

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SKUPINSKO MAGISTRSKO DELO
ANALIZA PRENOSA NASLEDSTVA V DRUŽINSKIH PODJETJIH

Ljubljana, 7. november 2018

MARKO FLORJANIČ
URŠKA ŠERUGA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Marko Florjanič in Urška Šeruga, študenta Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorja predloženega dela z naslovom Analiza prenosa nasledstva v družinskih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Alešem Vahčičem

IZJAVLJAVA

1. da sva predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sva poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljava oziroma navajava v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedava, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot najin lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedava posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za najin status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sva pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sva pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašava, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašava pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujeva objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO	3
1.1 Opredelitev družinskega podjetništva.....	4
1.2 Razvoj in rast družinskega podjetništva.....	8
1.3 Značilnosti, prednosti in slabosti družinskega podjetništva	9
1.3.1 Značilnost družinskih podjetij.....	9
1.3.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij	11
1.3.2.1 Prednosti družinskih podjetij	12
1.3.2.2 Slabosti družinskih podjetij.....	14
1.4 Družinski poslovni sistem	15
1.5 Vloge družinskih članov v podjetju	17
1.6 Odnosi in težave med družinskimi člani	20
2 DRUŽINSKI POSLOVNI SISTEM	25
2.1 Družinska ustava in vizija podjetja	25
2.2 Življenjski cikel, cikel rasti in cikel razvoja podjetja	27
2.3 Življenjski cikel posameznika in družine	31
2.4 Strategije in strateško planiranje v družinskih podjetjih	33
2.4.1 Proces strateškega planiranja	35
2.4.1.1 Strateški plan	36
2.4.1.2 Razlogi, zakaj v družinskih podjetjih ni strateškega planiranja	36
2.4.2 Posebnosti strateškega planiranja v družinskih podjetjih.....	37
2.4.2.1 Posebnosti pri analizi podjetja	39
2.4.2.2 Posebnosti pri oblikovanju strategije	39
2.4.2.3 Posebnosti pri izvajanju strategije	39
2.4.2.4 Posebnosti pri ocenjevanju in kontroli izvajanja strategije	40
2.4.3 Področja iskanja strateških možnosti	40
3 NASLEDSTVO.....	43
3.1 Opredelitev nasledstva	44
3.2 Vloga ustanovitelja.....	46
3.3 Vloga družinskih in nedružinskih članov	47
3.4 Nasledstvene možnosti.....	49

3.5 Proces nasledstva	55
3.5.1 Dejavniki, ki vplivajo na proces nasledstva	64
3.5.1.1 <i>Dejavniki, ki pozitivno vplivajo na proces nasledstva</i>	64
3.5.1.2 <i>Dejavniki, ki negativno vplivajo na proces nasledstva</i>	68
3.5.2 Planiranje nasledstva	71
3.5.2.1 <i>Strateški plan</i>	71
3.5.2.2 <i>Dolgoročni plan nasledstva</i>	75
3.5.2.3 <i>Krizni plan nasledstva</i>	78
3.6 Vodenje in lastništvo – prenos na naslednjo generacijo	79
3.6.1 Prenos vodenja na naslednjo generacijo	80
3.6.2 Prenos lastništva na naslednjo generacijo	81
3.7 Razlogi za ne-planiranja nasledstva	83
4 ANALIZA PODJETIJ	85
4.1 Genij izgradnja, prenovitev, uvedba organizacijskih in informacijskih sistemov d. o. o.	86
4.1.1 Opis podjetja	86
4.1.2 Analiza nasledstva	88
4.1.3 Raziskovalna teza magistrskega dela	89
4.1.4 Priporočila	89
4.2 Steklarstvo Martin Perne s. p.	90
4.2.1 Opis podjetja	91
4.2.2 Analiza nasledstva	92
4.2.3 Raziskovalna teza magistrskega dela	92
4.2.4 Priporočila	93
4.3 San, sanacije in gradnja objektov d. o. o.	94
4.3.1 Opis podjetja	94
4.3.2 Analiza nasledstva	96
4.3.3 Raziskovalna teza magistrskega dela	97
4.3.4 Priporočila	97
4.4 Povzetek analiz	99
SKLEP	100
LITERATURA IN VIRI	101
PRILOGE	101

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled opredelitev družinskega podjetja.....	4
Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij.....	11
Tabela 3: Primerjava družinskega in poslovnega sistema	17
Tabela 4: Značilnosti rasti in razvoja	28
Tabela 5: Življenjski cikel posameznika, razdeljen v »dobe«.....	31
Tabela 6: Ovire za planiranje nasledstva v družinskih podjetjih.....	47
Tabela 7: Glavne osebe, ki vplivajo na oblikovanje prehoda družinskega podjetja.....	49
Tabela 8: Štirje načini odhoda ustanovitelja iz podjetja.....	55
Tabela 9: Skupine ključnih dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o nasledstvu podjetja	57
Tabela 10: Model nasprotovanja nasledstvu	68
Tabela 11: Statusne oblike družinskih podjetij.....	76
Tabela 12: Finančni kazalci za podjetje Genj d. o. o. v obdobju 2013–2016.....	88
Tabela 13: Finančni kazalci za podjetje steklarstvo Martin Perne s. p., v obdobju 2013– 2016	92
Tabela 14: Finančni kazalci za podjetje San d. o. o., v obdobju 2013–2016	96

KAZALO SLIK

Slika 1: Ponazoritev soodvisnosti razvoja družine, lastništva in managementa z razvojem družinskega podjetja.....	8
Slika 2: Model treh krogov družinskega podjetja.....	10
Slika 3: Prekrivanje družinskega in poslovnega sistema	16
Slika 4: Življenjski cikel podjetja.....	27
Slika 5: Dobe v življenjskem ciklu posameznika.....	32
Slika 6: Življenjski cikel družine.....	33
Slika 7: Proces strateškega managementa	38
Slika 8: Življenjski cikli generacij.....	58
Slika 9: Model razvoja uspešnega naslednika v majhnih družinskih podjetjih.....	59
Slika 10: Proces nasledstva: vzajemno urejanje vlog med predhodnikom in pripadniki naslednje generacije – člani družine.....	63
Slika 11: Proces planiranja nasledstva	75
Slika 12: Organizacijska shema podjetja Genj d. o. o.	87
Slika 13: Organizacijska struktura podjetja steklarstvo Martin Perne s. p.	91
Slika 14: Organizacijska struktura podjetja San d. o. o.	95

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Rešeni vprašalniki za podjetje Genij d. o. o.	95
Priloga 2: Rešeni vprašalniki za podjetje Steklarstvo Martin Perne s. p.	95
Priloga 3: Rešeni vprašalniki za podjetje San, sanacije in gradnja objektov d. o. o.	95

UVOD

Družinska podjetja lahko opredelimo na različne načine. Široka opredelitev družinskih podjetij vključuje tista, v katerih ima družina nadzor nad strateško usmeritvijo organizacije, medtem ko ožja opredelitev vključuje podjetja, ki imajo več kot eno generacijo in več kot enega družinskega člana z managersko odgovornostjo (Astrachan & Shanker, 2003).

Družinsko podjetje je po svoji strukturi in medsebojnih odnosih zapletena organizacija, v kateri kombinirano funkcionirata dva zelo različna sistema. Na eni strani deluje družinski sistem, ki temelji na čustvih in družinskih vrednotah, na drugi strani pa racionalen poslovni sistem. Uravnotežena kombinacija obeh pa je lahko pot k uspehu. Družinska podjetja predstavljajo pomemben del gospodarstva razvitih tržnih ekonomij, saj je na svetu največ prav družinskih podjetij. Enako je značilno tudi za Slovenijo, saj je delež družinskih podjetij kar 83 %. Gre predvsem za majhna in srednja podjetja z manj kot 50 zaposlenimi. Ta družinska podjetja delujejo več kot 20 let, vodi pa jih prva ali druga generacija lastnikov (Antončič, 2015).

Družinsko podjetje se od navadnega podjetja drastično ne razlikuje, saj se vsi soočajo z zelo podobnimi izzivi in problemi, le da je reševanje in vloga le teh v družinskih podjetjih mnogo bolj občutna, saj je treba uskladiti tako poslovno kot tudi osebno oziroma zasebno življenje posameznika. Mešanje posla in družine lahko hitro postane dvorezni meč, ki prinaša dobre in slabe strani, ki pa so podrobneje razložene v podpoglavju 1.3.2. Družinsko podjetništvo hitro lahko postane tudi zelo občutljiva tema, saj nosi ogromno družbeno odgovornost. Vsa uspešna podjetja naj bi bila usmerjena v neke dolgoročne cilje, ki prinašajo stabilen razvoj in ne v nepremišljena dejanja, ki prinašajo hiter zaslužek in vprašljiv obstanek. Prav tako so družinska podjetja pomemben ustvarjalec in ponudnik novih delovnih mest v domačem kraju in s svojim delovanjem lahko znatno pripomorejo k reševanju brezposelnosti in višanju življenjskega standarda prebivalcem. Družinska podjetja se srečujejo s konflikti svojih zaposlenih, vendar ti zaposleni so lahko oziroma so družinski člani. Ravno ti konflikti predstavljajo pomembno vprašanje, kdo bo vodil podjetje po umiku direktorja oziroma lastnika. Razne raziskave so pokazale, da je to ključno vprašanje, s katerim se borijo skoraj vsa slovenska družinska podjetja, prav tako pa nimajo neke jasne predstave oziroma ne razmišljajo, kdo bi naslednik lahko bil in kako bi zagotovili trden in zdrav obstanek podjetja po umiku direktorja ali lastnika. Hitre in nepremišljene odločitve lahko vodijo tudi v propad podjetij, zato je treba biti izjemno pazljiv, ko se podjetje odloča o novem direktorju oziroma lastniku. Nekateri podatki pravijo, da so družinska podjetja najbolj uspešna, če jih prevzame strokovno usposobljen manager, saj ta oblika prevzema združi najboljše iz obeh svetov (DATA d.o.o., 2016).

Družinska podjetja so najbolj odprta tveganju, če se odločijo za prehod lastništva iz ene generacije v drugo. 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 le še 1/7 družinskih podjetij (Vadnjal, 2005). Pri prenosu družinskega podjetja gre za strokovno zahtevno kombinacijo lastniških, finančnih, organizacijskih, pravnih in davčnih vidikov, ki postanejo še posebej zanimivi zaradi čustvene prepletenosti glavnih ustvarjalcev družinskega podjetja. Racionalno gledano bi moralo biti nasledstvo načrtovan in postopen proces (Ward, 1987, str. 6). Kljub temu formalnega planiranja navadno ni. Podjetja prevečkrat računajo, da se bodo stvari zgodile spontano, ko bo čas za to. Če se zgodi, da ustanovitelj nenadoma odide, podjetje lahko zaide v hude težave, sej ni nihče pripravljen prevzeti vodstva podjetja ali pa je kandidatov preveč (Glas & Pšeničny, 2000). Optimalni čas začetka planiranja nasledstva naj bi bil od pet do deset let pred odhodom ustanovitelja v pokoj. Več kot bo časa, namenjenega planiranju in pripravi za nasledstvo, boljši bo prehod v naslednjo generacijo (Ward, 2010).

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij, z razdelano tematiko v podpoglavjih. V prvem poglavju obravnava teoretični vidik družinskega podjetništva, drugo poglavje vsebuje opis poslovnega sistema družinskih podjetij, v tretjem poglavju pa se posvetiva nasledstvu, kjer podrobneje predstaviva vloge posameznih družinskih članov, proces in načrtovanje planiranja, ter dejavnike, ki vplivajo na proces nasledstva. V zadnjem poglavju predstaviva tri podjetja, ki se razlikujejo po velikosti ter dejavnosti in so v fazi prehoda med dvema generacijama. Pri vsakem podjetju analizirava možnosti za čim bolj učinkovit in uspešen prenos lastništva, ki se bo smiselno navezoval na teorijo.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in predvsem tuje strokovne literature preučiti možnosti in pristope k čim bolj učinkovitemu in uspešnemu prenosu nasledstva v družinskih podjetjih. Poglobljeno bova predstavila literaturo na temo družinskih podjetij, nasledstva, procesov, pristopov in samega planiranja prehoda lastništva med dvema generacijama. Podjetja bova podrobno preučila in poizkušala pripraviti celoten proces prehoda na naslednjo generacijo, skupaj z morebitnimi izzivi in težavami, ki utegnejo nastati v procesu, prav tako pa želiva podati smernice za čim bolj učinkovit prenos. S tem želiva prispevati k nadaljnjemu razvoju podjetij in uspešnemu poslovanju z novim lastnikom v prihodnje.

Temeljna raziskovalna teza magistrskega dela

Pri izbiri svojih naslednikov lastniki družinskih podjetij v Sloveniji v veliki večini ne upoštevajo dejanskih sposobnosti naslednika, njihove izobrazbe ali pridobljenih delovnih izkušenj tudi v drugih podjetjih. Izbira naslednika je posledica čustev, družinskih odnosov in razpoložljivih možnosti znotraj ožje družine.

Podjetniki pred začetkom procesa nasledstva nimajo pripravljenih načrtov nasledstva, ne upoštevajo možnosti zunanjega menedžmenta in priporočil strokovnjakov s tega področja.

Cilji magistrske naloge so naslednji:

- preučiti pojem družinskega podjetništva, njihovo vlogo in pomen;
- predstaviti temeljne značilnosti, prednosti in slabosti družinskih podjetij;
- predstaviti vloge in odnose med družinskimi člani v podjetju;
- preučiti probleme nasledstva in izzive, s katerimi se ob tem soočajo družinska podjetja;
- ugotoviti, kateri dejavniki so tisti, ki bodo spodbujali, in kateri bodo zavirali prenos nasledstva v družinskem podjetju;
- analizirati tri družinska podjetja, ki so v začetni fazi prenosa lastništva in bodo v naslednjih nekaj letih zamenjala lastnike;
- pridobljene ugotovitve analiziranih podjetij primerjati s postavljeno raziskovalno tezo.

Glavni cilj magistrskega dela je:

- priprava smernic in predlogov za učinkovit in uspešen prenos lastništva med generacijami v izbranih podjetjih.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela ter vsebuje različne **metode dela**. Teoretični del temelji na poglobljenem teoretično-analitičnem pregledu strokovne literature, znanstvenih razprav, raziskav in člankov s področja družinskega podjetništva in nasledstva v podjetjih. Ta del magistrskega dela je analiziran s pomočjo opisne metode. V drugem delu, torej v praktičnem delu, pa sva s poglobljenimi intervjuji prišla do podatkov in dejavnikov o izbranih podjetjih, ki so nama služili za pripravo analiz, glavnih ugotovitev in priporočil za učinkovito izveden prenos nasledstva. V tem delu so predstavljene glavne ugotovitve in priporočila za učinkovito izveden prenos nasledstva in sprejeta ali ovržena raziskovalna teza, ki sva jih pripravila za vsako podjetje. Sklepne ugotovitve na koncu pa celotno magistrsko nalogo povežejo v smiselno celoto.

1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

Družinsko podjetništvo je ena od pomembnih oblik podjetništva, kjer se ključne stvari pri vodenju podjetja dogajajo v družinskem krogu. Splošno uveljavljeno mnenje, da gre pri tem predvsem za mala podjetja, je zmotno, saj so svetovno znani primeri, ko družine nadzorujejo celo velike koncerne z mednarodno uveljavljenimi blagovnimi znamkami. Čeprav obstajajo družinska podjetja vseh velikosti, po ocenah raziskovalcev prevladujejo mala in srednje velika družinska podjetja. Kljub ugotovitvam raziskovalcev o razširjenosti in pomembnosti družinskih podjetij pa ni enotne opredelitve družinskega podjetja. Družinsko podjetje namreč ni pravni pojem, ampak je bolj sociološki pojem, ki označuje povezanost podjetja in družine z ekonomskega, narodnogospodarskega in sociološkega vidika, ter s tem v širšem pomenu upošteva družbene odnose znotraj družine (Neubauer, 1992, str. 172; Wagner, 1994, str. 18).

1.1 Opredelitev družinskega podjetništva

Raziskovalna stroka se torej še ni uspela poenotiti o enotni definiciji družinskega podjetja, ki bi bila splošno uporabna in bi omogočala sistematične primerjave. Strokovnih definicij za družinsko podjetništvo je več in težko bi našli definicijo, ki vključuje vse vidike specifičnosti družinskega podjetništva – tako vidik lastništva in vodenja podjetja, kot tudi vidik vpletenosti družinskih članov in načina prehoda med generacijami. Kljub vsemu pa bi v splošnem lahko rekli, da govorimo o družinskem podjetju takrat, ko je podjetje kontrolirano s strani članov ene same družine, kadar imajo družinski člani večinski delež v podjetju, prav tako pa obstaja interes, da se vodenje in lastništvo preneseta na naslednjo generacijo družine. Torej v družinsko podjetje naj bi bila vpletena vsaj dva člana družine, zaradi večinskega lastništva pa naj bi bilo to tudi v celoti pod kontrolo članov.

Opredelitvi družinskega podjetja se je posvetilo mnogo avtorjev, ki v svoji definiciji obravnavajo eno ali kombinacijo več razsežnosti.

Handlerjeva (1989, str. 260) je opredelila štiri različne dimenzije, s pomočjo katerih raziskovalci družinskih podjetij pogosto opredeljujejo družinsko podjetje (Tabela 1). Te dimenzije so:

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

Tabela 1: Pregled opredelitev družinskega podjetja

Avtor	Definicija
LASTNIŠTVO - MANAGEMENT	
Alcorn (1982)	»Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija ... Če je del delnic v odprti lasti (angl. publicly owned), mora družina tudi voditi podjetje.«
Barry (1975)	»Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine.«

Se nadaljuje

Tabela 2: Pregled opredelitev družinskega podjetja (nad.)

Barnes & Hershon (1976)	<i>»Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine.«</i>
Dyer (1986)	<i>»Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na določitev v zvezi z lastništvom ali managementom vplivajo družinski odnosi.«</i>
Lansberg, Perrow & Rogolsky (1988)	<i>»Podjetje, v katerem imajo člani družine po zakonu nadzor nad lastništvom.«</i>
Stern (1986)	<i>»Podjetje, ki je v lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin.«</i>
SOODVISNI PODSISTEMI – VPLETENOST DRUŽINE V PODJETJE	
Beckhard & Dyer (1983b)	<i>»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.«</i>
Davis (1983)	<i>»Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo enkratnost.«</i>
PREHOD MED GENERACIJAMI	
Churchill & Halten (1987)	<i>»To, kar po navadi razumemo z »družinskim podjetjem«, je bodisi pojav ali pričakovanje, da je ali bo mlajši član družine od starejšega prevzel nadzor nad podjetjem.«</i>
Ward (1987)	<i>»Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine.«</i>

Se nadaljuje

Tabela 3: Pregled opredelitev družinskega podjetja (nad.)

KOMBINIRANE DEFINICIJE	
Donnelley (1964)	<i>»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.«</i>
Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnson (1985)	<i>»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.«</i>

Vir.: Handler (1989, str. 259) v Duh (2003, str.13).

Poleg definicij, naštetih v zgornji razpredelnici, se pojavljajo tudi druge, ki iz zelo različnih vidikov opredelijo bistvene značilnosti družinskih podjetij.

V strokovni literaturi obstaja veliko definicij družinskega podjetja. Pomanjkanje enotne definicije je vzrok, da dejansko nikjer na svetu ne obstajajo natančni statistični podatki o številu družinskih podjetij (Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnson, 1985, str. 3). Zelo pomembna razlika med družinskimi in drugimi podjetji je, da so družinska podjetja izpostavljena tranziciji – to je prenosu lastniških, upravljaljskih in poslovnih pravic med dvema generacijama.

Po Vadnjalu (1996, str. 12) družinsko podjetje omejujejo tri razsežnosti, po katerih se loči od drugih podjetij, in sicer:

- lastništvo in management,
- vpletenost družinskih članov v upravljanje in vodenje podjetja in
- pripravljenost na prehod iz roda v rod.

Neubauer in Lank (1998, str. 5–6) sta različna izhodišča za oblikovanje definicij strnila v naslednje točke:

- delež lastniškega kapitala v lasti družine;
- zaposlenost družinskih članov v družinskem podjetju;
- prisotnost nedružinskih zaposlenih in članov managementa;
- stopnja pričakovanja o vključitvi družinskih članov v podjetje v prihodnosti;
- število generacij lastniške družine, ki so vključeni v posel;
- število družinskih članov, ki so managerji in/ali lastniki;

- spoznanja zaposlenih, ki niso družinski člani, da delajo v družinskem podjetju;
- velikost podjetja, še posebej število zaposlenih.

Pentzlin je leta 1977 družinsko podjetje opredelil kot podjetje, katerega kapital je v celoti ali v večini v lasti družine in v katerem eden ali več članov družine vodijo podjetje ali v podjetju aktivno delajo (Risak & Nagy, 1999, str. 38–39).

Podobno opredelitev, vendar razširjeno, je zapisal avtor Löwe, in sicer v treh točkah (Risak & Nagy, 1999, str. 38–39):

- družinski kapital bo razdeljen med družino;
- eden ali več družinskih zastopnikov ima vpliv na vodenje podjetja ali pa so sami v podjetniški funkciji;
- financerji imajo željo ohraniti družinsko podjetje. Tako povezujejo predvsem namen in lastništvo podjetja ter vodilno funkcijo prenosa (nasledstva) podjetja na naslednjo generacijo. Krog prenosa želijo oblikovati tako, da ima družina še vedno največji vpliv na podjetje.

European Commision (2009, str. 9–10) se zavzema za oblikovanje splošno sprejemljive definicije družinskih podjetij. Enotna definicija je bistvenega pomena pri pridobivanju jasne in mednarodno primerljive slike o družinskih podjetjih. Omogočila bi razločnejšo sliko o gospodarskem in družbenem pomenu družinskih podjetij in lažjo primerljivost podatkov med državami. Komisija je podala predlog definicije za uporabo le-te v državah članicah Evropske unije.

Definicija se glasi: *»Podjetje, katerekoli velikosti, je družinsko podjetje, če:*

- *večina pravic odločanja pripada fizični osebi/am, ki je/so ustanovila(e) podjetje, ali pripada fizični(m) osebi(am), ki je/so pridobila(e) delež kapitala podjetja, ali pripada njihovim zakonskim partnerjem, staršem, otroku ali neposrednim dedičem otrok;*
- *večina pravic odločanja je neposrednih ali posrednih;*
- *najmanj en član družine ali sorodstva je formalno vključen v upravljanje ali vodenje podjetja;*
- *podjetja, ki kotirajo na borzi, ustrezajo definiciji družinskega podjetja, če oseba, ki je ustanovila ali pridobila podjetje, ali njihove družine ali potomci posedujejo 25 % pravic odločanja iz naslova njihove udeležbe v kapitalu podjetja.«*

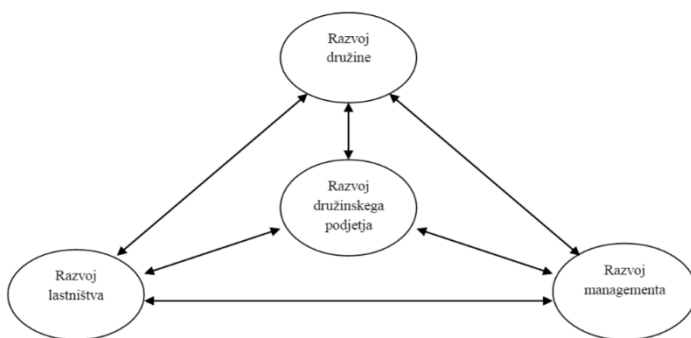
Zaradi različnih opredelitev družinskih podjetij, ki sva jih navedla, so lahko statistični podatki o njih vprašljivi. Kot lahko vidimo, je vključitev družine v podjetje najpomembnejša značilnost, po kateri se družinska podjetja razlikujejo od drugih. Zaradi odsotnosti univerzalne opredelitve vprašanja: Kaj je družinsko podjetje?, tako še vedno ni mogoče podati jasnega odgovora.

Za potrebe najinega raziskovanja bova uporabila opredelitev, ki opredeljuje družinsko podjetje kot podjetje, ki je v lasti in ga vodijo člani družine.

1.2 Razvoj in rast družinskega podjetništva

Na podlagi že obstoječih modelov je Duhova (2003) zasnovala prvi model razvoja družinskega podjetja v Sloveniji, ki je prirejen za mala in srednje velika družinska podjetja. Po pregledu le tega vidimo (Slika 1), da najbolj vplivajo na razvoj: spremembe v družini, spremembe v lastništvu in management skozi čas.

Slika 1: Ponazoritev soodvisnosti razvoja družine, lastništva in managementa z razvojem družinskega podjetja



Vir: Duh (2003, str.11).

Duhova opozarja, da imajo člani družine v vlogi lastnikov oziroma managerjev odločilno vlogo pri razvoju podjetja. Zaradi tega so za razumevanje razvoja družinskega podjetja zelo pomembni življenjski cikel družine in odnosi v njej (Zupan, 2008). Le ti so razdeljeni na štiri razvojne stopnje:

- **Mlada podjetniška družina:** sestavljajo jo starši v obdobju od zgodnjih zrelih let in otroci od rojstva do polnoletnosti. Ravno rojstvo otrok, zaradi možnega nasledstva, največkrat sproži idejo o družinskem podjetju, hkrati pa je zaradi tega potrebna nova določitev vlog zakoncev.
- **Vstopanje v podjetje:** starševska generacija je v srednjih letih, otroci pa v zgodnjih zrelih letih in zaključujejo šolanje. V tem obdobju se običajno sprejemajo odločitve o vključenosti otrok v podjetje.
- **Delo skupaj:** starševska generacija je stara med 50 in 65 let, otroci pa med 20 in 45 let. V podjetje sta vključeni najmanj dve generaciji: ustanovitelji, mlajša generacija, lahko pa tudi potomci otrok ustanoviteljev oziroma nedružinski managerji. Vsi člani

družine, ki delajo v podjetju, običajno ne živijo več skupaj, zato je pomembno spodbujanje komunikacije in zmanjševanje konfliktov.

- **Izročanje štafetne palice:** pripadniki starejše generacije so stari 60 let ali več, v podjetju sta prisotni vsaj dve generaciji otrok. Zgodi se generacijski prenos vodstva od starejših na pripadnike mlajših generacij. V tej točki lahko prihaja do vključitev drugih lastnikov ali nedružinskih managerjev.

Tudi spreminjanje strukture managementa je deloma pogojeno s spreminjanjem lastniške strukture oziroma s staranjem in širjenjem lastniške družine. Podobno kot pri razvoju lastništva, tudi razvoj managementa ni enosmeren; možna je vrnitev na prejšnjo stopnjo ali pa nespremenjena struktura skozi več generacij. Razvojni model managementa Duhova (2003) razdeli na tri stopnje:

- **Nadzirajoči lastnik – manager:** značilna predvsem za podjetja prve generacije. Celotno podjetje vodi ena oseba, zato je uspešnost odvisna od njene sposobnosti in časa, ki ga namenja podjetju. Organizacijska struktura je običajno zelo preprosta.
- **Management bratov in/ali sester:** lastniško je podjetje po navadi na stopnji družabništva otrok. Pomembno je, da so vloge pri vodenju natančno opredeljene. Odločitev za takšen način vodenja je lahko problematična, če kateri izmed bratov ali sester bistveno odstopa od svojih sorojencev glede sposobnosti vodenja.
- **Management ene družinske veje:** pojavi se pri tretji oziroma nadaljnjih generacijah, ko je podjetje lastniško na stopnji družinske dinastije. V podjetje so vključeni člani različnih družinskih okolij, in če ena družinska veja prevzame pobudo, ostale družine po navadi omejijo ali prenehajo aktivnosti v podjetju.

1.3 Značilnosti, prednosti in slabosti družinskega podjetništva

Večina raziskovalcev je mnenja, da je glavna značilnost družinskih podjetij, zaradi katere jih razlikujemo od drugih podjetij, vpletenost družinskih članov v podjetje. Udeležba članov družine se običajno nanaša na udeležbo v managementu in lastništvu.

1.3.1 Značilnost družinskih podjetij

Družinska podjetja ločijo od drugih podjetij naslednje posebnosti in razlike:

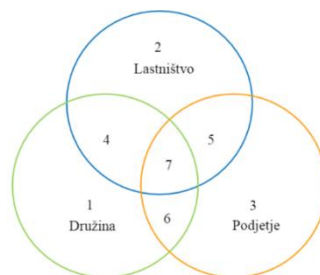
- **Lastnina in upravljanje:** ustanovitelji podjetja so lahko vsi člani družine ali njeni posamezni člani. V primeru statusa v obliki podjetja, registriranega kot samostojni podjetnik, je lastnina v celoti stvar podjetnika, ki nastopa kot posameznik. Pri kapitalskih družbah bi moral biti lastniški delež družine vsaj toliko velik, da ji v skladu

z Zakonom o gospodarskih družbah omogoča upravljanje, nadzorovanje, vodenje in po potrebi sprejem statusne spremembe.

- **Poslovođenje – management:** možno je, da je družinsko podjetje v delni ali večinski lasti zunanjih lastnikov, družina ga vodi oziroma kontrolira s pomočjo kontrolnega deleža. Vsekakor ne moremo govoriti o družinskem podjetju, če je v podjetju zaposlen le en družinski član, ki sicer vodi podjetje, a nima v lasti odločujočega kontrolnega deleža.
- **Vpletenost članov družine:** v podjetju delata dva ali več družinskih članov. V družinsko podjetje, ki uspešno raste, se sčasoma poleg druge in naslednjih generacij običajno vključuje tudi drugo sorodstvo. Odnosi v takem podjetju postajajo kompleksnejši in čedalje težje obvladljivi. Lastnina, upravljanje in vodenje se običajno že pri prvem prehodu razdelijo na več družin. Na tej točki drobljenja podjetja sčasoma pride do dileme, ali je podjetje sploh še družinsko ali ne.

Družinsko podjetje lahko ponazorimo kot celoto treh ločenih, vendar prekrivajočih si sistemov, ki so predstavljeni na Sliki 2. Vsako osebo v družinskem podjetju lahko razvrstimo v eno od sedmih področij krogov. Oseba, ki ima le eno vez s podjetjem, se nahaja v področju 1, 2 ali 3. Osebe, ki imajo več kot eno vez s podjetjem, pa se nahajajo v enem od prekrivajočih se področij, ki pripadajo dvema ali trem krogom hkrati. Primer: lastnik, ki je član družine in je zaposlen v podjetju, bo v osrednjem področju 7, ki je znotraj vseh treh krogov. Lastnik, ki ni zaposlen v podjetju, pa je član družine, bo v področju 4, ki je znotraj krogov družine in lastništva (Duh & Tominc, 2004, str. 20). Zaradi vključitve časovne komponente v omenjeni model je nastal razvojni model, kjer ima vsak podsistem svojo razvojno pot, njegova razvojna spreminjanja so hkrati tudi soodvisna. Družinsko podjetje s posebnimi značilnostmi opredeljujejo spremembe vseh treh podsistemov v določenem časovnem trenutku. Družinskih podjetij s problemi in značilnostmi je mnogo, kot tudi možnih kombinacij, doseženih razvojnih stopenj podsistemov, ki jih določajo spremembe v lastništvu, podjetju in družini. Vse to nakazuje na raznolikost in kompleksnost družinskih podjetij (Gersick, Davis, McCollom Hampton & Lansberg, 1997).

Slika 2: Model treh krogov družinskega podjetja



Vir: Gersick, Davis, McCollom Hampton & Lansberg (1997, str. 6).

Hilburt-Davis in Gibb Dyer (2003, str. 7) sta predstavila vsebino posameznega sistema družinskega podjetja. Podrobno sta opisala in opredelila vsak posamezen sistem, ki je predstavljen v modelu treh krogov. Poslovni sistem zasleduje poslanstvo organizacije in strategije. Vključuje različno oblikovane elemente, ki podpirajo poslovne strategije, kot so organizacijska struktura, sistemi in tehnologije skupaj s ključnimi procesi, ki pomagajo organizaciji dosegati zastavljene cilje. Sistem lastništva ali upravljanja temelji na pravni obliki podjetja, razporeditvi lastništva, upravi ali drugih mehanizmih upravljanja. Pomembni so cilji in želje tistih, ki so lastniki in vodijo podjetje. Družinski sistem povezuje družino s podjetjem. Družinski cilji, želje, njihove vloge, odnosi, komunikacijski vzorci in njihove kulturne vrednote so del družinskega sistema.

1.3.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Doslej sva obravnavala nekatere značilnosti družinskih podjetij, predvsem z vidika kriterijev za opredeljevanje družinskih podjetij. Obstajajo pa še druge značilnosti družinskih podjetij, ki pripomorejo k razumevanju razvojnih in drugih pomembnih posebnosti podjetij te vrste. K njihovemu poznavanju pripomorejo predvsem prednosti in slabosti družinskih podjetij. Družinsko podjetništvo kot oblika podjetništva ima mnoge prednosti in slabosti. Pomembno pa je, da vodilno osebje pozna svoje prednosti in s tem zagotovi večjo predvidljivost in uspešnost pri delu. Glavne od teh so ponazorjene v spodnji preglednici.

Tabela 4: Prednosti in slabosti družinskih podjetij

PREDNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ
Privrženost družinskih članov Posebna znanja (in izkušnje) Fleksibilnost v času, delu in denarju Razmišljanje na dolgi rok Stabilna kultura Hitro sprejemanje odločitev Zanesljivost in ponos	Rigidnost (togost) Poslovni izzivi Modernizacija zastarelih metod vodenja Upravljanje tranzicije Pridobivanje kapitala Nasledstvo Čustveni vplivi na poslovanje Vodstvo in legitimnost

Vir: Leach (1991, str. 10).

1.3.2.1 Prednosti družinskih podjetij

V tem poglavju bova predstavila glavne prednosti družinskih podjetij, povzetih po Leachu (1991, str. 10, v Vadnjal, 2000, str. 148).

Predanost poslu in družini

Ustanovitelji podjetja pogosto postanejo čustveno navezani na svoj posel. To je njihova stvaritev, ki jo negujejo, gradijo dolga leta in sčasoma postane njihovo življenje. Družinski člani čutijo družinsko odgovornost za uspeh podjetja, za preprečevanje konfliktov in ustvarjanje dobrih delovnih pogojev in so pripravljeni v delo vložiti veliko več energije, kot bi jo sicer v kakšnem drugem podjetju. Navdušenje družine potegne za sabo tudi nedružinske uslužbenke, bolj so prizadevni, počutijo se kot del tima in vsi skupaj prispevajo k cilju.

Veliko znanja

Družinska podjetja si skozi razvoj podjetja iz generacije v generacijo pridobivajo znanja in veščine, ki jim zagotavljajo bistveno konkurenčno prednost pred novo nastalimi podjetji. Predvsem potomci podjetnikov, ki odraščajo skupaj s podjetjem, imajo ob vstopu v podjetje že veliko znanja. Tako se začnejo učiti na nekoliko višjem nivoju kot drugi zaposleni.

Fleksibilnost v času, delu in denarju

Družina je pripravljena delati v podjetju, kolikor je potrebno, denar iz podjetja pa je izplačan takrat, ko si podjetje to lahko privošči. Ravno na finančnem področju prihaja do razlik med navadnimi družinami in družinami, ki imajo v lasti podjetje. V običajnih družinah pride večina prihodkov iz plač posameznih družinskih članov in družina se ukvarja samo z vprašanjem, kako ta denar potrošiti.

Podjetniške družine denar pridobijo iz podjetja, pri tem pa je vedno treba uravnotežiti potrebe podjetja s potrebami družine. Dobičke družinskih podjetij si bodisi izplačajo za zasebne ugodnosti ali investirajo v nadaljnjo rast podjetja. Veliko prednost v družinskih podjetjih torej predstavljajo fleksibilnost v času, delu in financah. Hitro sprejemanje finančnih odločitev je pogosto odločilna prednost pri hitrem prilagajanju novim okoliščinam in izzivom trga, saj niso potrebne dolgotrajne razprave, s katerimi se srečujejo ostala podjetja.

Razmišljanje na dolgi rok

Večina družinskih podjetij ima bolj izoblikovane predstave kaj želijo doseči v naslednjih desetletjih kot druga podjetja. S tem ko podjetja strateško planirajo, omogočijo lažje premagovanje nepredvidljivih situacij, vendar morajo biti podjetja pri tem disciplinirana.

Formalizacija načrtov in iskanje vzrokov odstopanj članom družinskih podjetij navadno ne gresta od rok. Razlog je najbrž v dejstvu, da se tudi na tem področju začneta mešati družinski in poslovni strateški načrt.

Stabilna kultura

Zaradi različnih razlogov so družinska podjetja zelo stabilna. Najpogosteje je najpomembnejša oseba v podjetju ustanovitelj, ki ima že veliko let zvesto ekipo zaposlenih. Odnosi, poslovna etika in sistem v družinskih podjetjih so jasno zastavljeni. Pomembna prednost v družinskih podjetjih je torej stabilnost, vendar lahko postane tudi ovira v podjetju, saj lahko onemogoči njegov nadaljnji razvoj. Stabilen sistem lahko postane zaprt vase, trdnjava konservatizma, kjer nihče več ne razmišlja o spremembah, ki bi prispevale k učinkovitosti posla.

Hitro sprejemanje odločitev

V družinskih podjetjih je navadno jasno, kdo je odgovoren za sprejemanje odločitev. To je navadno en sam človek, največ dva, in za vpeljevanje sprememb je dovolj pridobiti soglasje glavnega nosilca in začeti z delom. Prav hitrost pa je v današnjem poslovnem svetu ena temeljnih prednosti za uresničevanje priložnosti.

Zanesljivost in ponos

V družinskih podjetjih je značilen stabilen sistem in kot take jih poznajo tudi tržišče, kupci, dobavitelji, kooperanti. Poslovni partnerji so bolj pripravljeni sodelovati s podjetji z dolgo tradicijo, saj jim profesionalnost in večletni poslovni stiki nudijo dober občutek. V družinskih podjetjih je prisoten ponos, saj so družinski člani pripravljeni več prispevati za podjetje. Tudi drugi zaposleni v podjetju se čutijo kot del celote. Družinska podjetja ponos pogosto izkoristijo za namene trženja.

Prednosti poslovanja z družinskim podjetjem sta predvsem zanesljivost in zaupanje. Poslovanje med družinskimi podjetji je veliko lažje, saj se med sabo razumejo in imajo enake težave. Zato pri poslovnem sodelovanju velikokrat niti ne podpisujejo pogodb, saj je že njihovo ime jamstvo, sami pa sprejemajo popolno odgovornost za svoja dejanja.

Družinska podjetja imajo kar nekaj prednosti, ki jih nedružinska podjetja nimajo. Velika prednost je medsebojno delo članov družine v podjetju. Člani družine si med seboj zaupajo, imajo določene skrivnosti, npr. pri vodenju podjetja, kar jim lahko omogoča konkurenčno prednost. Imajo tesne stike tudi s sodelavci podjetja, jim prisluhnejo in pomagajo, če so v kakšnih težavah ali dilemah, kar vodi do pozitivnega delovnega vzdušja. Zaposleni družinski člani imajo pod kontrolo celotno poslovanje podjetja, zato lahko hitro ukrepajo, ko pride do kakšnih problemov, nastali problem lahko tudi hitreje rešijo. Večina družinskih podjetij je majhnih ali srednje velikih, takšna podjetja so zelo fleksibilna in se tudi lažje

prilagajajo potrebam na trgu. Podjetniki, lastniki družinskih podjetij, imajo pogosto stike z odjemalci, kar jim prav tako omogoča konkurenčno prednost.

1.3.2.2 Slabosti družinskih podjetij

Povzemava glavne slabosti družinskih podjetij po Leachu (1991, str. 10, v Vadnjal, 2000, str. 148).

Rigidnost (togost)

Vzorci obnašanja prednikov (ustanoviteljev) družinskega podjetja se pogosto zakoreninijo v takih podjetjih. Mlajše generacije delajo tako, da zadovoljijo svoje prednike in ne tako, kot bi bilo dobro za posel. Sprememb v nekaterih družinskih podjetjih se enostavno izogibajo, pri tem je poslovno obnašanje popolnoma postranskega pomena.

Poslovni izzivi

Mnoga družinska podjetja se ne znajdejo najbolje s sledečimi poslovnimi prvinami:

- modernizacija zastarelih metod vodenja (podjetja propadejo, ker vztrajajo na svojem načinu poslovanja in se ne prilagodijo sodobnim potrebam svojih strank);
- upravljanje tranzicije (upravljanje prenosa podjetja iz ene generacije v drugo ter nesposobnost družinskega podjetja, da izvede večje spremembe v poslovanju, saj bi le-te imele za posledice čustvene pretrse v družini);
- pridobivanje kapitala (pri pridobivanju kapitala so družinska podjetja zelo konservativna. Razlog je v ponosu in poskusu dokazati, da lahko vse poslovanje financirajo iz družinskih sredstev. Drugi razlog je v strahu pred izgubo nadzora oz. upravljalno večino v družinskem podjetju ter tako izguba svobode in neodvisnosti).

Nasledstvo

Zamenjava vodstva pomeni za vse udeležence spremembo v njihovem delovnem okolju, drugačnem načinu vodenja podjetja in s tem tudi hude čustvene pretrse, s katerimi se morajo spoprijeti. Kjer je hierarhija vodenja določena, je treba sprejeti odločitev, kdo od dosedanjih managerjev je sposoben za prevzem vodstva in kdo naj napreduje v nižjem delu piramide. Reakcijo in odpor običajno povzroči odločitev, da pripeljejo v hierarhijo popolnoma novega človeka. Možnosti za konflikt so celo večje, saj gre še za medosebno rivalstvo nasledstva.

Čustveni vplivi na poslovanje

Kot sva že omenila, gre pri družinskem podjetju za interakcijo dveh močnih sistemov, in sicer družinskega kot tudi podjetniškega, ta pa temeljita na zelo različnih vrednotah.

Rosenblatt (1991, str. 51) pravijo, da prav v tem lahko iščemo vzroke mnogih konfliktov, do katerih prihaja v vsakodnevnem vodenju, kjer se prenašajo vzorci obnašanja in medsebojnih odnosov iz zasebnega v poslovno življenje.

Vodstvo ("leadership") in legitimnost

Pomanjkanje pravega vodje je pojav, ki se pogosto zgodi v drugi generaciji družinskega podjetja. Večkrat pride do situacije, ko brata podedujeta enak delež v podjetju in imata zato v podjetju enako pomembni vodilni vlogi. Zadevo lahko še poslabšajo stalni konflikti med njima. Ni torej tistega, ki bi nastopal kot razsodnik in bi bil zmožen imeti zadnjo besedo. Brata podedujeta enak delež v podjetju, ker oče pri svoji izbiri ne postavi jasnih ciljev in vlog, ki bi jih brata morala prevzeti, zato bi lahko del krivde za dane situacije pripisali tudi očetu. Težave vplivajo tudi na zaposlene, ki ne vedo, koga bi poslušali.

Družinska podjetja imajo poleg prednosti tudi nekatere slabosti, ki sva jih predstavila zgoraj. Ugotovili smo, da je za podjetja problematično financiranje rasti. Velik problem pa lahko predstavlja ravno družina. Družinski člani so dobrodošli v podjetju, čeprav velikokrat nimajo dovolj znanja in sposobnosti za delo v podjetju ali za vodenje podjetja. Pomanjkanje znanja pa lahko ogrozi vodenje in obstoj podjetja. Tudi nepotizem je slabost, ki pogosto povzroči veliko škode, saj mnogi podjetniki velikokrat zaposlijo sorodnike, ki niso sposobni za delo v podjetju. Mnogi drugi ljudje, ki pa niso v sorodstvu in so bolj sposobni za delo v podjetju, so zato prikrajšani. Slabost podjetnika družinskega podjetja je tudi pomanjkanje časa za družino. Otroci in žena se pogosto odtujijo, med otroki pa lahko kasneje pride do raznih konfliktov. Podjetniki bi morali nameniti toliko časa, kot ga namenijo podjetju, tudi svoji družini.

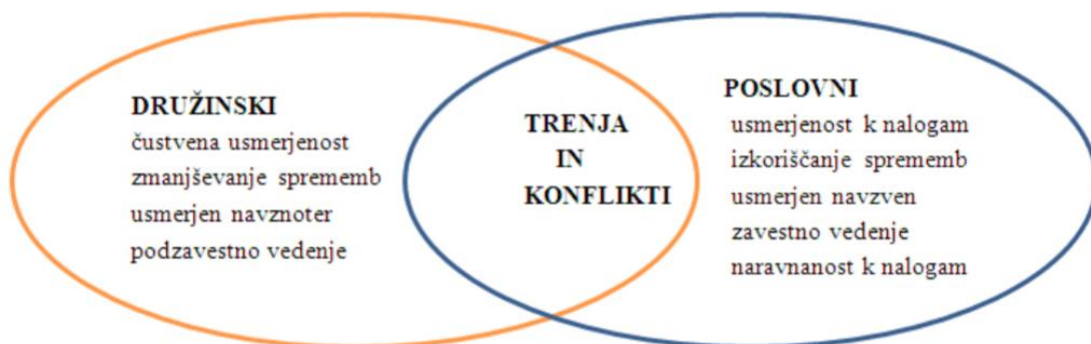
1.4 Družinski poslovni sistem

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 in 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).

Konflikti vlog v okviru posameznega sistema nastanejo zaradi prepleta značilnosti obeh sistemov, ki sta predstavljena na Sliki 3. Družinski sistem temelji na čustvih. Njegove člane vežejo globoke čustvene vezi, ki so lahko tako pozitivne kot negativne. Te vezi in velik del vedenja v družinskih odnosih so podzavestni (potreba, da ena sestra prevlada nad drugo, oče je močnejši od svojih sinov itd.). Družinski sistem je notranje usmerjen, daje visoko vrednost dolgoročni zvestobi, negi in vzgoji družinskih članov. Je tudi

konservativna struktura, ki funkcionira tako, da minimizira spremembe in obdrži družinsko ravnotežje nedotaknjeno. Poslovni sistem temelji na izpolnjevanju nalog. Sestavljen je iz pogodbenih razmerij v katerih ljudje delajo v zameno za dogovorjeno plačilo in v večini primerov je obnašanje določeno. Je usmerjen navzven k proizvodnji blaga in storitev za svoj trg. Da bi zagotovili preživetje podjetja, poslovni sistem deluje tako, da večine sprememb ne minimizira (Leach, 2007, str. 39).

Slika 3: Prekrivanje družinskega in poslovnega sistema



Vir: Leach (2007, str. 39).

V nedružinskih podjetjih ta dva nezdružljiva sistema delujeta neodvisno, v družinskih podjetjih pa se ne samo prekrivata, ampak sta tudi medsebojno odvisna. Njuni različni nameni in prednostne naloge privedejo do napetosti. Na mestu prekrivanja nastanejo operativna trenja in konflikti vrednosti za ustanovitelja in ostale družinske člane (Leach, 2007, str. 39).

Vadnjal (1999, str. 48) je pojasnil, da ker gre v družinskih podjetjih za mešanico čustvenega obnašanja in racionalnega razmišljanja, je morda običajnim podjetjem lažje, saj so vse moči uprte k enemu cilju. To je dobiček oziroma večanje vrednosti podjetja.

Pojavi se veliko konfliktov, vprašanj in dilem s katerimi se soočajo vodje družinskih podjetij, ko poskušajo uspešno upravljati nasprotujoča si sistema. Razlike in posamezne značilnosti družinskega in poslovnega sistema glede na konfliktna področja so predstavljene v Tabeli 3.

Tabela 5: Primerjava družinskega in poslovnega sistema

Konfliktna področja	Družinski sistem	Poslovni sistem
Cilji	Razvoj in podpora družinskih članov	Dobiček, prihodki, učinkovitost, rast
Odnosi	Zelo osebni, izjemnega pomena	Polosebni ali neosebni, drugotnega pomena
Pravila	Neformalna pričakovanja (kot smo vedno naredili)	Napisana in formalna pravila, pogosto z opredeljenimi nagradami in kaznimi
Ocena	Člani so nagrajeni po tem, kdo so, po vloženem naporu, brezpogojni ljubezni in pomoči	Podpora odvisna od uspešnosti in rezultatov, zaposleni lahko napredujejo ali so odpuščeni
Nasledstvo	Zaradi smrti, ločitve ali bolezni	Zaradi upokojitve, napredovanja ali odhoda
Ugled	Temelji na položaju družine ali delovne dobe	Temelji na formalnem položaju v hierarhiji organizacije
Obveza	Medgeneracijska in življenjska doba, ki temelji na identiteti družine	Kratkoročna, temelji na prejetih nagradah za zaposlene

Vir: Hilburt-Davis & Dyer (2003, str. 8).

1.5 Vloge družinskih članov v podjetju

Družinska podjetja so unikatna predvsem zaradi strukture zaposlenih. Ti ljudje niso naključno izbrani zaposleni, managerji, vlagatelji ali svetovalci, temveč so družinski člani. Člani družine imajo tako več vlog – so očetje, matere, bratje, sestre, prav tako so managerji, lastniki in zaposleni, med seboj pa se razlikujejo po značilnostih, mnenjih, ciljih in problemih. Poznavanje slednjih je pomembno za razumevanje delovanja in razvoja družinskega podjetja. Opredeljevanje vlog posameznih udeležencev pa nam je v podporo za razumevanje odnosov med družinskimi člani ter nastajanje konfliktov med njimi (Duh, 2003, str. 90).

V nadaljevanju bova predstavila najbolj značilne vloge članov družine v družinskem podjetju ter problematičnost teh vlog.

Mož ali žena kot lastnik – manager podjetja

Lastnik, ki je hkrati manager družinskega podjetja ter glava družine, mora obvladovati nasprotujoče si odgovornosti. Pogosto so to zelo karizmatične osebe, kreativne in inovativne, z izjemno fizično energijo. Njihovo osebno zadovoljstvo je pogosto močnejša motivacija kot pa finančno povračilo. Zanje je značilna tudi potreba po nadzoru tako podjetja kot družine. Pomembno vlogo ima tudi lastnikova žena, ki naj bi skrbela za dom in okolje, v katerega se njen mož vrača po delu. Dobro urejene družinske razmere so temelj za uspešno poslovno življenje in prav žene, ki so vlogo sprejele, to omogočajo (Leach, 1991, str. 29–31, v Duh, 2003, str. 91).

Poleg moških so tudi ženske tiste, ki ustanavljajo in so managerke teh podjetij. Tudi njihovi motivi so pogosto podobni motivom moških – samozadovoljstvo, neodvisnost in svoboda so velikokrat pomembnejši kot dobiček. Prav tako potrebujejo podporo družine, še zlasti, če imajo otroke (Leach, 1991, str. 33, v Duh, 2003, str. 91).

Po podatkih posebnega poročila GEM (Women's Special Report, 2014) je bilo leta 2014 v 83 državah, ki so sodelovale v raziskavi GEM, več kot 200 milijonov podjetnic v nastajajočih in novih podjetjih. Tem je treba prišteti še 128 milijonov podjetnic, ki vodijo že ustanovljena podjetja. Ženske podjetnice so v primerjavi z letom 2012 zmanjšale razliko med spoloma za 6 % in bistveno prispevajo h gospodarski rasti, spodbujeni z njihovo podjetniško aktivnostjo. Podjetniška aktivnost žensk se je v zadnjih dveh letih v povprečju povečala za kar 7 % v kar 61 nacionalnih gospodarstvih (GEM Slovenija, 2015).

Zakonski par kot lastnik – manager

Zakonski par kot lastnik – manager podjetja je že star pojav in se tudi zelo pogosto pojavlja v družinskih podjetjih. Novost je le ta, da je žena zdaj enakovreden partner v poslu in ne posluje v ozadju le kot podpora možu. Za nekatere zakonske pare je lahko nenehno skupno delo vzrok za razpad zakonskega življenja, medtem ko drugim pomeni skupno vodenje podjetja dodatno krepitev in bogatitev zakonskega življenja. Pomembno je, da je zakonski par sestavljen iz komplementarnih talentov, temperamentov in da sta zmožna skupnega timskega dela. Težave nastopijo zlasti pri opredeljevanju vlog in sprejemanju odločitev (Leach, 1991, str. 33–34; Handler, 1992, str. 132–133, v Duh, 2003, str. 91).

Rezultati ankete v Sloveniji (Vadnjal, 1996, str. 82) so pokazali, da zakonski pari, ki vodijo družinsko podjetje, štejejo med najpomembnejše značilnosti uspešnega zakona naslednje značilnosti (navedene so po padajoči pomembnosti):

- ne tekmujeta med sabo (85 %);
- naloge so točno in pravično razdeljene pri poslu (55 %);

- učinkovita in redna komunikacija (50 %);
- podobne delovne navade (50 %);
- podoben odnos do denarja (45 %);
- komplementarne lastnosti in sposobnosti (35 %);
- podobna sila vodenja (25 %);
- zmožnost ločevanja zasebnega in družinskega (25 %);
- naloge so točno in pravično razdeljene doma (15 %).

Sinovi in hčere

Od sinov se navadno pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje, če se strinjajo ali ne. Če se oče in sin dobro razumeta, lahko postaneta enkratna in nepremagljiva partnerja v podjetju. Vendar pa je takšna okoliščina prej izjema kot pravilo. Odnosi oče-sin so pogosto vir konfliktov, ki lahko preide v družinsko podjetje, kar ima lahko destruktivne posledice za podjetje (Leach, 1991, str. 34, v Duh, 2003, str. 92).

Z uveljavitvijo žensk v poslovnem svetu se je spremenila tudi vloga hčere kot možne naslednice družinskega podjetja. Še vedno ostaja tradicionalno zasidrano mišljenje in hčere še vedno niso popolnoma enakovredne sinovom. Kot naslednice so izbrane predvsem v primeru, da v družini ni sina ali pa je hči najstarejši otrok. Prav tako je pogosto vprašljiva njihova dolgoročna zavezanost podjetju, saj se bodo nekoč poročile ter prenesle svojo pripadnost možu in njegovi družini (Leach, 1991, str. 35, v Duh, 2003, str. 92).

Mnogi avtorji ugotavljajo, da so odnosi oče-hči mnogo manj konfliktni kot odnosi oče-sin, ter da so očetje bolj pripravljeni sprejemati nasvete in kritike s strani svojih hčera (Duh, 2003, str. 92).

Priženjeni

Zakonski partnerji otrok imajo večkrat otežen položaj pri vstopu v družinsko podjetje. Prihod v podjetniško družino ima svoje prednosti in slabosti, hkrati pa pomeni povečano nevarnost nastajanja konfliktov. Prednost je ta, da so podjetniške družine navadno dokaj premožne in tesno povezane, sami pa imajo pogosto možnost zaposlitve (Duh, 2003, str. 92).

Leach (1991, str. 36–37, v Duh, 2003, str. 92) ugotavlja, da se priženjeni večkrat počutijo popolnoma izolirane. Priženjeni se zaradi različnih razlogov ne morajo uveljaviti in so potisnjeni v podrejeni položaj. Družinski člani, ki sodelujejo v družinskem podjetju, imajo drugačen življenjski stil. Za tiste, ki pridejo na novo v družino in prej niso bili vajeni podjetniškega življenja, prestop v tako družino predstavlja dodatne težave. Priženjeni so velikokrat pod močnim pritiskom prilagajanja družinskim normam, družinski člani pa jih obravnavajo z nezaupanjem.

Več družin v podjetju

Razmerja v družinskem podjetju so še bolj kompleksna in zapletena, ko je vključenih več družin oz. sorodstvo. Strokovnjaki menijo, da so sorodniki lahko boljši partnerji kot sami družinski člani, saj med njimi ni toliko rivalstva, ki izhaja iz družine. Po drugi strani avtorji menijo, da lahko bratje in sestre vzpostavijo boljše odnose, saj bolje poznajo drug drugega, šibke točke, način razmišljanja, odzive na pritisk itd. Drugače je pri sestričnih in bratrancih, ki izhajajo iz različnih družin, kjer se vrednote razlikujejo.

Ward (1987, v Duh, 2003, str. 93) je na osnovi raziskave ugotovil, da so bila uspešna in so preživela prehod na naslednjo generacijo tista družinska podjetja, ki so med drugim uspela »obrezati družinsko drevo«. Uspešna družinska podjetja so se uprla vključevanju velikega števila družinskih članov v management in lastništvo, saj so lastništvo in management pustili v rokah le manjšega števila ljudi. To je omejilo rivalstvo med brati in sestrami ter drugimi družinskimi člani.

1.6 Odnosi in težave med družinskimi člani

Družinsko podjetje je po svoji strukturi in medsebojnih odnosih zapletena organizacija, v kateri kombinirano delata dva zelo različna sistema, ki si pogosto stojita celo nasproti. Kot sva že omenila, na eni strani deluje družinski sistem, ki temelji na čustvih in družinskih vrednotah, na drugi pa racionalen poslovni sistem. Le pretehtana kombinacija obeh lahko prepreči konflikte in vodi k družinskemu ter poslovnemu uspehu (Žaler, 2011).

Družina in podjetje sta nezdržljiva sistema in tako kot v zakonski zvezi morajo partnerji oz. sorodniki razviti tehnike za učinkovito obravnavanje notranjih konfliktov. Uspešno premagovanje konfliktov je temelj uspešnega vodenja družinskega podjetja, pri čemer uspešnosti ne razumemo samo kot ekonomsko učinkovitost, ampak kot ustvarjanje takih pogojev, ki bodo vsem vpletenim družinskim članom pomagali k osebnemu zadovoljstvu (Vadnjal, 1999, str. 20).

Za člane družinskih podjetij ni preprosto nastopati hkrati v različnih vlogah in razmerjih. Odnosi med družinskim in poslovnim sistemom so tesni ter pogosto neločljivi, kar pri taki različnosti povzroča konfliktne situacije. Vedenje v družini sloni na čustvih in je pod močnim vplivom podzavesti. Če družinska čustva in podzavestne potrebe družinskih članov v obliki agresivnega ter uničevalnega vedenja prevladajo, je lahko to za podjetje uničujoče. Običajno do izbruha potlačenih čustev in podzavestnih želja ne pride naenkrat; s tem bi bilo v hipu onemogočeno nadaljevanje skupnega dela v podjetju (Žaler, 2011).

Eden izmed izrazitejših virov konfliktov so tudi prenosi vzorcev obnašanja in načinov delovanja iz družinskega v poslovno okolje. Konfliktne situacije so zelo pogoste predvsem

med generacijami v podjetju, saj se otroci ne morejo sprijazniti z dodeljeno vlogo, ko v podjetju ostanejo preprosto otroci (Rajter, 2009, str. 78). Konflikte, nerazumevanje in odnose med člani družine, še posebej med starši in otroki, lahko pojasnimo s pomočjo življenjskih ciklov posameznika in družine ter značilnih obdobj v teh ciklih (Duh, 2003, str. 61).

Družinski konflikti se prenašajo v podjetje predvsem s stalnim prerekanjem in nasprotovanji. V procesu nasprotovanja v prikriti ali odkriti obliki razlog za nestrinjanje sploh ni pomemben. Pomembno je nasprotovati, in to za vsako ceno, ne glede na posledice. Do spopadov prihaja vedno znova na istem področju, vojna izčrpavanja traja leta ter s tem slabi moč in vitalnost podjetja. Spori, ki so neobvladljivi, pogosto uničijo podjetje in tudi družino. Najpogostejše v slovenskih podjetjih konflikti nastajajo med očeti in sinovi ter med brati in sestrami (Žaler, 2011).

Ward (1987, str. 51, v Duh, 2003, str. 95) je predlagal naslednje tehnike za doseganje družinske harmonije ob sočasnem ohranjanju zdrave tekmovalnosti:

- družinski člani naj bodo v čim večji meri v podjetju ločeni, ker to zmanjša medsebojne konflikte;
- družina naj bo šolana glede na potrebe podjetja;
- zakonski partnerji in zakonski partnerji otrok morajo prispevati k ohranjanju družinske harmonije, vendar morajo biti seznanjeni s finančnim in strateškim položajem družinskega podjetja;
- lastniki – managerji morajo spodbujati spremembe v podjetju.

Načinov, kako doseči dobre odnose, je več. Dunn (1995, str. 22, v Duh, 2003, str. 94) tako navaja različne možnosti – od spodbujanja konfliktov ter odprtega izražanja lastnih mnenj do odpravljanja konfliktov.

Ward pa opozarja, da je lahko družinska želja po izogibanju konfliktom, z namenom ohraniti družinsko blaginjo, nevarna, saj so konflikti in zdrava tekmovalnost pomembni za razvoj podjetja. Poudarja še, da morajo vsi člani družine spoznati, da razvoj podjetja zahteva neugodne spremembe, napake in odprte managerske razgovore (Ward, 1987, str. 49–50, v Duh, 2003, str. 94–95).

Vadnjal (1999) povzema po Hollanderju in Bukowitzu (1990, str. 142) ugotovitev, da imajo najuspešnejša družinska podjetja sposobnost prilagajanja. Družinski člani se znajo pravi trenutek skupaj pogovoriti o konfliktu. Pravi čas znajo opaziti spremembe v okolju in ugotoviti, da je njihov sistem zastarel in ga je treba spremeniti. Ob pravi pripravljenosti na spremembe tudi družinski člani kot posamezniki dobijo priložnost, da se dokažejo v drugačni vlogi in pustijo za seboj vse sporne stereotipe iz otroštva.

Kets de Vries (1993, str. 63, v Duh, 2003, str. 30–32) navaja vire konfliktov, ki so v družinskih podjetjih psihološkega izvora. Ti so naslednji:

- **Nepotizem** – družinski interesi prevladajo nad poslovno logiko. V podjetju so zaposleni družinski člani, ne glede na njihove sposobnosti, in posledično to zbuja negativno vzdušje med drugimi zaposlenimi.
- **Sindrom »razvajenega« otroka** – podjetnik zelo malo časa posveča družinskemu življenju, saj je obseden s podjetjem. Običajno se podjetniki odtujijo od drugih družinskih članov, občutek krivde pa pogosto zmanjšujejo s »podkupovanjem« (npr. kupovanje dragih daril otrokom).
- **»Vojna rož«** – podjetnikom primanjkuje časa za otroke, kar ima lahko zanje negativne in trajne posledice. Otroci se začnejo boriti za čas in naklonjenost staršev, kar pripelje do napetosti in ljubosumja med njimi. V kolikor otroci ostanejo v podjetju, se lahko »otroške igre« nadaljujejo tudi tam.
- **Dominantno obnašanje podjetnika** – podjetniki velikokrat podcenjujejo in ponižujejo otroke. Otroci se posledično pogosto vdajo v usodo, dosegajo slabši učni uspeh in postanejo neodgovorni.
- **Molzenje podjetja** – podjetje se lahko spremeni v dobrodelno ustanovo, saj zaposleni člani družine v podjetje ne prispevajo nič ali premalo. Poleg finančnih problemov se pojavijo tudi moralni.
- **Vprašanje nasledstva** – podjetniki odlašajo z odločitvijo o izbiri naslednika. Težko sprejemajo lastno smrtnost, skrbi jih tudi, ali bodo nasledniki znali spoštovati njihovo zapuščino, kar je velikokrat razlog, da odlašajo z odločitvijo o izbiri naslednika.

Temeljni psihološki konflikt v družinskih podjetjih je rivalstvo. Pri tem ločimo rivalstvo med otroki (brati in sestrami) in rivalstvo med očetom in sinom. Ti konflikti lahko predstavljajo resno oviro za nadaljnji uspešen obstoj in razvoj podjetja, če niso ustrezno obvladani.

Rivalstvo med generacijami

Zapleteno razmerje med očetom in sinom se začne že v zgodnji fazi družine s tekmo za naklonjenost žene oziroma matere. Raziskava na primeru 200 razmerij oče-sin je potrdila, da imajo različna življenjska obdobja oziroma razlika v letih največji vpliv na razmerje med očetom in sinom.

Študija je pokazala (Vadnjal, 2001, str. 43), da:

- sinovi, stari med 17 in 25 let, ko se običajno tudi prvič zaposlijo v podjetju staršev ali očeta, iščejo lastno osebnost, identiteto in se bojujejo za neodvisnost od staršev;
- leta med 27 in 35 so namenjena za razvijanje kariere, vendar ob iskanju idola, ki pa je največkrat njihov oče.

Tudi očetje gredo skozi svoja življenjska obdobja:

- med 40. in 50. letom gradijo in povečujejo podjetje ter hkrati tudi svojo avtoriteto in osebnost. To obdobje sovпада z vključevanjem sinov v podjetje, ki se le s težavo sprijaznijo s podrejenim položajem v družini in podjetju;
- po 50. letu postanejo očetje zrelejši, potreba po tekmovalnosti usahne in delo v podjetju je bolj mentorsko. To življenjsko obdobje med očetom in sinom je najbolj harmonično.

S staranjem očeta se odnosi vse bolj zapletajo. Oče ne more prepustiti podjetja, ki je običajno njegova stvaritev in pomeni zanj simbol moči in varnosti. Sin se v takem položaju pogosto počuti ogroženega in nepotrebnega.

Levinson (1996, str. 384, v Duh, 2003) glede reševanja konfliktov med očetom in sinom ugotavlja, da je pri tem pomembna predvsem vloga sina in njegov način obvladovanja problematičnih odnosov. Očetje zaradi togosti težko sprejmejo drugačna razmišljanja, sin je tisti, ki mora preudarno razmisliti o njunem odnosu.

Konflikti med očetom in sinom lahko trajajo v nedogled in povzročajo neprecenljivo škodo obema posameznikoma, njunim družinam in družinskemu podjetju. Če konflikt ni obvladljiv, je boljše, da nekdo odneha. Očetom pogosto uspe v sinovih vzbuditi občutek slabe vesti, kar jih zadržuje pred radikalnejšimi odločitvami.

Mnogi avtorji (Dumas, 1989; Kets de Vries, 1993, str. 66; Leach, 1991, str. 43, v Duh, 2003, str. 97) poudarjajo, da odnosa med očetom in sinom ne smemo posploševati na odnose oče-hči. Odnosi oče-hči so bolj harmonični in se razlikujejo od odnosov oče-sin.

Rivalstvo v isti generaciji

Tekmovanje med brati in sestrmi v družinskem podjetju je večkrat bolj napeto kot rivalstvo med očetom in sinom. Konkurenca med otroki je normalna tako v družini kot v podjetju in je porojena iz ljubosumja in globoke želje vsakega otroka, da bi bil edini ljubljene staršev. Razlika je le v tem, da se, namesto otroškega prerekanja za igrače, v podjetju prerekajo za večje stvari: moč, položaj, denar in premoženje. Bitka za premoženje podjetja je po navadi bitka, ki jo izgubijo vsi, in prav to je razlog za propad številnih družinskih podjetij (Vadnjal, 2001, str. 44).

Ward in Aronof (1996, str. 419, v Duh, 2003, str. 97) ugotavljata, da so uspeh, nadaljnji obstoj in razvoj družinskih podjetij odvisni od dobrih odnosov med brati in sestrmi. Starši pogosto zavestno ali nezavestno sprožijo konkurenco z zagovarjanjem odprtega tekmovanja v družini in podjetju, čeprav je tekmovalnost kot motivacijski dejavnik vprašljiva. Konkurenčnemu boju se ni mogoče popolnoma izogniti, še zlasti, če se pojavi vprašanje, kdo bo vodja in kdo lastnik. Tudi najbolj preiščljena odločitev staršev, podprta

z objektivnimi kriteriji, lahko vzburja čustva, vzbudi zavist in jezo, ko eden od bratov prehiti drugega.

Za obvladovanje konfliktov Leach (1991, str. 51, v Duh, 2003, str. 98) priporoča predvsem odkrit pogovor med brati in sestrami o strahovih, skrbah, jezi in razočaranjih. Šele po odkritih pogovorih se lahko tudi dogovorijo, kako si bodo razdelili naloge v podjetju, da bo imel vsak priložnost pridobiti in dokazati svoje sposobnosti. Če takšen način reševanja ne prinese želenih izidov, je smiselno poiskati pomoč pri zunanjih svetovalcih ali razmisliti o delu v ločenih podjetjih.

Levinson (1996, str. 382, v Duh, 2003, str. 98) in Gersick, Davis, McCollom Hampton & Lansberg (1997, str. 96, v Duh, 2003, str. 98) navajajo, da pogosto rivalstvo med brati izhaja iz tradicije dajanja prednosti starejšemu sinu v družinski hierarhiji, kar se odraža s pričakovanji, da bo starejši sin nadomestil očeta. Mlajši sinovi to razumejo kot prepričanje, da je starejši sin bolj ljubljen, starejši pa gledajo na mlajše kot nesposobne.

Ward (1987, str. 54–55, v Duh, 2003, str. 98) ugotavlja, da se mora proces reševanja konfliktov med otroki ter med očetom in sinom začeti še preden otroci vstopijo v podjetje. To vključuje učenje doma, ustrezno uravnavanje in obvladovanje vstopanja otrok v podjetje ter njihovo pripravo za prevzem vodstva, obvladovanje rivalstva med otroki ter ustrezen prenos moči iz ene generacije v drugo.

Za nadaljnji razvoj in obstoj družinskega podjetja je pomembno tudi poznavanje in razumevanje konfliktov med otroki (brati in/ali sestrami), vzrokov za konflikte ter možnosti njihovega obvladovanja. Četudi so otroci skupaj odrasčali, je tovrstnim odnosom treba nameniti dovolj pozornosti že v otroštvu, saj se s tem ustvari podlaga za »zdravo« družabništvo v družinskem podjetju (Duh, 2003, str. 99).

Ravnanje in prevlada značilnosti družinskega sistema povzročata v podjetju težave in napačne odločitve. Da bi omejili poslovni vpliv na družinsko življenje in s tem ustvarili harmonična razmerja v družini, bi bilo treba upoštevati naslednja izhodišča (Rajter, 2009, str. 78–79):

- za družino si je treba vzeti čas in z njenimi člani veliko komunicirati ob polnem medsebojnem spoštovanju;
- tekmovalnost med družinskimi člani ni priporočljiva. V podjetju morajo enotno nastopati proti konkurentom. Težave v podjetju se ne smejo prenašati v okvir družine;
- otroci in družina morajo ostati na prvem mestu;
- obnašanje v podjetju mora biti profesionalno, ni pa dopustno prenašanje hierarhije, ki velja v podjetju, v enaki obliki v družino.

2 DRUŽINSKI POSLOVNI SISTEM

Kot smo do sedaj lahko spoznali, je družinsko podjetništvo po svoji strukturi in med odnosi, ki se med vsemi udeleženci prepletajo, zelo kompleksna stvar. Srečujemo se s tako imenovanim družinskim in poslovnim sistemom in le smotrna uporaba teh dveh vodi do uspeha.

2.1 Družinska ustava in vizija podjetja

Družinska ustava

Družinska ustava je dokument, ki pomaga reševati nesoglasja v družinskem podjetju. Obstaja mnogo družinskih podjetij brez pravno urejene in definirane pozicije svojih zaposlenih družinskih članov. Družinski člani pogosto delajo v podjetjih, glede na trenutne potrebe na posameznih področjih oziroma se njihove delovne naloge prilagajajo trenutnim situacijam, ki vladajo v podjetju. Ustanovitelji so bodisi prezaposleni za oblikovanje družinske ustave bodisi se ne zavedajo pomena le-te.

Družinska ustava predstavlja temelj za urejanje družinskih odnosov v družini in podjetju. Podpišejo jo vsi družinski člani, ki so zaposleni v podjetju in se s tem zavarujejo pred kasnejšimi možnimi spori. Družinska ustava je po svojem bistvu deklarativni družinski akt, ki ima lahko kljub vsemu lastnosti civilnopravne societetne pogodbe. Dejstvo je, da družinska ustava lahko pomeni pogodbeni dogovor z vsemi pravnimi posledicami in seveda le v primeru, če posamezne določbe niso v nasprotju s slovenskimi pravnimi predpisi.

Družinska ustava naj bi v osnovi ločila management od lastništva, posamezniki naj bi v skladu z njo opravljali tiste funkcije, ki so jih sposobni opravljati. Plačilo naj bi bilo zato takšno, kot bi ga imeli, če bi bili zaposleni v katerem drugem podjetju. Določala naj bi, da vsi pogoji veljajo tako za družinske kot nedružinske člane v podjetju. Zaradi vseh pozitivnih lastnosti naj bi vsako podjetje čim prej pristopilo k profesionalnemu managementu – izdelavi družinske ustave. Priporočljivo je, da se družinska ustava vsakih pet let vsebinsko pregleda in prilagodi aktualnemu stanju in spremembam, ki so se zgodile v podjetju.

Kot navajata Leach in Bogod (1994, str. 72), je družinska ustava pomembna za strateško načrtovanje in zagovarja, da naj bi vsebovala vsaj sledeče postavke:

- dogovor o načinu vodenja,
- cilje podjetja,
- organizacija delovnih mest in nagrajevanje,
- opredelitev vodstva,

- glasovalne pravice in lastniški deleži,
- upravljalni odbor,
- način komunikacije,
- opredelitev del in odgovornosti zaposlenih.

Vizija družinskega podjetja

Podjetniška vizija predstavlja izhodišče za snovanje in oblikovanje politike podjetja, kar velja tudi za mala in srednje velika družinska podjetja (Duh, 2000, str. 39). Vizija je definirana kot predstava o podjetju in njegovi vlogi v okolju v prihodnosti. Duhova (2003, str. 147) navaja Gersicka in soavtorje (1997, str. 189–139), ki menijo, da je lahko ob ustanovitvi podjetja del ustanoviteljeve – podjetnikove vizije tudi vizija o vključitvi družinskih članov v podjetje in njihovo nadaljnje vključevanje. To je lahko del ustanoviteljevih sanj, še preden je bilo podjetje ustanovljeno. Lahko pa se pojavi vizija o podjetju kot družinskem šele po določenem času. To pomeni, da je ustanovitelj že izvajal določene aktivnosti, kot so na primer vključitev članov družine v podjetje, razdelitev lastništva podjetja med člane družine, izobraževanje članov družine za managerske naloge itd. Obstaja tudi možnost, da se je ustanovitelj preprosto odločil, da bo podjetje postalo družinsko ter začel z zgoraj omenjenimi aktivnostmi.

Koristi, ki jih prinaša vizija družinskemu podjetju, so naslednje (Carlock & Ward, 2001, str. 65):

- služi kot »zvezda vodnica« za družinske odločitve;
- opisuje, kako lahko družina prispeva k poslovnemu uspehu;
- zahteva, da podjetje deluje kot družinski tim;
- pomaga družini, da se premakne prek podjetnikove poslovne vizije;
- določi temelje za uresničevanje poslovanja;
- opiše posebnosti podjetja;
- gradi na družinskih vrednotah, ritualih in tradiciji.

Družinska vizija je poskus opisa zelenega stanja družine v prihodnosti in njenih povezav s podjetjem.

Družina mora razmisliti o naslednjih kriterijih, ko raziskuje svojo vizijo:

- Ali temelji na temeljnih družinskih vrednotah?
- Ali izraža medsebojno obvezo med vsemi družinskimi člani?
- Ali družino sili k razvijanju prihodnjih usmeritev?
- Ali spodbudi akcije in razmišljanje, ki optimizira poslovne resurse in priložnosti?

Vizija družinskega podjetja mora v prvi vrsti vključevati zahtevo po dobičkonosnosti. V tem smislu je namen podjetja ločen od namena družine. Vizija družinskega podjetja je

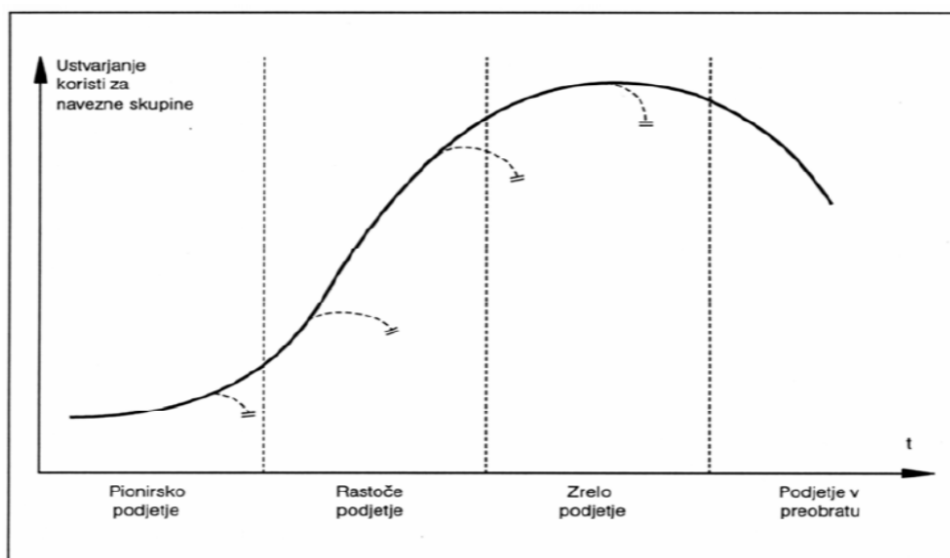
kratka izjava s pozitivnim nabojem, ki mora dati poudarek na podjetje, obenem pa zmanjšati negotovost in čustva vpletenih družinskih članov v oba sistema – podjetje in družino. Vizija je pomembna tudi zato, ker pri načrtovanju politike podjetja izhajamo iz postavljene vizije, ki je v prihodnost projicirana predstava o mestu in trgu, ki ga hoče podjetje zasedeti, hkrati pa je tudi predstava o tipu podjetja, ki se mora oblikovati za doseg takšnega cilja. Vizija torej vodi razvoja podjetja, saj je celostna daljnovidna predstava ciljev in poti za njihovo doseg. Management mora vizijo vgraditi v ustavo in kulturo podjetja.

2.2 Življenjski cikel, cikel rasti in cikel razvoja podjetja

Različni avtorji na podjetje gledajo, kot da živi svoje »življenje«. Podjetje začne svoje življenje z ustanovitvijo. Od ustanovitve nato podjetje obstaja (živi) ter se bolj ali manj uspešno spreminja v kvantitativnem pomenu vse do prenehanja (Duh, 2003, str. 51).

V času obstajanja, od ustanovitve do prenehanja, podjetje živi svoj življenjski cikel. Življenje podjetja je predstavljeno kot zaporedje njegovega dogajanja od rojstva do smrti; izpopolnjeno s številnimi spremembami samega sebe in okolja, v katerem živi (Belak, 2000, str. 66).

Slika 4: Življenjski cikel podjetja



Vir: Pümpin & Prange (1995, str. 133).

Razvoj podjetja je ciljno usmerjen proces spreminjanja podjetja na boljše. Pod razvojem podjetja razumemo kvalitativno spreminjanje podjetja (v pomenu pozitivne ali negativne rasti njegovega poslovanja, resursov in struktur), zato so tudi lastnosti, s katerimi

opredeljujemo kakovost podjetja, kvalitativne ali manj otipljive. Pri rasti pa gre za kvantitativno spreminjanje podjetja (večanje ali manjšanje podjetja v smislu pozitivne ali negativne rasti podjetja), zato so lastnosti za izražanje velikosti podjetja otipljive in jih lahko merimo (Belak, 1998, str. 146, v Duh, 2002, str. 40).

Tabela 6: Značilnosti rasti in razvoja

Rast	Razvoj
Kvantitativne spremembe	Kakovostne spremembe
Povečanje učinkovitosti	Povečanje uspešnosti
Introvertiranost – proizvodna usmerjenost	Ekstravertiranost – tržna usmerjenost
Ekonomija obsega	Ekonomija kakovosti in različnosti
Veliki sistemi	Organizacije "človeških razsežnosti"
Poslušnost in rutina	Ustvarjalni nemir in inovacije

Vir: Kajzer (1998, str. 45) v Duh (2002, str. 33).

V današnji razmerah je v ospredju cikel razvoja, kajti rast je le eden od dejavnikov razvoja podjetja. Če je cilj podjetja uspešnost, potem je v ospredju razvoj (kvalitativno spreminjanje podjetja), kjer moramo zaradi neizogibne učinkovitosti zagotoviti ustrezno velikost podjetja, ki omogoča, da podjetje lahko racionalno deluje (Duh, 2003, str. 56).

Belak (1998, str. 33–34, v Duh, 2002, str. 31) ugotavlja, da je za podjetje pomembno oboje, tako kvalitativno kot kvantitativno spreminjanje podjetja, v prid večanja njegove uspešnosti. Kvalitativno (razvoj) in kvantitativno (rast) spreminjanje podjetja sta njegovi objektivni nujnosti in prisili, ki izhajata iz želje in odločitve po obstajanju takega ali drugega podjetja. Avtor navaja tudi naslednje ugotovitve:

- uspešnost podjetja je pogoj za njegov obstoj;
- kakovost podjetja je pogojena z razvojem, saj je razvoj vsakega podjetja njegova življenjska nuja. Brez razvoja ni obstoja in ni življenja;
- pri razvijanju podjetja ne smemo zanemarjati njegove rasti kot možnega sredstva za uresničevanje razvoja;
- obstoj podjetja, njegova uspešnost, razvoj in rast naj bi služili večanju blagostanja vseh njegovih udeležencev.

Podjetje je kompleksen in dinamičen družbeno-tehnični sistem, vendar lahko kljub temu »življenje« podjetja členimo v tipične življenjske faze, ki imajo številne skupne značilnosti. Kritični pa so zlasti prehodi med posameznimi fazami, zato je vse prehode med fazami treba zaznavati kot krize ter jih tako tudi obravnavati (Kajzer, 1998, str. 92, v Duh, 2002, str. 36).

Le Van (1999, str. 7–11) razlikuje štiri faze življenjskega cikla družinskega podjetja:

- ustanavljanje in »preživljanje« podjetja,
- stabilizacija in rast poslovanja,
- zrelost družinskega poslovanja in
- ponovni začetek ali propad podjetja.

Ustanavljanje podjetja

V tej fazi je osnovni motiv podjetja začeti s poslovanjem. Uspešnost je odvisna od različnih dejavnikov, še zlasti pa od poslovne ideje in dostopnosti resursov oziroma kapitala. Značilnosti te faze so: visoko finančno tveganje, nizka stopnja organiziranosti, splošna pomanjkljivost resursov, potrebnih za zadovoljitev vseh potreb podjetja, želja po čim hitrejšem rezultatu in slab konkurenčni položaj. Aktivnosti podjetja so osredotočene predvsem na preživljanje, stabiliziranje poslovanja in vstopanje na trg.

Stabilizacija in rast poslovanja

Če pride podjetje do druge faze razvoja, lahko rečemo, da je družinsko podjetje uspelo. Faza stabilizacije in rasti poslovanja prinese dobre odnose s kupci, dobavitelji, poslovnim okoljem ter kontrolo finančnega tveganja. Značilno za to fazo je krepitev poslovnega planiranja, tako strateškega kot finančnega, in je osredotočeno na zaznavanje problemov in iskanje razvojnih idej.

Zrelo poslovanje

V tej fazi življenjskega cikla pride do zmanjšanja dobičkonosnosti; izdelek ali storitev, ki ga ponuja družinsko podjetje, izgublja svojo prepoznavnost, konkurenčnost narašča, prodaja se zmanjšuje. Vse težje je uresničevati razvoj podjetja. Upravljanje in vodenje postajata eno od ključnih vprašanj in lastnik družinskega podjetja je pred velikim izzivom – prepuščanje upravljanja podjetja profesionalnim managerjem, ki so usposobljeni za spopadanje s problemi, ki jih vsebuje ta razvojna faza.

Ponovni začetek ali propad podjetja

Tukaj je treba poiskati odgovore na vprašanja: preživeti ali propasti. Značilnosti četrte faze razvoja so izrazito slabšanje konkurenčnega položaja podjetja, kontinuiran upad poslovnega uspeha in zmanjšanje možnosti za doseganje preobrata v poslovanju. Profesionalni managerji so zadolženi za upravljanje s spremembami, ustvarjanje načrta »ozdravitve« in iskanje vizije prihodnosti družinskega podjetja. Od lastnikov podjetja je odvisno, ali bodo prenehali s poslovanjem podjetja ali bodo poskušali izboljšati njegov položaj.

Poznavanje življenjskega cikla podjetja je pomembno predvsem iz razloga, da spoznamo, v kateri razvojni fazi se nahaja podjetje, da lahko nato sprejmemo in uvedemo potrebne ukrepe, s katerimi bomo omogočili nadaljnji razvoj podjetja. Pomembnost poznavanja razvojnih faz podjetja se nanaša na pravočasno spoznanje lastnika podjetja o pomembnosti planiranja nasledstva. Lastnik družinskega podjetja se bo ob zavedanju in spoznanju razvojne stopnje podjetja lažje in bolj verjetneje odločil za planiranje nasledstva kot v primeru, da se ne zaveda obstoječega razvojnega stanja podjetja. S tem se bodo omejili tudi konflikti med družinskimi člani, kar lahko pomeni, da predstavlja poznavanje razvojnih faz življenjskega cikla podjetja tudi ukrep obvladovanja krize nasledstva.

Kriza nasledstva se razvija skozi razvojni cikel podjetja ter se pojavi oziroma izbruhne, ko se družina začne odločati o prenosu lastništva na naslednjo generacijo. Kets de Vries (1993, str. 69) navaja, da ima družina na razpolago precejšnje število možnosti, ko se odloča o nasledstvu: prenos lastništva na družinske člane, na nedružinske člane, prodaja podjetja ali likvidacija. Vsaka od omenjenih možnosti ima seveda svojevrstne zaplete. Kaj če najstarejši ali kateri od otrok ni najbolj sposoben in resnično zainteresiran za prevzem podjetja? Če je v podjetju določena oblika nepotizma neizogibna, potem je treba poskusiti izbrati najboljšega člana družine. Ali so hčere zaželeni? Izbira hčere lahko naredi položaj precej neurejen. Njihovi možje lahko prav tako želijo sodelovati. Če oba, hči in njen mož, delata skupaj v podjetju, nastopijo težave v primeru ločitve. Potem je tu še problem v zvezi z imeni. Poročena hči bo verjetno spremenila priimek, kar prekine simbolično, čustveno vrednost, ki jo mnogi ljudje pripisujejo imenu in identiteti podjetja (Duh, 2003, str. 80).

V nekaterih primerih prenos nasledstva na naslednjo generacijo ne uspe. Razlogi za neuspešen prenos nasledstva temeljijo predvsem na dejstvu, da osebni in čustveni faktorji določajo, kdo bo naslednik družinskega podjetja. To je še posebej značilno v odnosu med očetom in sinom, pri čemer je želja družine, da njihov najstarejši otrok prevzame nasledstvo, ne glede na to ali je primeren ali ne za prevzem nasledstva podjetja (Miller, Steier & Miller-Le Berton, 2003, str. 513).

Relativno slabo prehodnost družinskega podjetja iz generacije v generacijo ni mogoče obravnavati samo z enega zornega kota. Posamezni avtorji (DeVries & Steinberg, 1993; Dyer & Handler, 1994; Clifford, Nilakant & Hamilton, 1991) navajajo, da so vzroki neuspešnega prenosa: nesposobnost profesionalizacije poslovanja zaradi specifične družinske dinamike, ki vpliva na poslovanje; osebnostne lastnosti ustanoviteljev, ki ne želijo ali niso sposobni pravočasno začeti s procesom prenosa; posebnosti samega procesa prenosa, ki ga pogojujejo konfliktnosti različnih interesov. Ključne nevarnosti za uspešen prenos so tako: dvojnost vloge osebe, ki tudi nadzira svojo učinkovitost; asimetrija razdelitve moči med generacijo na položaju in nasledstveno generacijo, ko ta ne ve, kakšni so pravzaprav načrti generacije na položaju; neformalnost postopkov vodenja družinskega

podjetja; nezanimanje zunanjih vlagateljev za deleže v družinskih podjetjih, kar bi povečalo zunanji nadzor.

2.3 Življenjski cikel posameznika in družine

Koncept življenjskega cikla uporabljamo za razumevanje in analizo sprememb, ki jih podjetje doživlja. Zaradi močnega vpliva, ki ga imajo na razvoj družinskega podjetja člani družine (v vlogi lastnikov in managerjev), je pomembno poznavanje življenjskega cikla posameznika in družine, če želimo te spremembe razumeti. Nenadne spremembe v družinskem podjetju lahko povzroči smrt ali ločitev lastnika/managerja, vstop novih družinskih članov v podjetje ali pa konflikti, ki se ob tem pojavljajo. Življenjski cikli ključnih posameznikov (torej članov družine) so pomemben pripomoček za razumevanje sprememb, ki jih posamezniki in družina doživljajo, ter za predvidevanje in obvladovanje njihovega vpliva na razvoj in obstoj družinskega podjetja. Življenjski cikel posameznika je razdeljen v »dobe«. Zaporedje dob tvori mikrostrukturo življenjskega cikla posameznika. Gre za naslednjih deset dob (Duh, 2003, str. 56):

Tabela 7: Življenjski cikel posameznika, razdeljen v »dobe«

Doba	Opis	Leta
1	Prvi začetki	Od 0 do 20 let
2	Zgodnje otroštvo	
3	Srednje otroštvo	
4	Dozorevanje	
5	Zgodnja mladost	
6	Pozna mladost	
7	Zgodnja zrelost	Od 17 do 45 let
8	Srednja zrelost	Od 40 do 65 let
9	Pozna zrelost	60 let ali več
10	Pozna pozna zrelost	80 let ali več

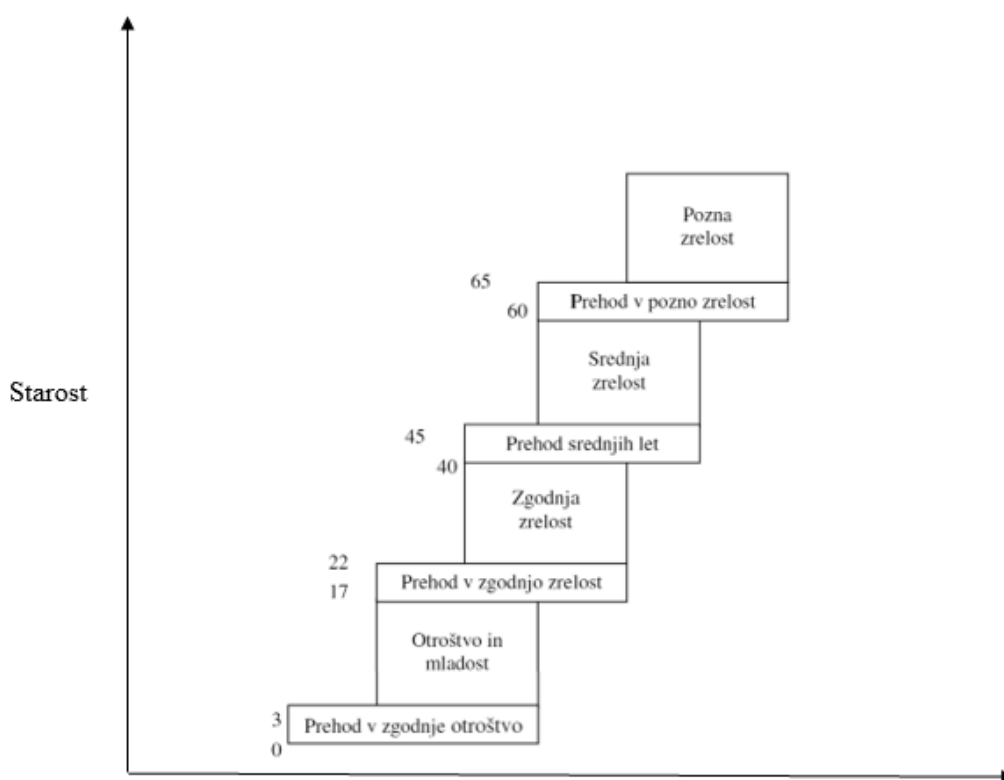
Vir: Duh (2003, str. 56).

Razvoj posameznika prehaja skozi različne stopnje v precej predvidljivem vzorcu. Vsaka stopnja ima neizogibne pritiske in ovire, kakor tudi potencialno pozitivne izide. Cilji, prioritete, naloge in napake se bodo razlikovale po stopnjah (dobah) in prehodih. Razlikujeta pa se tudi fizična in psihična energija, ki ju zahtevajo posamezni prehodi. Proti koncu vsake stopnje se pojavljajo simptomi prehajanja na naslednjo stopnjo, ti prehodi med stopnjami so stresni in lahko trajajo tudi več let (Duh, 2003, str. 57).

Levinson (1978, str. 19–20) je življenjski cikel posameznika razdelil v dobe, ki jih je opredelil kot življenjska obdobja z značilnimi in združujočimi lastnostmi: prvi začetki, zgodnje otroštvo, srednje otroštvo, dozorevanje, zgodnja mladost, pozna mladost, zgodnja

zrelost, srednja zrelost, pozna zrelost, pozna pozna zrelost. V družinskih podjetjih prevladuje velik vpliv lastnikov – managerjev na podjetje, zato se v njem odraža tudi življenjsko obdobje, v katerem se nahaja lastnik – manager podjetja. Po ugotovitvah Levinsona (1978, str. 21) vpliva na pripravljenost za sprejemanje avtoritete starost. Od starosti je tako odvisna stopnja odgovornosti, ki jo nekdo sprejema pri svojem delu. Iz tega izhaja, da obstaja v družinskih podjetjih povezanost med življenjskim ciklom podjetja in življenjskim ciklom posameznika oziroma družine podjetnika. Da bi lahko razumeli spremembe, ki se dogajajo v družinskih podjetjih, je dobro, da poznamo življenjski cikel posameznikov, saj imajo člani družine, enako kot tudi lastniki – managerji, velik vpliv na razvoj družinskega podjetja.

Slika 5: Dobe v življenjskem ciklu posameznika

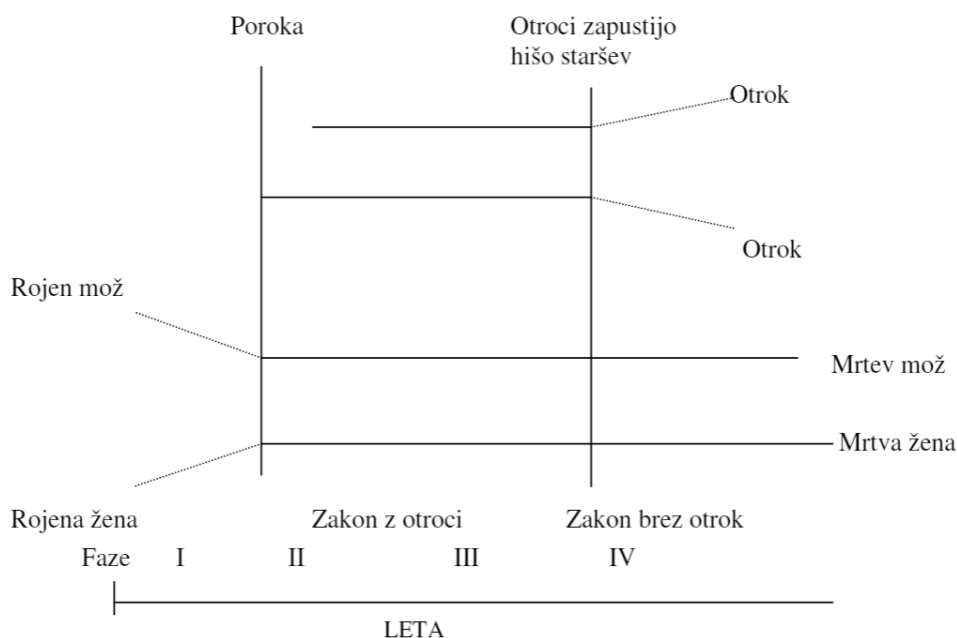


Vir: Levinson (1978, str. 20).

Zaradi povezave s predajo podjetja pa je treba poznati tudi življenjski cikel družine, kar prikazuje Slika 6. Tako naj podjetnik ne bi upošteval le potreb podjetja, ampak tudi življenjski cikel družine. Podjetnik ne more predati podjetja svojemu otroku, če ta še ni zaključil šolanja (faza II in III), prav tako ne sme preveč odlašati s predajo podjetja glede na svojo starost. Idealen čas za izvršitev predaje je med III. in IV. fazo življenjskega cikla družine. Pri predaji podjetja nasledniku moramo upoštevati tudi dejansko stopnjo razvoja podjetja in življenjski cikel družine oziroma posameznika. Življenjski cikel posameznikov zaznamuje in določa tudi življenjski cikel družine. Življenjski cikli posameznikov znotraj

te družine namreč vplivajo tudi na odnose med njimi. Prav tako življenjski cikli, skozi odnose med družinskimi člani, vplivajo na možnosti za uspešen proces nasledstva v družinskem podjetju.

Slika 6: Življenjski cikel družine



Vir: Kemmetmüller (1992, str. 153).

2.4 Strategije in strateško planiranje v družinskih podjetjih

Vedno bolj negotova prihodnost in stagnirajoči trgi so v preteklosti podjetja prisilili k usmeritvi v prihodnost. Vedno več podjetij je v svoje poslovanje začelo vpeljevati strateško planiranje. Cilj tega planiranja je bilo predvidevanje prihodnjih trendov in dogodkov z namenom, da se lahko kljub kompleksnosti in negotovosti v okolju podjetja pravočasno preoblikujejo in uresničijo ustrezne strategije (Duh, 1999).

Vsako podjetje ima svojo strategijo, čeprav je na prvi pogled ni opaziti. Lahko je neformalna, nenačrtovana, mogoče se je podjetje ne zaveda ali jo celo zanika, vendar strategija kljub temu obstaja. Za nobeno podjetje ne moremo trditi, da je popolnoma fleksibilno ali popolnoma toga. Torej lahko rečemo, da se podjetja ob določenih danih dejavnikih v daljšem časovnem obdobju spreminjajo. Na podlagi dejanj in investicij, ki jih podjetje izvaja, lahko določimo nek vzorec, ki je značilen za to podjetje. Ta vzorec oziroma delovanje podjetja lahko analiziramo, identificiramo in spreminjamo. Imenujemo ga strategija (Segev, 1997).

V vsakem podjetju imamo torej strategijo. Vendar to ne pomeni, da lahko lastniki podjetij in managerji sedijo križem rok. Nasprotno, ravno od njih je odvisno, ali bo strategija dobra ali slaba. Lastniki podjetij, predvsem pa managerji, bi se morali zavedati pomembnosti strateškega planiranja, ki lahko znatno pripomore k boljšim poslovnim rezultatom. Raziskave so pokazale, da podjetja s strateškim planiranjem dosegajo boljše rezultate od tistih brez. Prav tako se je izkazalo, da je velika večina podjetij po uvedbi strateškega planiranja uspešnejša kot pred tem, in da le redka ostanejo na isti ravni ali da se jim rezultat celo poslabša. Obstaja tudi velika povezanost med okoljem podjetja in njegovo strategijo, strukturo in procesi. Če se na primer okolje, v katerem podjetje deluje, spreminja, bo podjetje s strateškim planiranjem ustrezno ukrepalo. Strategijo bo poskušalo prilagoditi spremenjenim razmeram, ki so nastale, in zopet so raziskave pokazale, da so taka podjetja uspešnejša. Vendar pogosto strateški plan ni formalen ali nekje napisan. Posebno za mala podjetja je značilno, da izvajajo proces planiranja bolj neformalno. Število odgovornih je v takih podjetjih običajno zelo majhno. To pomeni, da se lahko relativno pogosto dobivajo na sestankih, kjer rešujejo tekoče probleme in planirajo naslednje korake. Seveda je popolnoma druga zgodba, ko govorimo o velikih podjetjih. V tipičnem velikem podjetju imamo strateško odločanje na treh različnih ravneh: celovita oziroma korporacijska strategija na prvi ravni, poslovna strategija v sredini in funkcijska strategija na najnižji ravni. Ker je v takih podjetjih v strateško odločanje vpleteno relativno veliko število ljudi, morajo managerji izdelati bolj formalen, visoko razvit sistem, saj bodo le na tak način zagotovili, da bo strateško planiranje privedlo do boljših rezultatov poslovanja. V nasprotnem primeru lahko pride do izoliranosti med vrhovnimi managerji in tistimi, ki odločajo na srednjih in nižjih ravneh (Hunger, 1996).

Strateško planiranje se je skozi zgodovino razvijalo dvofazno. Podjetja so najprej začela oblikovati poslovne strategije na ravni poslovnih oddelkov in nato še celovite strategije na ravni podjetja kot celote. Planiranje poslovnih strategij je pripomoglo k poslovni uspešnosti posameznih programske-tržnih področij podjetja. Slaba stran takšnega planiranja pa je v poudarjeni prioriteti posameznih programov in dejavnosti, ob hkratnem zanemarjanju podjetja kot celote. Iz potrebe po optimiziranju poslovne uspešnosti in tržne celovitosti podjetja je prišlo do planiranja celovitih strategij. Kombinacija obeh daje najboljše rezultate (Duh, 1999).

Tudi Pučko (1999) loči celovite in poslovne strategije. Pri celoviti strategiji je poudarek v planiranju na ravni podjetja kot celote, na oblikovanju vizije oziroma poslanstva podjetja, postavljanju ciljev in strateških ambicij, opredeljevanju poslovne filozofije podjetja, identificiranju poslovnih področij, na katerih bo podjetje poslovalo, in na okvirnem lociranju resursov, ki mora biti skladno s prioritetami podjetja. Strategija na tej ravni mora biti prvenstveno naravnana na to, da odgovori na vprašanja, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu. Kljub povedanemu je mogoče

trditi, da se mora celovita strategija primarno ukvarjati s petimi skupinami velikih odločitev:

- o razvoju portfelja strateških poslovnih področij v podjetju;
- o razvijanju povezav med strategijami poslovnih enot in o sinergijah med njimi;
- o uravnoteževanju tveganj in tokov dobička v okviru podjetja;
- o uravnoteževanju denarnih tokov v okviru podjetja;
- o zaželenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegali.

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto (SPE) oziroma skupino proizvodov. V okviru strategije poslovnega področja ali poslovne strategije gre za splošno naravnano vsake SPE. Lahko tudi rečemo, da je njeno bistvo opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere bo odvisna njena uspešnost. Poslovna strategija vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno SPE, zato kaže prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah. Gre za to, kako bo podjetje izboljševalo tržne pozicije na prodajnih trgih, katere privlačne tržne segmente bo obdelovalo, kakšna bo širina njegove strateške poslovne skupine proizvodov (storitev), koliko ožjih skupin proizvodov bo le-ta vsebovala ter na kakšni osnovi bo sledilo na ravni poslovne enote različnim poslovnim aktivnostim, da bi doseglo možne sinergijske učinke.

Poslovna strategija mora biti praviloma izvedena iz celovite strategije podjetja ali z njo vsaj skladna. V tem pogledu pomeni razčlenitev celovite strategije podjetja. Vezana je na konkretne skupine proizvodov ali storitev in na njihove konkretne trge in tržne položaje.

M. Porter je razvil koncept generičnih poslovnih strategij (Pučko, 1999), ki temelji na njegovi trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje oziroma enoto podjetja. Do konkurenčne prednosti pa je po njegovem prepričanju mogoče priti le z doseganjem nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti, ali pa z diferenciacijo proizvoda oz. storitve. Če ti dve osnovi kombiniramo s širino tržnega nastopa podjetja, dobimo naslednje tri temeljne generične strategije:

- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- strategija diferenciacije proizvodov in
- strategija razvijanja tržne niše (tržne praznine).

2.4.1 Proces strateškega planiranja

Strateški management se v glavnem obravnava v povezavi z velikimi korporacijami, vendar ne smemo pozabiti na mala podjetja. Raziskave so pokazale, da mala podjetja namenijo za raziskave in razvoj veliko večji odstotek od prometa kot velika podjetja. Tudi

število inovacij na vloženo enoto denarja je večje v malih podjetjih. Kljub tej navidezni uspešnosti malih podjetij, pa mnoga od njih vsako leto propadejo. Eden glavnih razlogov za propadanje malih podjetij je pomanjkanje strateškega planiranja (Hunger & Wheelen, 1996).

2.4.1.1 Strateški plan

Strateški plan je dokument z vizijo podjetja v prihodnosti. Je sredstvo za planiranje prihodnje rasti in dobičkonosnosti, ter je kot tak ključ do splošnega procesa planiranja. Pučko (2003) pravi, da se večja podjetja odločijo za izdelavo podrobno sestavljenih planov, medtem ko je za mala podjetja primeren tudi manj podrobno razdelan strateški plan. Možna zasnova strateškega plana podjetja po Pučku (2003) je naslednja:

- Povzetek za poslovodstvo.
- Uvod: rezultati analize poslovanja posameznih strateških enot in podjetja kot celote.
- Opredelitev strateških poslovnih enot in njihovih poslovnih področij.
- Poslanstvo in cilj posameznih strateških poslovnih enot.
- Položaj strateških poslovnih enot v portfelju podjetja.
- Prednosti in slabosti vsake strateške poslovne enote.
- Okolje strateških poslovnih enot s poslovnimi priložnostmi in nevarnostmi.
- Analiza planske vrzeli po posameznih strateških poslovnih enotah.
- Viri, ki jih bodo posamezne strateške poslovne enote potrebovale.

Za mala podjetja je strateško planiranje zelo pomembno, ker so mala podjetja izjemno občutljiva na najmanjše spremembe na trgu. Kakršnekoli spremembe strank, nove poteze konkurentov ali spremembe v poslovnem okolju lahko neposredno vplivajo na denarni tok podjetja v zelo kratkem času. Če negativni vplivi na denarni tok niso predvideni, lahko pride celo do stečaja.

2.4.1.2 Razlogi, zakaj v družinskih podjetjih ni strateškega planiranja

Raziskave so pokazale, da je strateško planiranje v malih družinskih podjetjih koristno in pozitivno vpliva na poslovanje podjetja. Kljub temu mnoga podjetja še vedno ne uvedejo strateškega planiranja. Spodaj je naštetih nekaj razlogov, zakaj lastniki premalo ali sploh ne upravljajo svojih podjetij s pomočjo strateškega planiranja (Hunger & Wheelen, 1996).

- Premalo časa za strateško planiranje

Hunger in Wheelen (1996) pravita, da lastniki pogosto porabijo veliko časa za vsakodnevna opravila in zato niti ne pomislijo, da bi si zadali še dodatno nalogo, kot je strateško planiranje. Marsikomu se postavlja vprašanje, zakaj naj se obremenjuje s strateškim planiranjem, če niti ne ve, ali bo naslednji teden še v poslu.

- **Nepoznavanje strateškega planiranja**

Lastniki malih podjetij se pogosto ne zavedajo pomembnosti strateškega planiranja oziroma gledajo na planiranje kot na nekaj, kar omejuje njihovo fleksibilnost (Hunger & Wheelen, 1996). Res je, da se je treba pri oblikovanju strateškega plana odločiti za eno alternativo oziroma pot, po kateri želimo iti. Vendar to ne pomeni, da se moramo za vsako ceno držati te poti. Prav v tem je bistvo strateškega planiranja, da smo pripravljeni na spremembe ter na njih odgovorimo s korekcijskim planom.

- **Pomanjkanje znanja**

Nepoučeni so mnenja, da je strateško planiranje ogromen, zapleten proces, ki naj bi bil primeren le za velike korporacije. Seveda se motijo, saj je prav tako primerno in priporočljivo tudi za mala podjetja. Hunger in Wheelen (1996) ugotavljata, da mnogim lastnikom malih podjetij res primanjkuje strokovnega znanja in izkušenj, hkrati pa nočejo (ne morejo) najti strokovno usposobljenega zunanjega sodelavca, ki bi jim bil lahko v veliko pomoč.

- **Premalo zaupanja in odprtosti**

Lastniki malih podjetij so zelo občutljivi glede ključnih poslovnih informacij in so jih zato le redko pripravljeni deliti z ostalimi zaposlenimi. Zadnje raziskave strokovnjakov so že dale spodbudne rezultate v zvezi s to problematiko, saj je vse več malih podjetij, ki uvajajo strateško planiranje. To je značilno predvsem za mlajša in novoustanovljena podjetja. Večina teh podjetij tudi priznava, da je planiranje prispevalo k večji uspešnosti podjetja (Hunger & Wheelen, 1996).

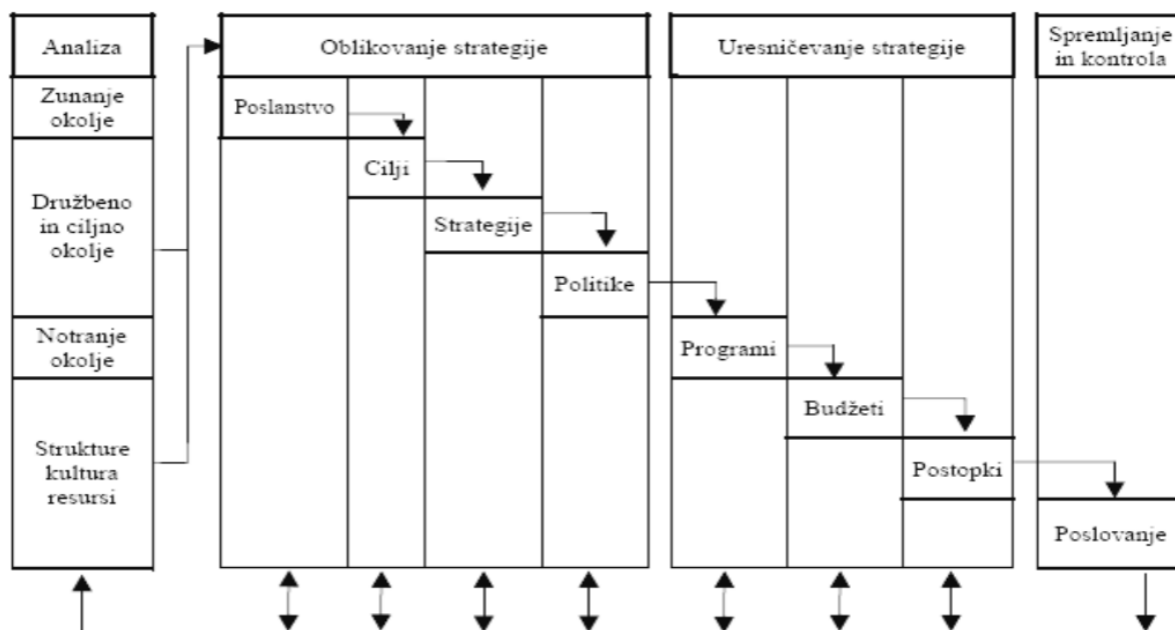
Strokovnjaki so mnenja, da bi moral biti proces strateškega planiranja mnogo manj formalen v malih podjetjih, kot je v velikih korporacijah. Če je proces preveč formalen, lahko celo zmanjša uspešnost podjetja. S tem se namreč močno zmanjša fleksibilnost, ki je za mala podjetja odločilnega pomena. Proces strateškega planiranja in ne sam plan je verjetno ključ k večji uspešnosti v podjetjih (Hunger & Wheelen, 1996).

2.4.2 Posebnosti strateškega planiranja v družinskih podjetjih

Strateški management je oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje dejavnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega ali stalnega pomena za celotno organizacijo. Proces strateškega managementa v velikih podjetjih zahteva od vodstva, da med svoje aktivnosti vključi vse elemente od analize okolja do ocenjevanja rezultatov in kontrole. Management pri analizi zunanjega okolja ocenjuje svoje poslovne možnosti in nevarnosti, ki so prisotne in se kažejo v prihodnosti, medtem ko gre pri notranji analizi za ugotavljanje konkurenčnih prednosti in slabosti podjetja. Te štiri tako imenovane strateške faktorje oziroma tovrstno analizo krajše imenujemo tudi analiza SWOT (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Po izvedeni analizi okolja je prvi korak, ki ga mora

storiti vodstvo podjetja pri oblikovanju strategije, opredelitev poslanstva. Sledi določanje ciljev, strategij in politik podjetja. Tako oblikovano strategijo nato podjetja začnejo uresničevati s pomočjo raznih programov, predračunov in postopkov. Ves čas je treba ocenjevati dosežke, saj le na tak način lahko pridobimo koristne povratne informacije, ki omogočajo ustrezno uresničevanje strategij. Model strateškega managementa, prikazan na prejšnji sliki, kaže, da ta proces nima nekega začetka in konca, temveč gre za stalno ponavljajoči se cikel (Hunger & Wheelen, 1996).

Slika 7: Proces strateškega managementa



Vir: Hunger & Wheelen (1996, str 3).

Osnovni model strateškega managementa, opisan v prejšnji točki, je sicer ustrezen tako za velika kot mala družinska podjetja, vendar se kljub temu strateško planiranje v malih podjetjih v marsičem razlikuje od strateškega planiranja v velikih podjetjih. Namesto formalnih elementov iz zgoraj predstavljenega modela strateškega managementa, ki so primerni predvsem za večja podjetja, je za mala podjetja bolje, da si kot uvod v strateško planiranje zastavijo naslednja neformalna vprašanja:

- Za kaj se zavzemamo?
- Kaj želimo doseči?
- Kako bomo to dosegli? Kako bomo premagali konkurenco?
- Kakšna osnovna merila moramo upoštevati, da bo to delo ustrezno narejeno?
- Kako naj organiziramo delo, da bomo tisto, kar delamo, naredili čim ceneje in čim kakovostnejše?
- Koliko nas bo to stalo in kje bomo dobili denar?
- Kako podroben naj bo plan, da bodo vsi razumeli, kaj morajo delati?

- Katere so tiste ključne stvari, ki bodo odločile, ali bomo uspeli, in kako naj jim sledimo?

Poleg teh splošnih vprašanj strateškega planiranja v malih družinskih podjetjih so posebnosti prisotne tudi v posameznih fazah.

2.4.2.1 Posebnosti pri analizi podjetja

Analiza podjetja v malih podjetjih je mnogo bolj enostavna kot v velikih. Običajno je proračun podjetja premajhen, da bi si lahko lastnik privoščil dodatnega zaposlenega, ki bi skrbel le za analize okolja in strateško planiranje. Hkrati pa večina lastnikov misli, da pozna poslovanje podjetja dovolj dobro, da bodo lahko sami najbolje opravili vse potrebne naloge (Hunger & Wheelen, 1996).

2.4.2.2 Posebnosti pri oblikovanju strategije

Glavni razlog za razlike med velikimi in malimi podjetji pri oblikovanju strategije je v odnosu med lastniki in managerji. Managerji morajo v velikih podjetjih pogosto pri svojem odločanju upoštevati tudi želje in potrebe številnih delničarjev, medtem ko je zelo verjetno, da bo manager malega podjetja hkrati tudi njegov lastnik oziroma glavni delničar. Zato bodo pri oblikovanju strategije v ospredju predvsem osebne in družinske potrebe, lastniki pa se večinoma odločajo za strategijo ustaljenosti in ne kot managerji velikih podjetij, ki postavljajo na prvo mesto rast podjetja. Razlogi za strategijo stabilnosti v malih družinskih podjetjih so zagotavljanje delovnih mest družinskim članom, zagotoviti družini spodobno življenje in imeti tako veliko podjetje, da ga lahko lastnik sam vodi in nadzoruje (Hunger & Wheelen, 1996).

2.4.2.3 Posebnosti pri izvajanju strategije

Pogosto je izvajanje strategije v malih in velikih podjetjih zelo podobno, saj naj bi vsebovalo vse ključne elemente. Razlika je predvsem v tem, kdo je izvajalec strategije. V velikih podjetjih skupina ljudi, ki izvaja strategijo, ni ista skupini, ki je strategijo oblikovala. V malih podjetjih pa je običajno oblikovalec strategije tudi njen izvajalec. V bistvu je težko določiti mejo med oblikovanjem in izvajanjem strategije v malih podjetjih. Obstaja pa kar nekaj razlogov, ki otežujejo izvajanje strategije v malih podjetjih (Herle, 2003):

- zaradi prezaposlenosti lastnikov so strategije pogosto slabo pripravljene ali se ne začnejo izvajati v potrebnem roku;
- v malih podjetjih je premalo zaposlenih, da bi lahko organizirali lastno skupino, ki bi bila zadolžena za tehnično-tehnološki razvoj, zato obstaja nevarnost, da pride do zaostanka na tem področju;
- zaostajanje pri izvajanju nekega projekta zaradi preobremenjenosti lahko vodi v naraščanje stroškov. Poleg tega se zaradi daljšega izvajanja projektov vložena sredstva povrnejo kasneje.

2.4.2.4 Posebnosti pri ocenjevanju in kontroli izvajanja strategije

Managerji velikih podjetij želijo dobiti objektivno oceno poslovanja podjetja, zato morajo imeti dober kontrolni sistem. Ta se je razvijal daljše obdobje in je nastal kot posledica pritiskov iz okolja. Lastnik – manager malega podjetja pa ne potrebuje tako formalnega sistema ocenjevanja in kontrole, saj ima zaradi svoje vpletenosti v odločanje na vseh ravneh sam dovolj velik vpogled v poslovanje podjetja. Določena oblika ocene in kontrole sicer izhaja iz računovodskih izkazov podjetja, vendar so računovodska poročila v malih podjetjih bolj posledica pritiskov davčnih predpisov kot želje po kontroli. Zato mala podjetja tudi nimajo lastnih računovodskih služb (Hunger & Wheelen, 1996). Po drugi strani je Herlejeva (2003) mnenja, da naj ne bi bilo bistvenih razlik v procesu kontrole med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Tako naj bi kontrola na ravni strateškega managementa obsegala osnovno kontrolo, ki vsebuje strateško kontrolo uresničevanja in strateško kontrolo izbranih ciljev. S kontrolo se stalno preverjajo strateški plani in njihovo uresničevanje, ob morebitnih problemih pa je nujna korekcija strategije.

2.4.3 Področja iskanja strateških možnosti

Mugler (1995, v Belak, 1999) ugotavlja, da sta iskanje in odločanje o strategijah v malih in srednje velikih podjetjih močno povezani s podjetnikom – lastnikom oz. managerjem, in kar se pogosto pozablja, v veliki meri odvisni od njegove družinske okoliščine. Ta odvisnost je seveda toliko bolj močna v družinskih podjetjih. Pogosto navedeni razlogi za to, da v takšnih podjetjih ni opredeljenih in zapisanih planov, številni avtorji utemeljujejo z osebnostjo lastnika – managerja: pogosto je to dominantna in intuitivna osebnost, ki vodi podjetje predvsem z občutkom in improvizacijo.

Poznamo štiri področja iskanja strateških možnosti in strategij, ki so v kombinaciji (Mugler, 1995).

- **Področje prodajnih trgov in možnih dejavnosti podjetja:** podjetje se lahko odloči tudi za kombinacijo možnosti v okviru tega področja (prodor na nove trge, inovacija

proizvodov ...), ker se te možnosti med seboj ne izključujejo. Vendar pa se mala in srednje velika podjetja pogosto odločajo in osredotočajo na eno možnost, ker bi jim odločitev za vse možnosti preobremenila resurse. Tudi odločitev za prodor na nove trge je pogosto problematična, ker praviloma zahteva zavestno odločitev za rast podjetja, le-ta se pa redko pojavlja kot cilj podjetnika – lastnika oz. managerja oz. vsaj ni v ospredju. Rast zahteva izgradnjo dodatnih izvedbenih potencialov, s tem povečanje stalnih stroškov, kar pogosto poveča potrebo po zunanjem financiranju; to pa zaznava kot omejevanje neodvisnosti. V družinskih podjetjih ni možno razdeliti tveganja na več poslovnih področij, ampak je ustreznejša koncentracija na tisto, kar podjetje najbolje zna.

- **Področje oskrbnih trgov s surovinami, materiali, energijo in delovnimi sredstvi ter potrebami podjetja po teh resursih:** glavno problemsko področje lahko za mala in srednje velika podjetja (v primerjavi z velikim podjetjem z masovno proizvodnjo) predstavlja specializacija zadovoljevanja individualnih potreb.
- **Področje trga delovne sile in potrebnih sodelavcev podjetja:** v malih in srednje velikih podjetjih so kadri dejavnik ozkega grla.
- **Področje trga kapitala in potrebnih vrst kapitala:** bančni viri (kratkoročna, dolgoročna posojila), javni viri (javni razpisi, subvencije, druge državne pomoči), rizični kapital (skladi tveganega kapitala, poslovni angeli) in iskanje ter pridobivanje evropskih sredstev.

Različic strateških možnosti in strategij, ki izhajajo iz teh navedenih področij, je mnogo. Naloga podjetnika je, da z mnogo kreativnosti iz teh različic poišče tudi svojo. Proces iskanja različice mora biti zasnovan tako, da izbrana možnost ne bo sprejemljiva samo za lastnika/managerja, ampak tudi za druge udeležence podjetja – v družinskem podjetju tudi za ostale člane družine. Proces iskanja različic je stalna naloga in to ne samo zato, ker se pri konstantnih pogojih okolja pojavi boljša različica, ampak ker se pogoji okolja neprestano spreminjajo.

Različne strateške možnosti in strategije v družinskih podjetjih so odraz možnosti v okolju in sposobnosti podjetja, vendar pa morajo lastniki – managerji pri oblikovanju strategij razmišljati o družini in jo pri tem upoštevati. Upoštevanje družine pa skrči število različnih možnosti in vpliva na izbor končne različice. Lastniki – managerji pa lahko izberejo tudi slabše različice, kot to dopuščajo možnosti (strateški potenciali), prav zaradi družinskih razmer. Je pa seveda odločanje med posameznimi različicami lažje, če je izražena družinska zavezanost podjetju ter opredeljena politika družine. Nasprotno – če se družina ni jasno opredelila glede svoje vloge v podjetju ter svojega pogleda na vlogo družine in podjetja v prihodnosti, bo odločanje lastnikov – managerjev pogosto bolj negotovo, konzervativno in zadržano pri reinvestiranju v podjetje.

Izbrana strategija mora biti tako konsistentna z osebnostjo, strukturo in vrednotami družine. Bolj povezana družina bo npr. dala prednost strategiji, ki bo povezovala člane družine, medtem ko se bo nepovezana družina nagibala h geografski ekspanziji. Le takšna strategija, ki je usklajena z družinskimi pogledi na podjetje in njeno vlogo v podjetju, ima možnosti, da uspe – seveda, če je tudi ekonomsko utemeljena.

Strategija je način uresničevanja politike družinskega podjetja in mora poleg politike družinskega podjetja kot izhodišča planiranju na ravni strateškega managementa, upoštevati spoznanja analize in prognoze okolja in podjetja, na izbiro strategije pa vplivajo tudi družinske vrednote in cilji, zgodovina podjetja ter družinska tradicija – to so vsi dejavniki, ki jih mora upoštevati družinsko vodstvo. Zlasti v družinskih podjetjih je močna in pogosta neracionalna lojalnost izvorni dejavnosti ali dejavnostim, ki jih je začel ustanovitelj.

Na osnovi teh spoznanj lahko povzamemo, da je proces iskanja strateških možnosti in strategij ter izbire strategij usmerjen k uresničevanju zastavljene politike družinskega podjetja. Vendar pa mora vodstvo družinskega podjetja pri tem upoštevati tudi interese, vrednote in cilje družine, pa tudi strukturo in tradicijo družine. Za uspeh izbrane strategije pa je pomembno, da je tudi ekonomsko sprejemljiva. Zato tudi v družinskih podjetjih ni možna izbira strategij brez ovrednotenja strategij.

Ker odločitve strateškega managementa izhajajo iz poznavanja okolja, temelji tudi iskanje strateških možnosti in strategij na raziskovanju okolja, iskanju priložnosti in predvidevanju nevarnosti, ki so s tem povezane, ter na proučevanju podjetja in opredeljevanju njegovih prednosti in slabosti.

Proučitev podjetja je zelo pomembna za družinsko podjetje, saj lahko na ta način med drugim odkrijemo, ali družina dovolj reinvestira v podjetje za zagotavljanje prihodnosti podjetja ali financira osebne potrebe na račun podjetja. Mnoga podjetja se ne zavedajo posledic tovrstnega finančnega slabšanja podjetja, ki je pogosto namenjen nagrajevanju družine za pretekla leta žrtvovanja. Ker podjetje posluje z dobičkom, lastniki – managerji in njihove družine menijo, da si lahko dovolijo nekoliko višjo stopnjo osebne porabe ter se prepozno zavedo posledic neinvestiranja dobička v podjetje. Ward in Carlock (2001) za to uporabljata izraz »molzenje« ali »žetje« podjetja.

Pomembna je tudi analiza obstoječe in prihodnje lastniške strukture v družinskih podjetjih. Odločitev družine, da bo ohranila podjetje v pretežni lastniški lasti, namreč močno zmanjšuje možnosti zunanje financiranja podjetja.

Dobra družinska podjetja posedujejo določene prednosti že zaradi samega dejstva, da so družinska podjetja, saj številna družinska podjetja uživajo ugodnosti dolgoročne usmeritve. Le redko imajo zunanje delničarje, ki bi jim morala vsako četrtoletje poročati o poslovanju in izidu. Prav tako imajo fleksibilno organiziranost, z malo hierarhične ravni

ter s tem možnost hitrega reagiranja na spremembe trga. Motivacija podjetja za kakovost, ki izhaja iz dejstva, da je na vratih podjetja zapisano ime družine, pogosto vpliva na to, da podjetje ponuja pravočasne storitve in prvovrzdne proizvode. Podjetje je prilagodljivo malim trgom in je pogosto pripravljeno investirati v ljudi.

Te navedene prednosti imajo močan vpliv na strateško usmeritev podjetja. Strategije, ki odgovarjajo tem prednostim, so: izrabljanje manjših trgov, tržnih niš, etničnih ali regionalnih trgov; bolj zrelih trgov, ki prinašajo dobiček z močnim osebnim angažiranjem ter nastajajoči trgi.

Manjša podjetja lahko pri tem iščejo »skrite stranke« – kupci, ki so jih druga podjetja spregledala ali ignorirala. Družinska podjetja imajo pri tem še posebno prednost v primerjavi z večjimi, predvsem zato, ker jim njihova majhnost omogoča hiter odgovor. Osebnost angažiranje lastnika pa pozitivno vpliva na lojalnost zaposlenih in kupcev. Seveda pa imajo manjša družinska podjetja tudi določene relativne slabosti, kot so omejen dostop do večjih finančnih sredstev, preprost management idr., zato bi se podjetja morala v procesu iskanja strateških možnosti in strategij osredotočiti na te prednosti in slabosti (Duh, 2003).

Na osnovi napisanega v tem poglavju lahko rečeva, da je za podjetje zelo pomembno, da izbere pravilen model strateškega managementa, glede na svojo organiziranost in želen razvoj v prihodnosti. Podjetje mora prepoznati svoje prednosti in jih vključiti v strateški razvoj. Prav tako pa mora prepoznati svoje slabosti, ki se jim mora v prihodnje izogniti ali jih poizkušati preoblikovati v prednosti. Pogoji za uspešnost strateškega planiranja se skrivajo tudi v natančni analizi nevarnosti in priložnosti, ki jih ponuja okolje delovanja podjetja. Pomembno je, da podjetje na podlagi ugotovljenih priložnosti oblikuje ustrezne strategije, ki bodo podjetju pomagale prepoznane priložnosti čim učinkoviteje pretvoriti v dober posel in s tem pripomogle k boljšemu poslovnemu rezultatu podjetja. Podjetje mora biti pozorno tudi pri samem procesu izvajanja strategij, upoštevati mora zastavljene smernice, ocenjevati in primerjati dosežene in predvidene rezultate, prav tako pa mora biti dosledno pri kontroli izvajanja strategij, saj bo le takšno usklajeno delovanje podjetju omogočilo izpolnitev zastavljenih ciljev.

3 NASLEDSTVO

Pojem nasledstvo razumemo kot prenos lastništva in/ali vodenja podjetja na naslednjo generacijo družine. Prenos se lahko zgodi v relativno kratkem času, medtem ko je priprava nanj dolgoročen proces, ki je odvisen od interesov ustanovitelja, družine in dejavnosti podjetja. Pri prenosu družinskega podjetja gre za strokovno zahtevno kombinacijo lastniških,

pravnih, organizacijskih, finančnih in tudi davčnih vidikov, ki postanejo še posebej zanimivi zaradi čustvene vpletenosti glavnih ustvarjalcev družinskega podjetja.

3.1 Opredelitev nasledstva

Churchill in Hatten (1997, str. 54–55) definirata nasledstvo kot prenos moči med člani družine, ki ne vključuje tržnih vrednosti, ampak odnose, ki obstajajo med udeleženci v podjetju in družini. Ta prenos moči, lastništva in kontrole je odgovor na naravne biološke sile sprememb in ni izid tržnih transakcij. Handlerjeva (1994, str. 134) nasledstvo definira 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. Leach (1991, str. 13) opredeljuje, 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 (Duh, 2003, str. 61).

Nasledstvo in možnost urejanja nasledstva znotraj družine v družinskih malih in srednjih podjetjih je posledica neposredne vpletenosti družine v podjetje, specifičnosti odnosov, ki se pri tem vzpostavijo, biološke realnosti življenjskega cikla posameznika, posledično pa tudi zaradi bolj emocionalno naravnega procesa iskanja nasledstvenih rešitev v družinskih malih in srednjih podjetjih (Duh & Belak, 2010, str. 62).

Prenos podjetja predstavlja po vzpostavitvi in rasti podjetja tretjo kritično oziroma odločilno fazo v življenjskem ciklu podjetja. Kot prenos podjetja se razume prenos lastništva na drugo osebo ali podjetje, ki zagotovi nadaljevanje poslovanja podjetja. Ta prenos se lahko odvija znotraj družine, s prodajo managerjem ali zaposlenim, ki niso člani družine, prodajo osebam izven podjetja ali obstoječim podjetjem, vključno s prevzemi in združitvami. V malih in srednje velikih podjetjih pa je prenos lastništva (nasledstvo v lastništvu) tesno povezan s procesom vodstva (nasledstvo v vodstvu). Prenos lastništva in vodstva podjetja je zelo čustveno obarvan, še zlasti v družinskih podjetjih. 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 (Donckels & Lambrecht, 1999, str. 177). Nasledstveni prehod vključuje številne spremembe v družinskem podjetju: družinski odnosi in tradicionalne strukture vplivov se morajo na novo vzpostaviti, prav tako pa se morajo na novo oblikovati strukture managementa in lastništva.

Nasledstvo moramo razumeti kot proces in ne zgolj kot trenutek prenosa vodstva in lastništva na naslednika. Ker lahko proces nasledstva podjetja zahteva več let, ga je potrebno planirati. Sharma in soavtorji (2003, str. 3) ugotavljajo, da obstaja velika prepletenost med aktivnostmi, ki jih raziskovalci uvrščajo v proces nasledstva, in med aktivnostmi, ki jih uvrščajo v planiranje nasledstva.

Nasledstvo (tako v družinskem kot nedružinskem podjetju) je tako dolg proces, ki se ne odvija vedno gladko in zahteva priprave. Glede na pomembnost nasledstva za družinsko podjetje se proučevalci strinjajo, da je nasledstvo treba planirati z namenom povečanja verjetnosti uspešnosti tega procesa. Planiranje nasledstva je potrebno zato, da se zagotovi harmonija družine in kontinuiteta podjetja v naslednjo generacijo. Premišljeno mora biti z vidika prihodnjih potreb podjetja in družine. Družinska podjetja prve generacije so v veliki meri odvisna od ustanovitelja, ne samo z vidika njegovega vodenja in usmerjanja, ampak tudi zaradi njegovih zvez in tehničnega znanja. Odsotnost planiranja nasledstva po nepotrebnem prikrajša podjetja za to kritično managersko premoženje (Duh, 2003, str. 63).

Po mnenju raziskovalcev tega področja traja pripravljalno obdobje planiranja med pet in deset let. Če pa je v čas priprave in planiranja vključeno tudi usposabljanje naslednika, se to obdobje podaljša. Priprave pogosto stečejo prepozno ali pa so neustrezne. Posledica tega je neuspešen prenos podjetja, kar je povezano tudi z izgubo delovnih mest, priložnosti in premoženja. Po podatkih številnih raziskav le 30 % družinskih podjetij preživi prehod v drugo generacijo; mnogo podjetij pa propade v kratkem času po prevzemu druge generacije. Neuspešna nasledstva pa ne predstavljajo resnega problema le za družinska podjetja in njihove zaposlene, ampak za celotno gospodarstvo (Duh & Tominc, 2004, str. 592).

Planiranje nasledstva v vodstvu naj bi tako obsegalo predvsem 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. Le v primeru planiranega nasledstva v vodstvu bo menjava generacij v vodstvu izvršena tako, da bo kar najbolj zadoščeno interesom podjetja kakor tudi družine, če gre za družinsko podjetje (Duh & Tominc, 2004, str. 591).

Uspešnost procesa nasledstva v vodstvu je po mnenju Dycka in soavtorjev (2002, v Duh & Tominc, 2004, str. 591) odvisna od naslednjih štirih dejavnikov:

- zaporedja (proces in kriteriji izbire novega vodstva, vpliv življenjske faze podjetja na vrsto potrebnega managerja);
- časa (vpliv pogojev in značilnosti okolja na določitev primerne časa za prenos vodstva);
- načina prenosa (tehnike prenosa vodstva, odnos predhodnika oz. naslednika do odhoda oz. prevzema);
- komunikacij in medosebnih odnosov (zaupanje in odprtost komunikacij med predhodnikom in naslednikom povečuje verjetnost uspešnosti prenosa).

Za družinsko podjetje prenos podjetja iz generacije v generacijo ni samo drugačen način vodenja, ampak je popolna revolucija vodenja in organizacije podjetja in njegove kulture. To so ideje mlajše generacije, ki ima drugačno mišljenje, videnje in izobrazbo od starejše generacije, ki išče nasledstvo (Syms, 1992, str. 104).

S strani lastnikov – ustanoviteljev, ki imajo družino, ločimo v okviru nasledstva prenos vodstva ter prenos lastništva podjetja. Prenos vodstva se prenese na družinske člane, ko prevzamejo podjetje, oblikujejo management podjetja in v ključnem obdobju prevzamejo nadzor nad lastništvom podjetja. Tako lahko nastane veliko število možnih kombinacij lastništva in managementa med družinskimi člani in profesionalnimi managerji. Pri tem sklepamo, da se prenos vodstva in lastništva podjetja pogosto prekrivata in se zato ne obravnavata ločeno, vendar se pojem nasledstvo po navadi nanaša na spremembe v najvišjem vodstvu podjetja (Handler, 1994, str. 134).

3.2 Vloga ustanovitelja

Vsi ustanovitelji družinskih podjetij so podjetniki, niso pa vsi podjetniki ustanovitelji. Benson, Crego in Drucker (1990, str. 23, v Glas & Pseničny, 2000, str. 153) menijo, da so ustanovitelji tipično intuitivni in čustveni ljudje. Po navadi imajo vizijo ustvariti veliko in uspešno podjetje, hkrati pa iz čiste nevednosti do tega, kar so ustvarili, želijo, da bi podjetje preživelo in preživljalo še mnoge generacije.

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 spodbujajo k vključitvi v podjetje in jim tudi poskušajo najti pravo mesto v podjetju.
- **Tehniki:** od lastnikov in vodij se razlikujejo v tem, da jim ključni pomen 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 pooblaščati zaposlene za opravljanje določenih nalog. Vsega namreč ne morejo opraviti sami;
- znajo motivirati, prav tako znajo prepričati zaposlenega, da ima te 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.

Ustanovitelji pa se, kljub glavni vlogi v podjetju in zavedanju pomembnosti planiranja nasledstva, temu pogosto upirajo. Velika večina proučevalcev problema nasledstva se osredotoča na ustanovitelja. Čeprav ustanovitelj gotovo odigra ključno vlogo pri planiranju nasledstva, pa ugotavljajo, da ustanovitelj ni sam v odporu proti planiranju, saj pogosto ustanoviteljeva družina dodatno zaostruje ta odpor. Zato v nekaterih primerih zapuščanje podjetja predstavlja težavo tako za lastnika ali managerja kot tudi za njegovo družino, kar prikazuje spodnja tabela (Kets de Vries, 1993, str. 68).

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: Kets de Vries (1993, str. 68).

3.3 Vloga družinskih in nedružinskih članov

Družinska podjetja so enkratna prav zaradi ljudi, ki so v ta podjetja vključeni. To niso slučajno izbrani zaposleni, managerji, svetovalci in vlagatelji, ampak člani družine.

Člani družine imajo tako hkrati več vlog – so očetje, matere, bratje, sestre, prav tako pa managerji, lastniki, zaposleni (Duh, 2003, str. 90). Vsak član družine ima seveda svoje značilnosti, mnjenja, cilje in probleme (Leach, 1991, str. 25).

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

Vloga družinskih članov je v podjetjih družinskega značaja vedno v ospredju. Tega se zavedajo tudi ostali ne-družinski člani, ki so zaposleni v podjetju. Čeprav mnogokrat nedružinski člani menijo, da so družinski člani privilegirani pri delu in plačilih, pa se velikokrat izkaže, da ni tako. Žalerovala (2011) svetuje, da mora biti vedenje v podjetju profesionalno in da družinski člani v podjetju ne smejo biti v privilegiranem položaju v primerjavi z drugimi zaposlenimi zgolj zaradi družinskih vezi. Kajti v vsakem družinskem podjetju se ne-družinski člani zavedajo svoje, sicer neenakopravne vloge v primerjavi z družinskimi člani, zaradi česar je treba odnose z njimi še toliko bolj negovati in jim nikakor dajati občutka, da so družinski člani kakorkoli privilegirani, saj to povzroči zamero in občutek manjvrednosti pri prvih. Vendar ne smemo spregledati dejstva, da družinski člani tako rekoč živijo s podjetjem in v podjetju, kar pomeni, da se podjetju posvečajo tudi po končanem delovnem času, ravno tako med vikendi in doma, za to pa ne pričakujejo ali zahtevajo dodatnih plačil.

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.

Najpogostejša kombinacija odnosa v družinskem podjetju je oče-sin 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 odrasčali 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 spodbuda dobrodošla, ampak s čim manjšim pritiskom na otroke.

3.4 Nasledstvene možnosti

Prenos lastništva na naslednika se povezuje z zakonskimi, finančnimi in davčnimi vidiki prenosa. Vprašanje dediščine je za mnoga družinska podjetja neprijetno, saj vključuje dve tabu področji, kot sta smrt in denar (Swartz, 1996, str. 6). Lastnik je pred težko dilemo, komu, kdaj in kako prenesti vodstvo in lastništvo podjetja, da bo zagotovil nemoteno poslovanje podjetja, si zagotovil finančno varnost in razrešil vprašanje nasledstva tudi z vidika pravičnosti. Prehod podjetja ne pomeni le zamenjave vodilne osebnosti, ampak gre dejansko za tri velike spremembe (Vadnjal, 1994a, str. 40):

- ustanovitelju se spremeni življenje;
- spremenijo se razmerja v družini in
- podjetje začne živeti drugače.

Ker gre za prehod enega podjetja, okoli katerega se oblikuje usoda več družinskih članov iz različnih generacij, ki so imeli lahko zelo različne vloge v družini in v podjetju, so glavne vloge/osebe pri prehodu številne.

Tabela 9: Glavne osebe, ki vplivajo na oblikovanje prehoda družinskega podjetja

Starejša generacija	Mlajša generacija
Moški lastnik podjetja Lastnik Vodja/manager Strokovnjak Žena družinskega podjetnika, druga žena Ženske, lastnice družinskih podjetij Zakonski par kot družinski podjetnik	Sinovi Hčere Zakonski partnerji otrok Drugi družinski člani kot solastniki ali zaposleni Nedružinski člani na vodilnih funkcijah

Vir: Leach (1994, str. 33).

Leach (1991, str. 119) navaja nekaj nasledstvenih možnosti, s katerimi se lahko sooča družinski podjetnik, ki stoji pred odločitvijo, kako se umakniti iz podjetja:

- določitev člana družine; ta opcija je z vidika ustanoviteljev najbolj privlačna;
- določitev začasnega managerja;
- določitev profesionalnega managerja;
- prodaja dela ali celote podjetja, ki vključuje možnosti: prodajo celotnega podjetja, ali pa managerek odkup;
- neaktivnost;
- izogibanje planiranju nasledstva; ta opcija je osrednji paradoks, ker je najdražja, vendar tudi najširše uporabljena.

Glede na nasledstvene možnosti, ki jih ima lastnik, je v njegovem interesu predvsem, da ostane podjetje v družinski lasti. Zato se nekatere možnosti velikokrat pojavljajo le kot izhodi v sili, ko nasledstvo znotraj družine iz kakršnih koli razlogov ni mogoče.

Vsaka od možnosti, ki so našteje, vsekakor ni primerna za vsako družinsko podjetje. Omejitve pri izbiri so odvisne od več dejavnikov in povezane z njimi (Vadnjal, 1999, str. 32). Ti so:

- 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.

Določitev člana družine

Določitev člana družine za naslednika se zdi najbolj preprosta. Če obstaja samo en naslednik, ki je sposoben in zavezan podjetju, ter je med procesom planiranja nasledstva odraščal oziroma so ga za to vlogo vzgojili, je odločitev enostavna. Problem se pojavi, če ima ustanovitelj več potomcev, ki se zanimajo za vodenje podjetja. Tu se ustanovitelj lahko odloči za sodelovanje z zunanjimi svetovalci, ki pomagajo in svetujejo pri izbiri naslednika. V veliko družinskih podjetjih se za naslednika določi najstarejšega sina ali najstarejšega potomca, kar odpravlja možnost rivalstva med otroki. Seveda pa to ni najboljša odločitev. Mogoče ima prav ta najmanj sposobnosti za vodenje podjetja. Pri izbiri nasledstva bi moralo veljati pravilo, da se izbere najbolj sposobnega kandidata, čeprav to ni najbolj v skladu z družinsko vrednoto, da so si vsi otroci enaki (Leach, 1991, str. 135). Pogosto ustanovitelj noče sprejeti odločitve o nasledniku zaradi možnih preprirov v družini, tako je podjetje v situaciji, ko nima naslednika. Če so ovire za nasledstvo v okviru družine samočasne, se lahko začasno določi manager, ki vodi podjetje, dokler ni možen prenos vodstva na člana družine. Obstaja možnost prodaje podjetja, če se naslednika znotraj družine ne more določiti (Duh, 2003, str. 65–66). Lahko se podjetje razdeli med družinske člane, tako da se enote podjetja razvijajo neodvisno ena od druge. Mogoča je tudi menjava v managementu, ki pa je lahko škodljiva. Potrebno je veliko sodelovanja in zaupanja med člani.

Kljub naštetim nasledstvenim možnostim družinska podjetja težijo k temu, da podjetje ostane v družinskih rokah. Ko izrabijo res vse možnosti za prenos znotraj družine, začnejo razmišljati o drugih alternativah (Duh, 2003, str. 65).

Izbira naslednika je po Leachu (1991, str. 120) odvisna tudi od:

- sposobnosti potencialnega naslednika za prevzem podjetja,
- potrebe družine,

- osebne in podjetniške davčne posledice določene odločitve,
- zdravja in velikosti podjetja,
- okolja podjetja v času nasledstva.

Duhova (2003) ugotavlja, da več kot polovica podjetnikov (56 %) želi prenesti podjetje na potomca, polovica od teh pa je naslednika že identificirala, vendar jih je manj kot 10 % prepričanih, da je kandidat za naslednika sposoben prevzeti vodenje podjetja. Skoraj 40 % potencialnih naslednikov, razen zaposlitve v družinskem podjetju, nima drugih delovnih izkušenj, večina med njimi je tudi pomanjkljivo poslovno izobraženih.

Razlog želje večine družinskih podjetij po prenosu lastništva v okviru družine naj bi bil v strahu pred oportunističnim obnašanjem morebitnih zunanjih managerjev. Glede na dejstvo, da so sposobnosti družinskih članov in tudi njihovo število na dolgi rok omejeni, bo družinsko podjetje moralo spremeniti miselnost glede najemanja zunanjih managerjev, če želi preživeti na dolgi rok. Da bi družina vendarle ohranila ključno vlogo v podjetju, je treba v določeni točki razčistiti razliko med managementom in lastništvom, prepustiti del vodstvenih funkcij zunanjim managerjem, družina pa naj preuči mehanizme, da bo v rokah zadržala kontrolni delež, pri čemer Duhova (2003) predlaga družinski holding, v katerega družinski člani združijo svoje deleže, holding pa prek večinskega lastništva soupravlja podjetje.

Določitev managerja

Izbira zunanjega managerja za prevzem vodstva je v družinskih podjetjih redkost. S tem se lastnik odpove samostojnemu odločanju in vodenju podjetja, kar v večini družinskih podjetjih ni zaželeno.

O odločitvi managerja, ki ni član družine, je treba razmišljati, ko družinsko podjetje doseže tretjo generacijo ali katero izmed nadaljnjih. V tej fazi ima navadno večje število družinskih članov svoj delež v podjetju ter predstavlja določitev profesionalnega managerja edino možno rešitev. Ker ni član družine, lahko lažje usklajuje različne interese znotraj podjetja.

Do odločitve za najem začasnega managerja, ki bo vodil podjetje za obdobje, ki bo potrebno, dokler otroci ne bodo pripravljeni prevzeti vodenja podjetja, na primer zaradi šolanja naslednikov ali zaradi premalo izkušenj, pride predvsem iz nepripravljenosti lastnika prepustiti vodenje podjetja naslednji generaciji. Ta oseba vodi podjetje za čas, dokler ni možen prenos vodstva znotraj družine (Duh, 2003, str. 66).

Izbor in nastop managerja je pomemben, ker se lahko na ta način odpravi problem nastanka odločitvenega in vodstvenega vakuumu ter nevarnost prenehanja obstoja podjetja zaradi velike starostne razlike med generacijama. Naloge managerja v podjetju bodo predvsem urejanje vodstvenih zadev, kakor tudi načrtovanje prihodnje rasti in razvoja podjetja. Zaposlitev managerja bo tudi veliko prispevala k temu, da se bodo otroci naučili voditi

podjetje, na vrhunski managerski ravni, ter da bodo pripravljene čez določen čas prevzeti vodstvene naloge v podjetju.

Možnost, da ustanovitelj v družinskem podjetju prvotno načrtuje nedružinskega naslednika, je malo verjetna. Vključevanje nedružinskih managerjev naj bi imelo določene prednosti za delovanje podjetja. To paradigmo je skušal preveriti Ward (2010) in z določenimi metodološkimi zadržki ugotavlja, da:

- je možnost vključitve zunanjega direktorja večja v manjših podjetjih;
- so k zunanjim direktorjem bolj nagnjena družinska podjetja s slabšimi poslovnimi rezultati in
- zunanji direktorji so bolj pogosti v podjetjih, kjer je na voljo več privlačnih vodilnih položajev.

Podjetja, ki jih vodijo zunanji managerji, imajo veliko boljše poslovne rezultate kot podjetja, kjer je naslednik prišel iz kroga družine. Nekako v nasprotju s tem je ugotovitev, da so zunanji managerji slabše plačani v podjetjih, ki so v večinski lasti družine. V družinskih podjetjih pa so direktorji, ki prihajajo iz družine, slabše plačani od zunanjih direktorjev, kar pomeni, da morajo družinska podjetja, ki glede prenosa razmišljajo tudi o nedružinskem direktorju, temeljito proučiti tudi sistem nagrajevanja, ki bi ga takim kandidatom lahko ponudili.

McConaughy in soavtorji (1998) ugotavljajo, da so nasledniki, ki prihajajo iz druge generacije ustanoviteljske družine, torej neposredni potomci ustanovitelja, najučinkovitejši direktorji družinskih podjetij in so uspešnejši od nedružinskih, kar pa ne velja več za tretjo generacijo. Dodajajo tudi, da višina direktorjevega lastniškega deleža ni v značilni povezavi z njegovo učinkovitostjo, kar velja tako za družinske kot nedružinske managerje.

Prodaja podjetja

Če prenos znotraj družine ni mogoč, oziroma če ni primerne naslednika, ki bi bil sposoben voditi podjetje, ali pa je rivalstvo med otroki tako močno, da se lastnik ne more odločiti, komu naj prepusti podjetje, se ustanovitelj odloči za prodajo podjetja. Veliko družinskih podjetnikov se ne sooča s preprosto nalogo, saj za večino podjetnikov oblikovanje in razvoj družinskega podjetja nista samo finančni, temveč tudi čustveni naložbi. Malo je primerov, ko lastnik podjetje proda družinskim članom ali sorodnikom. Smiselna je v primeru, če so na voljo zelo ugodni krediti in postane kupnina podjetja dobra naložba. Pozitiven vidik prodaje podjetja nasledniku je lahko tudi v tem, da mlajša generacija pridobi občutek odgovornosti, kar zagotovi večjo privrženost podjetju.

V primeru, ko so izrabljene možnosti za prenos podjetja v okviru družine, se lastnik najpogosteje odloči za prodajo podjetja zaposlenim. Ljudje, ki že več let delajo v družinskem podjetju, lahko imajo interes po ohranitvi podjetja. Možno je tudi, da se lastništvo postopno

s prodajo delnic managementu prenese na zaposlene (notranji managerski odkup). S tem lahko družinski podjetnik postopno povečuje udeležbo nedružinskih članov, za katere meni, da bodo s tem imeli tudi večji motiv za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti. Podjetnik s prodajo podjetja pridobi finančna sredstva, s katerimi lahko poskrbi za finančno varnost družinskih članov. Razlog za prodajo podjetja je lahko tudi, da podjetni posamezniki želijo pridobiti finančna sredstva za zagon novega podjetja, ki se bo ukvarjalo z drugačno dejavnostjo od dosedanje.

Likvidacija podjetja

Likvidacija je način prenehanja podjetja po volji lastnikov (prostovoljno prenehanje) ali na podlagi zakona (prisilno prenehanje), pri čemer pa ne smejo biti prizadeti interesi upnikov. Pri likvidacijskem postopku upniki varujejo svoje pravice in interese na enak način kot pri rednem poslovanju podjetja. Prostovoljna (redna) likvidacija pomeni, da po opravljenem likvidacijskem postopku podjetje preneha kot pravna oseba. Likvidacijski postopek se vedno opravi po prenehanju podjetja.

Namen likvidacijskega postopka je varstvo upnikov in razdelitev preostanka premoženja med lastnike oziroma družbenike. Če premoženje podjetja ne zadošča za poplačilo vseh terjatev upnikov v celoti z zakonskimi obrestmi vred (v likvidacijskem postopku se terjatve upnikov praviloma v celoti poravnajo), se likvidacijski postopek ne more opraviti, ampak mora podjetje prenehati po stečajnem postopku.

Takšen način izstopa iz podjetja je zanimiv za podjetnike (Peterlin, Glavina & Hočevar, 2007):

- katerih vrednost podjetij je enaka vrednosti sredstev;
- katerih vrednost podjetij je nižja od vrednosti sredstev;
- katerih podjetja poslujejo na pragu pokritij ali v neperspektivnih panogah;
- ki ne razpolagajo s pozitivnim good-will-om;
- ki ne razpolagajo s specifičnim know-how-om;
- ki niso načrtovali drugega načina nasledstva ali je ta spodletel.

Slabost takšnega načina je seveda ta, da je pogosto možno za likvidirano podjetje oz. sredstva iz tega naslova iztržiti precej manj kot ob drugih načinih nasledstva. Lahko pride do odpuščanja zaposlenih, kar ima tako v mikro kot makro okolju podjetja negativne posledice (več brezposelnosti, nižja gospodarska rast).

Prostovoljna likvidacija je ena izmed enostavnejših in najhitrejših možnosti izstopa iz podjetja in zato priročna tudi za tiste, ki so se pripravljene odreči višjemu izkupičku ob izstopu na račun enostavnosti in hitrosti postopka.

Brez aktivnosti

Velikokrat se tudi zgodi, da se podjetniki ne zavedajo problema nasledstva. Ker so zaposleni z reševanjem vsakodnevnih težav, pogosto ne morejo ali nočejo posvečati pozornosti planiranju sprememb v lastništvu ali vodstvu podjetja. Pogosto se ne zavedajo, kako usodnega pomena je to za podjetje in ga praktično prepustijo na milost in nemilost časa. Poleg tega da je ta odločitev najmanj racionalna za podjetje, je tudi najdražja. Raziskave kažejo, da se bo v prihodnosti vedno manj nasledstev izvršilo v okviru družine. Razlog je vedno manjša pripravljenost potomcev (sinov, hčera), da prevzamejo družinsko podjetje (Duh, 2008, str. 114).

Omenjene možnosti prenosa nasledstva imajo svoje prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti, razmerje med njimi pa je odvisno še od drugih parametrov:

- ali obstaja oseba (član družine ali drugi manager), ki je usposobljena in hkrati zainteresirana voditi posel še naprej;
- želje in potrebe družine;
- davčne posledice odločitve, tako za ustanovitelja kot za podjetje;
- splošno poslovno in podjetniško okolje in čas prenosa.

Čeprav se kot zelo pogosta nasledstvena možnost še vedno pojavlja prenos vodenja in lastništva znotraj družine, kar velja tudi za Slovenijo, pa narašča število drugih nasledstvenih možnosti, tudi prenos tretjim osebam.

Pravočasnost izbire med nasledstvenimi možnostmi (upoštevanje obstoja potencialnega naslednika, finančne, pravne in druge možnosti itd.), priprava na prenos in iskanje morebitne strokovne in druge pomoči v tem procesu pa sta seveda odvisni tudi od ozaveščenosti tistih, ki želijo podjetje prenesti, kakor tudi od informiranosti o možnostih prevzema že obstoječega podjetja tistih, ki bi se za takšno možnost odločili. Načinov, kako ustanovitelj odide iz podjetja, je več, v spodnji tabeli so prikazani štirje najbolj pogosti.

Kot opisano spodaj, v družinskih podjetjih obstaja precej različnih možnosti za izbiro naslednika, ustanovitelji pa si najraje izberejo možnost, kjer ne storijo ničesar. Le ti še vedno najraje vidijo, da podjetje prevzamejo njihovi otroci, tako v prenosu vodstva kot tudi v prenosu lastništva. Če pa otroci nimajo dovolj sposobnosti ali se ne želijo vključiti v podjetje, je najboljša izbira druge možnosti, npr. prodaja celotnega podjetja ali vsaj del podjetja.

Tabela 10: Štirje načini odhoda ustanovitelja iz podjetja

Tipi ustanoviteljev	Način odhoda iz podjetja
Monarhi	Ne odidejo, dokler niso v to prisiljeni zaradi smrti ali internega upora v podjetju ali doma. Upor je lahko odhod managementa ali pa se upre celotni upravni odbor.
Generali	Prisiljeni so oditi, vendar jim pomeni vrnitev v podjetje vse na svetu. Izkoristijo najmanjši povod, da pridejo nazaj reševati podjetje.
Ambasadorji	Delovno mesto šefa postopoma zapustijo in so kasneje po potrebi še aktivni v mentorski in svetovalni vlogi.
Guvernerji	Ko enkrat odidejo, jih ni več nazaj. S podjetjem imajo po odhodu le malo stikov. Ponavadi se posvetijo drugim rečem.

Vir: Leach (1991, str. 122).

3.5 Proces nasledstva

Nasledstvo kot proces je večfazni razvojni proces, ki se začne že zelo zgodaj, še pred vključitvijo naslednika – člana družine v podjetje ter ga lahko opredelimo kot proces socializacije. Z dobrim planiranjem procesa nasledstva v družinskem podjetju: s postopnim učenjem in vključevanjem naslednika v podjetje, z njegovo polno vključitvijo ter s postopnim prevzemom nalog vodenja in na koncu s prevzemom najvišjega vodstva podjetja, se lahko izognemo marsikateri težavi, ki bi nastala, če nasledstva ne bi planirali. Tako ugotavljamo, da je za obstoj in nadaljnji razvoj družinskega podjetja potrebno nasledstvo planirati, da bi se zagotovila uspešnost podjetja na dolgi rok.

Prenosi podjetij so kompleksni procesi, zaradi katerih lahko sposobno podjetje in delovna mesta ne preživijo. Veliko podjetij ne propade zato, ker ne bi bila sposobna preživeti, ampak zato, ker nasledstvo ni bilo planirano.

Da je planiranje nasledstva nujno, ugotavlja tudi Ward (2006) in navaja, da je ob tem treba upoštevati šest nasvetov:

- s planiranjem je treba začeti dovolj hitro (več časa, ko porabimo za planiranje nasledstva družinskega podjetja, tem lažji bo po vsej verjetnosti tudi proces nasledstva);

- v proces planiranja oziroma v proces izdelave je treba vključiti vse družinske člane (če tega ne storimo, lahko to vodi do propada podjetja, med člani družine je namreč potreben dialog, ki vključuje osebne občutke in cilje vseh članov družine);
- na svojo družino je treba gledati realistično (vse možne naslednike je treba preučiti in se pri tem vprašati, če je sin tisti, ki ima veščine in interese, da bi nekoč prevzel podjetje, ali je za to bolj ustrezen kateri od drugih članov družine, morda pa je bolje, da se podjetje proda, ker v družini sploh ni kandidata, ki bi bil pripravljen nekoč na prevzem podjetja);
- v družinskem podjetju ni enakih deležev (pravično je, da dobi večji delež v podjetju tisti, ki si to zasluži kot pa nekdo od članov, ki sploh ni aktiven v podjetju);
- naslednika je treba uvajati (plan nasledstva bo v takem primeru imel boljše možnosti za uspeh);
- pomoč drugih, zunanjih strokovnjakov (olajšajo, svetujejo in nudijo pomoč pri oblikovanju plana nasledstva).

V nasledstvenem procesu predhodnik postopoma zmanjšuje svojo vključenost v podjetje na račun pripadnika naslednje generacije, in sicer na podlagi prenosa vodstvenih izkušenj, avtoritete, moči sprejemanja odločitev in enakosti. Tako se predhodnik (lastnik) premika iz položaja izključnega vladarja prek položaja vladarja, do položaja svetovalca, medtem ko se pripadnik naslednje generacije (sin, hči itn.) premakne iz položaja, kjer nima nobene vloge, vse do položaja glavnega vodje.

Nasledstvo moramo obravnavati kot proces in ne zgolj kot trenutek prenosa vodstva in lastništva na naslednika. Nasledstvo ni samo korak, ampak je večfazni razvojni proces, ki se odvija v času in se začne, še preden dedič vstopi v podjetje (Duh, 2003, str. 67).

Če je pri nasledstvu v lastništvu v ospredju krvno sorodstvo, ki daje pravico do lastništva, naj bi bile v vodstvu pri nasledstvu v ospredju predvsem kompetence potencialnega naslednika. Pri prenosu lastništva podjetja imajo pomembno vlogo regulativni okvirji, npr. pravna določila in predpisi glede davkov. Planiranje nasledstva v lastništvu naj bi tako obsegalo aktivnosti, kot so določitev naslednika, plan razdelitve premoženja, oporoka, darilna pogodba itd. (Duh, Tominc & Rebernik, 2006, str. 591).

Vprašanje nasledstva še vedno pogosto sproži podjetnikova upokojitev, ki pa je le eden od razlogov. Raziskave kažejo, da narašča število drugih razlogov, kot so: osebne odločitve (predčasna upokojitev, sprememba poklica itd.), spreminjajoče konkurenčno okolje (spreminjajoči trgi, novi proizvodi itd.) ali nesreče (ločitev, bolezen, smrt itd.) (Štrukelj & Duh, 2010).

V procesu nasledstva so ključni številni dejavniki, ki vplivajo na odločitve, zahtevajo pa medsebojno zaupanje in ustrezno znanje za smotno razrešitev (Glas, 2003, str. 148–149).

Tabela 11: Skupine ključnih dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o nasledstvu podjetja

KLJUČNI DEJAVNIK	VIDIKI ODLOČANJA
Osebnostni dejavnik	Jasne predstave o ciljih, sposobnostih in zmožnostih. Razlogi za zaposlitev v domačem podjetju: ponos, želja po izpolnitvi, zaznava bogastva in lagodnega življenja, prevzem podjetja kot odskočna deska. Pridobljene izkušnje druge. Ocena skladnosti znanj, sposobnosti in interesov s potrebami družinskega podjetja.
Poslovni vidik	Povezanost interesa s proizvodom, trgom, poslovanjem, strategijo. Ustrezna stopnja profesionalizacije podjetja (poslovne strategije, mentorski program, selekcijska merila, nagrajevanje). Sposobnost staršev za delegiranje in zaupanje poslovnih skrivnosti.
Tržni dejavnik	Tržne razmere pri možnostih alternativne zaposlitve izven podjetja. Razvoj panoge/dejavnosti podjetja in priložnost za rast podjetja in kariero.
Družinski vidik	Družinske vrednote in interakcija med otroki in starši. Vrstni red rojstva, rivalstvo in sposobnost sodelovanja med otroki. Spol (in tradicionalna delitev vlog). Komunikacije s starši o podjetju, problemih. Pričakovanja staršev in odziv otrok, možnosti konfliktov z ostalimi družinskimi člani. Vprašanje plačila. Možnost razvoja lastne identitete, ker podjetje že obstaja.

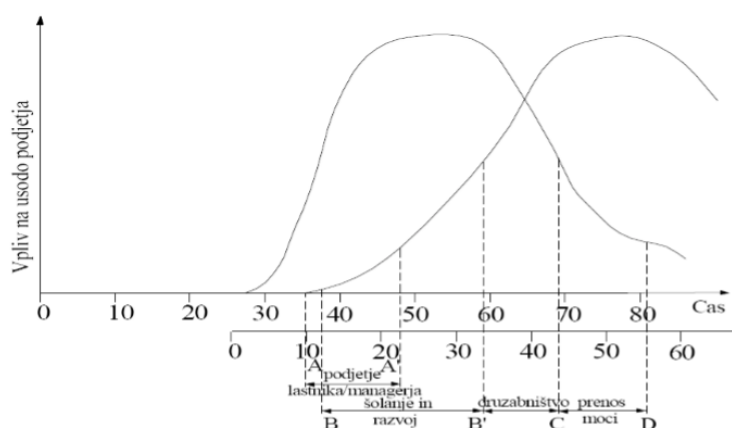
Vir: Glas (2003, str. 149).

Potek procesa nasledstva je odvisen (Glas, 2003, str. 149):

- od pripravljenosti starejše (ustanoviteljske) generacije na upokožitev, prenos ali predajo podjetja. Leach & Bogod (1994) ločita štiri tipe ustanoviteljev: monarhi, generali, ambasadorji in guvernerji;
- od pripravljenosti nove generacije na prevzem podjetja: strokovna pripravljenost, osebnostna zrelost in psihološki odnos do pričakovanega nasledstva;
- od obsega opravljenega planiranega nasledstva;
- kako družinski člani sprejemajo vloge drugih v podjetju.

Ključni osebi v procesu sta lastnik – manager in naslednik. Podjetnik ima največ moči, v največji meri tudi vodi celoten proces, medtem ko je položaj naslednika zelo specifičen. Glede na dejstvo, da je največkrat naslednik sin, sta Churchill in Hatten (1997, str. 59–60, v Duh, 2003, str. 68) razvila pristop življenjskega cikla za opis procesa nasledstva med očetom in sinom v družinskem podjetju.

Slika 8: Življenjski cikli generacij



Vir: Churchill & Hatten (2003, str. 69).

Na sliki je prikazan vpliv dveh posameznikov na družinsko podjetje, ki sta:

- oba vključena v podjetje;
- povezana drug z drugim na osnovi družinskih odnosov;
- se razlikujeta v starosti. Pot posameznika se v podjetju izraža s stopnjo vpliva, ki ga ima posameznik na usmerjanje in delovanje podjetja.

Prva oseba je lastnik – manager, ki je ustanovil podjetje pri starosti 35 ali 36 let in je dobil otroka pri starosti 26 let. Druga oseba je otrok, ki je vstopil v podjetje kot zaposleni pri starosti 24 let. Na osnovi vzporednega opazovanja obeh skozi njuna življenjska cikla sta avtorja opredelila štiri značilne faze v družinskem podjetju.

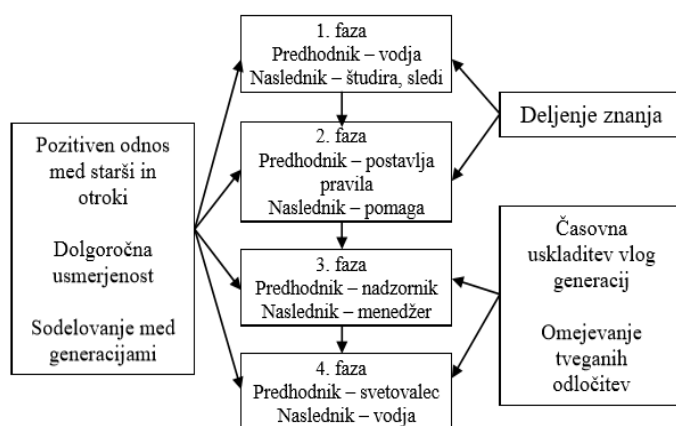
1. Podjetje lastnika – managerja. Od faze ustanovitve podjetja do vstopa družinskega člana v podjetje. Do tega trenutka podjetje še ni družinsko podjetje. V tej fazi družina vpliva na podjetje, vendar še ni del podjetja. Ta faza traja tako dolgo, dokler prvi član družine ne vstopi v podjetje na način, ki ni le občasen.
2. Šolanje in razvoj nove generacije. Potomec se uči o podjetju že v zgodnjem otroštvu ter z delno zaposlitvijo in delom med počitnicami. Polna zaposlitev v podjetju intenzivira razvoj tehničnih, medosebnih, managerskih znanj, presojo ter izkušnje.
3. Družabništvo med generacijami. Na neki točki je potomec pridobil poslovne in managerske kompetence, da lahko prevzame del odgovornosti, ter da ga lahko vključijo v sprejemanje pomembnih odločitev, vsaj za del podjetja. Te odgovornosti rastejo v polno in deljeno družabništvo med generacijami glede delovanja, ciljev in opredelitve politike.
4. Prenos moči. To je obdobje, ko se od predhodne generacije na naslednjo generacijo prenesejo operativne odgovornosti, oblikovanje politike in postavljanje ciljev. Začne se pri okoli 45 letih potomca ter se pospeši, ko starš začne proces upokojevanja in zmanjša

svojo aktivno udeležbo v podjetju. To se zgodi s formalnim prenosom lastništva ali brez njega.

Spodnji model tako prikazuje poenostavitev zelo kompleksnega pojava. Če navpična os predstavlja zmožnost opisanih posameznikov, da vplivajo na delovanje, strategije in cilje podjetja, in vodoravna predstavlja čas, ki je neizogibna komponenta, vidimo, da bi bilo v modelu z več osebami vse precej bolj zapleteno, saj sta prikazana le dva posameznika.

Cater in Justis (2009) identificirata šest spremenljivk, ki pomagajo razložiti uspešno nasledstvo družinskega podjetja, in jih smiselno povežeta s fazami nasledstvenega procesa.

Slika 9: Model razvoja uspešnega naslednika v majhnih družinskih podjetjih



Vir: Cater & Justis (2009, str. 122).

Prva predpostavka je pozitiven medsebojen odnos staršev in otrok, ki se začne s pripravi otroka na vodstveno vlogo v podjetju takoj, ko se družina odloči, da želi obdržati nadzor nad podjetjem tudi po zamenjavi generacij (Cater & Justis, 2009, str. 110). Medsebojno zaupanje pridobivajo med zgodnjim sodelovanjem naslednika v podjetju, ko opravlja poletno delo in pomaga pri preprostejših nalogah. Druga predpostavka je dolgoročna usmerjenost, ki se kaže tudi v razmeroma dolgem procesu vzgoje naslednika, pri čemer je bolj pomemben razvoj vodstvenih sposobnosti in se lahko točka dejanskega prenosa odlaga v prihodnost. Ključ do uspešnega procesa nasledstva je tudi tretja predpostavka, konstruktivno sodelovanje med generacijami, ki se morajo izogibati konfliktom. Četrta predpostavka je deljenje znanja, ki predvideva, da izkušeni predhodniki delijo znanje z nasledniki skozi mentorstvo in izobraževanje. Pomembna je tudi časovna uskladitev vlog predhodne in nasledstvene generacije, ki vključuje tudi prenos odgovornosti in dejanski umik predhodnika iz operativnega poslovanja in nadzora. Zadnja, šesta spremenljivka, je omejevanje tveganih odločitev, saj so študije pokazale, da so nasledniki bolj naklonjeni tveganim odločitvam kot predhodniki.

Longenecker in Schoen (1996, str. 89, v Duh, 2003, str. 70–71) sta razdelila proces nasledstva v sedem faz:

1. predpodjetniška faza – naslednik se le pasivno zaveda nekaterih dejstev o podjetju;
2. uvodna faza – člani družine lahko naslednika spoznajo s komunikacijo in z zaposlenimi v podjetju, ne da bi naslednik že delal v podjetju oz. delal le občasno;
3. uvodna – funkcionalna faza – naslednik dela kot nepopolno zaposlen; v tem času navadno zaključi svojo formalno izobrazbo, morda se zaposli za polni delovni čas v drugih podjetjih ali odsluži vojaški rok;
4. funkcionalna faza – naslednik se zaposli v podjetju za polni delovni čas;
5. napredna funkcionalna faza – naslednik prevzame managerske odgovornosti, preden pa prevzame najvišje vodstveno mesto, lahko menja več managerskih vlog;
6. zgodnja faza nasledstva – naslednik prevzame najvišje vodstveno mesto;
7. faza zrelega nasledstva – naslednik postane vodja podjetja.

Te faze so povezane z dvema pomembnima dogodkoma v procesu družinskega nasledstva: z vstopom naslednika v podjetje za polni delovni čas ter s prenosom vodstvenega položaja na naslednika. Prve tri faze se odvijajo še pred vstopom naslednika v podjetje s polno zaposlitvijo. Četrta in peta faza se nanašata na razvoj naslednika od trenutka, ko se zaposli v podjetju za polni delovni čas, pa do trenutka, ko prevzame najvišje vodstvo. Zadnji dve fazi pa pomenita aktivnosti in učenje naslednika po prevzemu vodstva. Prva in zadnja faza predstavljata meje dejanskega razvoja naslednika. Kar pomeni, da ima razvoj naslednika za vodstvo v vsakem podjetju svoj začetek in konec, točni trenutki so sicer nedorečeni in se razlikujejo od podjetja do podjetja. Proces socializacije se tako začne nenačrtovano z obiski v podjetju, zaključi pa se praviloma takrat, ko sta izpolnjena pogoja: ko naslednik prevzame vodstveno vlogo in tudi vodstveni položaj v podjetju ter ko ima relativno avtonomijo v tej vlogi, predvsem v odnosih do svojega predhodnika – očeta (Duh, 2003, str. 71).

Baldwin (2000) je proces nasledstva razdelil v štiri faze:

1. faza: Spodbujanje možnih naslednikov;
2. faza: Izbira naslednika;
3. faza: Izobraževanje naslednika in
4. faza: Prenos podjetja na naslednika.

Spodbujanje možnih naslednikov

Začetna faza je obdobje, v katerem se nasledniki učijo o podjetju in se začne že ob njihovem rojstvu. Pri tem otrok zavzame pozitivne in negativne vzorce obnašanja do družinskega podjetja. Njegovo stališče je odvisno predvsem od odnosa staršev do lastnega družinskega podjetja.

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

Ustanovitelji se zavedajo osebnostnih razlik ter svobode posameznika pri izbiri profesionalne kariere, zato so pogosto zelo previdni pri pripravljanju svojih otrok na vstop v družinsko podjetje. Pri motiviranju otrok za vstop v družinsko podjetje morajo biti ustanovitelji v prvi vrsti sami prepričani, kaj hočejo, saj bodo lahko s svojim mišljenjem vplivali na razmišljanje svojih naslednikov.

Izbira naslednika

Po določenem času je treba izbrati prihodnjo vodjo družinskega podjetja. Kandidatov je lahko več ali pa ni nobenega. Pri izbiri naslednika si je treba odgovoriti na naslednja vprašanja (Leach, 1991, str. 133):

- Ali se istovetijo z usmeritvijo podjetja?
- Ali so sposobni razvijati organizacijo naprej?
- Ali znajo neodvisno razmišljati in se odločati?
- Ali imajo komunikativne in vodstvene lastnosti?

V primeru, da so že zelo zgodaj določili naslednika, je lahko otrok že od malega izpostavljen podjetništvu, velikokrat pomaga pri lažjih nalogah, s časom pa prevzema vedno težje in s tem pridobiva vedno večjo odgovornost. Tudi uvajanja v posel je manj. Pomembne pa so tudi izkušnje, ki jih naslednik lahko pridobi v drugem podjetju, saj lahko z novimi idejami pomaga pri razvoju in uspešnosti družinskega posla. Te izkušnje ne povečajo le samozvesti naslednika, ampak tudi možnost, da mu bo oče zaupal tudi zahtevnejše naloge.

V celotnem procesu prenosa podjetja je izbira naslednika najpogostejše najtežji korak, predvsem, če je možnih naslednikov več. Otroci pogosto dojemajo izbiranje kot favoriziranje enega od njih, kar lahko negativno vpliva na odnose med njimi. Naslednik je lahko izbran glede na starost, spol, kvalifikacije in uspešnost pri delu, pri čemer se nekateri ustanovitelji, zaradi močnih čustev do otrok, izogibajo temu dejanju.

Izobraževanje naslednika

Izobraževanje naslednika družinskega podjetja je zapleten proces, predvsem zaradi časovne stiske in vpletenosti čustev. Izobraževanje naslednika mora biti v skladu s poslanstvom podjetja, usmerjeno k rezultatom in realno, končni cilj pa je dobro usposobljen naslednik.

Namestnik bi moral ob prihodu v družinsko podjetje zasesti delovno mesto z natančno definiranim opisom delovnih nalog, z dodeljenimi odgovornostmi in pristojnostmi za določene naloge, saj je v nasprotnem primeru nemogoče ocenjevati njegovo uspešnost

Ustanovitelji želijo oceniti naslednika na naslednjih področjih (Baldwin, 2000):

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

Lahko se stil vodenja, ki ga ima naslednik, razlikuje od stila vodenja, ki ga ima ustanovitelj družinskega podjetja. Ker so zaposleni navajeni ustanoviteljevega stila vodenja, bo imelo podjetje v tem primeru v obdobju po prehodu težave, še zlasti, če je ustanovitelj vodil podjetje na avtorski način. Del izobraževanja naslednika je tudi njegova predstavitev zunanjemu okolju podjetja (stranke, dobavitelji, poslovni partnerji, bančni svetovalci itd.). To področje mnogo ustanoviteljev preveč zapostavlja in se premalo zavedajo pomena spoznavanja zunanjega okolja podjetja s prihodnjim vodenjem.

Prenos podjetja na naslednika

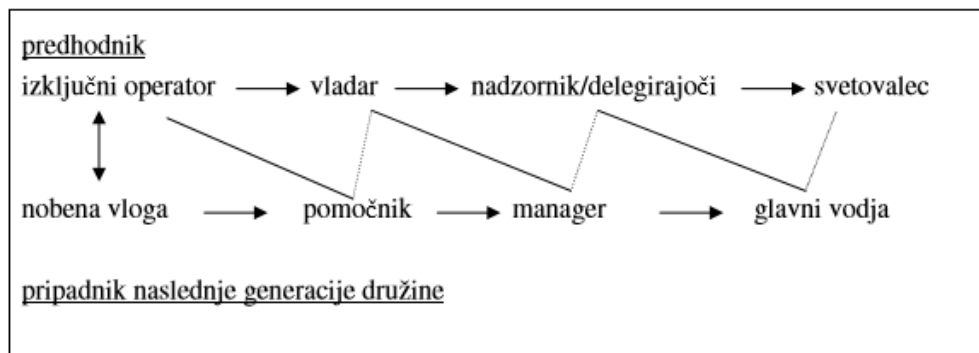
Mnogi ustanovitelji delajo v družinskem podjetju zaradi osebnega in družbenega potrjevanja. Bolj, kot je ustanovitelj čustveno navezan na podjetje, tem bolj mu je pomembno njegovo delo v podjetju. Prenos vodstvene moči na naslednika lahko ustanovitelji čutijo kot delno izgubo lastne identitete. Ustanovitelju je delo v podjetju pomembno predvsem zaradi: finančnih razlogov, ugleda in spoštovanja, družbenih vezi, osebne identitete, organizacije svojega življenja in potrebe po osebnih dosežkih in dokazovanju (Baldwin, 2000). S prenosom podjetja na naslednika se mora ustanovitelj odreči vsemu naštetemu.

Za uspešen dejanski prenos vodstva podjetja na naslednika mora ustanovitelj:

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

Handlerjeva (1994, str. 135, v Duh, 2003, str. 71) navaja enega od načinov razumevanja procesa nasledstva – teorijo prehajanja vlog. Družinski člani so nosilci različnih vlog v procesu nasledstva, te vloge se tudi spreminjajo. Nasledstvo predstavlja proces vzajemnega urejanja vlog med ustanoviteljem in člani družine – pripadniki naslednje generacije.

Slika 10: Proces nasledstva: vzajemno urejanje vlog med predhodnikom in pripadniki naslednje generacije – člani družine



Vir: Duh (2003, str. 72).

Slika 10 prikazuje proces v več stopnjah, v katerem predhodnik postopoma zmanjšuje svojo vključenost v podjetje. Ta proces pa zaostaja za vzporednim procesom pripadnika naslednje generacije, ki se premika skozi faze naraščajoče vključenosti v podjetje. Zaostanek pomeni, da lahko ustanovitelj ali lastnik obdrži svojo prejšnjo vlogo, medtem ko naslednik pridobi novo vlogo. Predhodnik potrebuje več časa, da pridobiva na moči in v premikanju v svoje vloge kot naslednik.

Osrednja ideja tega procesa napredovanja je prenos vodstvenih izkušenj, avtoritete, moči sprejemanja odločitev in enakosti. Ustanovitelj – lastnik se premakne iz izključnega operaterja do vladarja, ki ima prevladujočo moč nad drugimi, do nadzornika, delegirajočega, in končno do svetovalca, ki je prost ali upokojen. Istočasno se član družine – pripadnik naslednje generacije premakne iz položaja, ko je brez vloge ali ima nedefinirano vlogo, do pomočnika, managerja, ter končno do glavnega vodje. Mnogi ustanovitelji se nikoli ne premaknejo iz vloge vladarja in vztrajajo pri ohranjanju nadzora.

V skladu s tem mnogi nasledniki nikoli ne napredujejo od faze pomočnika ali managerja zaradi staršev, ki ne potrdijo njihove moči. Puščice na sliki 10 nakazujejo povezave, kjer polna črta ponazarja, da ustanovitelj odobrava napredovanje naslednika. Naslednikova sposobnost, da uspešno prevzame novo vlogo, dovoljuje ustanovitelju premik naprej v novo vlogo (črtkana črta). Večina pripadnikov naslednje generacije – članov družine občuti, da ustanovitelji bolj obvladujejo napredovanje kot oni sami, zato razlikujemo med polno in črtkano črto.

3.5.1 Dejavniki, ki vplivajo na proces nasledstva

Proces nasledstva ne poteka vedno gladko ter se tudi vedno ne zaključi s prenosom vodstva od predhodnika na naslednika. Položaj v podjetju oziroma v družini je pogosto že v osnovi zapleten, saj gre za mešanico poslovnih in čustvenih razlogov, ki govorijo v prid takšnim ali drugačnim rešitvam. Vse pogosteje se družinska podjetja ne zavedajo kompleksnosti izziva, pred katerim so, in računajo na možnost, da se bodo zadeve uredile same od sebe oziroma da jih je mogoče rešiti s hitrimi in seveda poceni ukrepi. Obstajajo torej bolj ali manj uspešna nasledstva, zato se postavlja pomembno vprašanje, kaj vpliva na takšen ali drugačni izid nasledstva. (Vadnjal, 2008, str. 46).

Handlerjeva (1994, str. 151, v Duh, 2003, str. 73) ugotavlja, da je kot izid uspešnega nasledstva v okviru družine pomemben prevzem vodstva s strani člana družine – pripadnika naslednje generacije, pomemben simbol uspešnega nasledstva je tudi pretežno lastništvo naslednje generacije.

Kot že večkrat omenjeno, je za uspeh procesa nasledstva in za nadaljevanje podjetja kot družinskega podjetja pomembno, da se nasledstvo planira. Vendar raziskave kažejo, da v mnogih podjetjih ni tako. V nadaljevanju so opredeljeni različni dejavniki, ki negativno in pozitivno vplivajo na uspeh procesa nasledstva.

3.5.1.1 Dejavniki, ki pozitivno vplivajo na proces nasledstva

Glas navaja, da je potreben nabor večjega števila dejanj, kjer bo vodenje družinskega podjetja uspešno prevzela mlajša generacija (2001, v Tomašič, 2008, str. 282):

- smiselno se je izšolati in usposobiti v stroki, v kateri posluje družinsko podjetje;
- pomembno je pridobiti 3–5 letne izkušnje v drugem podjetju (po možnosti v tujini);
- družinsko podjetje je treba dobro spoznati, zato se priporoča kroženje po vseh delih in nalogah in tako omogočiti, da potencialnega naslednika spoznajo tudi zaposleni ter pridobijo zaupanje, saj se bo le tako lahko dobro nadaljevalo tisto, kar je pričela prejšnja generacija;
- dosežke prejšnje generacije je treba spoštovati in ceniti;
- dovolj zgodaj je treba načrtovati prehod posameznih nalog na novo generacijo;
- ločevati osebno življenje in delo v podjetju;
- razumeti je treba nekatere bojazni starejših pred zamenjavo generacije in omogočiti strpen prehod.

Master in Lievens (2009) sta predstavila deset dejavnikov uspešnega nasledstva. Več od spodnjih dejavnikov je prisotnih, večja je verjetnost, da bo prenos podjetja uspel.

- Predhodnik najde novo vlogo

Nasledstvo ne bo uspešno, če predhodnik (t.j. lastnik) ne more podjetja prepustiti. Ta nezmožnost prepuščanja podjetja nasledniku je ena od največjih ovir za uspešen prenos podjetja (Sharma, Chrisman & Chua, 2003). Predhodniki imajo težave pri predaji podjetja zaradi pomanjkanja gotovosti in varnosti na štirih področjih:

1. Varnost in gotovost v organizaciji družinskega podjetja. Cilj vsakega podjetnika mora biti, da lahko podjetje normalo deluje tudi brez njega. To pomeni, da je družinsko podjetje dobro organizirano in deluje strokovno.
2. Podjetnik želi varnost na osebno-finančni ravni. Rešitev le tega pa je v ustreznem finančnem načrtovanju.
3. Podjetnik želi varnost na ravni njegove družine. Podjetnikova želja, da bi otroci sledili njegovim, točno določenim korakom v prihodnosti, in izpolnili previsoka pričakovanja staršev, otežuje predajo. Starši/lastniki bi morali spustiti svoja pričakovanja in zahteve do naslednikov.
4. Podjetnik želi tudi varnost na osebno-psihološki ravni. Za mnoge podjetnike je odhod iz podjetja težaven na osebni ravni.

- Sposoben in dobro motiviran naslednik postane novi vodja

Glavni cilj pri procesu prenosa podjetja je, da vodenje družinskega podjetja prevzame sposoben in dobro motiviran naslednik. Ključne lastnosti, ki jih potrebuje dober naslednik, so: integriteta, pripadnost podjetju, sposobnost pridobitve spoštovanja s strani zaposlenih, odločnost in medosebne spretnosti (Chrisman, Chrisman & Chua, 2003).

- Dober odnos med predhodnikom in naslednikom

Dober odnos med predhodnikom in naslednikom je izrednega pomena za nemoten prenos podjetja (Handler, 1989, str. 152, v Lansberg, 1988). V raziskavah je bilo ugotovljeno, da sta medsebojno spoštovanje in razumevanje najpomembnejši značilnosti dobrih odnosov. Druge pomembne komponente so še: zaupanje, podpora, učenje drug od drugega, zabava in prijateljstva (Handler, 1989, str. 149). Večina naslednikov je mnenja, da je treba dobre odnose s predhodnikom oblikovati skozi čas.

- Znotraj družine obstajajo dobri odnosi

Dobri odnosi v družini so morda najpomembnejši dejavnik uspeha prenosa podjetja. Temeljni gradniki dobrih družinskih odnosov so zaupanje, spoštovanje in optimizem glede uspešnosti poslovanja podjetja v prihodnosti. Zaupanje med člani družine je še zlasti pomembno v času prenosa podjetja na naslednike, saj sta takrat prisotna velika negotovost in strah. Podobno tudi Sharma in soavtorji (2003) poudarjajo pomen družinskih odnosov, ko opredeljujejo dva stebra, potrebna za uspešnost družinskega podjetja: uspešnost

poslovanja in družinska harmonija, ter poudarja, da za dolgoročni uspeh podjetja potrebujejo dovolj zalog tako finančnega kapitala kot emocionalnega kapitala.

- Vodenje podjetja in družine

Upravljanje družinskega podjetja je sestavljeno iz upravljanja tako podjetja kot tudi družine. Pri upravljanju podjetja lahko pomembno vlogo igra vodstvo podjetja, saj lahko pomaga družini definirati vizijo prihodnosti podjetja in predvsem objektivizira proces prenosa. Poleg upravljanja družinskega podjetja je treba pozornost nameniti tudi upravljanju družine. Med nasledstvenim obdobjem je to še bolj pomembno.

- Naslednik oblikuje ekipo, ki je sestavljena iz nedružinskih članov

Pomembno je, da ima naslednik posluš za želje in interese nedružinskih članov družinskega podjetja. Ti so v prvi vrsti nedružinski menedžerji. Spori med (potencialnimi) nasledniki in nedružinskimi menedžerji lahko ovirajo uspešen prenos lastništva (Bruce & Picard, 2006). S polaganjem navora v dobre odnose z nedružinskimi člani podjetja lahko naslednik podjetja gradi zaupanje in spoštovanje. To bo pozitivno vplivalo na njegovo ali njeno samozavest o sposobnosti vodenja družbe in morda preprečilo prihodnje konflikte.

- Vse možnosti so temeljito preučene

Pred odločitvijo o prenosu lastništva podjetja je zelo pomembno, da se vse možnosti še enkrat dobro pregledajo in pretehtajo.

- Družinsko podjetje je strokovno vodeno

Profesionalnost vodenja je eden od ključnih dejavnikov za nemoten prenos nasledstva. Strokovno vodenje družinskega podjetja predhodniku lastništva daje zaupanje, da bo podjetje poslovalo uspešno tudi po njegovem odhodu, nasledniku pa zaupanje, da prevzame podjetje, ki je strokovno vodeno. Izjemo dobro delujoča družinska podjetja, ki imajo izdelan poslovni koncept (kombinacije izdelkov in trga), imajo ambiciozno vizijo in poslanstvo ter uravnoteženo strategijo. Pravočasna profesionalizacija na področju operativnih (proizvodnih) in menedžerskih sistemov in poslovnih procesov je pomembna za družinska podjetja. Tako kot nedružinska podjetja se morajo tudi družinska podjetja profesionalizirati na področju administracije, računovodstva, prodaje, marketinga, proizvodnje, transporta, načrtovanja, finančnih odločitev, komuniciranja, odločanja in tako naprej. To včasih ovira vizija ustanovitelja podjetja, saj družinska podjetja pogosto ustanovijo močne osebnosti. Njihova svojstvena miselnost je vpeta v vse procese, postopke, pravila in navade. Čez čas lahko ta moč postane šibkost, saj ovira profesionalizacijo.

- Prenos lastništva vodi do ustrezne ureditve lastništva

Prenos podjetja je v celoti opravljen šele, ko je preneseno tudi lastništvo. Lahko bi napačno sklepali, da je prenos lastništva manj emotiven kot prenos upravljanja. V mnogih primerih velja ravno nasprotno. Tudi tukaj lahko pride do napetosti, na primer ko pridemo do vprašanja, na koga od otrok se bo preneslo lastništvo, ali kako se naj lastništvo razdeli med več članov. Izbira načina prehoda lastništva je lahko v veliki meri odvisna od davčnega sistema posamezne države. Družina mora ustrezno načrtovati likvidnost lastnikov kot tudi zadosten poslovni kapital, osebni cilji morajo biti usklajeni z zahtevami podjetja.

- Prenosa podjetja se je treba lotiti metodološko

Sistematičen pristop je pomemben dejavnik pri izvajanju uspešnega nasledstva, vendar kljub temu ko se nasledstvo že zelo približuje, raven planiranja nasledstva ostaja nizka. Podjetja, ki imajo pisni plan, občutno bolj gladko izvedejo nasledstvo kot podjetja, ki tega plana ne zapišejo. Plan prenosa se običajno najprej nanaša na prenos vodenja in nato lastništva. Ogrodje planiranja nasledstva se deli na pet področij: družinsko podjetje samo, družino, predhodnika, naslednika in na lastništvo.

Duhova (2003, str. 73–75) povzema še nekatere druge dejavnike, ki vplivajo na uspeh procesa nasledstva, in sicer:

- naslednik mora v podjetju izpolniti svoje interese v okviru kariere, delo mora opravljati z zadovoljstvom ter si s tem zagotoviti, da izpolni osebne in življenjske potrebe;
- izobraževanje naslednika je ključnega pomena, ki se lahko izvede kot formalni izobraževalni program ali pa nestrukturirano učenje pri delu;
- predhodnik mora imeti sposobnost delegiranja, naslednik pa mora imeti znanja ter sposobnosti za delo;
- mentorstvo nasledniku je zelo pomembno, vendar je velikokrat bolje, da mentor ni starš, ampak nekdo drug, saj se le ti včasih težko sprijaznijo, da so njihovi otroci odrasli, ter tako med njimi nehoti pride do konfliktov. Vendar pa je mentorstvo staršev vsekakor dobrodošlo, saj je le tako zagotovljeno, da se bo lastnikovo znanje preneslo na naslednika;
- priporočljivo je, da si naslednik pridobi del izkušenj izven družinskega podjetja;
- strateško planiranje mora vključevati strateške plane za družino;
- spoštovanje in razumevanje med člani družine, predhodne in naslednje generacije je nujno potrebno, ne samo v času nasledstvenega procesa, temveč mora izhajati že iz otroštva naslednika;
- vzpostavljena mora biti harmonija med brati in sestrami, treba je spoštovati družinske vrednote, kakor tudi vrednote podjetja;
- lastnik mora biti aktivno vključen v proces nasledstva;
- predhodnik mora izbrati pravi čas za prenos vodstva podjetja na naslednika;

- menjava generacije je uspešnejša, če prenos vodstva v okviru družine časovno sovпада z novo strateško usmeritvijo, pri tem pa je seveda pomembno, da ima naslednik proste roke glede strateške usmeritve.

3.5.1.2 Dejavniki, ki negativno vplivajo na proces nasledstva

Zamenjava na vrhu podjetja vedno povzroči nekoliko stresa za zaposlene, za kupce, dobavitelje ter druge povezane osebe. V podjetju s profesionalnim vodenjem, ki ima izdelano hierarhijo upravljanja, je zamenjava manj boleča. Imenovanje novega človeka vedno povzroči vznemirjenje in običajno tudi odpor. Tisti, ki so bili prezrti, so užaljeni. Hkrati jih je strah pred pričakovanimi spremembami v vodenju. Pri družinskih podjetjih se poleg poslovnih problemov pri zamenjavi pojavijo še zapleti, povezani s čustvi. Izbira naslednika je za ustanovitelja morda najtežja odločitev v karieri. Prisiljen se je odločiti za enega izmed svojih potomcev, in to kljub stalno poudarjeni enakosti vseh svojih otrok. Vprašanje, kako se odločiti, je še posebno veliko, če več otrok z vsemi potrebnimi sposobnostmi in kvalifikacijami goji ambicije o prevzemu podjetja (Kelbl, 2002).

Raziskovalci družinskih podjetij menijo, da glavni vzrok problema pri planiranju nasledstva predstavlja ustanovitelj. Čeprav ustanovitelj zagotovo odigra ključno vlogo pri planiranju nasledstva, pa Lansberg (1996, str. 74, v Duh, 2003, str. 78) ugotavlja, da ustanovitelj ni sam v odporu proti planiranju nasledstva. V tabeli 10 so predstavljeni številni dejavniki na individualni, medosebni in skupinski ravni kakor tudi na ravni podjetja in okolja, ki lahko vplivajo na neuspeh ali odsotnost planiranja nasledstva (Handler, 1994, str. 145, v Duh, 2003, str. 76).

Tabela 12: Model nasprotovanja nasledstvu

Dejavniki, ki povečujejo nasprotovanje nasledstva	Dejavniki, ki zmanjšujejo odpor proti planiranju nasledstva
Raven posameznika	
Dobro zdravje Pomanjkanje drugih interesov Identiteta s podjetjem Zadrževanje nadzora Strah pred staranjem, upokojitvijo in smrtjo Izogibanje samoučenju Izogibanje nasvetom in svetovanju	Zdravstveni problemi Drugi interesi Zmožnost odcepitve od podjetja Delegiranje odgovornosti na druge Priložnost za novo življenje in planiranje kariere Sposobnost presoje Iskanje tehničnih nasvetov in svetovanja
Medosebna skupinska raven	
Pomanjkanje odprtih komunikacij Minimalno zaupanje Minimalno šolanje	Spodbujajo se odprte komunikacije Visoka stopnja zaupanja

Se nadaljuje

Dediči so ali dajejo videz nezainteresiranosti, nesposobnosti, neizkušenosti ali neprimernosti Družinski konflikti ali težave prežemajo podjetje Člani nuklearne ali razširjene družine kot potencialni dediči Neuravnoteženost moči	Dediči so aktivno in sposobno vključeni v podjetje Deljena moč Družinska dinamika je ločena od podjetja En otrok kot potencialni dedič Spodbujanje mentorstva in prakse
Raven podjetja (organizacije)	
Kultura ogroža razvoj podjetja Stabilnost rasti podjetja Ohranjanje struktur, ki spodbujajo	Kultura krepi kontinuiteto podjetja Grozi kriza podjetja Organizacijska struktura spodbuja enostranski nadzor Funkcijsko delegiranje
Raven okolja	
Neproblematično okolje Veliko pogojev dejavnosti Specialni profesionalni predpogoji	Problematično okolje Malo pogojev dejavnosti Minimalni profesionalni predpogoji

Vir: Handler (2003, str. 77).

Ustanovitelj

Največkrat je ustanovitelj tisti, ki odigra ključno vlogo pri planiranju nasledstva. Čeprav se ustanovitelji pogosto zavedajo pomembnosti planiranja nasledstva, se temu velikokrat upirajo. Duhova (2003, str. 76) navaja razloge za upiranje nasledstva, ki jih povzema po Handlerjevi (1994, str. 139):

- soočiti se z realnostjo, da je vse v življenju minljivo, tudi njegovo življenje;
- naslednik bi privedel do zmanjšanja moči in vpliva ustanovitelja pri vsakodnevnem vodenju podjetja;
- izguba nadzora nad podjetjem lahko za ustanovitelja pomeni tudi izgubo osrednje vloge v družini;
- ustanovitelj misli, da nosi odgovornost za ohranitev podjetja in tako po predaji vodstvene funkcije ohrani lastništvo in upravljanje podjetja vse do svoje smrti;
- strah ustanovitelja pred izgubo pomembnega dela svoje identitete;
- ustanovitelju podjetje določa položaj in ugled v družbi;
- ustanovitelj doživlja močne občutke rivalstva in ljubosumja njegovega potencialnega naslednika;
- nezaupanje v sposobnosti in zmožnosti naslednika.

Družina

Družina ima v družinskem podjetju ključno vlogo, kljub temu pa velikokrat ni pripravljena odprto razpravljati o vprašanju nasledstva. Velikokrat se razmišljanje o planiranju nasledstva pojavi takrat, ko ustanovitelj podjetja in njegov zakonski partner dopolnita šestdeset let ali več. Partner ustanovitelja je lahko velika opora ustanovitelju pri planiranju nasledstva, soočanju s problemi nasledstvenega prehoda, soočanju z različnimi težavami, ki ga odvrčajo, in pri reševanju problema nasledstva. Velikokrat je nasledstvo družinskega podjetja avtomatsko določeno, po načelu dedne pravice prvorojenca. V primeru, da najstarejši otrok ni najbolj sposoben ali resnično zainteresiran za podjetje, lahko to ogrozi nasledstvo podjetja. Mlajša generacija se pogosto izogiba pogovorom o planiranju nasledstva, kajti tovrstni pogovori jim vzbudijo občutke strahu pred smrtjo staršev (povzeto po Lansbergu, 1996, v Duh, 2003, str. 79).

Managerji

Managerji, ki so del podjetja že dlje časa ali celo z ustanoviteljem delajo že od začetka podjetja, so lahko čustveno vezani na podjetje in imajo z ustanoviteljem že osebni odnos, pripomorejo k nasprotovanju planiranja nasledstva. Starejši managerji nasprotujejo zamenjavi lastnika, ker se zavedajo, da bodo odnosi z naslednikom bolj formalni. Nasledniki pogosto soočijo te managerje z njihovim lastnim staranjem in vprašanjem upokojitve. V konfliktnih okoliščinah, v katerih se ustanovitelj in nasledniki borijo za vodenje podjetja, se starejši managerji pogosto postavijo na stran ustanovitelja z namenom, da se stanje ne bi spremenilo. Ne glede na sposobnosti in znanja naslednika je ta v očeh starejših managerjev le redkokdaj zmožen nadomestiti ustanovitelja (Lansberg 1996, str. 76–77, v Duh, 2003, str. 80–81).

Lastniki

Prav tako kot drugi udeleženci v podjetju imajo tudi lastniki težave pri soočanju z vprašanji planiranja nasledstva. Ustanovitelj lahko del lastniških pravic podari ali proda tudi sorodnikom, starejšim managerjem, ali obojim. V takšnih primerih ustanovitelj obdrži lastniško kontrolo nad podjetjem.

Ne glede na to, ali je bil delež v lastništvu darilo ali predmet prodaje, implicitno vsebuje pričakovanje lojalnosti in zvestobe ustanovitelju, s tem pa lastnikom otežuje, da bi postavili vprašanje planiranja nasledstva, ne da bi pri tem dajali vtis nelojalnosti. V večjih podjetjih je ustanovitelj pogosto kril finančne potrebe s strani zunanjih investorjev – pogosto prijateljev, ki jim je v zameno za njihovo investicijo dal delež v lastništvu podjetja. Ti zunanji manjšinski lastniki so pogosto prav tako lastniki – managerji svojih družinskih podjetij ter prav tako vpleteni v proces nasprotovanja planiranju nasledstva v lastnih podjetjih. Tako se tudi sami izogibajo razgovorom o planiranju nasledstva (Lansberg, 1996, str. 77, v Duh, 2003, str. 81).

Okolje

Dejavniki, ki povzročajo odpor proti planiranju nasledstva, so tudi zunanji oz. prihajajo iz okolja. Gre za kupce in dobavitelje, ki so v veliki meri povezani z ustanoviteljem kot njihovo glavno poslovno zvezo v podjetju. Ustanovitelj je tista oseba, s katero se morajo povezati, če želijo sodelovati, kljub temu da je v dolgoročnem interesu kupcev in dobaviteljev, da družinsko podjetje planira svojo zdravo nadaljevanje, se le ti bojijo, da bodo izgubili svoje povezave z najvišjim vodstvom. Zato so pogosto na strani ustanovitelja pri izogibanju naporom v zvezi s planiranjem nasledstva.

3.5.2 Planiranje nasledstva

Planiranje nasledstva je zahteven proces, ki vsebuje ogromno korakov in od vpletenih zahteva ogromno časa in potrpežljivosti. Planiranje nasledstva je v nadaljevanju razdeljeno na dodatna podpoglavja, ki dodatno razložijo pomen in pomembnost vsakega koraka.

3.5.2.1 Strateški plan

Najuspešnejši prehodi podjetja so tisti, ki so rezultat sodelovanja ustanovitelja in naslednje generacije. Pri takem sodelovanju gre za vzajemno odgovornost, spoštovanje in predanost družinskemu podjetju. Posledično je izbira naslednika spontana, ustanovitelj pa ne izbere naslednika sam oziroma naslednik ni zmagovalec boja, ki bi nastal po nenadnem ustanoviteljevem odhodu (Huč, 2006, str. 39). Pravočasno in sistematično planiranje prenosa vodstva in lastništva je ključnega pomena za nemoteno poslovanje podjetja v procesu prenosa nasledstva.

V okviru planiranja prehoda v naslednjo generacijo je treba upoštevati naslednje elemente (Vadnjal, 2008, str. 35):

Zgoden začetek planiranja

Običajno v družinskih podjetjih začnejo razmišljati o nasledstvu po ustanoviteljevi nenadni smrti ali pa v primerih, ko ustanovitelj hudo zboli. V takem primeru pride do številnih problemov v vodenju podjetja, saj podjetje praktično čez noč ostane brez vodje. Družina, ki se znajde v takšnih zasebnih težavah, ni sposobna sprejemati racionalnih poslovnih odločitev (Vadnjal, 2008, str. 35).

Vadnjal (2008, str. 35) povzema ugotovitve po Ward-u (1988, str. 111), ki svetuje, naj prenos vodenja ne bo dogodek, ampak proces. Kot še navaja, naj bi bilo idealno, da bi se ustanovitelj

umaknil z vodilnega položaja, vendar ostal na voljo kot svetovalec. Tako bi z oblasti sestopal postopoma, hkrati bi dal naslednikom priložnost, da bi se počasi privadili odgovornemu položaju. Pomembno je, da proces tranzicije razume celotna družina, da se z njim strinja in skupaj razvije terminski plan, kako naj bi proces potekal.

Priprava plana prehoda

Da bo proces prehoda na naslednjo generacijo čim bolj enostaven, nekateri avtorji (Leach 1991, str. 128; Huč, 2006, str. 40) priporočajo formalni plan prenosa v pisni obliki. V osnovi naj gre za dokument, s katerim morajo biti vsi seznanjeni in se ga morajo dobro zavedati ter hkrati tudi odobravati. Takšen dokument bo pomagal zmanjšati verjetnost za konflikte in nesporazume v zvezi s preходом. Ko je tak plan izdelan, ga je treba predstaviti družinskim članom ter vsem tistim, ki so povezani z družinskim podjetjem. Tako podjetnik pokaže, da namerava podjetje še naprej uspešno poslovati (Petek, 2007, str. 13).

Planiranje prenosa vodenja delimo na dva samostojna, a hkrati tesno povezana plana (Kelbl, 2001, str. 49):

- dolgoročni plan, ki je mišljen kot daljši proces rasti podjetja in tranzicije;
- krizni plan, ki vse ključne udeležence pripravi na nenaden sestop vodje (primer smrti) iz družinskega podjetja.

Lastnik podjetja v sodelovanju s svojimi družinskimi in nedružinskimi zaposlenimi izdelava dolgoročni plan prenosa vodenja. Plan za prenos vodenja je zahtevna naloga, ki jo lahko označimo kot proces. Razmere v družini in podjetju se stalno spreminjajo in temu mora podjetnik prilagoditi plan (Huč, 2006, str. 40).

Pri prenosu vodenja je treba upoštevati (Huč, 2006, str. 40):

- Statusno obliko podjetja. Zakon o gospodarskih družbah ima posebna določila za to področje.
- Velikost podjetja. Za mikro podjetja, ki so bila ustanovljena zaradi samozaposlovanja z enim zaposlenim z nizkimi prihodki niti ni treba pripraviti dolgoročnega plana prehoda vodenja. Pri večjih družinskih podjetjih, kjer je vsa družina vezana na dohodke iz podjetja, je treba razmisliti tudi o nadaljevanju dejavnosti v drugi generaciji. Odgovornost za nadaljevanje posla je večja in v igri je socialna varnost za družino in tudi druge zaposlene.
- Iskanje naslednika v družini. Skoraj vsak ustanovitelj, ki se odloči za prenos vodenja, si želi naslednika poiskati v ožji ali širši družini. Vendar mora ustanovitelj upoštevati načelo, da zaposlitev v družinskem podjetju za otroke ne pomeni niti dolžnosti niti pravice. Osební cilji otrok imajo prioriteto in pri karieri jih naj ne bi ovirali.

- Postopen prenos pooblastil. Na začetku gre lahko samo za prenos nekaterih vodstvenih funkcij (npr.: vodenje posameznega oddelka ali poslovne enote) pri čemer ustanovitelj kot večinski lastnik še naprej upravlja družbo kot celoto.

Vključevanje vpletenih oseb in zunanja pomoč

V procesu planiranja prehoda je ključna oseba ustanovitelj podjetja. Kljub vsemu pa morajo biti v ta sicer težaven in kompleksen proces vključene še ostale osebe, ki jih kakorkoli zadeva proces prehoda (vsi družinski člani kot tudi nedružinski uslužbenci). Najpomembneje je, da imajo v procesu planiranja prehoda vsi družinski člani enake možnosti za izražanje svojih želja in mnenj (Huč, 2006, str. 41; Vadjal, 2008, str. 36; Syms, 1992, str. 179).

Smiselno je, da v proces planiranja nasledstva vključimo še neodvisne svetovalce za družinsko podjetništvo, računovodje, odvetnike in celo poslovne kolege, ki so se že srečali s procesi prehoda v naslednjo generacijo. V primeru, da ima podjetje tudi upravni odbor pa je smiselno izrabiti tudi njegovo pomoč (Huč, 2006, str. 41).

Učenje in priprava naslednika

Ustanovitelj podjetja običajno od svojih otrok pričakuje, da so le-ti zainteresirani za aktivno delovanje v podjetju in nekega dne tudi za nasledstvo tako v lastništvu kot tudi v vodenju podjetja. Ustanoviteljevi otroci pogosto odraščajo v duhu podjetništva, prav tako pa večino informacij o podjetništvu in podjetniškem življenju dobijo ravno od ustanovitelja. Če so te informacije pozitivno naravnane, bo tak tudi odnos naslednikov do podjetništva. Tisti podjetniki, ki pa neprestano tarnajo nad podjetjem in težkim podjetniškim življenjem, pa pogosto odvrnejo svoje potomce od podjetništva. Obstaja pa tudi možnost, da ustanovitelj izolira svoje potomce od posla in delovanja v podjetju, vendar to lahko potomci razumejo kot sporočilo, da naj si zaposlitev in kariero ustvarijo drugje (Vadjal, 2008, str. 36).

Podjetniki, ki si želijo, da bi nekoč podjetje vodili in upravljali otroci, naj otroke že zelo zgodaj začnejo vključevati v podjetje in jih spoznavati s podjetjem. Dober primer zgodnjega vključevanja potomcev v podjetje je v obliki počitniškega dela (Syms, 1992, str. 101, v Vadjal, 2008, str. 36).

Otrokom je treba dati tudi priložnost, da pridobivajo znanja in izkušnje tudi v drugih podjetjih. V mnogih podjetjih v tujini so najuspešnejši direktorji družinskih podjetij preživeli velik del poslovne kariere v drugih podjetjih. Leach (1991, str. 131, v Vadjal, 2008, str. 36) pravi, da kadar se otroci ne odločijo za delo v družinskem podjetju in da si kariero ustvarijo drugje, ustanovitelj ne rabi skrbeti za prihodnost in usodo svojih otrok, ker so dokazali, da so si sposobni poiskati zaposlitev tudi drugje.

Pomembno vprašanje pri vključevanju otrok v družinsko podjetje je tudi to, kako pripraviti potomce na prevzem vodilnih položajev. Otroci lahko v podjetju začnejo na nižjih položajih

in si sčasoma utrejo pot navzgor. Prednost tega pristopa je, da se potomci dobro spoznajo s podjetjem, z delovnimi procesi in različnimi delovnimi mesti. Slabost tega pristopa pa je, da na primer otrok z opravljeno diplomom dela v proizvodnji, skladišču ali na podobnih nižjih delovnih mestih. Pomembno je tudi vprašanje mentorstva. Najprimernejši mentorji v družinskih podjetjih so nedružinski uslužbenci, ker zaradi drugačnega okolja, iz katerega izhajajo, in drugačnih izobrazbenih struktur pozitivno vplivajo na izgradnjo osebnosti otrok ustanoviteljev. Otroci, ki imajo za mentorje svoje starše – ustanovitelje, vse prepogosto postanejo projekcija ustanovitelja (Huč, 2006, str. 42, v Vadjal, 2008, str. 37).

Planiranje upokojitve

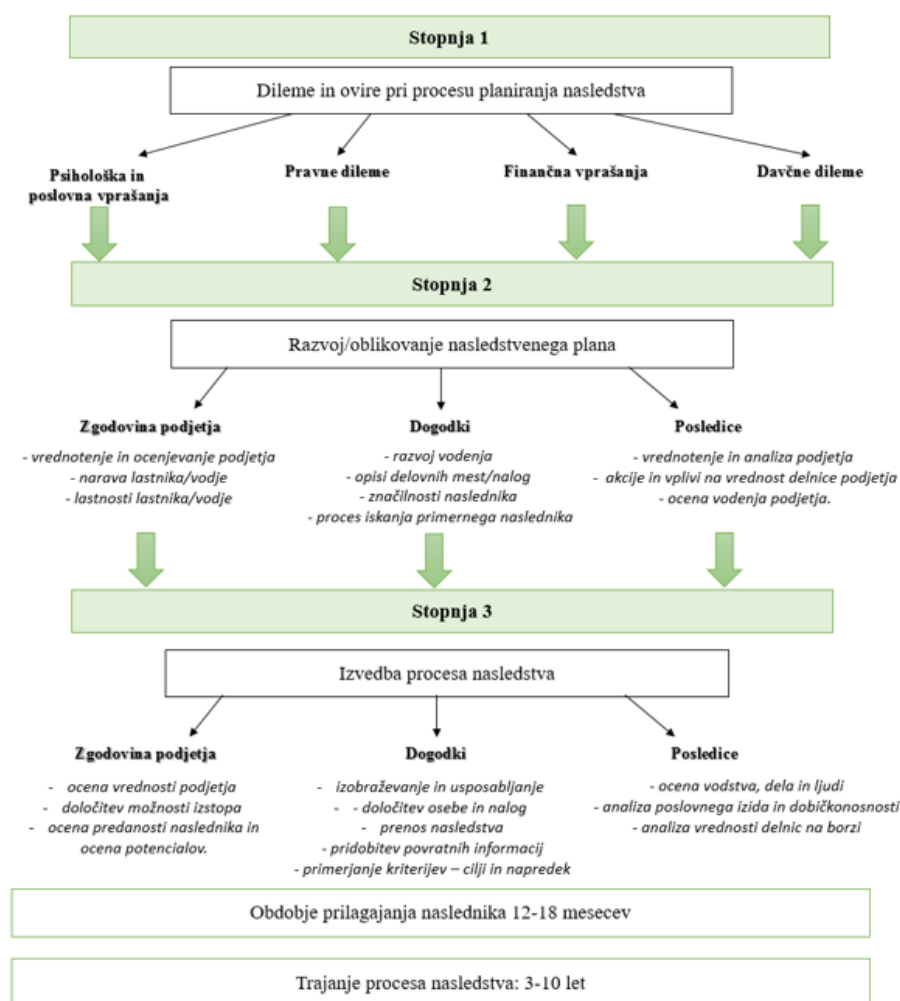
Leach (1991, str. 132, v Vadjal, 2008, str. 37) pravi, da ustanovitelji pogosto ne vedo, kdaj je prišel čas za njihov odstop. Mnogi podjetniki si nočejo priznati, da se starajo in da je nastopil čas, ko morajo vajeti podjetja prepustiti potomcem. Mnenje mnogih je, da je sestop lažji, če ga ustanovitelj opravi, ko je še popolnoma zmožen opravljati naloge in ko je še vitalen ter dobrega zdravja.

Plan prehoda na naslednjo generacijo naj med drugim vsebuje tudi datum upokojitve (oz. časovni plan) ustanovitelja in naj se ga v smislu dobre poslovne prakse tudi drži. To sicer ne pomeni (in se niti ne pričakuje), da ustanovitelj potem prekine sodelovanje s podjetjem. Podjetnik je s svojimi znanji in izkušnjami lahko odličen svetovalec, planer, razvijalec novih storitev/proizvodov. Smiselno pa je, da ni vključen v vsakodnevno poslovno odločanje in naj tudi ne vodi poslov iz ozadja.

Ustanovitelj mora v času svoje aktivne vloge v podjetju poskrbeti tudi za finančno varnost po odhodu iz podjetja, saj le-ta ne sme biti razlog, da ustanovitelj ne zapusti podjetja. Dohodki podjetnika in življenjski standard se po odhodu iz podjetja ne smejo bistveno zmanjšati, zato je ključno, da na to mislijo že v procesu planiranja nasledstva.

Ip in Jacobs (2006, str. 342) sta v svoji raziskavi prikazala, kako naj bi potekal proces planiranja nasledstva. V prvi stopnji plana naj bi razmislili o dilemah in ovirah pri procesu planiranja nasledstva, kar zajema premislek o naslednjih vprašanjih in dilemah. V drugi fazi procesa planiranja gre za razvoj nasledstvenega plana. V tretji fazi pa gre za izvedbo procesa nasledstva po predhodnem planu. Naslednik po ocenah potrebuje obdobje prilagajanja, ki traja med 12 in 18 mesecev, da doseže popolno produktivnost in da se v polni meri spozna ter vpelje v poslovanje. Celoten proces lahko traja 3–10 let, kar je predstavljeno na sliki 11.

Slika 11: Proces planiranja nasledstva



Vir: Ip & Jacobs (2006, str. 342).

3.5.2.2 Dolgoročni plan nasledstva

Pri dolgoročnem planu nasledstva gre za daljši proces rasti podjetja in tranzicije. Pri planiranju prenosa nasledstva je treba upoštevati značilnosti vsakega družinskega podjetja posebej, zato neke splošne formule ne moremo podati, kljub temu pa je pri planiranju treba upoštevati nekaj splošnih napotkov in smernic. Pri dolgoročnem planiranju upoštevamo lastnosti družine in podjetja ter preplet med tema dvema sistemoma (Simčič, 2006, str. 36).

Lastnosti družinskega podjetja

Ob ustanovitvi podjetja je treba pomisliti tudi na tranzicijo in probleme povezane s tranzicijo, saj je od tega odvisno, za katero statusno obliko podjetja se bo podjetnik odločil.

V Sloveniji je najpogostejša statusna oblika podjetja d. o. o. oziroma družba z omejeno odgovornostjo. Glede na velikost slovenskih podjetij in zakonodajo je ta statusna oblika tudi najbolj primerna za družinska podjetja pri nas (Kelbl, 2002, str. 28).

Tabela 13: Statusne oblike družinskih podjetij

Samostojni podjetnik posameznik	Samostojni podjetnik je lahko le posamezna fizična oseba. Pravica dedičev je zagotovljena z zakonom, s tem da lahko nadaljuje podjetje le eden od njih. Drugi dediči ne morejo sodelovati v tem podjetju, razen v primeru, če jim je podeljena prokura.
Družba z neomejeno odgovornostjo	Zakon opredeljuje d. n. o. kot osebno družbo dveh ali več oseb. Vsak družbenik je upravičen in zavezan do posloводства v družbi. S pogodbo se lahko zaupa posloводство enemu članu ali pa tretji osebi. Načeloma velja, da d. n. o. kot osebna družba preneha, če družbenik umre. ZGD dopušča možnost, da se družbeniki dogovorijo in da družba ne preneha, ampak se nadaljuje s preostalimi družbeniki. Zakon predpostavlja, da je posloводство individualno in da je kolektivno le, če ga predpisuje družbena pogodba. Po družbenikovi smrti se družba lahko nadaljuje z njegovimi dediči, če je tako določeno v družbeni pogodbi. To se lahko uredi tudi tako, da se jim prizna položaj komanditistov.
Družba z omejeno odgovornostjo	Družba z omejeno odgovornostjo je pri nas najbolj razširjena kapitalska družba. Je še posebej primerna oblika za družinska podjetja in podjetja ljudi, ki so tudi sicer med seboj povezani. Manjše število družbenikov dopušča več dogovarjanja in oblikovanje notranjih razmerij skoraj brez omejitev. Poslovni deleži se lahko odtujijo in dedujejo. Glede vodenja in upravljanja d. o. o. ZGD nima kongentnih določb in vse prepušča družbenikom. Določbe družbene pogodbe ne smejo prizadeti temeljnih načel obligacijskega prava, kot so: načelo enakopravnosti, vestnosti in poštenja, prepoved zlorabe pravic in upoštevanje dobrih poslovnih običajev. Podjetnik – ustanovitelj podjetja ima veliko avtonomijo pri sestavljanju družbene pogodbe in jo lahko sestavlja po svoji volji, vse dokler ima zahtevano večino poslovnih deležev (75 %), s tem da spremembe potrjuje notar.
Delniška družba	Ta statusna oblika je vsaj pri naših družinskih podjetjih zelo redka. Gre za pravno formalno najbolj zahtevno statusno obliko, ki zaenkrat še močno prerašča potrebe naših družinskih podjetij.

Se nadaljuje

Tabela 14: Statusne oblike družinskih podjetij (nad.)

Komanditna družba	Komanditna družba je ena od osebnih družb, v katero sta vključeni dve vrsti družbenikov. Komplementarji imajo isto vlogo kot družbeniki v d. n. o. Komanditisti pa imajo pravico do udeležbe na dobičku za vloženi kapitalski delež, pravico do nadzora in po družbeni pogodbi tudi do vodenja notranjih zadev družbe, če je tako predvideno. Ustanovitelj družinskega podjetja v taki statusni obliki običajno nastopa kot komplementar, dediči pa kot komanditisti. Družba po smrti komanditista praviloma ne preneha. Dediči komanditista z vstopom v družbo pridobijo enak položaj. Pravni položaj komplementarjevih dedičev je v komanditni družbi enak kot v družbi z neomejeno odgovornostjo.
-------------------	--

Vir: Kelbl (2002, str. 29).

Pri načrtovanju prenosa upravljanja in vodenja je treba upoštevati tudi velikost podjetja. Podjetja, ustanovljena zaradi samozaposlitve, imajo enega zaposlenega z nižjimi prihodki, zato ne rabijo načrtov za prenos. V primeru, da se poslovanje razširi in je cela družina vezana na dohodke iz podjetja, pride v poštev razmislek o nadaljevanju poslovanja v drugi generaciji (Simčič, 2006, str. 38).

Odgovornost za nadaljevanje posla je večja pri večjih podjetjih. Zagotoviti je treba socialno varnost za družino in druge zaposlene. Večje število zaposlenih predstavlja večji kadrovske potencial in s tem možnost, da prihodnost podjetja podjetnik zaupa tudi nedružinskemu članom kolektiva (Kelbl, 2002, str. 30).

Po Swartzu (1996, str. 45, v Simčič, 2006, str. 38) gre podjetje skozi tri faze razvoja:

- **Podjetniška faza:** ustanovitelj trdo dela, dela napake in se srečuje s težkimi preizkušnjami. Večino poslovnih funkcij opravlja podjetnik sam. Podjetnika vodi intuicija. Ta faza je najzahtevnejša in najbolj neprimerna za izpeljavo prenosa nasledstva, čeprav običajno prenos nasledstva v tej fazi še ni potreben.
- **Managerska faza:** podjetniku začne primanjkovati časa in vsega več ne more narediti sam. Zaposli zunanje strokovnjake, ki na podjetje in delovanje podjetja gledajo drugače od podjetnika, kar je po drugi strani lahko tudi vzrok za morebitne konflikte. Z vidika planiranja prenosa vodenja nedružinski zaposleni lahko za podjetje pomenijo rešitev v primeru, ko nihče od družinskih članov ni pripravljen na prevzem podjetja.
- **Profesionalna faza:** ta faza v podjetju postavi stvari na svoje mesto. Podjetje je tržno usmerjeno, družinski člani pa se prilagajajo podjetju. Vsak zaposleni odgovarja za svoje delo, cilji so planirani, uspešno delo je nagrajeno. Profesionalni vodstveni sistem podjetju zagotavlja nadaljnji obstoj in rast tudi brez ustanovitelja.

Lastnosti družine

Želja vsakega podjetnika je, da si poišče namestnika znotraj svoje družine (ožje ali širše). V prvem planu so ožji člani družine, torej otroci ali zakonski partner (Kelbl, 2002, str. 31).

V procesu načrtovanja nasledstva v vodenju ter lastništvu se podjetniku običajno porajajo vsaj naslednja vprašanja (Kelbl, 2002, str. 31):

- Ali je kdo v družini pripravljen prevzeti nasledstvo?
- Ali je kdo v družini primerno izobražen, ima potrebne izkušnje in dovolj veliko avtoriteto?
- Ali je v družini kandidatov več in bo treba izbrati?
- Ali ima smisel načrtovati prenos ali je bolje v danem trenutku podjetje prodati
- in družino obvarovati pred morebitnimi težkimi trenutki?

Ustanovitelj podjetja ima v družini velik vpliv. Otroci pridobijo odnos do podjetništva z opazovanjem staršev. Kadar imajo starši podjetnikov težave pri svojem poslu, lahko nasledniki izgubijo motivacijo za prevzem in nadaljevanje. Nasprotno pa pozitivni zgledi ne pomenijo, da bodo zato otroci izbrali podjetniško pot. Veliko otrok ima prirojene in privzgojene drugačne spretnosti in izobrazbo, ki niti najmanj ne ustreza podjetju. Zato podjetnik ne sme misliti, da je zaposlitev otrok v družinskem podjetju pravica ali celo dolžnost. Prioriteto morajo imeti osebni cilji otrok. V primeru, da se bo podjetnikov otrok zaposlil v nekem popolnoma drugem podjetju, si podjetnik tega ne sme šteti za neuspeh (Vadnjal, 1999, str. 37, v Kelbl, 2002, str. 31).

3.5.2.3 Krizni plan nasledstva

Ko v podjetju pride do nekega nepričakovanega dogodka (smrti lastnika, naslednika, nenadnega odstopa vodje iz kakršnihkoli razlogov), se uporabi krizni plan nasledstva (Foley & Lardner, 2008).

S pripravo kriznega plana bi bilo zagotovljeno nemoteno delovanje podjetja tudi v času izrednih razmer. Podjetje, ki se zaradi izrednih razmer sreča s krizo vodenja, se lahko hitro znajde v razmerah nestabilnega poslovanja, kar privede do dolgoročnih poslovnih izgub in posledičnega upada vrednosti podjetja (Foley & Lardner, 2008).

Krizni plan naj bi vseboval dva dela (Kelbl, 2002, str. 26):

1. Plan za osebne zadeve podjetnika – ustanovitelja, ki naj zajema:

- informacije o tem, kje je shranjena oporoka in kdo bo urejal pravna vprašanja;

- informacijo o tem, kje so shranjeni pomembni dokumenti, pogodbe, posestni listi;
- seznam nepremičnin s potrebnimi podatki in dokazili o lastništvu;
- seznam zavarovalnih polic;
- podatke o morebitnih osebnih dolgovih in terjatvah iz danih osebnih posojil;
- seznam premožnin večje vrednosti;
- seznam bančnih računov, kreditnih kartic in gesel;
- seznam nerealiziranih dogovorov in odprtih postopkov;
- seznam za obveščanje;
- seznam članstva v klubih, ustanovah, društvih, fundacijah;
- seznam imenskih delnic in deležev v podjetjih;
- spisek posebnih želja podjetnika.

2. Plan za profesionalne zadeve v podjetju, ki naj zajema:

- podatek o tem, kdo naj prevzame vodenje podjetja;
- podatek o tem, kje so shranjeni ključi blagajne ali sefa;
- podatek o tem, kje so deponirani pomembni dokumenti;
- inovacije, patentne pravice, trajne recepte;
- dogovore z upniki, dobavitelji;
- dogovore s kupci, dolžniki;
- dogovore z bankami in drugimi finančnimi institucijami;
- aktivnosti v delu;
- nerealizirane dogovore;
- članstva v raznih odborih;
- sponzorstva.

Plan za osebne zadeve je namenjen družini, plan za profesionalne zadeve pa je namenjen zaposlenim v podjetju (zaposlenim družinskim članom in nedružinskim uslužbencem), ki bodo prevzeli naloge v podjetju (Kelbl, 2002, str. 26).

V oblikovanje kriznega plana lahko podjetnik po želji vključi tudi člane družine in druge zaposlene v podjetju. Izdelava plana sicer zahteva svoj čas, a ko je krizni plan enkrat izdelan, so potrebne le še sprotne dopolnitve in prilagoditve (Petek, 2007, str. 14).

3.6 Vodenje in lastništvo – prenos na naslednjo generacijo

Načrtovanje nasledstva je potrebno, da se zagotovita harmonija družine in kontinuiteta podjetja v naslednjo generacijo. Postavljena mora biti dobra osnova z vidika prihodnjih potreb podjetja in družine. Če nasledstvo ni planirano, lahko ustanoviteljeva nenadna smrt povzroči močne spremembe v vzorcu avtoritet in porazdelitvi lastništva. V takšnih okoliščinah postanejo konflikti med dediči tako močni, da so nezmožni sprejeti strateške

odločitve, pomembne za zagotovitev prihodnosti podjetja (Bitenc, 2010, str. 65, v Lansberg, 1996, str. 70–71).

Na vprašanje: zakaj podjetja nimajo urejenega sistema planiranja nasledstva na vodstvenih položajih oziroma zakaj je temu tako, Pirc (2007) navaja naslednje vzroke:

- pomanjkanje časa, ki bi ga lastniki namenjali vprašanju nasledstva;
- občutek, da čas za ukvarjanje z omenjeno temo še ni prišel;
- kompleksnost vprašanja nasledstva;
- odpor do razmišljanja o umiku iz podjetja;
- trenja znotraj družine ali med zaposlenimi.

Po nekaterih raziskavah je povprečna doba družinskega podjetja 24 let, kar predstavlja povprečno dolžino vključenosti ustanoviteljev v podjetje (Leach, 1991, str. 17). In kot sta Beckhard in Dyer že leta 1983 ugotovila, le 30 % družinskih podjetij preživi prehod v drugo generacijo in le 10 % družinskih podjetij preživi prehod v tretjo generacijo.

Pri nasledstvu v lastništvu je v ospredju krvno sorodstvo, ki daje pravico do lastništva, medtem ko so pri nasledstvu v vodstvu v ospredju predvsem kompetence potencialnega naslednika.

3.6.1 Prenos vodenja na naslednjo generacijo

Nasledstvo v vodenju podjetja je več let trajajoč proces in zahteva sodelovanje vseh ljudi iz skupine upravljalcev. Stopnje sukcesije tako vključujejo planiranje, selekcijo in pripravo naslednje generacije managerjev, prenos odgovornosti managerjev, postopno prenehanje vloge prejšnjih managerjev ter njihov popolni izstop (Kelbl, 2002, str. 17).

Kadar je nasledstvo v podjetju skrbno planirano, takrat nasledstvena vprašanja kot taka, ne pomenijo krize za podjetje. Zamenjava vodstva lahko predstavlja tudi strateško priložnost za podjetja, predvsem za tista v porajajočih se panogah in na dinamičnih trgih, kakor tudi v hitro rastočih podjetjih, ki se soočajo s spremenjenimi zahtevami v vodenju in vodstvu (Weindorfer, 2010, str. 44). Dycke in soavtorji (2002, str. 145, v Duh & Tominc, 2005, str. 591) opozarjajo, da pa se vse prepogosto reševanje nasledstvenih vprašanj v vodstvu podjetja obravnava kot kriza, s katero se mora podjetje soočiti.

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;
- opredelitev vloge odhajajočega predhodnika in
- posredovanje odločitve ključnim udeležencem v podjetju.

Samo planirano nasledstvo v vodstvu družinskega podjetja bo izvršilo menjavo generacij v vodstvu na tak način, da bo najboljše zadoščeno interesom podjetja kakor tudi družine (Duh & Tominc, 2005, str. 591).

V planiranje nasledstva mora podjetje vključiti planiranje strategij uvajanja in izobraževanja naslednika za vodenje podjetja ter strategijo prenosa vodenja na naslednika. Namen strategije prenosa vodenja je izogibanje konfliktom v družini, ki bi lahko vplivali na njeno trdnost, ter hkrati postaviti družino v položaj, da lahko uresniči svojo vodstveno vlogo. Strategija prenosa vodenja mora definirati prihodnjo vlogo članov družine v podjetju, razložiti ostalemu vodstvu podjetja prihodnjo vlogo družine, omogočiti, da člani družine skupaj z novim vodstvom izdelajo smernice o poslanstvu, ciljih in prihodnjih strategijah podjetja ter postavijo nove zasnove vodenja (Weindorfer, 2010, str. 45).

3.6.2 Prenos lastništva na naslednjo generacijo

Prvo in glavno vprašanje pri prenosu lastništva je seveda to, na koga želi lastnik –ustanovitelj podjetja prenesti svoje podjetje. Če lastništvo podjetja ostane v rokah družine, se je treba vprašati, kateri družinski član ali več le teh bo prevzelo lastništvo, ter kakšna bo njihova aktivnost v podjetju. Če pa bo podjetje prevzela tretja oseba, pa je ključno vprašanje, komu oz. kateremu podjetju se namerava družinsko podjetje.

Pri prenosu podjetja gre za prenos lastništva na drugo osebo ali podjetje, ki zagotovi nadaljevanje poslovanja podjetja. Ta prenos se lahko odvija znotraj družine, s prodajo managerjem ali zaposlenim, ki niso člani družine, prodajo osebam izven podjetja ali obstoječim podjetjem, vključno s prevzemi in združitvami. V večini malih in srednje velikih podjetij pa je nasledstvo v lastništvu podjetja tesno povezano z nasledstvom v vodstvu podjetja (Duh & Tominc, 2005, str. 591).

Shepherd in Zcharakis (2000, str. 29) sta postavila nekaj vprašanj, ki so pomembne 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?

Pri prenosu lastništva podjetja imajo pomembno vlogo regulativni okvirji, kot so pravna določila in predpisi glede davkov. Planiranje nasledstva v lastništvu bi moralo obsegati

naslednje korake: določitev naslednika, plan razdelitve premoženja, oporoka in darilna pogodba (Duh, Tominc & Rebernik, 2005, str. 591).

Pomembno je razumeti, da ni nujno, da se prenos lastništva in prenos vodenja zgodita hkrati. Lastnik – ustanovitelj se lahko odloči, da bo prenesel vodenje podjetja na enega od svojih otrok, medtem ko lastništvo podjetja enakomerno razdeli med vse svoje potomce, ne glede na to, kako aktivno so vpleteni v poslovanje podjetja.

Najpogostejši razlogi, da vodstvo družinskih podjetij ne planira prenosa lastništva oz. opusti planiranje prenosa lastništva, so (Žaler, 2008):

- tehnične napake pri planiranju,
- planiranje »v vakumu«,
- lastnik/lastnica podjetje prepusti zakoncu,
- izziv, kako vse svoje otroke obravnavati enako.

Predenj pride do prenosa lastništva podjetja na naslednjo generacijo, je ključno, da so izpolnjeni nekateri pogoji:

Lastnik podjetja mora biti pripravljen podariti podjetje

Najpogostejši pogoj, da je lastnik podjetja pripravljen predati lastništvo na svoje potomce, je njegova finančna neodvisnost od podjetja. Večina podjetnikov pravi, da ima premoženje skoncentrirano v svojih podjetjih, in ko pride čas za zapustitev podjetja, pride do problema, kako unovčiti to premoženje in hkrati ohraniti podjetje finančno zdravo. Drugi problem, ki ga je smiselno izpostaviti, pa je tudi ta, da mora biti podjetnik pripravljen na delitev premoženja ter s tem tudi na opustitev svoje dosedanje moči odločanja v podjetju.

Naslednik mora biti pripravljen na sprejetje nasledstva v lastništvu podjetja

Naslednik mora zaupati sam vase v procesu sprejetja premoženja, ki ga dobi v obliki podjetja. Prav tako lahko prenos na naslednika vpliva na vrednost podjetja in prihodnja pričakovanja v zvezi s podjetjem. Lastnik, ki predaja premoženje podjetja svojim naslednikom, mora biti prepričan v njihovo pripravljenost na sprejemanje ključnih odločitev glede prihodnjega poslovanja podjetja.

Uspešno podjetje, uspešen management ter kakovostno upravljanje

Podjetniku je v interesu, da preda uspešno podjetje z uspešnim vodstvom ter s kakovostnim upravljanjem. Enako velja za naslednika, ki si ne želi dobiti težavnega podjetja ali težavnega poslovanja. Podobno velja tudi v primerih, ko gre podjetje v prosto prodajo na trg. Tudi takrat se pričakuje uspešno podjetje, z dobrimi rezultati, dobro organizacijsko strukturo in

oblikovanimi poslovnimi plani ter podjetje s kakovostnimi in na trgu privlačnimi proizvodi oz. storitvami.

Omenimo še to, da kakovosten in močan management v družinskih podjetjih pogosto predstavlja oviro za uspešen prenos lastništva podjetja na naslednjo generacijo. Težava je v tem, da lastniki podjetja prepogosto enačijo proces prenosa lastništva s procesom prenosa vodenja. Zato je nujno, da ima podjetje oblikovana oba plana, tako plan prenosa lastništva kot tudi plan prenosa vodenja, in da jih obravnava povsem ločeno in seveda enako pomembno.

Občutek pri ključnih udeležencih, da je prenos lastništva nujen korak

Prenos podjetja na naslednjo generacijo zahteva veliko dela in tudi težkih odločitev. Pogosto je lažje podjetje prodati, kot pa ga prenesti na naslednjo generacijo.

Podjetnik mora razumeti, da bo slej ko prej nastopil čas, ko bo moral zapustiti podjetje in prepustiti vodenje naslednjim generacijam. Ko pride do tega trenutka, pa je najenostavneje in najmanj stresno za vse udeležene v tem procesu, če je že vse predhodno planirano in predvideno.

3.7 Razlogi za ne-planiranja nasledstva

Ker je nasledstvo odločilna faza v življenjskem ciklu slehernega družinskega podjetja, je nujno potrebno planiranje nasledstva (Duh, 2003, str. 62). S planiranjem se tako zagotovita nadaljnja in kontinuirana rast in razvoj podjetja v naslednjo družinsko generacijo, saj je samo planiranje nasledstva osrednji dejavnik, ki vpliva na proces nasledstva. Nasledstveni načrt naj vključuje strategije, ki postavljajo poslovne interese pred družinskimi interesi, in naj poudarijo prednosti družinske pozicije (Miller, Steier & Miller-Le Berton, 2003, str. 513–581).

Različni avtorji navajajo vrsto dejavnikov in ovir, ki razlagajo odpor proti planiranju nasledstva:

- Benson, Crego in Drucker (1990, str. 225) menijo, da se le redki ljudje z lahkoto sprijaznijo z mislijo o svoji minljivosti, še redkejši med njimi so podjetniki. Glavna značilnost njihovih osebnosti je njihov močni ego in prepričanje, da nadzirajo svojo usodo. Dejstvo, da nekega dne ne bodo več najprimernejša oseba za vodenje podjetja, je za njih zelo boleče.
- Ustanovitelju je v navadi, da sprejema vse pomembne odločitve pri poslu in se v tej vlogi tudi najboljše počuti. Mnogi tudi postanejo podjetniki zaradi potrebe, imeti moč

nad drugimi ljudmi. Tako je razumljivo, da pomeni odpovedati se vodilnemu položaju za ustanovitelja veliko žrtev (Levinson 1971, str. 91).

- Ustanovitelj se močno identificira s podjetjem, saj je to zanj podaljšek njega samega in večkrat tudi smisel njegovega obstoja. Občutek lastne identitete je nerazdružljivo povezan z njegovo vlogo v podjetju. Odhod iz podjetja bi tako pomenil izgubo osebne učinkovitosti in smisla življenja (Handler & Kram, 1998, str. 264, v Vadnjal, 2002, str. 32).
- Uspešno vodenje prenosa je po navadi rezultat natančnega planiranja, ki se začne že vrsto let pred začetkom dejanskega formalnega procesa. Handlerjeva (1994) pravi, da so podjetniki bolj ljudje akcije kot planerji, zato svojo energijo raje usmerjajo v dnevne aktivnosti.
- Izbrati je treba naslednika, ki bo vodil podjetje na podlagi svojih strokovnih zmožnosti. Družinske vrednote po drugi strani narekujejo, da otroci ne smejo biti predmet ocenjevanja in izbire najboljših. Čustva ustanovitelju preprečujejo, da bi med doslej enakovrednimi otroki izbral le enega.
- Mnogo ljudi je strah upokojitve, čeprav so nekateri na takih delovnih mestih, za katerega bi vsak mislil, da jih bodo z veseljem zapustili. Podjetniki, ki z veseljem opravljajo svoj posel, vidijo umik iz vsakodnevnega poslovnega življenja v upokojitev skoraj tako grozeče kot smrt. Podjetniki navadno med svojim aktivnim življenjem nimajo drugih interesov, katerim bi se lahko posvetili, zato se pri razmišljanju o upokojitvi osredotočajo na negativne posledice, kot je izguba identitete, bojijo pa se tudi tveganja, da bodo prepustili posle morebiti nepravemu nasledniku (Leach, 1991, str. 125).
- »Nihče ne more voditi tega podjetja tako kot jaz sam,« je stavek, ki je značilen za večino ustanoviteljev. Ljubosumje in rivalstvo do naslednika, ki domnevno komaj čaka, da prevzame oblast, se tako izraža z nezaupanjem v naslednikove sposobnosti. Ta negativna čustva so navadno še bolj resna, kadar je naslednik ustanoviteljev sin, saj so podkrepljena s konflikti vsakodnevnega vodenja (Vadnjal, 2002, str. 32).
- Tudi ustanoviteljeva žena navadno ni preveč zainteresirana za to, da bi njen mož zapustil mesto vodje. Sama je imela določeno vlogo v povezavi s podjetjem in z odhodom njenega moža se njena pomembnost zmanjša.
- Kulturne vrednote, ki usmerjajo družinsko življenje, navadno niso preveč naklonjene pogovorom, kaj se bo zgodilo, ko starši umrejo. Posebej občutljivo je finančno vprašanje, saj tistega, ki ga to zanima, hitro osumijo, da ga bolj skrbi dediščina kot zdravje in dolgo življenje staršev. Prav tako sta pomembni zavora pred planiranjem filozofije enakosti vseh otrok in globoko zakoreninjen strah otrok pred smrtjo svojih staršev (Syms, 1992, str. 180).
- Rosenblatt in soavtorji (1985, str. 187) opazajo, da lahko zaposleni močno zavirajo proces tranzicije v podjetju, čeprav bi kontinuiteta podjetja logično morala biti v njihovem interesu. Za mnoge lojalne uslužbence je dejstvo, da so si z ustanoviteljem zelo blizu, kar je ena glavnih prednosti, zaradi katere vztrajajo v družinskem podjetju. Če ustanovitelja zamenja nekdo, ki po njihovem mnenju ni dovolj sposoben, je hkrati

tudi verjetno, da bo začel z naglimi spremembami, kar je velika slabost in grožnja zaposlenim v podjetju.

Razloge za odsotnost planiranja lahko iščemo na več različnih področjih poslovanja v podjetjih. Pomanjkanje strategije oziroma nejasno opredeljena strategija pripomore k temu, da je težko oblikovati smernice, na podlagi katerih bi lastnik družinskega podjetja lahko planiral prenos nasledstva na naslednjo generacijo.

4 ANALIZA PODJETIJ

V analizo so vključena tri družinska podjetja, in sicer:

- Genij, izgradnja, prenovitev, uvedba organizacijskih in informacijskih sistemov d. o. o.;
- Steklarstvo Martin Perne s. p. in
- San, sanacije in gradnja objektov, d. o. o.

V analizi želiva preučiti prenos lastništva, ali je bil oziroma bo prenos uspešen in učinkovit. Pri vsakem podjetju bova poskušala podati smernice in predloge za učinkovit in uspešen prenos lastništva med generacijami. Uporabila sva tudi določene finančne kazalnike, ki prikazujejo uspešnost poslovanja posameznega podjetja. Prav tako sva za vsako podjetje sprejela ali ovrgla raziskovalno tezo, ki sva jo oblikovala in predstavila v uvodu magistrske naloge.

V analizo je zajeta ena osebna gospodarska družba – samostojni podjetnik (s. p.) in dve kapitalski družbi – družbi z omejeno odgovornostjo (d. o. o.). Primerjala bova tudi, na kakšen način se prenos lastništva razlikuje pri samostojnem podjetniku v primerjavi z družbo z omejeno odgovornostjo, in poskušala oceniti, kje je bil prenos lastništva uspešnejši. Pri analizi sva si pomagala s primarnimi viri (vprašalniki in intervjuji z lastniki ter družinskimi člani) in s sekundarnimi viri podatkov (Gvin in Bizi). V podjetjih sva izvedla strukturirane intervjuje. To pomeni, da sva že prej sestavila vsa vprašanja, na katera sva želela, da intervjuvanci odgovorijo. Vprašanja so zastavljena v tej smeri, da so nama pomagali pri sprejetju ali zavrnitvi temeljne raziskovalne teze magistrskega dela. V vsakem podjetju sva intervjuvala tri osebe, in sicer ustanovitelja podjetja, (prihodnjega oziroma potencialnega) naslednika in dodatnega družinskega člana, ki je v podjetju zaposlen. S tem sva želela poseči v globino in temeljito preučiti odnose med družinskimi člani, njihova razmišljanja in različne poglede o družinskem podjetništvu in samem procesu nasledstva.

V samo analizo sva vključila tri temeljne finančne kazalnike, in sicer EBITDA profitno maržo (EBITDA = čisti dobiček/čisti prihodki od prodaje), ROA ali donosnost sredstev (ROA = čisti dobiček/sredstva) in ROE ali donosnost kapitala (ROE = čisti dobiček/povprečno stanje kapitala). Podjetja morajo v današnjem konkurenčnem svetu spremljati in

analizirati finančne kazalnike, ob tem pa ne smejo pozabiti na ključno: spremljanje nefinančnih kazalnikov (npr. neto in bruto fluktuacije zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih idr.), ker soustvarjajo in zrcalijo uspešnost finančnih kazalnikov. Zaradi družinske povezanosti in večje vpletenosti odnosov ter čustev v družinskem podjetništvu sva s pomočjo intervjujev posredno ugotavljala nefinančne kazalnike, ki so temeljili predvsem na odnosu med družinskimi člani. Za finančne kazalnike pa sva vzela tri najpogostejše spremljane kazalnike, ki jih bova v nadaljevanju opisala (Petrič, 2016).

EBITDA profitna marža prikazuje odstotek dodatnega prihodka podjetja. ROA ali donosnost sredstev prikazuje uspešnost vodstva podjetja pri upravljanju s sredstvi. Višja kot je vrednost kazalnika, uspešnejše je poslovanje podjetja in manjša je verjetnost poslovnih ali finančnih težav. Vrednost kazalnika se zelo razlikuje od posamezne panoge, splošno pa velja, da podjetja stremijo k čim višji vrednosti kazalnika, saj to pritegne vlagatelje in financerje. ROE ali donosnost kapitala pa je najpomembnejši iz vidika lastnikov. Kazalnik prikazuje, koliko dobička lahko ustvari podjetje glede na vire, ki mu jih zagotavljajo njegovi družbeniki oziroma delničarji. Višja kot je vrednost kazalnika, bolj se podjetje zadolžuje pri bankah ali pri drugih financerjih (Petrič, 2016).

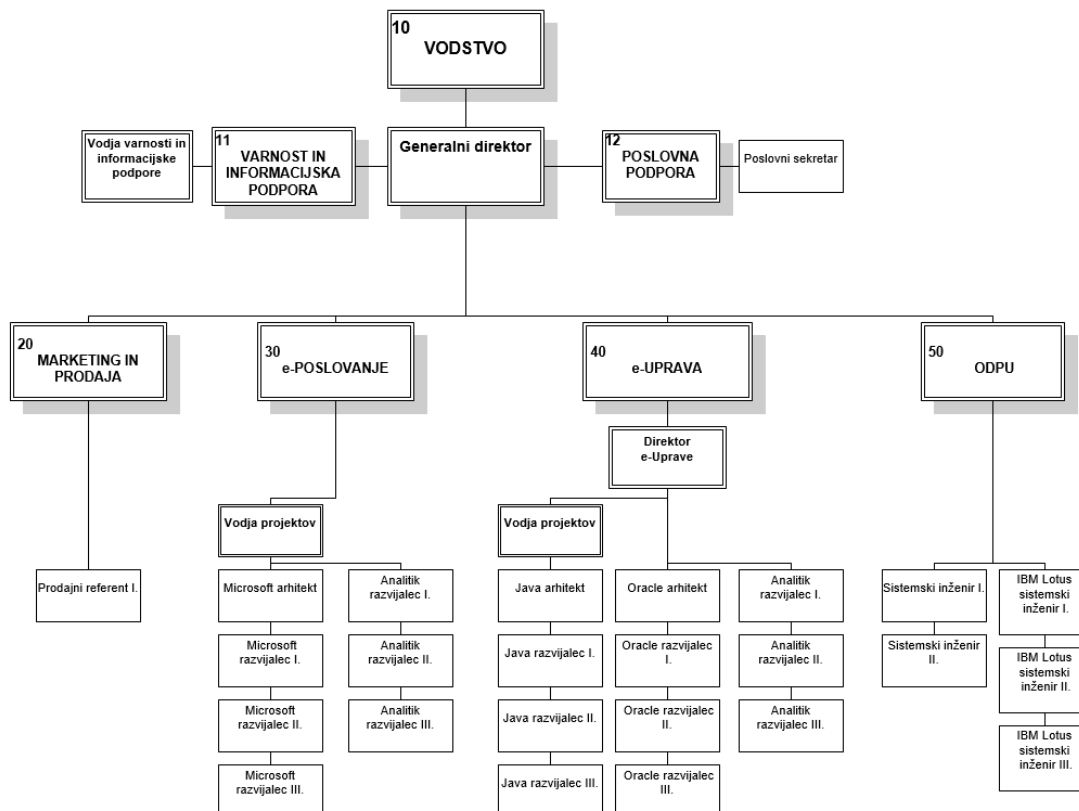
4.1 Genij, izgradnja, prenovitev, uvedba organizacijskih in informacijskih sistemov d. o. o

Genij d. o. o. je danes neodvisno svetovalno podjetje na področju graditve in prenovitve informacijskih sistemov. Pri svojem delu ves čas zasledujejo zadnje smernice informacijske tehnologije in veliko vlagajo v razvoj ter izobraževanje.

4.1.1 Opis podjetja

Podjetje Genij je bilo ustanovljeno maja 1994. Ustanovitelj podjetja je bil Stane Šter, tedaj star 43 let. Ob ustanovitvi podjetja je imel 20 let delovnih izkušenj, ki jih je nabral v Železarni Jesenice, Iskra Kibernetika, Iskra Telematika in v podjetju SRC Digitalne transformacije. Za ustanovitev lastnega podjetja se je odločil predvsem zaradi neodvisnosti in samostojnosti, statusa oziroma ugleda v družbi in zaradi možnosti, da se dokaže in nekaj doseže.

Ob ustanovitvi je podjetje imelo 3 zaposlene, od tega ni bilo nobenega družinskega člana. Danes podjetje zaposluje 28 ljudi, od tega tudi dva družinska člana, in sicer sina Janka Šter, ki je prevzel očetovo mesto generalnega direktorja, in Jankovo ženo, Ano Šterč, ki je odgovorna za celotno prodajo in marketing podjetja.

[illegible]

podjetje nima »bleščečih« kazalnikov. Tabela 12 prikazuje gibanje finančnih kazalcev za obdobje štirih let.

Tabela 15: Finančni kazalci za podjetje Genij d. o. o. v obdobju 2013–2016

Kategorija	2013	2014	2015	2016	Abs. rast	Rel. rast
EBITDA profitna marža	0,07	0,17	0,16	0,10	-0,06	-36,70 %
Čista donosnost kapitala	0,64	4,48	9,04	8,36	-0,68	-7,52 %
Čista donosnost sredstev	0,4	3,06	6,95	6,3	-0,65	-9 %

Vir: Gvin (2017).

4.1.2 Analiza nasledstva

Tako oče kot tudi sin se zavedata, da je izbira naslednika zelo zahteven proces in tako sta se ga tudi lotila. Proces izbire je trajal pet let, oče pa se je za naslednika odločil na podlagi lastnosti in kompetenc, ki jih potencialni naslednik ima, in kako bo to vplivalo na nadaljnje poslovanje podjetja. Izbira naslednika je bila v prvi vrsti med družinskimi člani. Če bi bila izbira neuspešna oziroma bi izbran naslednik odklonil ponudbo, bi ustanovitelj zadevo reševal drugače. Starejši brat Marko se je že leta 2014 odločil za samostojno podjetniško pot. Z očetom sta se dogovorila, da del posla prevzame in nadaljuje v okviru lastnega podjetja. Tako je kot potencialni naslednik v »igri« ostal še mlajši sin Janko, ki se je na predlog prenosa lastništva pozitivno odzval. Kot naslednik je bil izbran zaradi dobrega poznavanja vseh področij dela in želje po uresničevanju in rasti poslovanja podjetja.

Janko nadaljuje in gradi na temeljih, ki jih je postavil in gojil ustanovitelj podjetja. Podjetje skupaj z očetom vodi od leta 2013, samostojno pa od leta 2017. Pri obstoječih poslovnih partnerjih in strankah ohranja enak način poslovanja ter ga poskuša nadgraditi s popolnoma novimi poslovnimi modeli. Že ob prevzemu je določene zadeve spremenil in s tem misli nadaljevati, saj želi doseči povečanje internega potenciala, iskanje novih priložnosti in ohranjanje konkurenčne prednosti. Ustanovitelj z odprtimi rokami sprejema spremembe in novosti, ki so nujne za podjetje, ki deluje v panogi informacijske tehnologije. Zaveda se, da nove generacije prinašajo drugačne pristope, ki so nujno potrebni za obstoj podjetja. Tudi Janko se zaveda, da je poslovno okolje dinamično in zato se je treba hitro odzvati na spremembe, če se želi ohraniti zdravo poslovanje podjetja. Janko je leta 2017 v celoti prevzel vodenje in poslovanje podjetja in ustanovitelj je z njegovim delo izjemno zadovoljen. Glede poslovanja podjetja imata oče in sin enake poglede, zato bo ustanovitelj v prihodnjem obdobju 5 do 10 let deloval kot svetovalec na vseh ravneh poslovanja, še posebej pa se bo osredotočil na področja internacionalizacije registracije prebivalstva v državah v razvoju.

Tako naslednik kot tudi ustanovitelj na družinsko podjetništvo gledata v podobni luči, to pa omogoča skupno oblikovanje strategije in inovativnih idej, prav tako omogoča mentorstvo in prenašanje ter ohranjanje dobrih praks in izkušenj v družinskem krogu. Ustanovitelj je imel pozitivne izkušnje z družinskim zaposlovanjem, naslednik pa pravi, da takšna oblika zaposlovanja predstavlja svoje izzive, s katerimi se je treba predhodno soočiti in zaposlovanja družinskih članov v podjetju ne bo jemal samoumevno – družinski član mora prikazati določen nivo znanja. Razlike se kažejo tudi pri izbiri procesa prenosa lastništva. Naslednik bi se ga lotil drugače, in sicer sam pravi, da bi še več časa vložil v mentorstvo in svojega naslednika že prej vključeval v vse procese v podjetju. Prav tako naslednik vidi več smiselnosti v pridobivanju izkušenj v drugih podjetjih pred zaposlitvijo v družinskem podjetju kot njegov oče in pravi, da so takšne izkušnje dobrodošle, saj bi prinesle drugačen pogled na vsakdanje izzive, drugačne oblike dela in organiziranosti, prav tako pa bi prejeta znanja v drugih podjetjih pripomogla pri objektivni oceni stanja v podjetju in k uvajanju sprememb (prilagojenih za podjetje). Oče oziroma ustanovitelj pa je mnenja, da pridobivanje izkušenj v drugih podjetjih ni potrebno, pomembno pa je dodatno funkcionalno izobraževanje na področjih vodenja in upravljanja podjetja.

4.1.3 Raziskovalna teza magistrskega dela

Raziskovalna teza magistrskega dela pravi, da slovenski lastniki družinskih podjetij pri izbiri svojih naslednikov v veliki meri ne upoštevajo dejanskih sposobnosti naslednika, njihove izobrazbe ali pridobljenih delovnih izkušenj tudi v drugih podjetjih. Izbira naslednika je posledica čustev, družinskih odnosov in razpoložljivih možnosti znotraj ožje družine. Podjetniki pred začetkom procesa nasledstva nimajo pripravljenih načrtov nasledstva, ne upoštevajo možnosti zunanjega menedžmenta in priporočil strokovnjakov s tega področja. Raziskovalno tezo magistrskega dela, v primeru podjetja Genij d. o. o., sva ovrgla, saj podjetje Genij d. o. o. prikazuje uspešen prenos lastništva med prvo in drugo generacijo, kjer so se prenosa lotili dovolj zgodaj, premišljeno in načrtovano. Prav tako pa so bili dejavniki, ki odločajo o uspešnem prenosu podjetja (npr. želja naslednika, da prevzame družinsko podjetje, odnosi znotraj družine, odnos lastnik – direktor in naslednik, motivacija naslednika, zaupanje v naslednika in drugi), zelo močni in pozitivni. Kljub temu pa sva za podjetje pripravila priporočila, ki bodo olajšala prenos iz druge na tretjo generacijo in povečala možnost uspešnega prenosa.

4.1.4 Priporočila

Kljub uspešnemu prenosu bi rada podala smernice za prenos na tretjo generacijo in opozorila na napake, ki so se zgodile pri prvem prenosu. Družinski člani, ki so zaposleni v podjetju, spore največkrat rešujejo sporazumno, z iskanjem konsenza med različnimi pogledi. Prav tako je podjetje največ konfliktov imelo na področju realizacije dogovorjenih rezultatov.

Zavedava se, da je stroga ločitev službe in družine v družinskem podjetništvu skoraj nemogoča, vendar bi bilo smiselno v vsako družinsko podjetje vpeljati in uveljaviti družinsko ustavo, ki bi pomagala v primeru sporov. Službeni spori in zamere se prenašajo v domače okolje ali pa se domača nestrinjanja odražajo v službenem okolju. Družinska ustava bi pomagala tako pri reševanju sporov kot tudi pri samem poslovanju podjetja. Seveda pa bi za ohranjanje uspešnega in zdravega odnosa v ospredju moral ostati pogovor in odkriti odnosi, ki jih v podjetju že danes dobro poznajo. Družinska ustava bi jim pomagala pri smernicah investiranja (posojila družinskim članom, koliko bo lahko družinsko podjetje investiralo v drugo podjetje), smernicah izplačevanja dobička, zaposlovanju družinskih članov in celo pri določilih, kaj si družinski zaposleni želijo delati v podjetju in kako bodo to dosegli.

Če želijo podjetje obdržati v družinskem krogu, bi bilo treba razmišljati o sestavi strategije in razvoja ter vključitve tretje generacije družinskih članov v podjetje. Podjetje premalo časa oziroma pozornosti namenja kriznemu managementu, ki je zelo pomemben, predvsem v družinskih podjetjih. Vedno je treba imeti narejen plan B oziroma plan najslabšega scenarija. Pri prvem prenosu se je lastnik preveč zanašal na pozitivne dejavnike pri nasledniku in verjel, da bo sin prevzel vodenje podjetja. Kljub temu je pametno imeti rezervni načrt, če se družinski član slučajno ne odloči za prevzem podjetja oziroma po določenem času ugotovi, da vodenje podjetja ni stvar, ki ga veseli. Prav tako bi bilo smiselno narediti načrt vključevanja tretje generacije družinskih članov. Načrt bi vseboval podatke družinskih članov, kdaj so se oziroma se bodo prvič vključili v podjetje in kasneje, če bi pokazali zanimanje za delo v podjetju, tudi napisan načrt kje in koliko časa so delali na določenem delovnem mestu in kaj so se naučili. Tako bi lažje ugotovili katero delo tretji generaciji najbolj odgovarja in jih potem v času srednje šole začeli specializirati za točno določene funkcije v podjetju (seveda, če bi pri otrocih ostalo zanimanje za delovanje v družinskem podjetništvu). Z uvedbo načrta bi podjetje dobilo jasno sliko razvoja in vključevanja tretje generacije v podjetje, kjer bi se kvaliteta naučenih znanj močno povečala. Z začrtanimi smernicami bi podjetje povečalo svojo uspešnost, poslovanje in si zagotovilo večjo možnost obstanka podjetja pri prenosu tudi na tretjo generacijo.

Za ustanovitelja, ki se iz podjetja počasi umika, je dobro, da ima že vnaprej pripravljen plan upokojitve, da postane aktiven na področjih, ki ga zanimajo in niso del podjetja. Da ohranja družbene stike tudi po svoji upokojitvi, in predvsem, da ima vero v svojega naslednika.

4.2 Steklarstvo Martin Perne s. p.

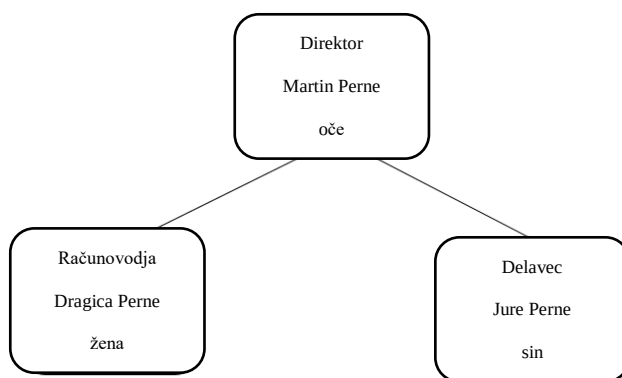
Martin Perne s. p. je steklarsko podjetje, ki se od leta 1993 uspešno ukvarja z izdelavo unikatnih steklarskih izdelkov. Storitve opravljajo zlasti na področju gorenjske regije in zajemajo izolacije stekla, steklene kuhinjske obloge po meri, tuš kabine po meri, ogledala po naročilu, zastekljevanje balkonov, izdelava drsnih steklenih vrat, izdelava steklenih vrat,

kaljena stekla in izdelava zimskih vrtov. Večletne izkušnje jim omogočajo hitro odzivnost, izdelke po želji kupca in montažo izdelkov.

4.2.1 Opis podjetja

Martin Perne je steklarsko podjetje ustanovil leta 1993, ko je bil star 27 let. Ob ustanovitvi podjetja je Martin imel 10 let delovnih izkušenj, ki jih je nabiral v očetovi delavnici. Za ustanovitev lastnega podjetja se je odločil predvsem zaradi samostojnosti in neodvisnosti, ki ga le ta prinaša. Ob ustanovitvi je podjetje imelo le enega zaposlenega in to je Martin sam, danes pa podjetje zaposluje še dva delavca – oba družinska člana, in sicer Martinovo ženo Dragico Perne, ki je zaposlena kot računovodja podjetja, in sina Jureta Perneta, ki je zaposlen kot steklar oziroma delavec. Podjetje se po strukturi zaposlenih, svoji velikosti, organizacijsko-pravni obliki in panogi povsem razlikuje od prvega podjetja tj. Genij d. o. o. Zanima naju, kako prenos lastništva poteka v podjetju, ki je 9-krat manjše po številu zaposlenih in ima v svoje podjetje vključene samo družinske člane.

Slika 13: Organizacijska struktura podjetja steklarstvo Martin Perne s. p.



Vir: Latno delo.

Steklarstvo je panoga, ki zahteva ogromno znanja, ročnih spretnosti in izkušenj. Steklarji delajo pri visokih temperaturah, zato je delo v primernih zaščitnih oblačilih nujno. Martin po 25 letih od ustanovitve podjetja še ne razmišlja o prenosu lastništva, vendar je sin izrazil željo po nasledstvu, zato bo potrebno aktivno začeti graditi tudi v tej smeri, če bodo želeli doseči uspešen prenos.

Po opravljenih intervjujih in po pregledu podjetja na spletnem portalu Gvin, sva ugotovila, da podjetje ne spremlja ali analizira finančnih in nefinančnih podatkov. Takšno delovanje ni presenečenje, saj manjša podjetja (predvsem osebne družbe kot so s.p.-ji) velikokrat analizi in spremljanju kazalcev ne dajejo velikega pomena, obseg njihovega poslovanja je premajhen, kazalcev ne poznajo dobro in jih ne znajo dobro interpretirati. Prepogosto pa zato niti nimajo časa. Tabela 13 prikazuje finančne kazalce za obdobje štirih let v podjetju

steklarstvo Martin Perne s. p. Glede na velikost podjetja so finančni kazalci obetavni in prikazujejo vsakoletno rast.

Tabela 16: Finančni kazalci za podjetje steklarstvo Martin Perne s. p., v obdobju 2013–2016

Kategorija	2013	2014	2015	2016	Abs. rast	Rel. rast
EBITDA profitna marža	0,10	0,11	0,11	0,13	0,02	18,18 %
Čista donosnost kapitala	6,13	8,12	9,36	15,45	6,09	65,10 %
Čista donosnost sredstev	5,87	7,52	8,59	14,59	6,00	69,89 %

Vir: Gvin (2017).

4.2.2 Analiza nasledstva

Sin Jure ima pri svojih 23 letih 4 leta delovnih izkušenj, ki jih je nabral v domačem podjetju. V podjetje se je vključil, ko je obiskoval osnovno šolo in pomagal pri administrativnih opravilih, opravljal enostavna proizvodna opravila in priložnostna dela, predvsem v času poletnih počitnic. Že pred časom je izrazil željo po prevzemu nasledstva, saj o sebi meni, da je sposoben, prizadeven in pripravljen. Prav tako ga v to spodbuja njegov ded, podjetnik z več kot 50 letnimi izkušnjami v enaki panogi, ki meni, da bo Jure tej nalogi kos. Oče, ki bi proces prenosa nasledstva moral začeti, pa je drugačnega mnenja. Pravi, da bo pred prenosom lastništva Jure moral pridobiti še ogromno dodatnih delovnih izkušenj, zato s procesom prenosa še ne želi pričeti. Tako ustanovitelj kot tudi naslednik se zavedata prednosti in slabosti, ki jih družinsko podjetništvo prinaša. V trenutnem stanju prenos nasledstva ni možen oziroma ni smiseln. Oče in sin imata vsak svoje stranke, s katerimi komunicirata in delata vsak na svoj način. Zahteve ustanovitelja so visoke in Jure jih pri rosnih 23 letih ter s štirimi leti izkušenj žal še ne dosega povsem. Steklarstvo je zahtevna panoga, ki od posameznika zahteva ogromno discipline in trdega dela. »*Dober steklar postaneš, ko vložiš najmanj pet let trdega dela*« pravi Martin.

4.2.3 Raziskovalna teza magistrskega dela

Po izvedenem intervjuju z očetom in sinom sva prišla do zanimivih ugotovitev, ki lahko na eni stani privedejo do razpada družinskega podjetja, po drugi strani pa se s pravim pristopom podjetje lahko utrdi in družinske člane še bolj poveže med seboj. Finančni kazalci pokažejo, da podjetje deluje dobro, je na trgu uspešno. Ključni problem se kaže v odnosu med očetom in sinom ter različnemu razmišljanju dveh generacij, ki težko najdeta skupno pot. Gre za ilustrativni primer, ki pokaže, da prenos lastništva ni poslovni, ampak psihološki problem, ki temelji predvsem na odnosu med družinskimi člani.

Temeljno raziskovalno tezo magistrskega dela bova sprejela, saj se v tem primeru pokaže, da podjetniki pred začetkom procesa nasledstva nimajo pripravljenih načrtov nasledstva in ne upoštevajo možnosti zunanjega menedžmenta in priporočil strokovnjakov s tega področja. To velja predvsem za manjša podjetja, kjer lastniki o svojem podjetju ne razmišljajo širše, najmanj strokovnjakov pa za njih predstavlja nepotreben in velik strošek. Zaradi majhnosti in manjšega obsega dela se jim to ne zdi racionalna odločitev. Samostojni podjetniki v manjših podjetjih se z definiranjem vizije, poslanstva in kratkoročnih ter dolgoročnih ciljev ne obremenjujejo oziroma dajejo temu veliko manjši pomen kot kapitalske družbe. Kljub temu je priporočljivo, da si podjetnik definira, kaj želi doseči in kako bo to dosegel. Tako ima jasen plan, ki mu sledi in lahko lažje preverja svoj dosežek in uspešnost. Majhnost pomeni večjo povezanost in boljši občutek kontrole ter urejanja sporov. Podjetje Martin Perne s. p. je po najinem mnenju zgolj eno izmed premnogih podjetij, ki nimajo urejenega oziroma načrtovanega procesa prenosa lastništva in o tem tudi aktivno ne razmišljajo.

4.2.4 Priporočila

Če želi družina Perne izvesti uspešen prenos lastništva, se morajo v prvi vrsti odkrito pogovoriti o prihodnosti podjetja, o funkcijah, ki jih družinski člani imajo, in ugotoviti, ali je prenos lastništva v obdobju naslednjih 5 do 10 let sploh smiseln. Pri samostojnih podjetnikih je še težje ločevati službeno in družinsko življenje, saj si še bolj povezan s podjetjem, sploh če delaš od doma – v delavnici in so v celoten poslovni proces vključeni vsi družinski člani. V tem primeru so najpomembnejši dejavniki, ki bodo vplivali na uspešen prenos, naslednji:

- odnosi znotraj družine,
- raven pripravljenosti naslednika,
- zaupanje v naslednika,
- odnos med lastnikom in naslednikom.

Med očetom in sinom se kažejo generacijske razlike predvsem v načinu razmišljanja in odobravanja različnih mnenj. Treba je graditi na kompromisih in se učiti drug od drugega. Prva generacija s svojo izkušnostjo in znanjem lahko uspešno pripravi drugo generacijo na dobro opravljanje poklica. Druga generacija pa s svojo mladostjo, inovativnostjo in drugačnim pogledom prinese svežino v podjetje, ki je potrebna v današnjem poslovnem svetu, za obstoj in uspešno poslovanje podjetja. S sinergijo in medsebojnim sodelovanjem lahko podjetje doseže ogromno.

Trenutno imata oče in sin v podjetju vsak svoje stranke. Tehnično gledano bi lahko sin ustanovil svoj s. p. in deloval v svojem podjetju, s svojimi strankami. V takšnem primeru je prenos nasledstva nesmiseln. Bolje bi bilo, da bi v podjetju uvedli specializacijo. Oče in sin

si trenutno delita vsak svoje stranke in si tako tudi delita delo. Za boljšo povezanost med očetom in sinom, prav tako pa zaradi same hitrosti izdelave, bi bilo bolje, če bi se oče in sin specializirala v različnih poslovnih procesih izdelave določenega izdelka za istega kupca. Tako se kupci v podjetju ne bi delili več na »tvoj in moj«, vendar bi se vzpostavila nekakšna sinergija v poslovnem procesu, prav tako pa bi se okrepila vez oče-sin, ki je zelo pomembna pri prenosu nasledstva.

Pridobivanje izkušenj v drugih podjetjih ni tako nujno, saj gre za malo družinsko podjetje z majhnim številom zaposlenih. Veliko bolj bi bilo pomembno, da se oče in sin skupaj udeležujeta raznih izobraževanj na področju steklarstva in novih procesov ter uporabe novih tehnologij, hodita skupaj na sejme in se udeležita tudi kakšnega izobraževanja iz področja vodenja in upravljanja podjetja.

Misliva, da v tem podjetju trenutno še ni čas za predajo lastništva, saj ustanovitelj še ni toliko star, da bi šel kmalu v pokoj ali bil več nezmožen opravljati svojega dela. Na drugi strani pa mora potencialni naslednik pridobiti še ogromno izkušenj, tehničnih znanj in vodstvenih sposobnosti, ki so potrebna za kvalitetno in inovativno opravljanje ter vodenje podjetja. Vsekakor pa morajo čimprej začeti s postavljanjem osnovnih temeljev nasledstva. V izbranem podjetju so se pokazale ključne težave, ki velikokrat vodijo v propad podjetij: neurejeni odnosi med družinskimi člani in nejasno postavljeni cilji ter strategije. Očitno je, da je pogovora med ustanoviteljem in lastnikom ter naslednikom premalo. Zaradi velikosti podjetja trenutno tudi ni potrebe po družinski ustavi, bolj pomembno je, da se zaposleni družinski člani, ki so vključeni v delovanje podjetja, skupaj pogovarjajo in odločajo o prihodnosti podjetja.

Družinsko podjetništvo je lahko izredno donosen in uspešen posel, vendar morajo biti odnosi med družinskimi člani trdni, zastavljeni cilji realni in postavljeni na trdnih temeljih. V obdobju naslednjih 3 do 5 let naj podjetje deluje v skladu s podanimi smernicami. V tem času bo tudi naslednik izkušenejši, starejši, zrelejši in bo verjetno drugače gledal na prevzem nasledstva. Ustanovitelj pa mora v tem času na svojega naslednika prenesti še ogromno svojega znanja in veščin, ki se bodo ohranila v podjetju kot družinska dediščina.

4.3 San, sanacije in gradnja objektov d. o. o.

San d. o. o. je mednarodno podjetje, ki deluje predvsem na evropskem trgu in izvedbeno pokriva celovit, visoko kakovosten nivo sanacij, rekonstrukcij, gradenj in opreme objektov.

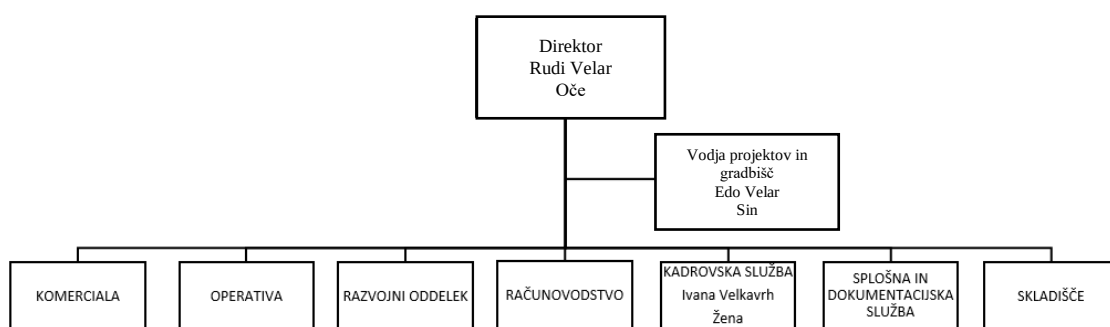
4.3.1 Opis podjetja

Ustanovljeno je bilo leta 1989. Ustanovitelj Rudi Velar je podjetje ustanovil pri starosti 27 let in ob tem imel 8 let delovnih izkušenj, ki jih je pridobil v Zavodu za raziskave materialov in konstrukcij (ZRMK). Od leta 1989 podjetje beleži rast predvsem na podlagi napredka v

kakovosti, profesionalnem pristopu in brezkompromisni strokovnosti. Svojim naročnikom tako danes nudijo celovite tehnične rešitve in izvedbo sanacij. Visoko kakovost dosegajo s pomočjo vrhunske opreme in dolgoletnih izkušenj, pri svojih izvedbah pa uporabljajo naravne in tehnološko napredne umetne materiale. Primarno se poslužujejo ekološko naravnanih aplikacij in z njimi dosegajo visoko konstrukcijsko in tehnološko napredne produkte, ki rezultirajo v uspešno poslovanje podjetja.

Ustanovitelj gospodarske družbe, Rudi Velar, se je za samostojno pot odločil predvsem zaradi dotedanjih dosežkov oziroma možnosti, da se lahko dokaže in pokaže svoje spretnosti in znanja. Ob ustanovitvi je bil v podjetju zaposlen le ustanovitelj. Danes podjetje zaposluje 9 ljudi, od tega so trije zaposleni družinski člani, in sicer ustanovitelj Rudi Velar, ki je direktor podjetja, sin Edo Velar, ki je vodja projektov in gradbišč, in ustanoviteljeva žena, Ivana Velar, ki deluje v kadrovske službi podjetja. Drugi otroci v podjetje niso vključeni. Slika 14 prikazuje podrobnejšo organizacijsko strukturo podjetja.

Slika 14: Organizacijska struktura podjetja San d. o. o.



Vir: Lastno delo.

Lastnik Velar meni, da otrok ni treba vpeljevati v družinsko podjetje pri zgodnjih letih, prav tako meni, da otrokom v času njihovega odraščanja ni treba opravljati raznih opravil v podjetju. Sodelovanje družinskih članov v družinskem podjetju je po mnenju ustanovitelja opcijsko, zato končno odločitev prepušča otrokom. Kot omenjeno, je v podjetje vključen le eden od otrok, in sicer najstarejši sin Edo. »Če otrok pokaže zanimanje, ga z veseljem naučim in spoznam s poslovanjem podjetja, v nasprotnem primeru bi sebi, otroku in podjetju naredil več škode kot koristi« pravi Rudi. Ustanovitelj se zaveda prednosti in slabosti družinskega podjetništva: prednost je v večjem zaupanju med zaposlenimi t.j. družinskimi člani in posledično lažje obvladovanje podjetja, slabost pa se pokaže, ker je podjetje preveč »milo«, kar ni vedno dobro v tekmi s strogo kapitalističnimi organizacijami. Za novosti in inovativne predloge je odprt, saj se zaveda pomena strokovnosti in napredka na področju gradbeništva.

Finančni kazalci podjetja prikazujejo upad kot posledica gospodarske krize. Gospodarska kriza je imela v gradbenem sektorju močne posledice in to prikazujejo tudi trije gospodarski kazalci v Tabeli 14. Leta 2017 se je stanje v gradbeništvu začelo stabilizirati in sledili sta ekspanzija in ponovna rast. Tudi v podjetju so povedali, da se stanje občutno izboljšuje, zato optimistično pričakujejo izboljšanje kazalcev za leti 2017 in 2018.

Tabela 17: Finančni kazalci za podjetje San d. o. o., v obdobju 2013–2016

Kategorija	2013	2014	2015	2016	Abs. rast	Rel. rast
EBITDA profitna marža	0,11	0,12	0,19	-0,04	-0,23	-119,13 %
Čista donosnost kapitala	1,44	9,65	3,01	0,16	-2,85	-94,68 %
Čista donosnost sredstev	0,7	4,64	1,6	0,09	-1,51	-94,38 %

Vir: Gvin (2017).

4.3.2 Analiza nasledstva

Podjetje je v fazi prenosa nasledstva na drugo generacijo. Ustanovitelj se je za naslednika odločil na podlagi interesa, ki ga je njegov najstarejši sin Edo pokazal. V času prenosa ustanovitelj deluje kot mentor nasledniku in ga pripravlja na prevzem funkcije. Z delom naslednika je trenutno zelo zadovoljen, po prenosu nasledstva pa želi delovati predvsem kot občasni strokovni sodelavec in svetovalec svojemu sinu.

Sin Edo ima pri 32 letih 7 let delovnih izkušenj, ki jih je pridobil z delovanjem v družinskem podjetju. V podjetje se je aktivno vključeval že v času študija, kjer je opravljal strokovno prakso in samostojno opravljal določena strokovna dela ter sodeloval pri administrativnih delih. Po zaključenem šolanju se je pri 25 letih tudi redno zaposlil v podjetju. Kot naslednik je bil izbran zaradi izkazanega interesa in vloženega truda. Tudi želja ustanovitelja je bila, da nasledstvo prenese na družinskega člana. Kot novi direktor Edo utečenega sistema poslovanja in delovanja ne želi spreminjati. Želi si nadaljevati pot, ki jo je začrtal njegov oče: ohranjanje in razvijanje visoke strokovnosti na področju gradbeništvu. Glede vodenja, upravljanja in poslovanja podjetja imata z očetom podobno razmišljanje, zato mu naloge, ki mu bodo predane, ne predstavljajo težav ali strahu, temveč predvsem izziv.

Podjetje San d. o. o., kjer je prenos nasledstva že v teku in ta trenutek ne predstavlja večjih težav, ima še vedno nekaj možnosti prenos nasledstva izboljšati. Odnos med očetom – lastnikom in sinom – naslednikom je dober in trden. Sodelujeta dobro, imata enake poglede na vodenje in poslovanje podjetja. Sin uživa očetovo zaupanje in je hkrati visoko motiviran za prevzem družinskega podjetja. Proces oziroma načrt nasledstva, faze poteka predaje, časovna komponenta, plan vključevanja ostalih družinskih članov, funkcija očeta po prehodu ... pa so zelo slabo opredeljeni, kar nam ne omogoča dobre analize, temveč le priporočila.

4.3.3 Raziskovalna teza magistrskega dela

Gradbeništvo je panoga, na katero zelo močno vplivata gospodarstvo in poslovno okolje podjetja. Panoga je, bolj kot druge, občutljiva na gospodarske cikle oziroma na obdobja rasti in stagnacije, zato je tu velikega pomena pravilno pozicioniranje in posledično prilagajanje podjetja ciklu, v katerem se nahaja. Kot poudarja naslednik, ki se je v podjetje vključil v času gospodarske krize, se je v obdobju zadnjih 7 let soočil z razmerami popolne stagnacije in kasnejše uspešne rasti, na kar se je moralo podjetje dobro pripraviti in odreagirati. Oče je poslovanje prilagajal razmeram in tako uspešno krmaril podjetje v času gospodarske krize. Prav tako dobro, kot je bil in je ustanovitelj s svojim vodenjem podjetja pripravljen na različne razmere v gospodarstvu, bi moral biti Rudi Velar pripravljen na proces prenosa lastništva. Edina kriterija (vložen trud in interes), s katerima se je odločil za izbiro naslednika, sta po najinem mnenju premalo in govorita v prid le enemu potencialnemu nasledniku. Če bi bilo kriterijev za odločanje več, če bi bil jasno izdelan nabor lastnosti potencialnega naslednika in bi bile te odločitve predstavljene vsem družinskim članom, bi bila možnost izbire kvalitetnega naslednika večja. Ustanovitelj bi z vključevanjem družinskih članov v podjetje že pred aktivno zaposlitvijo lažje ocenil njihovo vnemo, interes in željo po vodenju ter si s tem pridobil širši nabor potencialnih kandidatov.

Temeljno raziskovalno tezo magistrskega dela sva delno ovrgla, saj Rudi Velar upošteva dejanske sposobnosti svojega naslednika. Seveda je bila logična izbira naslednika najprej v ožjem družinskem krogu. Če pa bi se izkazalo, da kandidat ni primeren, ga Rudi Velar ne bi imenoval za naslednika, ampak bi iskal širše. Raziskovalna teza pa je sprejeta v delu, kjer podjetnik pred začetkom procesa nasledstva nima pripravljenih načrtov nasledstva, celoten proces je slabo definiran. Z mentorstvom bi lahko pričel veliko prej in naslednika učil vodenja, poslovanja in predvsem prilagajanja podjetja na različne gospodarske razmere.

Tako ustanovitelj kot naslednik se strinjata, da je pred zaposlitvijo v družinskem podjetju zelo dobro oziroma celo nujno pridobiti izkušnje v drugih podjetjih. Svojih trditev pa v praksi nista podprla. Tudi sinova strokovna praksa v času študija ni bila opravljena v drugem podjetju. Z izkušnjami, ki bi jih naslednik pridobil z delom v drugih, podobnih podjetjih, bi lahko oba pridobila vpogled in posledično znanja o delovanju podobnih podjetij: vodenju, reševanju težav, odzivanju na trenutne razmere ... Mogoče bi takšno pridobivanje izkušenj pripeljalo tudi do sodelovanja med podjetji in posledično skupnemu pridobivanju večjih projektov.

4.3.4 Priporočila

V družinskih podjetjih je za družinske člane zelo pomembna komunikacija, v prvi vrsti komunikacija lastnika – ustanovitelja z vsemi ostalimi: jasna predstavitev položaja,

pričakovanj in pogojev. Ob tem pa je treba sproti reševati morebitne težave, ki nastajajo in ne izključevati določenih oseb ali določenih oseb celo favorizirati. V poglobljenem intervjuju podjetja San d. o. o. sva zaznala, da komunikacija med družinskimi člani ni takšna, kot bi morala biti. Odnosi so napeti, drugi družinski člani so iz podjetja izključeni, komunikacija poteka po večini le med ustanoviteljem in naslednikom, ostali člani nimajo dovolj informacij o tem, kako je bil naslednik izbran, kakšni so bili pogoji, zakaj je bil izbran prav on. Izključenost je že pripeljala do težav tudi v zakonu lastnika.

Pomembno je, da ustanovitelj poskrbi, da se prenos nasledstva ne bo ustavil in obstal na »mrtvi točki«, gre za proces, ki mora teči in se tudi uspešno zaključiti. Kot je bilo zaznati iz pogovorov, zna gospod Rudi Velar odlično krmariti podjetje v času krize, vendar pa v času, ko ima podjetje težave oziroma ko se prilagaja različnim razmeram na trgu, proces nasledstva pristane na stranskem tiru.

Podjetju, ki proces prenosa nasledstva nima natančno definiranega, kjer zaključek in predaja nasledstva nista časovno opredeljena, preti, da naslednik ne bo vedel, kdaj bo podjetje lahko začel voditi. To lahko privede do dualizma v upravljanju, do rušenja avtoritete novemu vodji in končno morda do resnega spora med obema ali celo propada družinskega podjetja.

Ustanovitelj naj s svojim mentorstvom naslednika vodi skozi ključne vloge v podjetju, predvsem naj ga vključuje tudi takrat, ko ima podjetje težave in ko se prilagaja različnim situacijam. Naslednik bo s tem pridobil potrebno samozavest in znanje, da bo lahko suvereno nastopil kot vodja in predhodnika vreden naslednik. Predlagava, da se, kljub temu da je podjetje v fazi prenosa in je naslednik izbran, naredi vsaj okvirni plan procesa. Definira naj se časovna komponenta poteka in zaključka procesa ter vloge in odločitve, ki naj s časom prehajajo na naslednika. Zagotovo je potrebno, da se o odločitvi in predvsem o razlogih za takšno odločitev pogovori z ostalimi člani družine. Ker se odločitev o nasledniku najverjetneje ne bo spremenila in ker bi bili nekateri člani družine vseeno radi vključeni v poslovanje, je smiselno postaviti jasne kriterije za skupno sodelovanje oziroma ustavo družinskega podjetja. Predvsem pa mora biti komunikacija med vsemi jasna in vsestranska, da se odnosi lahko rešijo oziroma vsaj izboljšajo.

Naslednik je uspešno zaključil študij naravoslovne smeri, zelo dobro se izkazuje z delom v podjetju, je visoko motiviran in sposoben. Pripravljen je prevzeti podjetje, ni pa pripravljen na prevzem čakati predolgo. Želi si, da bi natančneje poznal nadaljnje korake, da bi vedel, kdaj bo prenos končan in kaj se od njega še pričakuje. Zato je nujno potrebna čimprejšnja definicija tega procesa.

Podjetje San d. o. o. ima dobro ime, posluje z dobičkom in je poznano po kvalitetno opravljenem delu. V prihodnosti bo vključeno v kar nekaj pomembnih projektov. Težava pa se lahko pojavi pri prenosu nasledstva. Trenutni medsebojni družinski odnosi so težki, komunikacija med njimi slaba, proces nasledstva ni natančno definiran, naslednik ne pozna naslednjih korakov v fazi prenosa, predolgo se odlaša s predajo, časovna komponenta ni

definirana. Če se teh težav ne bo odpravilo v kratkem, bodo s časom le večje in vedno težje rešljive. Zato predlagava, da si ustanovitelj Rudi Velar priskrbi svetovalce, ki bi lahko skupaj z njim opredelili proces in vse komponente, ki so potrebne, da bo prenos uspešen. Tako se bosta lahko ustanovitelj Rudi Velar in njegov sin Edo posvetila le poslu in ju ne bodo obremenjevale težave, ki jih ta trenutek sama ne znata rešiti.

4.4 Povzetek analiz

Analizirala sva podjetja, ki se pri prenosu nasledstva nahajajo v različnih fazah. Podjetje Genij d. o. o. je prenos nasledstva uspešno končalo, podjetje San d. o. o. je še v fazi prenosa in podjetje Steklarstvo Perne s. p., ki o fazi prenosa še ne razmišlja in se nanj tudi ne pripravlja. Posamezna podjetja sva podrobneje analizirala in za vsakega pripravila smernice in priporočila za uspešen prenos lastništva med generacijami.

Proces planiranja nasledstva zahteva vzajemno sodelovanje in predanost družinskih članov. Gre za dolgotrajen proces, ki se ne zgodi čez noč, vanj pa je treba vložiti ogromno truda in energije. Pravočasnost in logično zaporedje procesa sta ključ do uspešnega prenosa nasledstva med generacijami. V družinskem podjetništvu so še toliko bolj pomembni odnosi med družinskimi člani in ostalimi zaposlenimi v podjetju. Če prenos lastništva ne uspe, niso vedno krivi le poslovni razlogi, največkrat gre namreč za psihološke in socialne težave, s katerim se je podjetje v fazi prenosa soočalo. Jedro vseh problemov tako lahko kar naenkrat postanejo odnosi v družini in ne več slabo planiranje procesa. Uspešen prenos je posledica postopnega, dobro planiranega, transparentnega procesa, kjer je komunikacija med vsemi vpletenimi ključna.

Do težav pa lahko prihaja tudi po uspešno zaključenem prenosu, ko je naslednik že prevzel vse ključne funkcije in podjetje že vodi. Ustanovitelj, nekdanji vodilni, ni več odločevalec in nima več moči, kot jo je imel v preteklosti, zato se zaradi izključitve ali občutka manjvrednosti lahko začne vmešavati v način poslovanja. Posledično izpodkopavati avtoriteto novemu vodilnemu in povzročati težave. Za ustanovitelja, ki se je umaknil, je ključno, da ima pripravljen plan o svoji upokojitvi, biti mora aktiven na področju izven podjetja, kjer lahko ohrani družbene stike tudi po svoji upokojitvi. Pomembno je, da ima vero v svojega naslednika in biti mora pripravljen prisluhniti svojim zunanjim svetovalcem. Da pa prenos nasledstva v celoti uspe, je nujno potrebno redno vzdrževanje komunikacije med družinskimi člani, kar se lahko doseže z različnimi družinskimi srečanji z namenom utrjevanja družinskih in poslovnih vrednot. Proces lahko olajša in pospeši tudi natančno in kakovostno opredeljena družinska ustava, ki družinske člane bolj zbliža z vizijo, poslanstvom in samim delovanjem podjetja.

SKLEP

Podjetništvo ni le imeti dobro idejo in ustvariti dobiček, ampak je dolg in kompleksen proces, prepleten z nešteti analizami, odločitvami, podkrepljenimi z relevantnimi rezultati. Podjetništvo je živa materija, ki jo je treba nenehno spremljati, jo analizirati, kontrolirati in ne zamuditi pravega in odločilnega trenutka. Podjetništvo in podjetniški uspeh ni nekaj, kar se zgodi čez noč. Gre za odraz trdega dela, odrekovanja in žrtvovanja v želji po doseganju zastavljenega cilja.

Družinsko podjetništvo in družinsko podjetje sta pojma, ki predstavljata pomembno skupino podjetij in sta v današnjem času predmet vse večjih raziskav. V literaturi ne obstaja enoznačen pojem, ki definira družinsko podjetništvo. Vsaka definicija nosi osebno noto avtorja, ki na svojevrsten način in s svojimi občutki razume ta pojem. Tudi v Sloveniji ima družinsko podjetništvo velik pomen. Večina jih je bila ustanovljena po letu 1990, ko so z zakonom uredili ustanavljanje zasebnih podjetij. Večina le teh je trenutno v fazi prenosa ali se bo s tem še srečala v bližnji prihodnosti.

V današnjem času je treba za dobro razumevanje ekonomskega okolja razumeti odnose med ekonomskimi subjekti in njihovo delovanje. Tako je tudi v družinskem podjetništvu. Za dobro delovanje družinskega podjetja je v prvi vrsti treba imeti zdrave in trdne odnose med družinskimi člani, ki si zaupajo in se medsebojno podpirajo.

Družinska podjetništva so dvorezen meč, ki po eni strani predstavljajo močan steber današnjega gospodarstva, po drugi strani pa so zaradi svoje narave veliko bolj ranljiva. Razlog se skriva v njihovi strukturi. V družinskem podjetju se prepletata dva sistema, ki ju je zelo težko ločiti, in sicer poslovno-racionalni in družinsko-čustveni. Ta dva sistema nista združljiva in delujeta vsak v svoji smeri. Če zna družina uspešno kontrolirati nasprotni sili, lahko podjetju in ostalim zaposlenim omogoči bistvene konkurenčne prednosti pred ostalimi podjetji na trgu.

Ena večjih groženj, s katero se sooča družinsko podjetje, je uspešnost prenosa lastništva med generacijami. Z vsako generacijo je ta prenos le še težji. Ključno je, da se direktor vsake generacije zaveda svoje minljivosti in pravočasno ter učinkovito začne s planiranjem prihodnosti družinskega podjetja po njegovi upokojitvi. Uspešen prenos nasledstva med generacijo lahko opravi le podjetnik, ki ima primerno znanje in zavedanje o tem, kaj je potrebno, da bo ta prenos uspel. To lahko opravi sam, s pomočjo družinskih članov ali zunanjih svetovalcev.

Za družinska podjetja je ključno, da imajo pripravljeno strategijo prenosa nasledstva, saj si tako povečajo možnost obstanka in uspešnega delovanja podjetja v prihodnosti. Proces prenosa nasledstva mora vsebovati predviden potek izbire naslednika in njegovo izobraževanje oziroma mentorstvo. Priporočeno je, da podjetje analizira težave, ki bi v procesu lahko nastale, in se nanje tudi ustrezno pripravi. Prav tako pa je treba imeti

pripravljen načrt za najslabši možni izid oziroma nepredvidljiv izid, kot je na primer predčasna smrt lastnika. S tem družinska podjetja močno povečajo možnost svojega obstanka in uspešnega prenosa lastništva med generacijami.

Med družinskimi člani pa se lahko pojavlja tudi odpor pri pisanju načrta o prenosu nasledstva, saj se pri procesu lahko soočajo z neprijetnimi temami, kot so staranje, bolezen ali nesoglasja. Poleg tega pa se ogromno prvotnih ustanoviteljev tako močno naveže na podjetje, da ga le s težavo prepustijo naslednji generaciji.

Skozi celotno magistrsko nalogo sva prišla do zaključka, da gre pri uspešnem prenosu nasledstva med dvema generacijama predvsem za psihološki izziv, katerega rezultat je odvisen od odnosov v družini. Uspešnost poslovanja podjetja in višina dobička pri prenosu ne igrata odločilne vloge in prav tako ni glavni problem pomanjkanje okvirjev, ki opredeljujejo prenos nasledstva. Jedro, iz katerega je treba izhajati, so medsebojni odnosi v družini in povezanost med družinskimi člani.

LITERATURA IN VIRI

1. Adlešič, V. R. (2006). *Prenos nasledstva v storitvenem družinskem podjetju* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Allio, M. K. (2004). Family Business: Their virtues, vices and strategic path. *Strategy & Leadership*, 32(4), 24–33.
3. Antončič, B. (2015). *Družinsko podjetništvo: Značilnosti v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Astrachan, J. H. & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16, 211–219.
5. Baldwin, D. (2000). *The strategy of succession planning*. Pridobljeno 6. septembra 2017 iz <https://www.cssp.com/CD0100/SuccessionPlanningStrategy/>
6. Barach, J. A., Gantisky, J., Carson, J. A. & Doochin, B. A. (1988). Entry of the next generation: strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49–56.
7. Belak, J. (2000). *Podjetniško planiranje kot funkcija managementa*. Maribor: MER Evrocenter.
8. Benson, B., Crego, E. T. & Drucker, R. H. (1990). *Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood, Illinois: Business One Irwin.
9. Bitenc, T. (2010). *Razvojne dileme družinskih podjetij – prehod v naslednjo generacijo: primerjalna analiza* (diplomsko delo). Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede Ljubljana.
10. Bjuggren, P. & Sund, L. (2005). Organization of transfers of small and medium-sized enterprises within the family: tax law considerations. *Family Business Review*, 18(4), 305–320.

11. Bruce, D. & Picard, D. (2006). Making succession a success: perspectives from canadian small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 306–310.
12. Carlock, R. & John, L.W. (2001). *Strategic Planning for the Family Business*. New York: Palgrave.
13. Carlock, R. S. & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business*. Houndmills: Palgrave.
14. Cater J. III & Justis, R. (2009). The development of successors from followers to leaders in small family firms. *Family Business Review*, 22(2), 109–124.
15. Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19–34.
16. 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.
17. Clifford, M., Nilakant V. & Hamilton R. (1991). Management Succession and the Stages of Small Business Development. *International Small Business Journal*, 8(4), 43–55.
18. Cornblatt, M. S. (2013). *Passing the Torch - Transferring a Family Business to the Next Generation*. Philadephija: Schnader Harrison Segal & Lewis LLP.
19. Data d. o. o. (2016, 30. april). *Družinsko podjetništvo se »gre« 80% malih in srednjih slovenskih podjetij*. Pridobljeno 2. septembra 2017 iz data.si/blog/2016/04/30/druzinsko-podjetnistvo/
20. DeVries, M. F. R. K. & Steinberg S. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 22(3), 59–71.
21. Donckels, R. & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149–160.
22. 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.
23. Družinsko podjetništvo Slovenija 2014. (2014). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Ljubljana: EY Slovenija.
24. Družinsko podjetništvo: Značilnosti v Sloveniji. (2015). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Ljubljana: EY Slovenija.
25. Duh, M. (1999). *Razvojne posebnosti družinskega podjetja* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
26. Duh, M. (2002). *Razvoj in razvojni modeli podjetja*. V: Duh, M. & Kajzer, Š. (2002). *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Maribor: MER Evrocenter.
27. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: Založba MER.
28. Duh, M. (2008). *Razvojne značilnosti slovenskih družinskih podjetij in podpora njihovim razvojnim prizadevanjem*. V: Različnost kot podjetniška priložnost, urednika

- Širec, K. in Rebernik, M. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
29. Duh, M. Tominc, P. & Rebernik, M. (2000). *Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 30. Duh, M. & Tominc, P. (2004). *Pomen, značilnosti in prihodnost družinskih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 31. Duh, M., Tominc, P. & Rebernik, M. (2006). Problem definicije družinskih podjetij: primer Slovenije. *Naše gospodarstvo*, 52(3–4), 29–38.
 32. Duh, M. & Tominc, P. (2006). Primerjalna analiza družinskih in nedružinskih podjetij v Sloveniji. *Slovenski podjetniški observatorij 2005*, 59–68.
 33. Duh, M. & Belak, J. (2010). *Ustvarjanje pogojev za nastanek, razvoj in nasledstvo družinskih podjetij*. V: Širec K. in Rebernik M. (2010). *Vrzeli slovenskega podjetniškega okolja: Slovenski podjetniški observatorij 2009/10*, urednika Širec, K. in Rebernik, M. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 61–79.
 34. Dunn, B. (1994). *Business and Management Development in Family Enterprises: Starting From a Zero Base*. Scotland: University of Stirling.
 35. Dyer, G. W. & Handler W. (1994). Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71–83.
 36. Filion, 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.
 37. Foley & Lardner LLP (2008). *Sucession Planning and Crisis Management*. Pridobljeno 22. septembra 2017 iz <https://www.foley.com/files/Publication/008cc43f-21ea-408e-b2a8-db2a0a45639e/Presentation/PublicationAttachment/ba5cf46d-afd2-4774-8923-dcaff62da6ac/SuccessionPlanningCrisisMgmt.pdf>
 38. Fritz, R. (1992). *The Entrepreneurial Family: How to Sustain the Vision and Value in Your Family Business*. New York: McGraw-Hill.
 39. Garcia Perez de Lema, D. & Durendez, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses. An empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(3), 151–172.
 40. Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
 41. Glas, M. (2000). *Podjetništvo*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
 42. Glas, M. (2003). *Družinska podjetja v Sloveniji: kaj vemo o njih?*. V J. Vadnjal (ur.), *Challenges and Opportunities of EU Enlargement for SMEs in CEI Countries* (str. 117–136). Piran: 5th International Conference Proceedings.
 43. Glas, M. (2007). *Družinsko podjetništvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 44. Glas, M. & Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: GEA College.

45. Glas, M., Zupan, B., Vadnjal, J. & Herle, J. (2007). *Women's role in family business*. 3rd Workshop on family firms management research. Joenkoepping: EIASM –The European Institute for advanced studies in management.
46. Glas, M., Zupan, B. & Vadnjal, J. (2008). *Family business: Employing children and grooming successors*. 4th Workshop on Family Firms Management Research. Neapelj: EIASM – The European Institute for Advanced Studies in Management.
47. Gvin. (b.l.). *Poslovne informacije*. Pridobljeno 3. oktobra 2017 iz <http://www.gvin.com/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=374382&Lang=slSI&Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI>
48. Handler, W. C. (1989). Methodologicas Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.
49. Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
50. Herle, J. (2003). *Strateško planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Hilburt-Davis, J. & Dyer, G. W. (2003). *Consulting to Family Businesses*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
52. Hočevár, I. (2013, 22. februar). *Kaj tare naša družinska podjetja?*. Finance akademija. Pridobljeno 12. februarja 2016 iz <http://www.financeakademija.si/8334256/Kaj-tare-na%C5%A1a-dru%C5%BEinska-podjetja>
53. Huč, S. (2006). *Družinsko podjetništvo-prehod v naslednjo generacijo* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Hunger, D. J. & Wheelen T. L.(1996). *Strategic Management*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
55. Ip, B. & Jacobs, G. (2006). *Business succession planning*. UK:Swansea school of Business and Economics, University of Wales Swansea.
56. Kelbl, J. (2001). *Kaj ogroža podjetja?* Podjetnik. Pridobljeno 12. oktober 2016 iz <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=307&ClanekID=477>
57. Kelbl, J. (2002). *Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij* (specialistično delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
58. Kemmetmüller, W. (1992). »*Lebenszyklen der Unternehmung. Beitrage zu den »Recontres de St-Gall«*. St. Gallen: Schweizerisches Institut fur gewerbliche Wirtschaft an der HSG, 153.
59. 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.
60. Kostanjevec, B. & Gomezelj Omerzel, D. (2013). *Podjetniška umerjenost v družinskih podjetjih*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
61. Kotar, S. (2006). *Slovenski podjetniki in njihove zmožnosti* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta
62. Jaklič, M. (2017). *Poslovno okolje podjetja in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

63. Lank, A. (1994). *Key Challenges Facing Enterprises*. Lausanne: IMD International.
64. Leach, P. (1991). *The Stoy Hayward Guide to The Family Business*. London: Kogan Page.
65. Leach, P. (2007). *Family Businesses: The essentials*. London: BDO Stoy Harvard.
66. Leach P. & Bogod, T. (1994). *Guide to Family Business*. London: Kogan page.
67. Le Van, G. (1999). *The Survival Guide for Business Families*. London: Routledge.
68. Levinson, D. J. (1978). *The Seasons of Man's Life*. New York: Ballantine Books.
69. Levison, H. (1971). Conflicts that plague family business. *Harvard Business Review*, 49(2), 90–98.
70. Lončar, A. & Javornik, V. (2015). *Podjetniki smo kot gospodarji kmetij - nikdar se zares ne upokojimo*. Manager. Pridobljeno 14. februarja 2016 iz <http://manager.finance.si/8838326/%C2%BBPodjetniki-smo-kot-gospodarji-kmetij-nikdar-se-zares-ne-upokojimo%C2%AB>
71. Lovšin Kozina, F. (2006). *Kritične točke uspešnega medgeneracijskega prehoda v slovenskih družinskih podjetjih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
72. Master, I. & Lievens, J. (2009). *The Succession Scorecard, A Tool To Assist Family Business's Trans-Generational Continuity*. Pridobljeno 14. februarja 2016 iz www.ownershiptransfer2010.org/.../TransferofOwnership2010_IlseMatser.pdf
73. McConaughy, D.L., Walker, M.C., Henderson, G. & Mishra, C.S. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics*, 7(1), 1–19.
74. Miller, D., Steier, L. & Miller-Le Berton, I. (2003). Lost in time: Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business. *Journal of Business Venturing*, 18, 513–531.
75. Mitchell, J. R. (2009). Becoming the boss: Discretion and postsuccession success in family firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(6), 1201–1218.
76. Moriss, H., M., Williams, W. R. & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68–81.
77. Musek, L. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
78. Neubauer, F. & Lank, A.G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Macmillan Press.
79. Pirc, I. (2007). *Nasledstveni načrt in napake pri planiranju nasledstva*. Revija Obrtnik. Pridobljeno 27. septembra 2017 iz <http://www.ozs.si/obrtnik/Aktualnaštevilka.aspx>
80. Petek, S. (2007). *Planiranje nasledstva v vodstvu družinskega podjetja Beko d.o.o.* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko - poslovna fakulteta.

81. Peterlin, J., Glavina, P. & Hočevnar, M. (2007). *Rasti, biti finančno uspešen in hkrati zniževati dolgove: ni lahko, je pa mogoče*. Finance za poslovneže. Ljubljana: Časnik Finance.
82. Petrič, N. (2016). *Finančni kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja*. Data. Pridobljeno 27. septembra 2017 iz <https://data.si/blog/2016/02/22/financni-kazalniki-uspesnosti-poslovanja-podjetja/>
83. Poslovni bazar. (2011). Konflikti in tekmovalnost v družinskem podjetju. Pridobljeno 12. maja 2015 iz <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=643>.
84. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
85. Pušnik, M. (2013, 19. junij). *Družinsko podjetništvo pri nas je v tranziciji*. Finance akademija. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.financeakademija.si/8342578/Dru%C5%BEinsko-podjetni%C5%A1tvo-pri-nas-je-v-tranziciji>
86. Pümpin, C. & Prange, J. (1995). *Usmerjanje razvoja podjetja, fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
87. Rajter, M. (2009). Prednosti in slabosti družinskih podjetij. *Podjetnik*, 37/10, 78–79.
88. 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.
89. 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.
90. Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R.M. & Johnson, P.A. (1985). *The Family in Business*. San Francisco: Jossey Bass.
91. 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.
92. Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.
93. Segev, E. (1997). *Business Unit Strategy*. Chicester: J. Wiley.
94. 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.
95. Simčič, T. (2006). *Prenos lastništva v družinskem podjetju* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
96. Syms, M. (1992). *Mind your own business*. New York: Mastermedia Limited.
97. Swartz, D. J. (1996). *Toward a Model of Justice in Ownership Succession. An Exploratory Study of the Intergenerational Transfer of Family Business Ownership*. Ph.D. Thesis. California: School of Professional Psychology.
98. Štrukelj, T. & Duh, M. (2010). Prenos podjetja kot strateški razvojni problem lastnika-managerja, podjetja in gospodarstva. *Organizacija (Kranj)*, 43(6), 226–234.

99. Vadnjal, J. (1994a). Čustva in posel. *Podjetnik*, 10(8), 38–40.
100. Vadnjal, J. (1994b). Kdo je kdo. *Podjetnik*, 10(9), 42–43.
101. Vadnjal, J. (1996). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
102. Vadnjal, J. (1997). Družinsko podjetništvo – iz generacije v generacijo. *Podjetnik*, 13(2), 25–30.
103. Vadnjal, J. (1999). *Družinsko podjetništvo*. Ljubljana: VSŠP Portorož.
104. Vadnjal, J. (2000). *Družinsko podjetništvo, Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
105. Vadnjal, J. (2005). *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
106. Vadnjal, J. (2008). Development and growth orientation of family and non-family business. *Economic and Business Review*, 10(3), 197–218.
107. Vadnjal, J. & Ljubotina P. (2014). *Kdo bo prevzel družinska podjetja?*. Finance. Pridobljeno 8. marca 2016 iz <http://www.finance.si/8805027/Kdo-bo-prevzel-dru%C5%BEinska-podjetja>
108. Wagner, V. (1994). *Die Gestaltung der Spitzenorganisation in der grossen Familienunternehmung*. Bern: Peter Lang AG.
109. Walsh, G. (2011). *Family Business Succession: Managing the All-Important Family Component*. Kanada: KPMG Enterprise.
110. Ward, S. (2010). *Family business succession planning, Part 2: Six Business Succession Planning Tips*. Pridobljeno 9. februarja 2016 iz http://sbinfocanada.about.com/cs/buysellabiz/a/succession1_2.htm
111. Weindorfer, P. (2010). *Razvojni pomen planiranja nasledstva v lastništvu in vodenju za družinsko podjetje* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
112. 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.
113. Zupan, B. & Duh, M. (2008, 21. oktober). Najprej socialna varnost družine, šele nato posel: družinska podjetja. *Delo*. Str. 17.
114. Zupanič, E. (2002). *Odnosi v družinskem podjetju: vpliv poslovnega na družinsko življenje* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
115. Žaler, J. (2008). *Družinsko podjetje – prednost ali ovira?*. Pridobljeno 12. maja 2016 iz <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=>
116. Žaler, J. (2011). *Medsebojni konflikti in tekmovalnost v družinskem podjetju*. Pridobljeno 29. februarja 2016 iz <http://poslovni.saop.si/kariera/komuiciranje/medsebojni-konflikti-in-tekmovalnost-vdruzinskem-podjetj>

PRILOGE

PRILOGA 1: Rešeni vprašalniki za podjetje Genij d. o. o.

1. OSNOVNI PODATKI PODJETJA GENIJ D. O. O.

Naziv podjetja: **Genij d. o. o.**

Kraj sedeža podjetja (vpišite): **Kranj**

D. O. O.-ja (vpišite leto): **1994**

Lastnik podjetja: a) Mož b) Žena c) Mož in žena **c) Starši** d) Drugi: _____

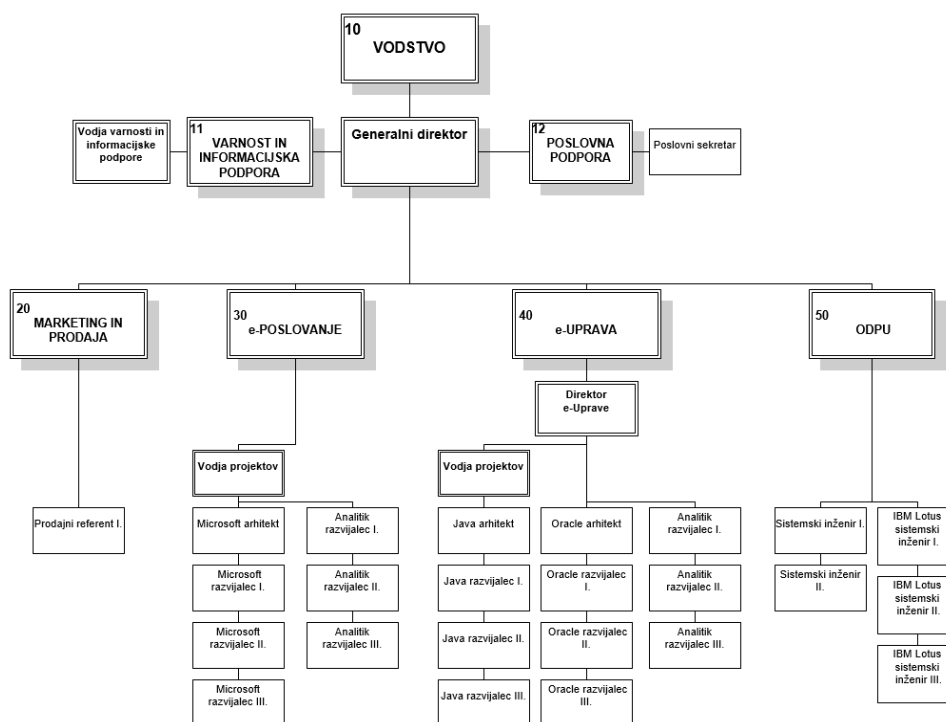
Glavna dejavnost podjetja: **Druge z informacijsko tehnologijo in računalniškimi storitvami povezane dejavnosti**

Organizacijski status podjetja: a) Samostojni podjetnik **b) Gospodarska družba**

Podatki o velikosti in poslovanju podjetja:

- Število zaposlenih:
 - Ob ustanovitvi: **3**
Od tega družinskih članov: **0**
 - Danes: **28**
Od tega družinskih članov: **2**
- Delež izvoza v tujino (zaokroženo na 5 %): **0 %**
- Dobiček v letu 2017 v primerjavi s prejšnjimi leti ocenjujemo kot (obkrožite v spodnji vrstici):
 - a) Veliko boljši **b) Boljši** c) Enak d) Slabši e) Veliko slabši

ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA



2. USTANOVITELJ: **Stane Šter**

Izobrazba (obkrožite): a) Osnovna šola b) Poklicna šola c) Srednja šola c) Višja šola
d) Visoka šola e) Univerza f) Drugo: _____

Starost ob ustanovitvi podjetja: **43 let**

Število let delovnih izkušenj ob ustanovitvi podjetja: **20 let**

Kje ste nabirali delovne izkušnje: **Železarna Jesenice, Iskra Kibernetika, Iskra Telematika, SRC**

Razlog za ustanovitev podjetja (obkrožite do tri razloge):

- a) Dosežek, možnost, da se dokaže**
- b) Neodvisnost, samostojnost**
- c) Bogastvo, možnost dobrega zaslužka
- d) Ekonomska stiska, nezaposlenost
- e) Nezadovoljstvo s prejšnjim delom
- f) Status/ugled v družbi**
- g) Možnost dela z družinskimi člani
- h) Drugo: _____

Vprašanja:

Pogled na delovanje družinskega podjetja:

<i>Trditve o delovanju družinskega podjetja</i>	<i>1 – Povsem se strinjam</i>					<i>5 – Nikakor se ne strinjam</i>
Otroke je treba vpeljevati v podjetje že zelo zgodaj	1	2	3	4	5	
Otroci naj že v času odraščanja opravljajo občasno razna opravila v podjetju	1	2	3	4	5	
Otroci naj v času počitnic opravljajo prakso v podjetju	1	2	3	4	5	
Otroci naj se izobražujejo za potrebe podjetja	1	2	3	4	5	
Otroci naj se sami odločijo, ali bodo sodelovali v družinskem podjetju	1	2	3	4	5	
Nasledniki v managementu naj bodo obvezno zbrani med družinskimi člani	1	2	3	4	5	
Podjetje mora imeti izdelane kriterije za vključitev in izstopanje družinskih članov	1	2	3	4	5	
Če med otroci ni dovolj dobrih kandidatov za naslednika, bi uvedli managerja, ki ni iz družine	1	2	3	4	5	
Starši naj se upokojijo, ko so otroci pripravljeni prevzeti podjetje	1	2	3	4	5	
Podjetje je močnejše, če so v njem družinski člani	1	2	3	4	5	
Družinske težave in težave podjetja je potrebno ločevati	1	2	3	4	5	
Otroci, ki se vključijo v podjetje, naj začnejo z vsemi opravili, »na dnu«	1	2	3	4	5	
Otrokom, ki se bodo vključili v podjetje, naj bi določili mentorja, ki jim bo pomagal v uvajanju	1	2	3	4	5	
Zakonski partnerji otrok, ki so zaposleni v podjetju, naj tudi dobijo možnost odločanja v podjetju	1	2	3	4	5	
Za družinske člane naj veljajo drugačna pravila za plače kot za ostale zaposlene v podjetju	1	2	3	4	5	

Rivalstvo med brati in sestrami je dobro za podjetje	1	2	3	4	5
Če vpeljem v podjetje druge, nedružinske lastnike, bodo pohlepni	1	2	3	4	5
Za družinsko podjetje rast ni pomembna	1	2	3	4	5
Če se otroci v podjetju ne izkažejo, naj gredo drugam	1	2	3	4	5
Za otroke mora biti vselej prostor v podjetju, ne glede na izobrazbo in uspešnost pri delu	1	2	3	4	5

Kako ste se odločili za naslednika?

Leta 2009 je bilo leto, ko je podjetje praznovalo 15 let. Razmišljal sem o prihodnosti podjetja in o dosežkih, ki smo jih dosegli v tem obdobju. Mislim sem, da bi bilo pametno ob jubileju sprejeti odločitve v zvezi z naslednikom in tako poskrbeti za nadaljnji razvoj podjetja. Prva izbira sta bila sinova in mlajši se je na moj predlog pozitivno odzval. Vedel sem, da sem se pravilno odločil, saj je že v najstniških letih pomagal in spoznaval procese, ki so se v podjetju dogajali.

Je bil to za vas zahteven in težaven proces?

Ni bilo enostavno, vendar mi je kvalitetna predpriprava olajšala celoten proces in izbiro.

Koliko časa je trajal ta proces, kdaj ste začeli sploh razmišljati o nasledniku?

Proces nasledstva je trajal 5 let. O nasledniku sem začel razmišljati že prej kot leta 2009, s procesom nasledstva pa sem začel po petnajstletnici podjetja.

Se družinsko podjetje močno razlikuje od navadnega podjetja (prednosti, slabosti)?

Da, družinsko podjetništvo se po mojem mnenju kar precej razlikuje od navadnega podjetja. Sam največje prednosti vidim v skupnem oblikovanju strategij in inovativnih idej. Mentorstva in prenašanje dobrih praks in izkušenj pa v družinskih krogih prideta še toliko bolj do izraza, saj je prisotno družinsko vzdušje. Glavna slabost, s katero sem se sam soočal, pa je bila dosledno in učinkovito sledenje vzpostavljenemu modelu poslovanja. To je v družinskem podjetju zelo težko.

Ali morajo otroci nujno biti prisotni in delati v družinskem podjetju?

Ni nujno, je pa zelo priporočljivo, še posebej v fazi starostnega prenosa.

Kako gledate na konflikte, spore med družinskimi člani v vašem podjetju, pri čem nastajajo ter kako jih rešujete?

Konflikti so se pojavljali predvsem pri realizaciji dogovorjenih rezultatov in zastavljenih planov. Vse spore smo reševali na nivoju družinskega kolegija.

Kako vidite svojo vlogo v družinskem podjetju čez 5–10 let?

Čez 5–10 let bom v podjetju deloval s svojimi nasveti, seveda če bodo ti še potrebni. Rad pa bi tudi deloval na internacionalizaciji registracije prebivalstva v državah v razvoju.

Ste odprti za novosti/spremembe? Je kakšna razlika med generacijami?

Vedno sem bil odprt za spremembe/novosti, kar je tudi glavna značilnost ponudbe podjetja. Nove generacije prinašajo drugačne pristope in to izjemno pozdravljam.

Imate družinsko ustavo? Pravila za reševanje konfliktov med družinskimi člani?

Ne, nimamo družinskega kodeksa in konflikte rešujemo sporazumno.

Vizija vašega podjetja?

Uvajanje digitalizacije organizacije z najboljšo prakso v organizaciji, procesih in inovativno uporabo informacijske tehnologije.

Cilji za vaše podjetje (kratkoročni, dolgoročni)?

Cilje podjetja opredeljuje nov direktor (sin) in mu pri tem svetujem:

- **Kratkoročni: v 3 letih postati v Sloveniji glavni ponudnik e-storitev za državljane in 50 % ponudnik e-poslovanja v slovenskih turističnih organizacijah.**
- **Dolgoročni (5 let): uvesti slovenski model registracije prebivalstva v 3 državah v razvoju in ponuditi celotno digitalno poslovanje srednjih organizacij kot storitev na oblaku.**

Ugotovitev faze življenjskega cikla podjetja (kako je potekal razvoj podjetja)?

Podjetje je imelo 4 faze razvoja v smislu ponudbe storitev:

- 1. Avtomatizacija procesov 1994–2000**
- 2. Modernizacija državnih registrov 2000–2006**
- 3. Interoperabilnost 2007–2011**
- 4. Digitalizacija 2011–2017**

Prednosti in slabosti podjetja.

Glavna prednost, s katero se podjetje lahko pohvali, je, da smo najboljše podjetje v Sloveniji na področju registracije prebivalstva in imamo najboljši model za uvedbo digitalizacije podjetij. Glavna slabost, s katero se podjetje srečuje, pa je, da nima dovolj lastnih sredstev za vlaganja v inovacije in razvoj novih modelov poslovanja.

Vaše stališče do zaposlovanja družinskih članov?

Sam imam zelo pozitivne in odlične izkušnje z zaposlovanjem družinskih članov.

Kako ste zadovoljni z delom izbranega naslednika?

Sin je v celoti prevzel vodenje podjetja in sem z njegovim delom izjemno zadovoljen.

Kako ste/bi uveljavljali mentorstvo za zaposlene otroke, v katerih vidite naslednike?

Mentorstvo s ciljem prenosa znanja in izkušenj bi uvedel, ko potencialni naslednik preide v obdobje srednje šole (v najstniških letih).

Pojasnite, kaj menite o smiselnosti pridobivanja izkušenj v drugih podjetjih pred zaposlitvijo v družinskem podjetju?

Po mojem mnenju pridobivanje izkušenj v drugih podjetjih ni potrebno. Zelo pomembno pa je dodatno funkcionalno izobraževanje na področju vodenja in upravljanja podjetja.

Pojasnite svoje stališče do delovanja družinskih članov, ki delajo/bi delali v podjetju

<i>Stališče do delovanja družinskih članov v podjetju</i>	<i>Strinjam se</i>	<i>Delno se strinjam</i>	<i>Se ne strinjam</i>
Probleme v podjetju/družini rešujemo sproti, odkrito in sami	1	2	3
Upoštevam ideje mlajše generacije	1	2	3
Mlajši generaciji omogočim, da uresniči vse svoje poslovne ideje	1	2	3
Mlajši generaciji omogočim, da uresniči ideje, ki jih ocenim kot dobre za podjetje	1	2	3
Kredibilen, vlivam zaupanje	1	2	3
Mnoge ideje mlajših so premalo premišljene, preveč tvegane	1	2	3
Otroci so zadovoljni s položajem, ki ga imajo v podjetju	1	2	3
Družinski člani naj se izobražujejo in usposablajo v programih, ki so povezani z dejavnostjo našega podjetja	1	2	3
V družini znamo ločevati delo v podjetju od zasebnega življenja	1	2	3
Mislim, da se včasih preveč bojim tveganja	1	2	3
Zaposlitev otrok v podjetju je vir stalnih trenj in sporov	1	2	3
Otroci mislijo, da imam zastarele metode vodenja	1	2	3
Otrokom včasih s svojo avtoriteto vsilim svoja prepričanja	1	2	3
Otrokom sem že povedal, kako si zamišljam nasledstvo	1	2	3
Do otrok sem pravičen	1	2	3
Pričakoval sem, da bodo otroci bolj lojalni do podjetja	1	2	3
Pričakoval sem, da bodo otroci delali bolj zavzeto, trdo	1	2	3

Otroci me presenečajo s svojo domiselnostjo, ustvarjalnostjo	1	2	3
Naše šole pripravijo otroke dobro za prevzem odgovornosti	1	2	3
Otroci so šele v podjetju spoznali, kaj pomeni trdo delo	1	2	3
Z otroki pogosto razpravljam o poslovanju in razvoju podjetja	1	2	3
Otrokom sem jasno določil področja njihove odgovornosti	1	2	3
Z otroki dejansko tekmujem, kdo se bo bolj izkazal	1	2	3
Otroke spodbujam k medsebojnemu tekmovanju v podjetju *je le eden vključen v podjetje	1	2	3
Vsi otroci morajo v podjetju sodelovati	1	2	3
Če imajo težave, otrokom neprisiljeno veliko pomagam	1	2	3

Ostali pogledi na podjetje in dogajanje okoli podjetja:

<i>Stališča o podjetju in dogajanju v okolju</i>	<i>1 – Sploh se ne strinjam</i>			<i>5 – Povsem se strinjam</i>	
Podjetje bom prenesel na otroke kot darilo	1	2	3	4	5
Ekonomsko je najbolj smiselno podjetje prodati otrokom po zelo ugodni ceni	1	2	3	4	5
Za prenos podjetja na naslednike je nujno zelo zgodaj narediti načrt nasledstva	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo podjetje kot del dediščine	1	2	3	4	5
Otrokom, ki ne želijo ostati v podjetju, bomo omogočili uspešno kariero drugje	1	2	3	4	5
Menim, da bodo otroci še bolj uspešni pri vodenju podjetja kot zdajšnja generacija	1	2	3	4	5
Zelo pomembno je, da pridobijo otroci dobro izobrazbo	1	2	3	4	5
Otroci naj po prevzemu podjetja uvedejo vse spremembe, ki si jih želijo	1	2	3	4	5
Naslednika sem/bom predstavil vsem poslovnim partnerjem	1	2	3	4	5
Naslednik naj nadaljuje v mojem stilu vodenja	1	2	3	4	5
Strah me je, da bom po prenosu podjetja na naslednika izgubil smisel za delo	1	2	3	4	5
Ko bom predal podjetje v vodenje otroku, bom nekako odveč v podjetju	1	2	3	4	5

Naslednik bo vedno potreboval moj nasvet	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3. NASLEDNIK: Janko Štefe

Starost (v letih):**34**... let

Zakonski stan: **a) Poročen/a** b) Samski/a c) Drugo:

Dokončana izobrazba: a) Osnovna šola b) Poklicna šola c) Srednja šola d) Višja šola **e)**

Visoka šola, univerza f) Drugo:

Smer izobrazbe (obkrožite spodaj): **a) Tehnika, tehnologija** b) Naravoslovna c)

Ekonomska, poslovna d) Družboslovje, humanistika e) Drugo:

Število let delovne dobe:**8,5**..... let

Število let izkušenj v drugih podjetjih:**0**..... let

Število let v tem podjetju:**8,5 redno zaposlen (14 prisoten)**.... let

Kako ste se v otroških letih vključevali v poslovanje podjetja (obkrožite vse odgovore, ki opisujejo vaše sodelovanje):

a) Občasno sem opravljal priložnostna dela v podjetju

b) Opravljal sem občasno najbolj enostavna proizvodna opravila

c) Sodeloval sem pri administrativnih opravilih

d) V času počitnic sem se vključil v delo podjetja

e) V podjetju sem opravljal strokovno/delovno prakso, povezano s študijem

f) Pomagal sem občasno, kadar je bilo nujno delo v podjetju

g) Opravljal sem povsem določena strokovna dela, dokaj samostojno

h) Drugo (napišite):

i) Nikoli nisem bil aktivno vključen v poslovanje podjetja

Kdaj ste se kot naslednik vključili v podjetje:

a) Že pred zaključenim šolanjem/študijem

b) Takoj po zaključenem šolanju

c) Po nekaj letih prakse v drugih podjetjih

d) Drugo (navedite):

e) Nisem (še) izbran za naslednika

Prvič ste resno (v obsegu najmanj 20 ur tedensko) delali v podjetju pri starosti **21 let**

Kako ste bili izbrani za naslednika?

Predvidevam, da je bila to naravna odločitev očeta (lastnika), da najprej preveri možnost prenosa vodenja podjetja na sina. Menim, da bi šele kasneje iskal druge potencialne kandidate, v primeru, da bi bil neuspešen.

Koliko kandidatov je bilo? Zakaj mislite, da ste bili izbrani ravno vi? V čem ste se oz. se razlikujete od ostalih?

Na začetku sva bila dva kandidata, skupaj s starejšim bratom Markom. Marko se je že leta 2014 odločil za samostojno podjetniško pot. Z očetom sta se dogovorila, da del posla prevzame in nadaljuje v okviru lastnega podjetja. Odgovor je bil delno nakazan že pri prejšnjem odgovoru: v družinskih podjetjih so prva izbira otroci. Menim, da sem bil izbran zaradi poznavanja vseh področij dela in želje po uresničevanju in rasti poslovanja podjetja.

Kako boste peljali zgodbo naprej? Boste obdržali ustanoviteljev vidik in podjetje peljali naprej, kot bi želel ustanovitelj, ali boste zadevo vzeli v svoje roke in začrtali novo pot?

Vsekakor bom nadaljeval na temeljih, ki jih je postavil in gojil ustanovitelj podjetja. Pri obstoječih poslovnih partnerjih in strankah bom ohranil enak način poslovanja, ter ga poskušal nadgraditi s povsem novimi poslovnimi modeli. Že ob prevzemu sem določene zadeve spremenil in s tem bom nadaljeval s ciljem povečanja internega potenciala, iskanja novih priložnosti in ohranjanja konkurenčne prednosti.

Kako gledate na družinsko podjetništvo?

Subjektivno, saj sem od svojega 10 leta odraščal skupaj z rastjo podjetja in tako imam veliko pozitivnih ter nekaj negativnih izkušenj. Podobno kot pri drugih zadevah v življenju.

Se vam zdi izbira naslednika in prenos lastništva zahteven proces?

Da, proces je zelo zahteven. Ustanovitelj oz. lastnik si mora vzeti čas, imeti potrpljenje in prenesti čim več na naslednika (znanje, procesi, poslovna mreža ipd.)

Kako bi se ga lotili vi?

Iz lastnih izkušenj bi vložil še več časa v mentorstvo in svojega naslednika že prej vključeval v vse procese v podjetju. Moja pot je bila podobna, saj sem začel s poletnim delom v administraciji in nato nadaljeval z ostalimi funkcijami do funkcije direktorja.

Če ste dlje časa v funkciji naslednika, kaj se je spremenilo v času vašega poslovanja? Kakšno je stanje podjetja?

Poslovanje podjetja se spreminja na mesečni, če ne že kar skoraj na tedenski ravni. Poslovno okolje je dinamično in trenutno se vse dogaja z veliko hitrostjo, zato se je treba hitro odzvati na spremembe, da se ohranja zdravo poslovanje podjetja.

S čim se mora naslednik v družinskem podjetju soočiti?

Najverjetneje z organizacijsko klimo, zaposlenimi, s sodelovanjem z lastnikom in družinskimi člani, če so zaposleni v podjetju.

Se družinsko podjetje močno razlikuje od navadnega podjetja?

Ne vem iz lastnih izkušenj, saj sem od vsega začetka delal v družinskem podjetju. Menim, da obstajajo razlike, vendar ne bistvene od navadnih podjetij (primerjava je možna med podjetji iz iste branže in iste velikosti).

Kako rešujete spore?

Največkrat sporazumno, z iskanjem konsenza med različnimi pogledi.

Vaše stališče do zaposlovanja družinskih članov?

Pozitivno. Vendar ima tako zaposlovanje tudi svoje izzive, s katerimi se je treba predhodno soočiti – zaposlovanje v podjetju naj ne bo samoumevno in družinski član mora prikazati določen nivo znanja.

Pojasnite, kaj menite o smiselnosti pridobivanja izkušenj v drugih podjetjih pred zaposlitvijo v družinskem podjetju?

Take izkušnje bi bile dobrodošle, saj bi prinesle drugačen pogled na vsakdanje izzive, drugačne oblike dela in organiziranosti itd. Take izkušnje bi pripomogle pri objektivni oceni stanja v podjetju k uvajanju sprememb (prilagojenih za podjetje).

Se vaše razmišljanje močno razlikuje od vaših staršev?

Na to vprašanje ni možno enostavno odgovoriti: na osnovi uspešnega sodelovanja z očetom sva na isti valovni dolžini glede poslovanja; se pa razmišljanje razlikuje zaradi generacijskih razlik in ostalih faktorjev.

4. ZAPOSLEN DRUŽINSKI ČLAN: Ana Štefe

Koliko časa delate v podjetju? Ste vedno na isti funkciji ali napredujete?

Trenutno teče deveto leto. Področje dela je enako kot na začetku, vendar sem napredovala.

Ali se mora plača družinskih članov in navadnih delavcev razlikovati?

Družinska povezanost naj nima nobene povezave s samo višino plače. Res pa je, da imajo družinski člani na področju napredovanja morda prednost oz. slabost, ker se poznajo kvalitete in v primeru, da obstaja zaupanje v družinskega člana iz zasebnega življenja, je lažje vzpostaviti zaupanje tudi v službi. Po drugi strani pa je to slabost, ker poznamo tudi slabosti, ki jih ima družinski član od doma, in povezujemo te slabosti tudi v službi, kljub temu da morda ni objektivnih razlogov za to.

Je prav, da otroke vključujemo v delo v družinskem podjetju? Kakšno je vaše mišljenje? Bi svoje otroke tudi vključili v družinsko podjetje?

Če otroka zanima področje, podpiram vključitev v delo v družinskem podjetju. Če deluje družinsko podjetje, je morda lažje začeti in pridobivati izkušnje. Kljub temu menim, da je bolje, če otrok poišče drugo službo oz. področje (ki ga veseli), zato da se ne vzpostavi pri otroku občutek, da mora biti v podjetju zato, ker tako želita oče/mama ter hkrati pridobi »realne« izkušnje, kako je to delati drugje, kjer se je treba včasih še bolj truditi. Menim, da je imeti uspešno družinsko podjetje unikatna priložnost za svojega otroka, da se lahko razvija in pridobiva izkušnje, vendar ne z namenom, da ostane v podjetju, razen če si sam tega ne želi. Na tak način bom svoje otroke po potrebi vključila v podjetje.

Vam je izziv delati v družinskem podjetju ali bi raje delali nekje drugje?

Kot se sliši lepo, je delo v družinskem podjetju povezano z veliko osebnimi in poslovnimi izzivi. Zavedati se je treba, da če družina dela v svojem podjetju, je v primeru neuspešnosti s tem povezan celotni družinski prihodek, kar lahko povzroči pritisk na družino. Hkrati delo v družinskem podjetju nikoli ni končano in ni možna odklopitev, kar vpliva na družinske počitnice, vikende, popoldneve ali proste dni, še posebej, če sta v službi povezana starša. Po drugi strani pa ti družinsko podjetje ponuja priložnost za razvoj in morda olajša pritiskne borbe za napredovanje oz. lažji razvoj kompetenc, za katere sam meniš, da jih potrebuješ. Tako da odgovor je da, izziv je delati v družinskem podjetju, vendar je hkrati zelo pozitivno delati s svojimi družinskimi člani in uspešne zgodbe še posebej prinesejo pozitivne občutke, tudi zaradi tega, ker si sam aktivno vplival na odločitve in delo, ki je prineslo uspeh. Pride pa vsake toliko obdobje, povezano z neskončnim delom, izzivi pri poslovnih partnerjih, brez počitkov, napetostjo in nesproščenimi počitnicami, ko pa si zaželiš, da bi imel drugačno službo.

Vam je vseeno, če nimate vodilne funkcije v družinskem podjetju?

Načeloma ni prvi cilj imeti vodilno funkcijo v družinskem podjetju, saj rang ali funkcija pri delu za dobro družine nima veliko vpliva na samo osebno angažiranost. Kljub temu pa se je treba zavedati, da pogovori med družinskimi člani o samem poslu za podjetje potekajo v smislu akcij in katere aktivnosti je treba narediti oz. spremeniti. In v tem primeru, če vključeni družinski član nima vodilne funkcije, ne more učinkovito izvesti teh idej oz. olajšati dela, saj po rangi v podjetju npr. nima te formalne moči. Tako da je pri vodilnih vlogah treba pogledati tudi kompetence družinskih članov in jih na podlagi tega vključiti ali ne postaviti na vodilno mesto. In to se povezuje z drugim vprašanjem, ki se nanaša na prednost dela v družinskem podjetju, saj imaš pri izraženi sposobnosti lažje odprta vrata na vodilna mesta kot v drugem podjetju, kjer sposobnost včasih sploh ne igra vloge, ampak na vodilna mesta vpliva tudi politika.

Kako rešujete spore?

Težko. V primeru sporov iz službe se zgodi, da namesto pogovora in distance nastane zamera, ki se vleče tudi v domače okolje. Poteka lahko tudi obratno, da se domača nestrinjanja odražajo v službenem okolju. Vse stvari se rešujejo tako kot vsaka stvar, s pogovorom in občasno obrazložitvijo družinskim članom, v kateri vlogi ga potrebuješ – ali kot zaposlenega ali kot družinski član. Stroga ločitev službe in družine pa menim, da v tem primeru ni možna, saj imamo vsi slabe dni, ki vplivajo na naša dejanja in razmišljanje.

PRILOGA 2: Rešeni vprašalniki za podjetje Steklarstvo Martin Perne s. p.

1. OSNOVNI PODATKI PODJETJA

Naziv podjetja: **STEKLARSTVO MARTIN PERNe s. p.**

Kraj sedeža podjetja (vpišite): **Brnik**

Ustanovitev S.P-ja (vpišite leto): **1993**

Lastnik podjetja: **a) Mož** b) Žena c) Mož in žena c) Starši d) Drugi: _____

Glavna dejavnost podjetja: **Steklarstvo**

Organizacijski status podjetja: **a) Samostojni podjetnik** b) Gospodarska družba

Podatki o velikosti in poslovanju podjetja:

Število zaposlenih:

Ob ustanovitvi: **1**

Od tega družinskih članov: **1**

Danes: **3**

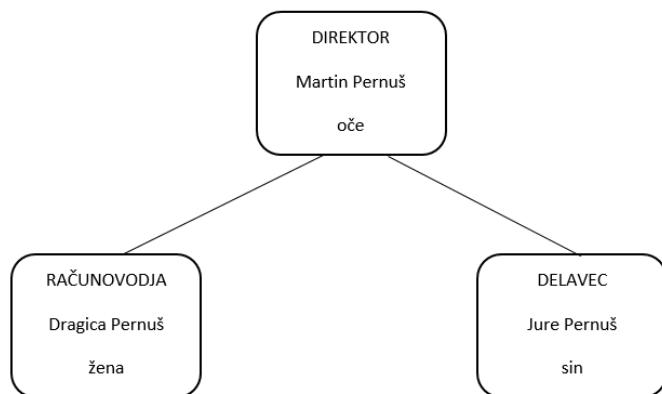
Od tega družinskih članov: **3**

Delež izvoza v tujino (zaokroženo na 5 %): **0 %**

Dobiček v letu 2017 v primerjavi s prejšnjimi leti ocenjujemo kot (obkrožite v spodnji vrstici):

a) Veliko boljši b) Boljši **c) Enak** d) Slabši e) Veliko slabši

ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA



2. USTANOVITELJ: **Martin Pere**

Izobrazba (obkrožite): a) Osnovna šola **b) Poklicna šola** c) Srednja šola c) Višja šola d) Visoka šola e) Univerza f) Drugo: _____

Starost ob ustanovitvi podjetja: **27 let**

Število let delovnih izkušenj ob ustanovitvi podjetja: **10 let**

Kje ste nabirali delovne izkušnje: **Doma, v očetovi delavnici**

Razlog za ustanovitev podjetja (obkrožite do tri razloge):

a) Dosežek, možnost, da se dokaže

b) Neodvisnost, samostojnost

c) Bogastvo, možnost dobrega zaslužka

d) Ekonomska stiska, nezaposlenost

e) Nezadovoljstvo s prejšnjim delom

f) Status/ugled v družbi

g) Možnost dela z družinskimi člani

h) Drugo: _____

Vprašanja:

Pogled na delovanje družinskega podjetja:

<i>Trditve o delovanju družinskega podjetja</i>	<i>1 – Povsem se strinjam</i>					<i>5 – Nikakor se ne strinjam</i>				
Otroke je treba vpeljevati v podjetje že zelo zgodaj	1	2	3	4	5					
Otroci naj že v času odraščanja opravljajo občasno razna opravila v podjetju	1	2	3	4	5					
Otroci naj v času počitnic opravljajo prakso v podjetju	1	2	3	4	5					
Otroci naj se izobražujejo za potrebe podjetja	1	2	3	4	5					
Otroci naj se sami odločijo, ali bodo sodelovali v družinskem podjetju	1	2	3	4	5					
Nasledniki v managementu naj bodo obvezno zbrani med družinskimi člani	1	2	3	4	5					
Podjetje mora imeti izdelane kriterije za vključitev in izstopanje družinskih članov	1	2	3	4	5					
Če med otroci ni dovolj dobrih kandidatov za naslednika, bi uvedli managerja, ki ni iz družine	1	2	3	4	5					

Starši naj se upokojijo, ko so otroci pripravljeni prevzeti podjetje	1	2	3	4	5
Podjetje je močnejše, če so v njem družinski člani	1	2	3	4	5
Družinske težave in težave podjetja je potrebno ločevati	1	2	3	4	5
Otroci, ki se vključijo v podjetje, naj začnejo z vsemi opravili »na dnu«	1	2	3	4	5
Otrokom, ki se bodo vključili v podjetje, naj bi določili mentorja, ki jim bo pomagal v uvajanju	1	2	3	4	5
Zakonski partnerji otrok, ki so zaposleni v podjetju, naj tudi dobijo možnost odločanja v podjetju	1	2	3	4	5
Za družinske člane naj veljajo drugačna pravila za plače kot za ostale zaposlene v podjetju	1	2	3	4	5
Rivalstvo med brati in sestrami je dobro za podjetje	1	2	3	4	5
Če vpeljem v podjetje druge, nedružinske lastnike, bodo pohlepni	1	2	3	4	5
Za družinsko podjetje rast ni pomembna	1	2	3	4	5
Če se otroci v podjetju ne izkažejo, naj gredo drugam	1	2	3	4	5
Za otroke mora biti vselej prostor v podjetju, ne glede na izobrazbo in uspešnost pri delu	1	2	3	4	5

Kako ste se odločili za naslednika? Je bil to za vas zahteven in težaven proces? Koliko časa je trajal ta proces, kdaj ste začeli sploh razmišljati o nasledniku?

Sin je sam izrazil željo po nasledstvu, vendar se o tem še nisem odločil. Njegov predlog sem sprejel, vendar o prenosu še ne razmišljam aktivno, saj sem sam še zmožen delati. Glede na to da je sin sam izrazil željo, pa bom začel razmišljati o prenosu in kako le tega uspešno izpeljati.

Se družinsko podjetje močno razlikuje od navadnega podjetja (prednosti, slabosti)?

Družinsko podjetništvo se po mojem mnenju razlikuje od navadnega podjetja in prinaša svoje prednosti in slabosti. Glavna prednost v mojem primeru je, da lahko delam od doma, saj imam doma delavnico. Tako se mi ni treba vsak dan voziti v službo in veliko prihranim na času. Slabosti, ki mi jih je družinsko podjetništvo prineslo, pa

so pogostejši spori med družinskimi člani, dobil sem ogromno odgovornost, ki je, če bi delal v navadnem podjetju, ne bi imel. Prav tako pa veliko težje zapustim delovno mesto. Težko si privoščim, da mi delo steklarja kar naenkrat ne bi bilo več všeč.

Ali morajo otroci nujno biti prisotni in delati v družinskem podjetju?

Menim, da mora biti otrok nujno prisoten v družinskem podjetju in v njem tudi delati. Podjetje je del njegove dediščine in zdi se mi prav, da se otrok nauči obrti in veščin, s katerimi se ukvarja njegova družina. Tako tudi zmanjšamo tveganje, saj če se meni kaj zgodi, lahko sin ali katerikoli drugi družinski član prevzame moje mesto in nadaljuje z delom (podjetje tako ne propade).

Kako gledate na konflikte, spore med družinskimi člani v vašem podjetju, pri čem nastajajo ter kako jih rešujete?

Konflikti nastajajo predvsem zaradi osebnostnih razlik in pogledov med družinskimi člani, prav tako pa zaradi občasnih nestrinjanj z mojim vodenjem ali s sprejetjem določenih ukrepov. Spore v večini primerov rešujemo s pogovorom.

Kako vidite svojo vlogo v družinskem podjetju čez 5–10 let?

Dokler bom zmožen delati, bom opravljal svoje delo še naprej in svetoval sinu pri delu.

Ste odprti za novosti/spremembe? Je kakšna razlika med generacijami?

Sem odprt, vendar do neke mere. Mlajša generacija je veliko bolj nepremišljena in si upa iti dlje. Sam sem odprt za inovacije, vendar sem pri izbiri idej zelo preudaren in pazljiv.

Imate družinsko ustavo? Pravila za reševanje konfliktov med družinskimi člani?

Družinske ustave nimamo. Do zdaj smo vse spore reševali sporazumno oziroma s pogovorom.

Vizija vašega podjetja?

Vizija podjetja je še večji razvoj in boljše poslovanje kot v preteklih letih.

Cilji za vaše podjetje (kratkoročni, dolgoročni)?

Naš glavni cilj je še vedno uspešno poslovati in našim strankam zagotavljati kakovostne izdelke. S svojim delom se bomo trudili še naprej in poskušali še bolj izboljšati naše poslovanje.

Ugotovitev faze življenjskega cikla podjetja (kako je potekal razvoj podjetja)?

Podjetje je v vzponu in od ustanovitve beleži konstantno rast.

Prednosti in slabosti podjetja.

Slabosti podjetja so, da imamo prostorsko stisko in velikokrat se srečujemo s konflikti (predvsem med zaposlenimi). Slabost je tudi to, da sem vedno v službi in zelo težko odmislim delo in podjetje (tudi ko grem na dopust – neprestano zvonjenje telefona). Glavno prednost podjetja pa vidim v količini znanja, ki ga imam/imamo in o izdelkih, ki jih predstavimo našim kupcem.

Vaše stališče do zaposlovanja družinskih članov?

To zelo podpiram. Kot sem že omenil malo nazaj, je treba otroke vpeljati v podjetje že zelo zgodaj zato, da se naučijo osnov. Če se izkažejo za uspešne in delavne, jih je pametno zaposliti.

Kako ste zadovoljni z delom izbranega naslednika?

Z delom sina sem kar zadovoljen, vendar bo potrebno še veliko delovnih izkušenj, da bo lahko prevzel podjetje in sam vodil ter odločal o stvareh. Steklarstvo je težak poklic, kjer je treba biti zelo dobro izurjen, če želiš svoje delo opravljati kvalitetno.

Kako ste/bi uveljavljali mentorstvo za zaposlene otroke, v katerih vidite naslednike?

Steklarstvo je panoga, ki potrebuje mentorja oziroma deluje na principu vajeništva. Če želiš biti dober steklar, potrebuješ vsaj 5 let. Vse to pa lahko dosežeš le s trdim delom, disciplino in dobrim mojstrom. Otrok bi začel z osnovnimi opravili in ko bi jih obvladal, bi se počasi premikal k bolj zahtevnim nalogam, ki bi od vajenca zahtevale vse več tehničnega znanja in spretnosti.

Pojasnite, kaj menite o smiselnosti pridobivanja izkušenj v drugih podjetjih pred zaposlitvijo v družinskem podjetju?

Mislim, da je to zelo potrebno. S tem bi oseba pridobila več reda in discipline, prav tako pa bi lahko z novim znanjem, ki bi ga pridobil v drugem podjetju, izboljšal delo in procese v domačem podjetju.

Pojasnite svoje stališče do delovanja družinskih članov, ki delajo/bi delali v podjetju

<i>Stališče do delovanja družinskih članov v podjetju</i>	<i>Strinjam se</i>	<i>Delno se strinjam</i>	<i>Se ne strinjam</i>
Probleme v podjetju/družini rešujemo sproti, odkrito in sami	1	2	3
Upoštevam ideje mlajše generacije	1	2	3
Mlajši generaciji omogočim, da uresniči vse svoje poslovne ideje	1	2	3

Mlajši generaciji omogočim, da uresniči ideje, ki jih ocenim za dobre za podjetje	1	2	3
Kredibilen, vlivam zaupanje	1	2	3
Mnoge ideje mlajših so premalo premišljene, preveč tvegane	1	2	3
Otroci so zadovoljni s položajem, ki ga imajo v podjetju	1	2	3
Družinski člani naj se izobražujejo in usposablajo v programih, ki so povezani z dejavnostjo našega podjetja	1	2	3
V družini znamo ločevati delo v podjetju od zasebnega življenja	1	2	3
Mislim, da se včasih preveč bojim tveganja	1	2	3
Zaposlitev otrok v podjetju je vir stalnih trenj in sporov	1	2	3
Otroci mislijo, da imam zastarele metode vodenja	1	2	3
Otrokom včasih s svojo avtoriteto vsilim svoja prepričanja	1	2	3
Otrokom sem že povedal, kako si zamišljam nasledstvo	1	2	3
Do otrok sem pravičen	1	2	3
Pričakoval sem, da bodo otroci bolj lojalni do podjetja	1	2	3
Pričakoval sem, da bodo otroci delali bolj zavzeto, trdo	1	2	3
Otroci me presenečajo s svojo domiselnostjo, ustvarjalnostjo	1	2	3
Naše šole pripravijo otroke dobro za prevzem odgovornosti	1	2	3
Otroci so šele v podjetju spoznali, kaj pomeni trdo delo	1	2	3
Z otroki pogosto razpravljam o poslovanju in razvoju podjetja	1	2	3
Otrokom sem jasno določil področja njihove odgovornosti	1	2	3
Z otroki dejansko tekmujem, kdo se bo bolj izkazal	1	2	3
Otroke spodbujam k medsebojnemu tekmovanju v podjetju *je le eden vključen v podjetje	1	2	3
Vsi otroci morajo v podjetju sodelovati	1	2	3
Če imajo težave, otrokom neprisiljeno veliko pomagam	1	2	3

Ostali pogledi na podjetje in dogajanje okoli podjetja:

<i>Stališča o podjetju in dogajanju v okolju</i>	<i>1 – Sploh se ne strinjam</i>			<i>5 – Povsem se strinjam</i>	
Podjetje bom prenesel na otroke kot darilo	1	2	3	4	5
Ekonomsko je najbolj smiselno podjetje prodati otrokom po zelo ugodni ceni	1	2	3	4	5
Za prenos podjetja na naslednike je nujno zelo zgodaj narediti načrt nasledstva	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo podjetje kot del dediščine	1	2	3	4	5
Otrokom, ki ne želijo ostati v podjetju, bomo omogočili uspešno kariero drugje	1	2	3	4	5
Menim, da bodo otroci še bolj uspešni pri vodenju podjetja kot zdajšnja generacija	1	2	3	4	5
Zelo pomembno je, da pridobijo otroci dobro izobrazbo	1	2	3	4	5
Otroci naj po prevzemu podjetja uvedejo vse spremembe, ki si jih želijo	1	2	3	4	5
Naslednika sem/bom predstavil vsem poslovnim partnerjem	1	2	3	4	5
Naslednik naj nadaljuje v mojem stilu vodenja	1	2	3	4	5
Strah me je, da bom po prenosu podjetja na naslednika izgubil smisel za delo	1	2	3	4	5
Ko bom predal podjetje v vodenje otroku, bom nekako odveč v podjetju	1	2	3	4	5
Naslednik bo vedno potreboval moj nasvet	1	2	3	4	5

3. NASLEDNIK: **Jure Perne**

Starost (v letih): **23 let**

Zakonski stan: a) Poročen/a b) Samski/a c) **Drugo: v zvezi**

Dokončana izobrazba: a) Osnovna šola b) **Poklicna šola** c) Srednja šola d) Višja šola e)

Visoka šola, univerza f) Drugo:

Smer izobrazbe (obkrožite spodaj): a) **Tehnika, tehnologija** b) Naravoslovna c)

Ekonomska, poslovna d) Družboslovje, humanistika e) Drugo:

Število let delovne dobe: **4 let**

Število let izkušenj v drugih podjetjih: **0 let**

Število let v tem podjetju: **4 let**

Kako ste se v otroških letih vključevali v poslovanje podjetja (obkrožite vse odgovore, ki opisujejo vaše sodelovanje):

- a) Občasno sem opravljal priložnostna dela v podjetju
- b) Opravljal sem občasno najbolj enostavna proizvodna opravila
- c) Sodeloval sem pri administrativnih opravilih
- d) V času počitnic sem se vključil v delo podjetja
- e) V podjetju sem opravljal strokovno/delovno prakso, povezano s študijem
- f) Pomagal sem občasno, kadar je bilo nujno delo v podjetju
- g) Opravljal sem povsem določena strokovna dela, dokaj samostojno
- h) Drugo (napišite): _____
- i) Nikoli nisem bil aktivno vključen v poslovanje podjetja

Kdaj ste se kot naslednik vključili v podjetje:

- a) Že pred zaključenim šolanjem/študijem
- b) Takoj po zaključenem šolanju
- c) Po nekaj letih prakse v drugih podjetjih
- d) Drugo (navedite: v OŠ)
- e) Nisem (še) izbran za naslednika

Prvič ste resno (v obsegu najmanj 20 ur tedensko) delali v podjetju pri starosti? **15 let**

Kako ste bili izbrani za naslednika?

Za potencialnega naslednika sem bil izbran predvsem po mnenju mojega deda, očeta in ostalih sodelavcev.

Koliko kandidatov je bilo? Zakaj mislite, da ste bili izbrani ravno vi? V čem ste se oz. se razlikujete od ostalih?

Ne vem točno, koliko kandidatov je bilo, saj z očetom o tem nisva govorila in me to tudi ne zanima. Mislim, da sem bil izbran zaradi svoje prizadevnosti, delavnosti in dobrih rezultatov, ki jih pri svojem delu pokažem.

Kako boste peljali zgodbo naprej? Boste obdržali ustanoviteljev vidik in podjetje peljali naprej, kot bi želel ustanovitelj, ali boste zadevo vzeli v svoje roke in začrtali novo pot?

Ko bom prevzel vodstvo podjetja, se bom s svojim delovanjem trudil biti še boljši in izboljšati dosežke, ki jih je ustvaril oče. Podjetje želim peljati na večjo raven, kot je le lokalna prepoznavnost. Mislim, da mi to lahko s svojo prizadevnostjo uspe.

Kako gledate na družinsko podjetništvo?

Na družinsko podjetništvo gledam kot na nekaj najlepšega. Vesel sem, da sem se rodil v družini, kjer se ukvarjamo z družinskim podjetništvom, saj mislim, da so ravno zaradi podjetja, ki ga imamo, odnosi močnejši in trdnejši. Konflikti, s katerimi se soočamo in jih tudi uspešno rešimo, nas še bolj povežejo in utrdijo.

Se vam zdi izbira naslednika in prenos lastništva zahteven proces?

Izbira naslednika se mi zdi zelo zahteven proces, ki od osebe zahteva ogromno časa in potrpljenja. Od kvalitete prenosa je odvisna nadaljnja uspešnost podjetja.

Kako bi se ga lotili vi?

Sam bi se procesa izbire naslednika lotil zelo premišljeno in si za celoten proces vzel dovolj časa. Izbral bi si dva potencialna kandidata in ju nekaj časa (npr. dve leti) spremljal. Predal bi jima vse svoje znanje in za naslednika bi se odločil na podlagi pokazanega interesa posameznika. Po predanem prenosu bi še vedno nudil svojo pomoč in bil na voljo novemu nasledniku, ko bi me le ta potreboval.

Če ste dlje časa v funkciji naslednika, kaj se je spremenilo v času vašega poslovanja? Kakšno je stanje podjetja?

Funkcije naslednika še nisem prevzel, saj oče na ta korak še ni pripravljen oziroma o tem ne razmišlja. Prav tako pride do zapleta, saj imava z očetom vsak svoje stranke in bi bil prenos nasledstva težek in skoraj nemogoč, saj sam ne bi uspel opraviti vseh naročil.

S čim se mora naslednik v družinskem podjetju soočiti?

Dober naslednik bo prevzel vse naloge ustanovitelja in jih dosledno opravljal naprej. Na naslednika pade veliko breme, saj postane odgovoren za celotno podjetje. Najtežja stvar, s katero se mora naslednik soočiti, se mi pa zdi, da je potencialna nevoščljivost ostalih družinskih članov, ker oni niso bili izbrani kot nasledniki (možnost konfliktov med družinskimi člani).

Se družinsko podjetje močno razlikuje od navadnega podjetja?

Družinsko podjetništvo je povsem drugačno od navadnega podjetja. Bolj si čustveno vpleten v samo podjetje, razvije se nek materinski čut, ki od tebe zahteva, da se trudiš veliko bolj, kot bi se trudil v podjetju, ki ni tvoje.

Kako rešujete spore?

Zaradi različnega razmišljanja se z očetom pogostokrat znajdeva v konfliktu. Spor poskuša rešiti z nekim kompromisom oziroma popuščanjem, kjer vsak malo popusti.

Vaše stališče do zaposlovanja družinskih članov?

Podpiram takšno vrsto zaposlovanja, saj sem tudi sam na takšen način prišel do zaposlitve.

Pojasnite, kaj menite o smiselnosti pridobivanja izkušenj v drugih podjetjih pred zaposlitvijo v družinskem podjetju?

Osebnostno se mi to ne zdi najboljša izbira. Sam od 15 leta izkušnje nabiram v očetovem podjetju in takšen prenos znanja mi odgovarja. Oče me je naučil osnov in stvari, ki jih je treba znati v tem poslu.

Se vaše razmišljanje močno razlikuje od vaših staršev?

Mislim, da se mišljenje mene in mojih staršev močno razlikuje. Sam sem veliko bolj preprost in drugače gledam na stvari kot moji starši. To po eni strani razumem, saj smo odraščali v različnih obdobjih in vsak je razvil svoj pogled na svet. Kljub temu pa različno mišljenje prinaša določena trenja med mano in očetom, sploh v poslovnem vidiku, saj bi vsak od naju enako stvar naredil na drugačen način.

4. ZAPOSLEN DRUŽINSKI ČLAN: Dragica Perne

Koliko časa delate v podjetju? Ste vedno na isti funkciji ali napredujete?

V podjetju občasno pomagam pri različnih stvareh (uokvirjanje slik, čiščenje, pospravljanje, računovodstvo, priprava ponudb, dogovarjanje s strankami).

Ali se mora plača družinskih članov in navadnih delavcev razlikovati?

Odvisno od vloženega časa, vendar je po navadi tako, da družinski člani vlagajo več časa in truda v delo, ker se čutijo odgovorne za posel in si posledično zaslužijo večjo plačo.

Je prav, da otroke vključujemo v delo v družinskem podjetju? Kakšno je vaše mišljenje? Bi svoje otroke tudi vključili v družinsko podjetje?

Ja. Se mi zdi, da je prav, da se otroci zavedajo na kakšen način se zasluži denar, da so seznanjeni, koliko energije in kaj vse je potrebno, da podjetje uspešno posluje. Zelo sem hvaležna staršem, da so mi privzgojili delovne navade, ki mi vedno pridejo prav. Ne strinjam pa se s tem, da bi morali otroci prevzeti podjetja svojih staršev, če si tega ne želijo. V večini primerov je tako, da starši pričakujejo, da podjetje prevzame eden od otrok, ki pa je lahko zaradi tega obremenjen oz. ne sledi svojim ciljem in željam. Tudi otrok je mišljenja, da mora nujno prevzeti podjetje, ker bi rad ustregel svojim staršem namesto sebi, kar se lahko kasneje izkaže za napačno odločitev.

Vam je izziv delati v družinskem podjetju ali bi raje delali nekje drugje?

Ker trenutno končujem izobraževanje mi bo znanje glede poslovanja in računovodstva prišlo zelo prav pri mojem iskanju zaposlitve oz. v kolikor bi želela nekoč sama voditi podjetje. Bi pa raje delala kje drugje, kjer bi mi bilo delo večji izziv in veselje.

Vam je vseeno, če nimate vodilne funkcije v družinskem podjetju?

To mi odgovarja, saj trenutno končujem izobraževanje. Če bi imela v podjetju vodilno funkcijo, bi to zame predstavljalo dodaten stres, česar pa v tem trenutku res ne potrebujem.

Kako rešujete spore?

Ker nimam tako pomembne vloge, nisem deležna sporov, je pa tako, da moram velikokrat poslušati spore med sinom in možem, kar vsekakor ni prijetno. Sem pa vesela, da se vsak problem zelo hitro reši oz. pomiri in ni nobenih zamer.

PRILOGA 3: Rešeni vprašalniki za podjetje San, sanacije in gradnja objektov d. o. o.

1. OSNOVNI PODATKI PODJETJA

Naziv podjetja: **San international, d. o. o., Kranj**

Kraj sedeža podjetja (vpišite): **Kranj**

Ustanovitev D.O.O.-ja (vpišite leto): **1989**

Lastnik podjetja: **a) Mož** b) Žena c) Mož in žena c) Starši d) Drugi: _____

Glavna dejavnost podjetja: **Sanacije in novogradnje gradbenih objektov**

Organizacijski status podjetja: a) Samostojni podjetnik b) **Gospodarska družba**

Podatki o velikosti in poslovanju podjetja:

Število zaposlenih:

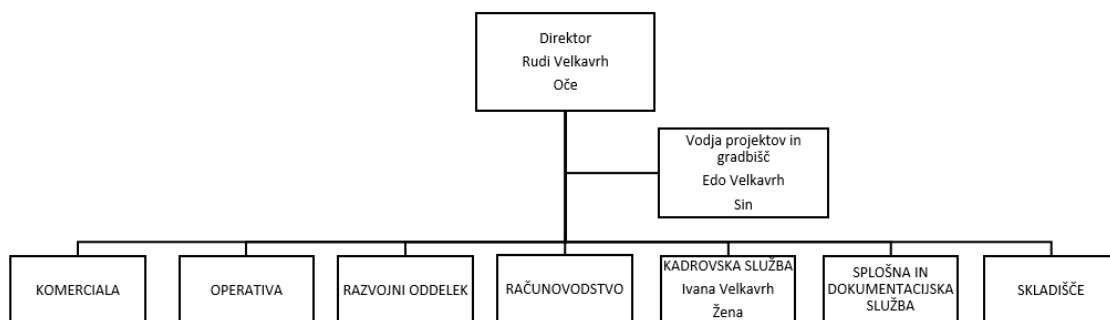
- Ob ustanovitvi: **1**
Od tega družinskih članov: **1**
- Danes: **9**
Od tega družinskih članov: **3**

Delež izvoza v tujino (zaokroženo na 5 %): **5 %**

Dobiček v letu 2017 v primerjavi s prejšnjimi leti ocenjujemo kot (obkrožite v spodnji vrstici):

a) Veliko boljši b) Boljši c) Enak **d) Slabši** e) Veliko slabši

ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA



2. USTANOVITELJ: **Rudi Velar**

Izobrazba (obkrožite): a) Osnovna šola b) Poklicna šola c) Srednja šola **c) Višja šola** d) Visoka šola, e) Univerza f) Drugo: _____

Starost ob ustanovitvi podjetja: **27 let**

Število let delovnih izkušenj ob ustanovitvi podjetja: **8 let**

Kje ste nabirali delovne izkušnje: **Zavod za raziskave materialov in konstrukcij (ZRMK)**

Razlog za ustanovitev podjetja (obkrožite do tri razloge):

- a) Dosežek, možnost, da se dokaže**
- b) Neodvisnost, samostojnost
- c) Bogastvo, možnost dobrega zaslužka
- d) Ekonomska stiska, nezaposlenost
- e) Nezadovoljstvo s prejšnjim delom
- f) Status/ugled v družbi
- g) Možnost dela z družinskimi člani
- h) Drugo: _____

Vprašanja:

Pogled na delovanje družinskega podjetja:

<i>Trditve o delovanju družinskega podjetja</i>	<i>1 – Povsem se strinjam</i>			<i>5 – Nikakor se ne strinjam</i>	
Otroke je treba vpeljevati v podjetje že zelo zgodaj	1	2	3	4	5
Otroci naj že v času odraščanja opravljajo občasno razna opravila v podjetju	1	2	3	4	5
Otroci naj v času počitnic opravljajo prakso v podjetju	1	2	3	4	5
Otroci naj se izobražujejo za potrebe podjetja	1	2	3	4	5
Otroci naj se sami odločijo, ali bodo sodelovali v družinskem podjetju	1	2	3	4	5
Nasledniki v managementu naj bodo obvezno zbrani med družinskimi člani	1	2	3	4	5
Podjetje mora imeti izdelane kriterije za vključitev in izstopanje družinskih članov	1	2	3	4	5
Če med otroci ni dovolj dobrih kandidatov za naslednika, bi uvedli managerja, ki ni iz družine	1	2	3	4	5
Starši naj se upokojijo, ko so otroci pripravljeni prevzeti podjetje	1	2	3	4	5

Podjetje je močnejše, če so v njem družinski člani	1	2	3	4	5
Družinske težave in težave podjetja je potrebno ločevati	1	2	3	4	5
Otroci, ki se vključijo v podjetje, naj začnejo z vsemi opravili, »na dnu«	1	2	3	4	5
Otrokom, ki se bodo vključili v podjetje, naj bi določili mentorja, ki jim bo pomagal v uvajanju	1	2	3	4	5
Zakonski partnerji otrok, ki so zaposleni v podjetju, naj tudi dobijo možnost odločanja v podjetju	1	2	3	4	5
Za družinske člane naj veljajo drugačna pravila za plače kot za ostale zaposlene v podjetju	1	2	3	4	5
Rivalstvo med brati in sestrami je dobro za podjetje	1	2	3	4	5
Če vpeljem v podjetje druge, nedružinske lastnike, bodo pohlepni	1	2	3	4	5
Za družinsko podjetje rast ni pomembna	1	2	3	4	5
Če se otroci v podjetju ne izkažejo, naj gredo drugam	1	2	3	4	5
Za otroke mora biti vselej prostor v podjetju, ne glede na izobrazbo in uspešnost pri delu	1	2	3	4	5

Kako ste se odločili za naslednika?

Za svojega naslednika sem se odločil na podlagi vloženega interesa. Sina sem nekaj časa spremljal, da sem videl vložen interes in trud, nato sem se odločil.

Je bil to za vas zahteven in težaven proces?

Samega procesa prenosa nasledstva ne smatram kot zahtevnega, saj osebo, ki ji bom predal nasledstvo, zelo dobro poznam in vem, kaj so njegove kvalitete in področja, kjer se mora še izpopolniti (bo potreboval moj nasvet).

Koliko časa je trajal ta proces, kdaj ste začeli sploh razmišljati o nasledniku?

Proces prenosa lastništva še vedno traja in se še ni izvedel. O nasledniku sem začel razmišljati par let nazaj.

Se družinsko podjetje močno razlikuje od navadnega podjetja (prednosti, slabosti)?

Seveda, družinskega podjetja ne moremo enačiti z navadnim podjetjem. Seveda sta si podobna v tem, da je njun glavni cilj ustvarjanje dobička, vendar pa so razmerja med zaposlenimi in vpletena čustva povsem drugačna in na različnih nivojih. Sam največje prednosti pri družinskem podjetju vidim v večji meri zaupanja in lažjega obvladovanja samega podjetja, saj je v družinskih rokah. Slabosti pa so, da razviješ bolj socialen odnos do svojega podjetja, kar pa v tekmi s strogo kapitalističnimi organizacijami, ni priporočljivo.

Ali morajo otroci nujno biti prisotni in delati v družinskem podjetju?

Če otrok pokaže zanimanje za delo, potem ga je pametno vključiti v delovno okolje podjetja. Definitivno pa ne smemo otrok vključevati v podjetje na silo, saj lahko pri otrocih razvijemo nek odpor do dela v družinskem podjetju. Treba je biti preudaren in poslušati otrokove želje. Le tako lahko razviješ lep in kvaliteten odnos.

Kako gledate na konflikte, spore med družinskimi člani v vašem podjetju, pri čem nastajajo ter kako jih rešujete?

V slabih tridesetih letih, odkar podjetje obstaja, še nismo naleteli na spore ali kakršnekoli zamere. Seveda pa so se večkrat pojavili konflikti, ki pa jih rešujemo vsi skupaj, s končnim ciljem najti najboljšo rešitev.

Kako vidite svojo vlogo v družinskem podjetju čez 5–10 let?

V tem obdobju mislim, da bom celotne vaje vodstva že prepustil sinu, ki se bo že sam znašel in delal vse posle in odločitve sam. Jaz bi imel vez s podjetjem kot občasni strokovni zunanji svetovalec sinu.

Ste odprti za novosti/spremembe? Je kakšna razlika med generacijami?

Za novosti, spremembe ali inovacije sem vedno odprt ravno zaradi razlike med generacijami, ki nastanejo. Jaz sem odrasčal v drugačnem okolju kot moj sin in če je njegov predlog dober in rešuje neki konkreten problem, potem ga z odprtimi rokami sprejemem.

Imate družinsko ustavo? Pravila za reševanje konfliktov med družinskimi člani?

Družinske ustave za reševanje konfliktov nimamo, saj smo do zdaj vse konflikte rešili skupaj z nekim kompromisom in brez potrebe po družinski ustavi.

Vizija vašega podjetja?

Podjetje sledi viziji »Ohranjati in razvijati visoko strokovnost na področju gradbeništva«.

Cilji za vaše podjetje (kratkoročni, dolgoročni)?

Naše poslovanje in delo bomo vse bolj začeli usmerjati v izdelavo izdelkov ali polizdelkov, kot so razni nosilci, stene, hiše itd.

Ugotovitev faze življenjskega cikla podjetja (kako je potekal razvoj podjetja)?

Podjetje je v svojem delovanju zraslo in zaposlilo nove delavce. Utrdili smo svoj položaj na slovenskem trgu, vendar pa se premalo posvečamo tujini. Delež izvoza v tujino je le 5 % in to želimo spremeniti. Prav tako se bomo zdaj vse bolj usmerjali v izdelavo izdelkov in polizdelkov.

Prednosti in slabosti podjetja.

Glavna prednost, ki jo vidim v našem podjetju, je njegova majhnost. To omogoča vzdrževanje visokega nivoja kvalitete in boljši nadzor nad celotnim delovanjem samega podjetja in vseh zaposlenih. Slabost našega podjetja pa je, da se premalo osredotočamo na tuje trge in tam posledično tudi nismo tako konkurenčni, kot bi si želeli biti.

Vaše stališče do zaposlovanja družinskih članov?

V podjetju so trenutno zaposleni trije družinski člani in z njihovim delom sem izjemno zadovoljen. Vem, da nisem naredil napake, ko sem bolj intenzivno začel vključevati družinske člane v samo delovanje podjetja. Podpiram zaposlovanje družinskih članov.

Kako ste zadovoljni z delom izbranega naslednika?

Z delom svojega naslednika sem izjemno zadovoljen in mu stojim ob strani, če bi potreboval kakšen nasvet ali pomoč pri svojih odločitvah.

Kako ste/bi uveljavljali mentorstvo za zaposlene otroke, v katerih vidite naslednike?

Mentorstva izvajam sam in tega ne bi spreminjal. Mentorstvo ni nič drugačno kot v ostalih podjetjih, kjer izvajajo takšno vrsto »izobraževanja«. Neizkušenemu posamezniku želim v določenem obdobju predati vse svoje znanje, ki ga imam, v upanju, da ga bo naslednik koristno uporabil in nadgradil.

Pojasnite, kaj menite o smiselnosti pridobivanja izkušenj v drugih podjetjih pred zaposlitvijo v družinskem podjetju?

Pridobivanja izkušenj v drugih podjetjih se mi zdijo smiselna in zelo dobrodošla, sploh za osebo, ki gre skozi ta proces. Pridobivanje izkušenj v drugih podjetjih osebi da neko širino in mogoče drugačen pogled na celotno situacijo. Gre za bogato izkušnjo, ki po mojem mnenju spremeni človeka in mu razširi pogled, posledično pa ta oseba doda neko dodano vrednost podjetju, ko se le ta vrne.

Pojasnite svoje stališče do delovanja družinskih članov, ki delajo/bi delali v podjetju

<i>Stališče do delovanja družinskih članov v podjetju</i>	<i>Strinjam se</i>	<i>Delno se strinjam</i>	<i>Se ne strinjam</i>
Probleme v podjetju/družini rešujemo sproti, odkrito in sami	1	2	3
Upoštevam ideje mlajše generacije	1	2	3
Mlajši generaciji omogočim, da uresniči vse svoje poslovne ideje	1	2	3
Mlajši generaciji omogočim, da uresniči ideje, ki jih ocenim za dobre za podjetje	1	2	3
Kredibilen, vlivam zaupanje	1	2	3
Mnoge ideje mlajših so premalo premišljene, preveč tvegane	1	2	3
Otroci so zadovoljni s položajem, ki ga imajo v podjetju	1	2	3
Družinski člani naj se izobražujejo in usposabljaajo v programih, ki so povezani z dejavnostjo našega podjetja	1	2	3
V družini znamo ločevati delo v podjetju od zasebnega življenja	1	2	3
Mislim, da se včasih preveč bojim tveganja	1	2	3
Zaposlitev otrok v podjetju je vir stalnih trenj in sporov	1	2	3
Otroci mislijo, da imam zastarele metode vodenja	1	2	3
Otrokom včasih s svojo avtoriteto vsilim svoja prepričanja	1	2	3
Otrokom sem že povedal, kako si zamišljam nasledstvo	1	2	3
Do otrok sem pravičen	1	2	3
Pričakoval sem, da bodo otroci bolj lojalni do podjetja	1	2	3
Pričakoval sem, da bodo otroci delali bolj zavzeto, trdo	1	2	3
Otroci me presenečajo s svojo domiselnostjo, ustvarjalnostjo	1	2	3
Naše šole pripravijo otroke dobro za prevzem odgovornosti	1	2	3
Otroci so šele v podjetju spoznali, kaj pomeni trdo delo	1	2	3
Z otroki pogosto razpravljam o poslovanju in razvoju podjetja	1	2	3
Otrokom sem jasno določil področja njihove odgovornosti	1	2	3
Z otroki dejansko tekmujem, kdo se bo bolj izkazal	1	2	3
Otroke spodbujam k medsebojnemu tekmovanju v podjetju *je le eden vključen v podjetje	1	2	3

Vsi otroci morajo v podjetju sodelovati	1	2	3
Če imajo težave, otrokom neprisiljeno veliko pomagam	1	2	3

Ostali pogledi na podjetje in dogajanje okoli podjetja:

<i>Stališča o podjetju in dogajanju v okolju</i>	<i>1 – Sploh se ne strinjam</i>			<i>5 – Povsem se strinjam</i>	
Podjetje bom prenesel na otroke kot darilo	1	2	3	4	5
Ekonomsko je najbolj smiselno podjetje prodati otrokom po zelo ugodni ceni	1	2	3	4	5
Za prenos podjetja na naslednike je nujno zelo zgodaj narediti načrt nasledstva	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo podjetje kot del dediščine	1	2	3	4	5
Otrokom, ki ne želijo ostati v podjetju, bomo omogočili uspešno kariero drugje	1	2	3	4	5
Menim, da bodo otroci še bolj uspešni pri vodenju podjetja kot zdajšnja generacija	1	2	3	4	5
Zelo pomembno je, da pridobijo otroci dobro izobrazbo	1	2	3	4	5
Otroci naj po prevzemu podjetja uvedejo vse spremembe, ki si jih želijo	1	2	3	4	5
Naslednika sem/bom predstavil vsem poslovnim partnerjem	1	2	3	4	5
Naslednik naj nadaljuje v mojem stilu vodenja	1	2	3	4	5
Strah me je, da bom po prenosu podjetja na naslednika izgubil smisel za delo	1	2	3	4	5
Ko bom predal podjetje v vodenje otroku, bom nekako odveč v podjetju	1	2	3	4	5
Naslednik bo vedno potreboval moj nasvet	1	2	3	4	5

3. NASLEDNIK: **Edo Velar**

Starost (v letih): **32** let

Zakonski stan: a) Poročen/a b) Samski/a c) Drugo: **izven zakonska skupnost**

Dokončana izobrazba: a) Osnovna šola b) Poklicna šola c) Srednja šola d) Višja šola **e)**

Univerza f) Drugo:

Smer izobrazbe (obkrožite spodaj): a) Tehnika, tehnologija **b) Naravoslovna** c)

Ekonomska, poslovna d) Družboslovje, humanistika e) Drugo:

Število let delovne dobe: **7 let**

Število let izkušenj v drugih podjetjih: **0 let**

Število let v tem podjetju: **7 let**

Kako ste se v otroških letih vključevali v poslovanje podjetja (obkrožite vse odgovore, ki opisujejo vaše sodelovanje):

a) Občasno sem opravljal priložnostna dela v podjetju

b) Opravljal sem občasno najbolj enostavna proizvodna opravila

c) Sodeloval sem pri administrativnih opravilih

d) V času počitnic sem se vključil v delo podjetja

e) V podjetju sem opravljal strokovno/delovno prakso, povezano s študijem

f) Pomagal sem občasno, kadar je bilo nujno delo v podjetju

g) Opravljal sem povsem določena strokovna dela, dokaj samostojno

h) Drugo (napišite): _____

i) Nikoli nisem bil aktivno vključen v poslovanje podjetja

Kdaj ste se kot naslednik vključili v podjetje:

a) Že pred zaključenim šolanjem/študijem

b) Takoj po zaključenem šolanju

c) Po nekaj letih prakse v drugih podjetjih

d) Drugo (navedite): _____

e) Nisem (še) izbran za naslednika

Prvič ste resno (v obsegu najmanj 20 ur tedensko) delali v podjetju pri starosti **25 let**

Kako ste bili izbrani za naslednika? Koliko kandidatov je bilo? Zakaj mislite, da ste bili izbrani ravno vi? V čem ste se oz. se razlikujete od ostalih?

Kot najstarejši sem edini vključen v delo podjetja, zato se mi zdi, da je bila to edina logična izbira. Ker sem pokazal interes in zanimanje za vlogo naslednika, se oče potem ni obračal na druge kandidate. Verjetno, če sam ne bi pokazal zanimanja, bi oče moral najti nekoga drugega. Predvidevam, da je bil oče zadovoljen z mojim delom in interesom, ki sem ju pokazal kot naslednik.

Kako boste peljali zgodbo naprej? Boste obdržali ustanoviteljev vidik in podjetje peljali naprej kot bi želel ustanovitelj, ali boste zadevo vzeli v svoje roke in začrtali novo pot?

Poslovanje in vodenje podjetja ne želim drastično spreminjati. Podjetje je že v nekih utečenih tirnicah, v katerih se dobro počuti. Mislim, da bi prevelike in številne spremembe naredile več slabega kot dobrega za podjetje. Na začetku ne mislim spreminjati stvari, če pa se bo čez čas izkazalo, da bi bilo določene stvari treba spremeniti, jih bom spreminjal postopoma in počasi.

Kako gledate na družinsko podjetništvo?

Mislim, da je podjetje, ki je v lasti družine, lahko bolj uspešno kot navadna korporacija. Sam sem v družinsko podjetje vpleten že od svojega otroštva, vendar kljub nekaterim negativnim izkušnjam, ki sem jih imel, na družinsko podjetništvo še vedno gledam v pozitivni luči.

Se vam zdi izbira naslednika in prenos lastništva zahteven proces?

Izbira naslednika je težek proces, ki tako od vodje kot tudi potencialnega naslednika zahteva ogromno potrpljenja in vloženega časa ter truda, če želita, da je prenos lastništva uspešen.

Kako bi se ga lotili vi?

Prepuštil bi, da se potencialni nasledniki sami izkažejo in po določenem obdobju bi se odločil.

Če ste dlje časa v funkciji naslednika, kaj se je spremenilo v času vašega poslovanja? Kakšno je stanje podjetja?

Gospodarska kriza je spremenila in poslabšala stanje podjetja. Pred mojim vstopom je podjetje poslovalo veliko boljše, kot posluje sedaj, vendar se situacija izboljšuje.

S čim se mora naslednik v družinskem podjetju soočiti?

Dejansko se mora naslednik v družinskem podjetju soočiti z vsem. Mislim, da je naslednik v času prenosa najbolj obremenjen. Skrbeti mora za svoje delovno področje, učiti se mora funkcij in opravil, ki jih opravlja trenutni vodja, in zraven še skrbeti za lep in kvaliteten odnos z družino.

Se družinsko podjetje močno razlikuje od navadnega podjetja?

Menim, da se družinsko podjetje ne razlikuje močno od navadnega podjetja. Oba podjetja sta na trgu, da nudita zaposlitev, ustvarjata dobiček in kvalitetno predstavljata svoje ime. V obeh podjetjih so zaposleni ljudje, s katerimi je treba graditi na odnosu in nekem korektnem sporazumevanju.

Kako rešujete spore?

Tukaj je zelo odvisno, za kakšne spore ali konflikte gre. V splošnem poslovne spore, ki se nanašajo na delovanje podjetja, rešujemo po sistemu hierarhije, konflikte med družinskimi člani pa rešujemo sporazumno in s pogovorom.

Vaše stališče do zaposlovanja družinskih članov?

Sam podpiram zaposlovanje družinskih članov, saj sem tudi sam tako dobil zaposlitev in imam s tem zelo pozitivno izkušnjo. Definitivno želim kot potencialni lastnik nadaljevati s tem.

Pojasnite, kaj menite o smiselnosti pridobivanja izkušenj v drugih podjetjih pred zaposlitvijo v družinskem podjetju?

Menim, da bi bile zelo dobrodošle, saj bi dobili boljši vpogled v to, kako drugje rešujejo enake ali podobne težave, prav tako pa bila to lepa izkušnja za posameznika, ki bi ga verjetno spremenila (razmišljal bi drugače).

Se vaše razmišljanje močno razlikuje od vaših staršev?

Moje razmišljanje se močno razlikuje od mojih staršev. V mislih imam predvsem razmišljanje o vsakodnevnih stvareh in samem pogledu na življenje. Ko pa preidemo v poslovni svet, se mi pa zdi, da si delimo zelo podobno mnenje (predvsem v razmišljanju glede vodenja podjetja).