne banke, sklepanje pogodb za najem vozila, prevzela sem tudi delo čiščenja sanitarij in garderobe. Kadar je Bernard na dopustu vskočim tudi izven delovnega časa podjetja ter ob vikendih, kot dežurna oseba za izdajo vozila v najem ali prejetje vozila v popravilo.

Torej moje življenje je že vseskozi povezano z družinskim podjetjem Avto Kovačič s.p., kot majhna deklica sem vedno govorila, da bom nekoč vodila podjetje, ko se bo oče upokojil. Sedaj pa, ko je prišel ta čas, se sama ne počutim dovolj zrelo za prevzem podjetja v celoti, saj se mi zdi, da še nimam dovolj izkušenj za vodenje. Seveda si želim nekoč postati vodja podjetja, zato se imam namen po magisteriju zaposliti v domačem podjetju in se naučiti njegovega poslovanja ter v prvi vrsti ohraniti podjetje v družinski lasti ter na ta način tudi ohraniti dolgoletno družinsko tradicijo.

4.4.2 Predlog plana nasledstva družinskega podjetja

V podjetju Avto Kovačič s.p. je bil prehod iz prve v drugo generacijo uspešen, saj sta bila Bernard in Ivan pripravljena prevzeti in nadaljevati poslovanje, medtem, ko sedaj prehod na tretjo generacijo predstavlja poseben izziv. V podjetju še nimajo izdelanega natančnega nasledstvenega plana, zato bom na tem mestu pripravila predlog nasledstva za obravnavano družinsko podjetje.

Najprej predlagam, da Bernard in Ivan v pisni obliki naredita natančen plan nasledstva. Ugotoviti morata, na kakšen način naj spodbujata svoje otroke, da ne izgubijo zanimanja za podjetje, kdaj bodo le-ti dovolj zreli za prevzem in vodenje podjetja brez njune pomoči, kdo točno naj bi bil naslednik oziroma kdo od potencialnih naslednikov sploh ima ambicije za prevzem podjetja in nenazadnje, kdaj naj se dejansko upokojita in umakneta iz podjetja. Priporočam, da vse naštetu temeljito preučita skupaj z vso družino, otroci pa naj jima povemo svoje želje in cilje v življenju. V glavi sicer že imata načrte za nasledstvo, vendar jima resnično predlagam, da vse skupaj zapišeta tudi na papir.

Kot sem že omenila so v podjetju Avto Kovačič s.p. možni 4 nasledniki med katerimi sem tudi jaz. S planiranjem nasledstva se v podjetju niso pretirano ukvarjali, saj do pred kratkim tudi otroci nismo kazali večjega zanimanja za poglobljeno delovanje v podjetju. Sedaj pa je prišel čas, ko se bo Bernard upokojil in nekdo bo moral naslediti njegov položaj. Šele sedaj je Bernard začel usmerjati potencialne naslednike v pridobitev potrebnih znanj za prevzem večje odgovornosti v podjetju. Vendar pa je ob tem vseeno čutiti pomanjkanje izkušenj v vodenju poslovanja podjetja.

Bernard bo prisoten v podjetju Avto Kovačič s.p. najverjetneje do takrat, dokler ne bo družinski naslednik s svojim znanjem in izkušnjami popolnoma sposoben prevzeti vodenje podjetja. Ali pa bo zagotovil, da bo nekdo od nedružinskih zaposlenih, ki dobro pozna delovanje podjetja začasno prevzel vodenje podjetja. Torej ena izmed možnosti prevzema vodenja podjetja je, da ta položaj začasno zasede nekdo od zaposlenih, ki ni član družine Kovačič. Bernard sicer že namiguje kdo je potencialni naslednik v vodstvu in ima zanj tudi dobro argumentirane razloge za prevzem položaja. Ta oseba ima izkušnje na področju vodenja ličarske delavnice, pri svojem delu je natančna in zanesljiva.

Že prej sem omenila in opisala, da so možni 4 nasledniki, in sicer Maja, Tomaž, Žan in jaz, sedaj pa bom predstavila moj nasledstveni predlog, kdo izmed njih je primeren za naslednika in kdo ne, ter zakaj tako menim. Tomaž je redno zaposlen v družinskem podjetju, Žan prav tako pomaga v podjetju, vendar v njem še ni zaposlen, jaz tudi občasno pomagam pri pisarniškem poslovanju in nisem zaposlena, med tem, ko Maja edina nima stikov s podjetjem. Kot vodje družinskega podjetja si ne predstavljam Tomaža in Maje, namreč Tomaž po karakterju nima dovolj vodstvenih spretnosti, je bolj umirjenega značaja in izpolnjuje naloge, ki so mu dane. Z ostalimi zaposlenimi ima dober odnos, vendar opažam, da ga tudi oni ne vidijo kot vodje. Maja s podjetjem nima stikov in ne pozna sedanjega poslovanja podjetja. Vseeno pa ostaja kot možna naslednica v deležu lastništva, zato je ne moremo povsem izključiti iz nasledstva podjetja. Žan je sedaj kljub študiju začel bolj resno pomagati v podjetju, opravi delo, ki mu ga dasta Bernard ali Ivan. Želi se izkazati in pokazati, da je zmožen prevzeti neko odgovornost v podjetju. Ima predstavo, kako bi lahko bolje organiziral potek dela v delavnici, da ne bi zaposleni za vsako malenkost spraševali Bernarda, ki edini ve kaj vse je potrebno popraviti na določenem avtomobilu. Žan ima vizijo za poslovanje podjetja in željo po vodenju, zato bi bil primeren

naslednik. Jaz imam več izkušenj z administracijo, čeprav še ne poznam poslovanja med podjetjem in zavarovalnico, imam željo, da se naučim postopkov pridobitve nalogov za popravilo vozil strank podjetja. Sedaj vse to ureja Bernard, vendar bo v prihodnje nekdo moral prevzeti tudi ta del poslovanja. Namreč Bernard je zelo obremenjen z organizacijo dela v delavnici, kot tudi z vso dokumentacijo, ki jo je potrebno pripraviti za zavarovalnico katera bo plačala popravilo vozila stranke podjetja. Zato tu v prihodnje vidim razdelitev dela med mano in Žanom.

Trenutno za podjetje računovodska dela opravlja računovodkinja na sedežu podjetja. V prihodnje si moj oče Bernard želi, da bi vsa administrativna in računovodska dela prevzela jaz. Na ta način bi imela temeljit pregled nad finančnim stanjem poslovanja podjetja. Že sedaj sem na razpolago svojemu očetu, če me potrebuje v podjetju tudi izven uradnega delovnega časa. Z zaposlenimi se zelo dobro razumem, prav tako z vsemi družinskimi člani.

Za obravnavano družinsko podjetje je ena izmed opcij tudi ta, da se podjetje spremeni v družbo z omejeno odgovornostjo in na ta način vsak od otrok dobi svoj lastniški delež podjetja, ki mu pripada, hkrati pa je to možnost, da tako Bernard kot Ivan ostaneta lastnika večinskega deleža podjetja. Menim, da je to smiselno predvsem z vidika lažje razdelitve lastništva podjetja med družinske člane.

Moj končni predlog plana nasledstva družinskega podjetja Avto Kovačič s.p. je, da bi podjetje čez predvidoma 5 let vodila Žan in jaz, ki bi si med seboj razdelila naloge. Žan bi prevzel predvsem organizacijo popravil vozil, ki zajema ogled poškodovanega vozila, opis poškodb in izvajanje popravil na vozilu, organizacija izvedb del na vozilih. Jaz pa bi opravljala računovodska in administrativna dela ter urejala dokumentacije za zavarovalnice. Menim, da bi skupaj v timskem duhu zmogla voditi podjetje in ohraniti dobre odnose z ostalimi zaposlenimi, ki niso člani družine ter na ta način vzdrževati dobro poslovanje podjetja. Kljub temu, da točnega plana nasledstva še ni, pa se je proces nasledstva v bistvu že začel s tem, ko smo v podjetje vstopili Tomaž, Žan in jaz ter opravljamo vsak svoja dela. Namreč teorija pravi, da je potrebno nasledstvo obravnavati kot več let trajajoč proces in ne dogodek.

Bernard in Ivan morata znati prisluhniti bodočim naslednikom, saj bi tako spoznala in razumela različne načine razmišljanja, ki jih imamo. Dobro sporazumevanje je pot k lažjemu sklepanju kompromisov in razumevanju dejanj, prav tako pa se da na ta način lažje reševati težave in dvome, ki nastanejo na poslovnem ali družinskem področju. Ob tem pa verjamem, da ni preprosto oblikovati rešitve, ki bi uresničile interese vseh vključenih.

Po mojem mnenju je najmanj verjetna možnost, da bi se družinsko podjetje Avto Kovačič s.p. prodalo in, če ob tem zaključim svoje razmišljanje, mislim, da je najbolj pošteno, da se

prenos lastništva razdeli med vse 4 otroke, medtem, ko naj se sam prenos vodenja podjetja izvrši le na mlajša izmed otrok, Žana in mene. Ta plan nasledstva temelji na trenutnih razmerah, ki vladajo v družinskem podjetju Avto Kovačič s.p.

4.4.2.1 Mnenje ostalih potencialnih naslednikov o predlogu plana nasledstva družinskega podjetja

V prejšnji točki napisan plan nasledstva družinskega podjetja Avto Kovačič s.p. sem predstavila ostalim potencialnim naslednikom, Maji, Tomažu in Žanu in jih ob tem prosila za njihovo mnenje. S tem bom lažje potrdila ali zavrgla hipotezi 1 in 3, ki sem jih postavila v uvodu magistrske naloge. Vsem sem postavila ista vprašanja, in sicer: »Kakšno je tvoje mnenje o predlaganem planu nasledstva družinskega podjetja? Se z njim strinjaš ali imaš pripombe in morebitne drugačne predloge?«

Predstavljam mnenja vsakega posameznika izmed potencialnih naslednikov:

- Maja: če se za predlagani osebi (Žan in jaz) izkaže, da imata dovolj vodstvenih sposobnosti, primerna znanja in sta sposobna opravljati delo vodje v podjetju se s predlaganim planom strinja. Prav tako se strinja z napisanim, da Tomaž vodstvenih sposobnosti nima, zato meni, da ni primeren za vodjo. Se pa ne strinja s tem, da ona ne bi bila primerna kot vodja. Namreč to, da ne pozna dovolj sedanjega poslovanja podjetja ne drži, saj meni, da se poslovanje v zadnjih letih, odkar v podjetju ni prisotna ni precej spremenilo. Hkrati je že v času zaposlitve v podjetju v določenih obdobjih (letni dopust Bernarda) imela precej odgovorno funkcijo (komunikacija z dobavitelji, strankami in zaposlenimi) in bila v veliko pomoč Ivanu. Zato je na tem mestu ponovno pripravljena sodelovati z družinskim podjetjem, v kolikor bi se zanjo našlo primerno delovno mesto. Smatra se za potencialno naslednico v vodstvu.
- Tomaž: ima pripombo oziroma je užaljen, da je obravnavan kot nesposoben za vodjo. Zato predlaga, da bi bil tudi on udeležen pri samem vodenju podjetja. Meni, da bi lahko vsi potencialni nasledniki lahko vodili podjetje skupaj, tako, da bi bil vsak zadolžen za svoj del nalog na določen delovnem področju v družinskem podjetju.
- Žan: popolnoma se strinja z napisanim planom nasledstva in nima pripomb.

Torej celoten plan nasledstva družinskega podjetja Avto Kovačič s.p. je sedaj pisno narejen in pripravljen za predložitev Bernardu in Ivanu, sedanjima vodjema in lastnikoma podjetja. S tem lahko pritrdilno odgovorim na 1. vprašanje, da s preučevanjem problema nasledstva in svetovanjem izbranemu družinskemu podjetju le temu na ta način olajšam prenos nasledstva na naslednjo generacijo. Hkrati lahko tudi odgovorim na 3. vprašanje, da pravočasen in natančen nasledstveni načrt v veliki meri pripomore k izogibanju konfliktov glede nasledstva v družinskem podjetju.

4.5 Družinska ustava

Družinska ustava je dokument, ki pomaga reševati nesoglasja v družinskem podjetju. Potrebno jo je spoštovati. Podpišejo jo vsi člani družine in se na ta način zavarujejo pred morebitnimi kasnejšimi spori.

Podjetje nima izdelane družinske ustave, pravzaprav Bernard in Ivan nista vedela, da le-ta obstaja, zato sem se odločila, da jo oblikujem. Na naslednjih straneh je primer družinske ustave za podjetje Avto Kovačič s.p., ki bi bila primerna za tretjo generacijo.

SPLOŠNE DOLOČBE

1. člen

Ta dokument odraža voljo polnoletnih članov naše družine in predstavlja temelj, na katerem bomo gradili odnose v družini in našem podjetju Avto Kovačič s.p.

2. člen

Družinsko ustavo smo sprejeli zaradi tega, da bi skladno z našimi pogledi uredili posebnosti družinskega podjetja Avto Kovačič s.p., glede na znano dejstvo, da prehod v naslednjo generacijo preživi malo družinskih podjetij, zlasti zaradi neurejenih razmerij.

3. člen

Pravila in načela smo določili po odkritih pogovorih v krogu družine o družinskih vrednotah in naših pričakovanjih o družini in podjetju. Vsa pravila in načela, ki smo jih sprejeli so oblikovana v največjem interesu družine in razvoja skladnih odnosov med družinskimi člani. Sprejeta pravila in načela bodo prispevala k lažjemu odločanju v našem podjetju in mu tako zagotovila uspešno prihodnost.

4. člen

Družinska ustava je temeljni družinski dogovor o naših družinskih vrednotah in odnosu družine do podjetja Avto Kovačič s.p. Zavedamo se, da sprejeta ustava predstavlja dogovor, zato ni v celoti zavezujoč dokument, čeprav je nastala na podlagi izjave proste volje nas vseh. Obvezujemo se, da bomo sprejemali v okviru družine le take pravno veljavne dokumente, ki bodo upoštevali določbe družinske ustave.

5. člen

Družinsko ustavo smo sprejeli z namenom, da vsem družinskim članom in zaposlenim omogočimo enake priložnosti, kot smo jih imeli sami, če jih bodo seveda želeli izkoristiti.

6. člen

Član družine, ki ne spoštuje določb družinske ustave s tem krši dogovorjena pravila in družinska načela. Za taka dejanja je moralno odgovoren. Za namerna dejanja proti družini ali podjetju je odgovornost večja in družina ima pravico proti tej osebi uvesti kazenske ukrepe.

CILJI PODJETJA

7. člen

Strinjamo se, da imajo poslovni interesi podjetja prednost pred interesi družine ali posameznih družinskih članov. Storili bomo vse, da ohranimo blagostanje naše družine.

8. člen

Odločeni smo, da ne tekmujejo med seboj, ampak se s skupnimi močmi borimo proti konkurenci. Naš prioritetni cilj je zadovoljevanje potreb kupcev na boljši način kot to počno drugi.

9. člen

Storili bomo vse, da obdržimo sloves točnega in zanesljivega poslovnega partnerja.

10. člen

Naš cilj je zagotoviti popolno zaupanje strank in popolno storitev popravila vozil.

11. člen

Naš cilj je stopnjevati znanje o storitvah, ki jih podjetje opravlja, slediti novim trendom in tehnologiji z namenom doseganja konkurenčnih prednosti.

12. člen

Verjamemo, da bodo te usmeritve pripomogle k uspešni rasti podjetja, tako, da bomo z zavzetim delom uspeli ohraniti podjetje kot družinsko dediščino za naslednjo generacijo.

VODENJE PODJETJA

13. člen

Vodstvo družinskega podjetja Avto Kovačič s.p. bo pri vodenju upoštevalo veljavne zakone, najvišje moralne norme in poslovne standarde v slovenski družbi in v okolju, v katerem bomo poslovali. Tako ravnanje bo zahtevalo tudi od vseh zaposlenih.

14. člen

Vodstvo bo upoštevalo pravice zaposlenih in spoštovalo njihovo osebnost in dostojanstvo. Noben zaposleni ni odgovoren za neizvršeno nalogo, če bi moral za njeno izpolnitev prekršiti dobre poslovne odnose.

15. člen

Ne bomo dovolili, da bi kdorkoli iz družine s svojimi sebičnimi interesi škodoval podjetju in ogrozil njegov obstoj. S tem bomo ohranili varnost vseh zaposlenih.

16. člen

Vsi zaposleni družinski člani se obvezujemo, da ne bomo nikoli zahtevali izplačila dobička, če bi to po mnenju vodstva ogrozilo položaj podjetja Avto Kovačič s.p. Prav tako se obvezujemo, da ne bomo zahtevali izplačila plač, bonitet in drugih nadomestil v višini, ki ne bi ustrezala našemu dejanskemu prispevku.

17. člen

Družinski člani od vodstva podjetja ne pričakujemo posebne tolerance, privilegiranega statusa in ugodnosti, ki ne pripadajo tudi drugim zaposlenim.

18. člen

Verjamemo, da bomo z upoštevanjem teh načel in z našo zavzetostjo omogočili uspešno poslovanje podjetja Avto Kovačič s.p., s čimer si bomo zagotovili primerne dohodke in socialno varnost svojih otrok.

ZAPOSLOVANJE IN NAGRAJEVANJE DRUŽINSKIH ČLANOV

19. člen

Vsem družinskim članom bomo omogočili ustrezno izobraževanje za potrebe podjetja, če bodo tako želeli. S tem še ne bodo prevzeli obveze, da se v vsakem primeru zaposlijo v podjetju ali pa vrnejo vložena sredstva.

20. člen

Zaposlitev v podjetju Avto Kovačič s.p. jemljemo kot priložnost družinskih članov in ne kot pravico ali dolžnost po rojstvu.

21. člen

Zaradi potreb podjetja ali drugih utemeljenih razlogov se dovoli v podjetju Avto Kovačič s.p. tudi prva zaposlitev.

22. člen

Družinski člani bodo zaposleni na delovnih mestih za katera imajo potrebna znanja in delovne izkušnje. Nihče ni upravičen do delovnega mesta za katerega ni ustrezno usposobljen. Če v podjetju ni delovnega mesta, ki bi ustrezalo nezaposlenemu družinskemu članu, bomo predlagali, da si delo poišče drugje. Pri tem mu bo podjetje dalo vso možno pomoč.

23. člen

Za zakonske partnerje družinskih članov veljajo isti zaposlitveni kriteriji kot za zunanje zaposlene. Družinski status jim ne daje nobenih posebnih pravic. Pri morebitni zaposlitvi sta vsekakor odločilna dejavnika izobrazba in primerne delovne izkušnje. V primeru neobvladljivih konfliktov jih bomo zaprosili, da zapustijo podjetje.

24. člen

Družinski člani bodo tako kot drugi zaposleni uvrščeni v sistem ocenjevanja in nagrajevanja. Vse bonitete in ugodnosti so vezane na delovno mesto. To velja tudi za delovni čas, letni dopust in druge izostanke.

25. člen

Od družinskih članov pričakujemo, da bodo prevzemali zahtevnejše naloge in večjo odgovornost in, da bodo zgled za vse druge zaposlene v podjetju Avto Kovačič s.p.

VODSTVO IN NASLEDSTVO

26. člen

Naslednika bomo izbrali po njegovih sposobnostih in delovnih izkušnjah, ki mu bodo omogočile uspešno vodenje našega podjetja. Tako mora naslednik ustrezati naslednjim kriterijem:

- imeti mora primerno strokovno in splošno izobrazbo;
- imeti mora vodstvene sposobnosti in druge lastnosti, ki mu bodo ob spoštovanju družinskih članov in ostalih zaposlenih omogočile vzpostaviti avtoriteto in zaupanje;
- pričakujemo, da ima že nekaj izkušenj s področja poslovnih dejavnosti našega podjetja;
- pokazati mora pripravljenost za uresničevanje naše vizije in nadaljnega razvoja podjetja, oziroma to vizijo še nadgraditi.

27. člen

Želimo si, da nam bo s pravočasnim planiranjem usposabljanja uspelo za prevzem najbolj odgovornega mesta v podjetju pripraviti družinskega člana, ki bo imel vse zahtevane sposobnosti iz prejšnjega člena.

28. člen

Obvezujemo se, da bomo izbranemu nasledniku nudili vso strokovno in moralno podporo, ker vemo, da je to v korist našega podjetja Avto Kovačič s.p.

29. člen

Izbranega naslednika bomo podprli v polni meri tudi, če ga ne bomo izbrali iz družinskih vrst. Podpirali ga bomo vse dotlej, dokler bo uresničeval naše poslovne načrte in prispeval svoj delež k poslovnemu uspehu podjetja Avto Kovačič s.p.

30. člen

Pristojnosti naslednika smo določili z družbeno pogodbo in je pooblaščen, da vodi in zastopa podjetje na lastno odgovornost in z vso potrebno skrbnostjo. Skrbnost narekuje nasledniku sodelovanje pri sprejemanju sklepov. Naslednik je dolžan družbenike opozoriti na nevarnosti ali morebitno nezakonitost posameznega sklepa. Naslednik ni dolžan izvršiti sklepa, za katerega meni, da je v nasprotju z interesi podjetja ali celo nezakonit.

31. člen

Nasledniku pripadajo ugodnosti, bonitete, nadomestila in plača po individualni pogodbi. Če tako sklenejo družbeniki, ima pravico tudi do udeležbe pri dobičku.

LASTNIŠKI DELEŽI IN GLASOVALNE PRAVICE

32. člen

Storili bomo vse, da lastniški deleži in s tem povezane glasovalne pravice ostanejo v lasti družine Kovačič.

33. člen

Z družbeno pogodbo bomo uredili, da bodo v podjetju zaposleni družinski člani imeli poslovne deleže z večjimi glasovalnimi pravicami, kar jim bo omogočilo večjo samostojnost in večji vpliv na razvoj podjetja, hkrati pa tudi večjo odgovornost za uspeh podjetja Avto Kovačič s.p.

34. člen

Strinjamo se, da bodo vsi družinski člani spoštovali prepoved odtujitve poslovnega deleža izven družinskega kroga. Družinski člani so zavezani ponuditi poslovni delež, ki ga želijo odtujiti najprej podjetju oziroma družinskim članom.

35. člen

V korist našega družinskega podjetja in posredno tudi za blaginjo vse družine bomo z vsemi pravnimi sredstvi omejili prosto razpolaganje s poslovnimi deleži. Vsak družinski član, ki želi delati v podjetju in pričakuje dodelitev poslovnega deleža v načrtovanem prenosu premoženja, mora z zakonskim partnerjem skleniti predporočno pogodbo z določili, ki aktivno varujejo podjetje.

36. člen

Obvezujemo se, da bomo družinsko premoženje razdelili kar najbolj pravično s tem, da podjetje ohranimo kot zaključeno poslovno celoto, ki jo bo mogoče racionalno upravljati.

ORGANI DRUŽINE OZIROMA PODJETJA

37. člen

Za usklajevanje odnosov med družino in družinskim podjetjem bomo imenovali družinski svet, katerega člani bodo vsi polnoletni družinski člani, ne glede na njihovo povezanost s podjetjem.

38. člen

Družinski svet obravnava vse pomembne družinske zadeve, še posebej pa tiste, ki so v povezavi s podjetjem. Družinski svet ima odgovornost, da usklajuje stališča družine do podjetja, da planira prenos upravljanja in premoženja podjetja in, da rešuje konflikte v družini, ki so nastali zaradi podjetja.

39. člen

Družinski svet je neformalni organ, ki ga vodi izbrani družinski član. Družinski svet odloča z večino prisotnih družinskih članov. Odločitve sveta so dokončne in moralno zavezujoče za vse družinske člane, ki odločajo o podjetju.

40. člen

Da bi poenostavili in povečali učinkovitost upravljanja in vodenja podjetja, bomo v družbeno pogodbo vnesli vsa potrebna določila o pristojnostih družinskega sveta in jim s tem dali pravno zavezujočo obliko.

41. člen

Nadzorni svet vodi izbrani družinski član z največ glasovalnimi pravicami. Nadzorni svet lahko sprejme tudi drugačno odločitev in določi drugega predsednika.

42. člen

Nadzorni svet je dolžan spoštovati določila družbene pogodbe in je odgovoren po zakonu.

43. člen

Vsi aktivni in neaktivni družinski člani imajo pravico do popolne obveščenosti o poslovanju podjetja in planih za nadaljnji razvoj.

44. člen

Največji interes družine je nadaljevanje uspešnega razvoja podjetja in člani družinskega sveta morajo te interese postaviti pred svoje osebne.

KOMUNIKACIJA V DRUŽINI IN PODJETJU

45. člen

Vseskozi si bomo prizadevali za odprto komunikacijo v družini. Oblikovali bomo odprto družinsko okolje in primerno vzdušje in zagotovili spoštovanje drugačnosti in posebnosti vsakega družinskega člana.

46. člen

Spoštovali bomo mnenje vsakega družinskega člana, čeprav bo drugačno od večinskega in se z njim drugi ne bodo strinjali. V primeru pomembnih odločitev, ko razlik v mnenjih ne bo mogoče odpraviti z dialogom bomo prepustili odločitev družinskemu svetu.

47. člen

Obvezujemo se, da se bomo v primeru razhajanj v mnenjih vedno odločili za rešitev, ki bo najboljša za družinsko podjetje, četudi bo to šlo na račun kratkoročnih osebnih interesov.

48. člen

Najmanj dvakrat letno bomo organizirali srečanje družinskega sveta z vnaprej napovedano vsebino sestanka. Družinske članke bomo spodbujali k odprtemu dialogu in izražanju mnenj brez strahu. Z jasnimi, odprtimi in pogostimi komunikacijami bomo sproti preprečevali nezdravo konfliktnost, ne, da bi s tem obremenjevali družinski svet.

49. člen

Pri dialogu in medsebojnih odnosih bomo upoštevali generacijske meje in družinsko hierarhijo, vendar ne v smislu neomejene moči posameznikov, ki bi vedno prevladali.

50. člen

Vsak družinski član ima kot član družinskega sveta pravico zahtevati sestanek in odločitev sveta tudi izven rednih sestankov.

ZAPOSLENI V DRUŽINSKEM PODJETJU

51. člen

Zavedamo se, da imajo za uspeh podjetja Avto Kovačič s.p. velike zasluge tudi drugi zaposleni. Brez njih si tudi ne predstavljamo rasti našega podjetja v prihodnjem obdobju.

52. člen

Tudi v naslednjem obdobju bomo posvetili vso potrebno skrb zdravemu vzdušju v podjetju, v katerem bo vsak zaposleni lahko zadovoljil svoje poklicne ambicije.

53. člen

Poskrbeli bomo za pravično ocenjevanje in nagrajevanje prispevka zaposlenih po istih merilih kot veljajo za družinske člane. Če bo mogoče, bomo zaposlenim pomagali pri izobraževanju in zaposlovanju njihovih otrok.

54. člen

Pričakujemo, da bodo zaposleni ostali lojalni tudi v procesu prenosa podjetja na naslednjo generacijo in, da bodo naslednikom nudili vso podporo in pomoč. V največji meri bomo tudi v času prenosa in ob spremembah, ki ga spremljajo upoštevali socialno varnost zaposlenih in jih vključili v nove razvojne programe.

55. člen

Zaposlenih ne bomo nikoli postavljali v podrejen položaj, ki ga ne predvideva hierarhija vodenja. Od njih ne bomo nikoli zahtevali večje obveznosti kot od kateregakoli družinskega člana.

UPRAVLJANJE DRUŽINSKEGA PREMOŽENJA

56. člen

Osnovni cilj družine je, da ohranimo podjetje, ki ne bo obremenjeno z lastniškimi spori. S skupnimi močmi mu bomo omogočili dobro poslovanje.

57. člen

Vsi družinski člani se strinjamo s takim prenosom premoženja podjetja, da ohranimo vrednost podjetja nedotaknjeno.

58. člen

V primeru, da sami ne bomo mogli upravljati in voditi podjetja, ne bomo izključili možnosti prodaje ali prevzema podjetja, če bomo v okviru družinskega sveta ocenili, da je to najboljša možnost.

59. člen

Ostalo družinsko premoženje bo razdeljeno in izročeno v skladu z voljo zapustnikov, ki jih bo vodila želja po čim večji pravičnosti in ohranitvi družinske skupnosti.

KONČNE DOLOČBE

60. člen

Podpisani družinski člani izjavljamo, da je pričujoči dokument izraz svobodne volje vseh polnoletnih družinskih članov. Družinsko ustavo bomo spoštovali in k temu usmerjali tudi svoje potomce.

61. člen

Družinsko ustavo in druge družinske načrte bomo pregledali vsako leto in jih po potrebi dopolnili ali spremenili.

62. člen

V načelu bomo vsa dopolnila in spremembe družinske ustave sprejemali v popolnem soglasju. V premeru dolgotrajnih in po mnenju večine družinskih članov neupravičenih blokad je za sprejem dovolj navadna večina vseh članov družinskega sveta s pravico glasovanja. V primeru neodločenega glasovanja odloči glas podjetnika – ustanovitelja.

SKLEP

Družinsko podjetništvo je posebna oblika podjetništva in za gospodarstvo predstavlja močan steber, vendar pa je njihova ranljivost tista šibka točka. Skozi pregled literature sem ugotovila da, natančne in neke univerzalne definicije družinskega podjetja ni. Vendar se pojavlja veliko definicij, ki skušajo zajeti čim več posameznih značilnosti, ki bi celovito opredelile družinsko podjetje. Avtorji so pri tem upoštevali različne vidike, od lastništva, vodenja in upravljanja do nasledstva in drugih vidikov oziroma kombinacijo več vidikov. Zato je moje sklepno spoznanje, da je družinsko podjetje poslovni sistem, v čigar delovanje in poslovanje posega in vpliva družina. Po pravno – formalnem statusu se družinsko podjetje ne razlikuje od drugih podjetij. Način vodenja, odnosi med zaposlenimi, načini financiranja in še posebej prenos lastništva med generacijami, to pa so bistvene razlike po katerih se družinsko podjetje razlikuje od nedružinskih.

Družinska podjetja so posebna predvsem zaradi ljudi, ki sestavljajo takšno podjetje, saj je vključitev družine v podjetje glavna značilnost, po kateri se družinska podjetja ločijo od ostalih podjetij. V Sloveniji najdemo med družinskimi podjetji največ malih in srednje velikih podjetij. Pomembna značilnost je tudi prepletanje družinskega in poslovnega sistema. Še ena izmed izrazitih značilnosti družinskega podjetja pa je prehod podjetja iz generacije v generacijo. V proces izbire naslednika so običajno vključeni otroci ustanovitelja oziroma predhodnika. Prenos na naslednjo generacijo predstavlja za družinsko podjetje kritično obdobje, predvsem za njegovo dolgoročno uspešnost delovanja. Zato največji izziv družinskemu podjetju predstavlja pravočasno načrtovanje nasledstva. Tako sem s preučevanjem nasledstvenih možnosti v družinskem podjetju Avto Kovačič s.p. preučila še kako pomembno temo za to družinsko podjetje. Menim, da sem sedanjemu vodstvu podjetja predlagala nekaj koristnih nasvetov za učinkovito planiranje nasledstva tako v vodstvu kot v lastništvu podjetja.

Cilj moje magistrske naloge je bil, da se s teoretičnega vidika seznanim z različnimi opredelitvami definicij družinskega podjetja, jih primerjam z nedružinskimi podjetji, da spoznam značilnosti družinskih podjetij, katere so prednosti in slabosti, se seznanim z

nasledstvom v družinskem podjetju in ob tem spoznam kako pomembno je pravočasno planiranje nasledstva za vsa družinska podjetja. Vsa raziskana teoretična izhodišča in spoznanja sem nato uporabila še v praksi, in sicer na konkretnem primeru družinskega podjetja Avto Kovačič s.p. Torej cilje, ki sem si jih zadala na začetku magistrskega dela sem izpolnila, prav tako sem lahko odgovorila na vsa 3 zastavljena vprašanja, saj sem skozi teorijo, predvsem pa pri praktičnem primeru družinskega podjetja Avto Kovačič s.p. ugotovila, da so za uspešno vodenje in uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo ključnega pomena dobri medsebojni odnosi med vsemi člani družine. Za obstoj družinskega podjetja in nadaljevanje njegove tradicije je potrebno nasledstvo pravočasno planirati, saj predaja nasledstva ni le nek dogodek, temveč dlje časa trajajoč proces, ki lahko traja tudi več let, začne pa se lahko že z vstopom nove generacije v podjetje. In prav zato je pomembno, da se nasledstvo kot proces začne načrtovati dovolj zgodaj in se ga nato po potrebi še sproti dopolnjuje. Da bi družinskemu podjetju Avto Kovačič s.p. olajšala prenos podjetja na tretjo generacijo, sem pripravila svoj nasledstveni plan, ki je lahko v pomoč sedanjima lastnikoma. S svojim predlogom plana nasledstva za družinsko podjetje Avto Kovačič s.p. in z napisano družinsko ustavo sem odprla pomembno poglavje za nadaljnjo prihodnost obravnavanega podjetja.

Hkrati sem tudi ostale družinske člane seznanila s pomenom pravočasnega planiranja nasledstva, jih na ta način seznanila z izzivi in morebitnimi problemi, ki bi utegnili nastati v procesu prehoda družinskega podjetja na naslednjo generacijo.

Na koncu pa bi dodala še mojo končno sklepno ugotovitev, ki sem jo spoznala že med pisanjem magistrske naloge, da je vodenje družinskega podjetja precej bolj zahtevno, kot pa biti direktor v nekem podjetju, ki ni last družine. Da družinsko podjetje ne propade, mora biti že vnaprej predvideno, kdo izmed družinskih članov je najbolj primeren za naslednika. Tudi v družinskem podjetju Avto Kovačič s.p. se trudijo dobro poslovati in hkrati ohranjati dobro ime na trgu. Če bo prišlo do uspešnega prenosa na tretjo generacijo, v kateri sem ena izmed možnih naslednic tudi jaz, bom začela že kaj kmalu razmišljati o morebitni četrti generaciji, katero bi lahko nasledila moja hčerka in nečak.

LITERATURA IN VIRI

1. Benson, B., Crego, E. T., & Drucker, R. H. (1990). *Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Business One Irwin.
2. Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1997). Non Market Based Transfers of Wealth and Power: A Reasearch Framework for Family Business. *Family Business Review*, 10, 53-67.
3. Donckels, R. & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different?european experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.
4. Donckels, R., & Lambrecht, J. (1999). The Re-emergence of Family-Based Enterprises in East Central Europe: What Can Be Learned from Family Business research in the Western World? *Family Business Review*, 12, 171-188.
5. Družinsko podjetništvo Slovenija 2014. (2014). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Ljubljana: EY Slovenija.
6. Duh, M. (1999). *Razvojne posebnosti družinskega podjetja* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
7. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: Založba MER.
8. Duh, M., Tominc, P., & Rebernik, M. (2000). *Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
9. Dunn, B. (1994). *Business and Management Development in Family Enterprises: Starting From a Zero Base*. Scotland: University of Stirling.
10. Dyer, G. W. Jr. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, 1 (1), 37-50.
11. Enciklopedija Slovenije. (1988). Ljubljana: Mladinska knjiga.
12. Enciklopedija Slovenije. (1996). 10. zvezek. Ljubljana: Mladinska knjiga.

13. Fillion, L. J. (1991). *The definition of Small Business as a Basic Element for Policy Making. Paper presented at the conference: Small Business Marketing and Society.* Georgia: Tbilisy.
14. Fritz, R. (1992). *The Entrepreneurial Family. How to Sustain the Vision and Value in Your Family Business.* New York: McGraw-Hill.
15. Glas, M. (2000). *Podjetništvo.* Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
16. Glas, M. (2007). *Družinsko podjetništvo.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Glas, M. & Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje.* Ljubljana: GEA College.
18. Handler, W. C. (1989). Methodologicas Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review*, 2 (3), 257-276.
19. Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7 (2), 133-157.
20. Herle, J. (2003). *Strateško planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Hočevar, I. (2013, 22. februar). Kaj tare naša družinska podjetja. *Finance akademija*. Najdeno 24. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/8334256/Kaj-tare-na%C5%A1a-dru%C5%BEinska-podjetja>
22. Ivačič, A. (2014, 9. junij). Kako preživeti generacijski prehod v družinskem podjetju? *Podjetnik*. Najdeno 24. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/kako-pre%C5%BEiveti-generacijski-prehod-v-dru%C5%BEinskem-podjetju-20140609>
23. Kets de Vries, M. F. R. (1993). The Dynamics of Family Controlled firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21 (3), 59-71.
24. Kostanjevec, B., & Gomezelj Omerzel, D. (2013). *Podjetniška umerjenost v družinskih podjetjih.* Koper: Založba Univerze na Primorskem.
25. Lank, A. (1994). *Key Challanges Facing Enterprises.* Lausanne: IMD International.
26. Leach, P. (1991). *The Stoy Hayward Guide to The Family Business.* London: Kogan Page.

27. Levison, H. (1971). Conflicts that plague family business. *Harvard Business Review*, 49 (2), 90-98.
28. Moriss, H., M., Williams, W., R. & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2 (3), 68-81.
29. Neubauer, F., & Lank, A.,G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Macmillan Press.
30. Pušnik, M. (2013, 19. junij). Družinsko podjetništvo pri nas je v tranziciji. *Finance akademija*. Najdeno 24. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/8342578/Dru%C5%BEinsko-podjetni%C5%A1tvo-pri-nas-je-v-tranziciji>
31. Rebernik, M., Tominc, P., Duh, M., Krošlin, T., & Radonjič, G. (2005). *Slovenski podjetniški observatorij 2004. 2. del*. Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
32. Rebernik, M., Širec, K., Tominc, P., Močnik, D., Duh, M., Rus, M., Bradač, B., Crnogaj, K., Podgornik, R., Mulej, M., & Vahčič, A. (2008). *Različnost kot podjetniška priložnost: Slovenski podjetniški observatorij 2007/08*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
33. Rosenblatt, P. C. et al. (1985). *The Family in Business*. San Francisco: Jossey Bass.
34. Rosenblatt, P. C. (1991). The Interplay of Family System and Business System in Family Firms During Economic Recession. *Family Business Review* IV, 1, 45-57.
35. Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16 (1), 1-15.
36. Shepherd, D. A., & Zacharakis, A. (2000). Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leaders Decision Making. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 24 (4), 25-40.
37. Syms, M. (1992). *Mind your own business*. New York: Mastermedia Limited.
38. Vadnjal, J. (1994a). Čustva in posel. *Podjetnik*, 10 (8), 38-40.
39. Vadnjal, J. (1994b). Kdo je kdo. *Podjetnik*, 10 (9), 42-43.

40. Vadnjal, J. (1996). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Vadnjal, J. (1997). Družinsko podjetništvo – iz generacije v generacijo. *Podjetnik*, 13 (2), 25-30.
42. Vadnjal, J. (1999). *Družinsko podjetništvo*. Ljubljana: VSŠP Portorož.
43. Vadnjal, J. (2003, 10. junij). Družinska podjetja. *Podjetnik*. Najdeno 24. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/dru%C5%BEinska-podjetja-20031006>
44. Vera, C. F., & Dean, M., A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18 (4), 321-345.
45. Wagner, V. (1994). *Die Gestaltung der Spitzenorganisation in der grossen Familienunternehmung*. Bern: Peter Lang AG.
46. Zupanič, E. (2002). *Odnosi v družinskem podjetju: vpliv poslovnega na družinsko življenje* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA

Priloga: Strukturiran intervju

1. Kakšno je tvoje mnenje o predlaganem planu nasledstva družinskega podjetja? Se z njim strinjaš ali imaš pripombe in morebitne drugačne predloge?

Pri spodnjih vprašanjih oceni svojo odnos z naslednjimi možnostmi: slab, dober, odličen. Izbrano oceno prosim argumentiraj.

2. Kako bi ocenil/a svoj odnos (komunikacijo) do sedanjih vodij, Bernarda in Ivana?
3. Kako bi ocenil/a svoj odnos (komunikacijo) do ostalih potencialnih naslednikov družinskega podjetja?
4. Kako bi ocenil/a svoj odnos (komunikacijo) do ostalih zaposlenih v družinskem podjetju?