

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

PRENOS NASLEDSTVA V STORITVENEM DRUŽINSKEM PODJETJU

LJUBLJANA, junij 2006

VALENTINA RENATA ADLEŠIČ

IZJAVA

Študentka Renata Valentina Adlešič izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom rednega profesorja dr. Aleša Vahčiča in skladno s 1. odstavkom 21. člena zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22. 6. 2006

Podpis _____

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
1.1	OPREDELITEV OBRAVNAVANE TEME	2
1.2	NAMEN IN CILJI SPECIALISTIČNEGA DELA.....	3
1.3	METODOLOGIJA SPECIALISTIČNEGA DELA.....	4
2	DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO	5
2.1	RAZLIČNE DEFINICIJE DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA	8
2.2	ZNAČILNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA	11
3	NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU	15
3.1	RAZVOJNI MODEL DRUŽINSKEGA PODJETJA.....	15
3.2	OPREDELITEV NASLEDSTVA	19
3.3	TEŽAVE PREHODA IZ GENERACIJE V GENERACIJO	20
3.3.1	Osebnostni, poslovni, družinski in tržni dejavniki	22
3.3.2	Konflikti in nesoglasja	25
3.3.3	Druge težave	27
3.4	NASLEDSTVENE MOŽNOSTI	29
3.5	USPEŠNO VODENJE TRANZICIJE.....	30
3.5.1	Pripravljenost starejše generacije na prenos podjetja.....	32
3.5.2	Pripravljenost nove generacije na prevzem podjetja	32
3.6	VPLIV DRUŽINSKIH ODNOSOV NA VODENJE PODJETJA.....	34
4	PREDSTAVITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA	36
5	DRUŽINSKI ODNOSI V PODJETJU	38
5.1	RAZMERJE MED OČETOM IN SINOM.....	40
5.2	RAZMERJE MED OČETOM IN HČERJO.....	42
5.3	RAZMERJE MED BRATOM IN SESTRO	43
5.4	NAČRTOVANJE NASLEDSTVA V PODJETJU.....	44
5.4.1	Učenje in priprava naslednika	44
5.4.2	Prenos lastništva	44
6	PRIPOROČILA ZA SPREMEMBO RAVNANJA	45
7	SKLEP	47
8	LITERATURA	50

KAZALO TABEL

Tabela 1: Različne definicije družinskega podjetja	9
Tabela 2: Težave ustanoviteljev in njihovih naslednikov pri prehodu družinskega podjetja	28
Tabela 3: Glavne osebe, ki vplivajo na oblikovanje prehoda družinskega podjetja	29

KAZALO SLIK

Slika 1: Tridimenzionalni model družinskega podjetja	16
Slika 2: Teoretični model konfliktov v družinskem podjetju	26
Slika 3: Odvisnost konflikta med očetom in sinom od življenjskega obdobja	42

1 UVOD

Podjetništvo v različnih oblikah obstaja že od tedaj, ko so naši predniki pričeli blagovno menjavo, zanimivo pa je, da so o podjetništvu začeli govoriti in ga raziskovati šele v tem stoletju (npr.: Schumpeter, Marshall). Mnogo je definicij podjetnika in podjetništva; definicije so si skoraj enotne v tem, da je ena najpomembnejših nalog ustvarjati prihodke, dodano vrednost, dobiček ter žeti sadove vloženega truda in kapitala. Družinsko podjetje je ena od posebnih oblik podjetništva. Zanimivo je, da v zakonih družinskega podjetja v Sloveniji in tudi v tujini niso omenjena, torej v pravnem pojmovanju ne obstajajo. Izjema je Italija, ki je edina država v Evropi, kjer so od leta 1975 družinska podjetja zakonsko opredeljena: družinsko podjetje je definirano kot podjetje, v katerem sodelujejo zakonski partnerji, krvni sorodniki do tretjega dednega reda in sorodniki, ki se priženejo v družino (Vadnjal, 1999, str. 48).

V Sloveniji torej nimamo posebne pravne ali statusne oblike družinskega podjetja, ampak imamo v mislih oznake vrste podjetja, ki je v večinski lasti družine, ki podjetje vodi. Za družinska podjetja veljajo vse zakonitosti podjetništva, zaradi poudarjene osebne note in družinske organiziranosti pa so nekaj posebnega. Že ime nam pove, da gre za dva sistema: na eni strani družina kot skupina, v kateri smo se rodili, živeli in odrasli, ter na drugi strani podjetje, v katerem smo se posamezniki združili, da izpolnimo cilje, žele in zadovoljimo interese, tako osebne in družinske kot poslovne. Družinsko podjetje je usmerjeno k ljudem, saj ima družina interes, da bo podjetje raslo in se razvijalo ter tako koristilo ne samo sedanji, temveč tudi naslednjim generacijam. Vodilo torej ni samo ekonomski dobiček in ljudje so več kot le številke. Vendar so v družinskih podjetjih tudi slabe strani, gre za več domačnosti, strpnosti, privilegijev, vse to pa lahko podjetju škoduje.

Družinska podjetja so pomemben del gospodarstva v številnih državah. Pomenijo več kot dve tretjini vseh podjetij v razvitih tržnih gospodarstvih (Westhead, Cowling, 1998). Na prvem mestu so ZDA, kjer je po nekaterih ocenah več kot 80 odstotkov podjetij družinskega tipa. Ustvarjajo več kot 50 odstotkov narodnega dohodka in zaposlujejo 50 odstotkov delavcev (<http://www.camcenter.org>, maj '99). Očitno gre za izjemno veliko razsežnost in pomen družinskih podjetij, ne samo za gospodarstvo kake države, temveč tudi za svetovno gospodarstvo.

V Sloveniji je položaj še nekoliko drugačen. Nekaj družinskih podjetij se je razvilo iz obrtniških družin in imajo večdesetletno tradicijo. Večina jih je tudi bolj ali manj uspešno preživela prehod v drugo generacijo. Veliko pa je podjetij, ki so bila ustanovljena v 80. in 90. letih; so družinska, vendar še niso tradicionalna, saj prehoda iz generacije v generacijo še niso doživela oziroma preživela. Menim, da

bodo imela družinska podjetja v Sloveniji zelo veliko vlogo pri razvoju gospodarstva in prodoru na tuje, tako evropske kot tudi svetovne trge. Vendar se zdi, da je eden od glavnih razlogov, ki podjetnike spontano zapeljejo v razvoj družinskega podjetja, prav zaupanje, ki naj bi bilo v družini eden od prvih povezovalnih dejavnikov.

Vzrokov za nastanek družinskega podjetja je veliko. Zagotovo je družina prva, ki ji lahko predstavimo idejo in preskusimo, ali bo zaživela. Vsak član družine nekaj zna, in tako rešujemo začetne potrebe po kadrih. Pomemben je tudi kapital, ki ga potrebujemo za ustanovitev in zagon podjetja, najlažje ga zberemo znotraj družine. Naj se sliši še tako preprosto, vendar se moramo zavedati, da je tveganje pri družinskih podjetjih zelo veliko, saj so posredno ali neposredno vpleteni vsi člani družine. Zaradi neuspeha lahko propad podjetja pomeni veliko osebo tragedijo, ki prizadene vse sodelujoče, v najslabšem primeru lahko povzroči celo propad družine.

1.1 OPREDELITEV OBRAVNAVANE TEME

Podatki iz razvitih gospodarstev pripisujejo družinskim podjetjem velikanski pomen in pogoste so ocene, da je družinskih podjetij v posamezni državi tudi 90 in več odstotkov (Beckhard in Dyer, 1983). Med temi podjetji je res večina majhnih, med njimi pa je tudi veliko takih družinskih podjetij, ki so redno uvrščena na lestvice največjih, najuspešnejših, najhitreje rastočih in podobno najboljših podjetij. Logično se zdi, da to niso podjetja, katerih lastništvo je omejeno na ozek krog družinskih članov oziroma sorodnikov, ampak delnice teh znanih in uspešnih podjetij pogosto kotirajo na največjih svetovnih borzah, družine pa si velikokrat prizadevajo ohraniti nadzorni paket delnic. Niso redke ocene, da družinska podjetja prispevajo tudi 50 in več odstotkov k bruto domačemu proizvodu posameznega gospodarstva in zaposlujejo ustrezen del aktivnega prebivalstva, kar pomeni, da se družinskim podjetjem pogosto pripisuje izjemen makroekonomski pomen.

Na drugi strani so na voljo tudi manj optimistični podatki o družinskih podjetjih, ki pravijo, da prehod v novo generacijo družine preživi le ena tretjina podjetij, preostala podjetja pa lastniki prodajo, zaprejo ali podjetja preprosto propadejo, saj je med morebitnimi nasledniki premalo volje, znanja, zanimanja in sposobnosti za nadaljevanje podjetniške tradicije (Leach, 1993).

Družinsko podjetje je kombinacija dveh povsem različnih sistemov: družine in podjetja. Sistem družine je zgrajen na čustvih, lojalnosti in skrbi za blaginjo družinskih članov. Sistem podjetja pa zahteva rezultate, utemeljen je na učinkovitem izpolnjevanju zadanih nalog, v njem ni prostora za čustva, ki so temelj družinskih odnosov. Ta dva sistema v interakciji prepogosto povzročata konflikte, ki se kažejo tudi v propadanju družinskih podjetij. V ZDA prehod v drugo generacijo preživi le

tretjina družinskih podjetij, manj kot 0 odstotkov jih preživi tudi v tretji generaciji (Syms, 1992, str. 14).

Ena izmed izrazitih značilnosti družinskega podjetja je prav prehod podjetja iz ene generacije v drugo, torej od ustanoviteljske na naslednjo generacijo, to pa postavlja vpletene družinske člane pred vrsto vprašanj. Čustvena cena prenosa upravljanja in premoženja podjetja je za posameznika lahko zelo visoka. Za podjetnika pomeni izstop iz podjetja konec nečesa, kar se imenuje uspeh, ponos, samospoštovanje in dohodek. Problem in čustvene vezi se prenesejo na vse udeležence, tako na ustanovitelja, otroke, uslužbence, prijatelje, kot na poslovne partnerje.

Prav zato je zelo pomembno, da nasledstvo kot proces načrtujemo dovolj zgodaj in ga po potrebi sproti dopolnjujemo. Zavedati se moramo, da podjetje raste, ob njem pa se spreminja in dozoreva tudi družina. Previdno in sistematično načrtovanje prehoda je ključ do uspeha.

1.2 NAMEN IN CILJI SPECIALISTIČNEGA DELA

Cilj specialističnega dela je oceniti razmere v družinskem podjetju z vidika specifičnih vprašanj vključevanja mlajše generacije in prenašanja lastništva in poslovnih funkcij nanje. S tem bi rada ugotovila, ali pri teh dvomih nastajajo problemi, in izoblikovala predloge za usposabljanje članov družine za učinkovit prenos lastništva podjetja na naslednjo generacijo tako, da se bodo upoštevale interesi in potrebe ustanovitvene in nasledstvene generacije.

Družinska podjetja imajo med svojim delovanjem podobne težave in dogajanje kot vsa druga podjetja, vendar je prisoten še vpliv družinskega sistema, ki v podjetje vnaša možnost več nezaželenih konfliktnih situacij (Vadnjal, 1999). Pogost razlog za spore v podjetju so odnosi med dvema generacijama, ki se ponavadi še poslabšajo, ko bi moralo priti do prenosa vodenja in seveda tudi premoženja. Vsako družinsko podjetje bi moralo za razvoj in uspešen prenos nasledstva imeti razvojni poslovni načrt in načrt preživetja, nasledstveni načrt za prenos lastništva in vodenja, načrt za upravljanje premoženja družine in podjetja ter osebni načrt za ustanovitelja - žetev.

Namen specialističnega dela je:

- analizirati probleme, ki so nastajali med prenosom lastništva med generacijami v podjetju;
- ugotoviti, katere značilnosti so tiste, ki so spodbujale, in katere so tiste, ki so zavirale prenos lastništva družinskega podjetja;

- na analizi konkretnega primera družinskega podjetja oblikovati predloge za izboljšanje delovanja ustanovitvene in nasledstvene generacije.

Hipoteze so naslednje:

- družinsko podjetje se sooča s težavami in z dilemami na poslovnem in družinskem področju;
- k uspešnemu razvoju, delovanju in vodenju podjetja veliko pripomorejo urejeni in dobri medsebojni odnosi družinskih članov;
- s preučevanjem problemov prehoda in s specializiranim svetovanjem družinskemu podjetju olajšamo poti prehoda na nasledstveno generacijo.

1.3 METODOLOGIJA SPECIALISTIČNEGA DELA

Prenos lastništva podjetja od ustanovitvene generacije na nasledstveno generacijo bom začela s proučevanjem teoretičnih izhodišč, pri čemer bom uporabila deskriptivni pristop k raziskovanju, ki daje prednost opisu stanj, delovanja in možnega razvoja družinskega podjetja. V prvem delu specialističnega dela povzamem zdajšnje študije, raziskave, izkušnje, spoznanja, sklepe in stališča drugih avtorjev. Pri tem se v glavnem uprem na strokovno literaturo iz gospodarsko najrazvitejših držav, kot so Združene države Amerike, Velika Britanija in Nemčija. V teh državah je družinskemu podjetništvu namenjena velika pozornost. S pomočjo številnih dobro organiziranih svetovalnih centrov podpirajo družinska podjetja in jim pomagajo pri svetovanju.

V drugem delu na podlagi povzetih študij, raziskav in opredeljenih sestavin teoretičnih razumevanj avtorjev izdelam samostojne predloge in rešitve, ki naj bi razširile dosedanja praktična spoznanja o specifičnih problemih družinskega podjetništva. V obliki predlogov navajam, kako naj se podjetnik ustanovitelj in naslednik pripravljata na prenos lastništva podjetja in kako in kdaj naj načrtujeta prenos vodenja in premoženja, da bi se poskušala izogniti težavam in konfliktom, ki lahko škodijo delovanju podjetja.

V tretjem, empiričnem delu, na izbranem družinskem podjetju analiziram in opišem dejansko stanje ter možnosti načrtovanja glede na teoretična izhodišča v prvem in praktična v drugem delu pri prenosu nasledstva.

2 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

Ocene o deležu družinskih podjetij se razlikujejo, najbolj splošne ocene pa kažejo, da je družinskih podjetij v svetu od 65 odstotkov do 80 odstotkov (Duh, 2000, str. 38). Pottker (1992) navaja številna svetovna podjetja, ki naj bi bila družinska podjetja oziroma so se za taka javno razglasila: Playboy Enterprises, Harley-Davidson, Levi Strauss & Co., Ford, Procter & Gamble, DuPont, Wendy's International so podjetja s koreninami v ZDA. Lank (1991) ugotavlja, da jih je precej tudi v Evropi: BMW, Lego, Tetra Pak, Sainsbury, Bata, Guinness, Benetton, Fiat, Mercedes-Benz, Marks & Spencers, najdemo pa jih tudi v popolnoma drugačnem kulturnem okolju (Chua, 1991), na primer Mitsubishi (Azija), itd. Družinska podjetja prevladujejo predvsem med srednjimi in majhnimi podjetji. Donkels in Frohlich sta v okviru projekta Stratos prišla do zanimivih podatkov o majhnih in srednje velikih družinskih podjetjih. Tako je za osem držav, ki so bile vključene v projekt, značilno, da se delež družinskih podjetij med malimi in srednje velikimi podjetji giblje med 52 odstotki na Nizozemskem in več kot 80 odstotki v Avstriji in Nemčiji. Tudi drugi avtorji ugotavljajo, da v Evropi med majhnimi, srednjimi in tudi velikimi podjetji prevladujejo družinska podjetja. Za Ameriko je po nekaterih podatkih ta odstotek celo 92. Tudi v razvitih državah Azije, razen Kitajske, in v Latinski Ameriki pomenijo podjetja, ki jih nadzorujejo družine, osnovno obliko zasebnega lastništva v večini industrijskih sektorjev (Duh, 2003, str. 37).

Družinsko podjetništvo razumemo torej kot eno od oblik podjetništva. Podjetništvo je gonilna sila svetovnega gospodarstva, saj podjemi mnogih podjetnikov bodisi že postajajo družinska podjetja, vsekakor pa se zdi razumno, da ima družina močan vpliv na podjetniški začetek (Matthews in Moser, 1995).

Mala in srednje velika podjetja so najpomembnejša v strategijah vseh ekonomij in pomenijo hrbtenico gospodarstva. V Evropski uniji (EU) je takih podjetij 20 milijonov, kar je 99 odstotkov vseh podjetij. V njih je zaposlenih 65 milijonov ljudi ali 53 odstotkov vseh zaposlenih (Horžen, 2004). Po eni strani so ta podjetja glavni vir zaposlitev, najpomembnejši spodbujevalec inovacij ter družbenega in socialnega povezovanja v Evropi, po drugi strani pa so izredno občutljiva na spremembe poslovnega okolja, saj se vsako pozitivno izboljšanje možnosti poslovanja lahko zelo hitro pokaže v povečani uspešnosti njihovega poslovanja.

Kljub ugotovitvam raziskovalcev o razširjenosti in pomembnosti družinskih podjetij ni enotne opredelitve družinskega podjetja. Za opredelitev majhnih in srednje velikih družinskih podjetij so primerna predvsem naslednja kvalitativna merila:

- podjetje je v večinski lasti družine;

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

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

Pri nas je bila družinska tradicija in z njo tradicija družinskega podjetništva po vojni pretrgana. Vendar je Slovenija kot ena redkih socialističnih držav imela srečo z razmeroma liberalno zakonodajo, ki je z nekaterimi omejitvami dovoljevala zasebno podjetništvo. Večino teh podjetij, ne glede na to, v kakšni pravni obliki bodo nastopale na trgu, bomo čez nekaj let lahko obravnavali kot družinska podjetja, saj se te obrti večinoma nadaljujejo iz roda v rod. Ker je zakonodaja omejevala rast zasebne obrti, so to večinoma mala podjetja, iz katerih pa nekatere bolj podjetne družine že počasi vzgajajo rastoča podjetja, ki zaposlujejo tudi po 50 ali 100 ljudi (Vadnjal, 1994, str. 38).

Pojem družinskega podjetja se vedno bolj kaže kot neizbežna oblika podjetja, ki deluje in uspeva v močno rastočem slovenskem zasebnem sektorju. Slovensko gospodarstvo se je v desetih letih zelo spremenilo, postaja čedalje bolj podobno zahodnoevropskim gospodarstvom. Tistim, katerih glavno gonilo so zasebna podjetja. Družinska podjetja so med temi gotovo najpomembnejša (Duh, 1996, str. 393).

V tujini se povečuje pozornost za družinska podjetja. Razlogi za to so: manjša pozornost v preteklosti, zasebna narava družinskih podjetij in visok delež družinskega podjetništva v okviru gospodarskega preoblikovanja. Pojavil se je še en razlog za ponovno pozornost - s spreminjanjem narave institucije družine. Kvalitativna raziskava avstralskih delničarjev v družinskih podjetjih razkriva, da so načela individualne avtonomije in demokratičnosti izziv za solidarnost in nepretrganost delovanja družinskih podjetij (Gilding, 2000, str. 241).

Ustanovitev novega podjetja je povezana s podjetniškimi lastnostmi posameznika in okoljem, v katerem novo podjetje nastaja, zato je odločitev za podjetništvo stvar osebne strategije ustanovitelja in pogosto tudi družinske strategije oziroma odločitev, da (novo) podjetje postane glavni vir dohodkov za preživljanje družine. Lastnosti in sposobnosti ustanovitelja tako v primerih, ko ustanovitelj že ima svojo družino, postajajo še bolj usodne in nujno vplivajo na način delovanja podjetja (Littunen in Hyrsky, 2000).

Uspešnost družinskih podjetij je poleg uskladitve raznih dejavnikov družinskega in podjetniškega sistema zelo odvisna od fiskalnega sistema in zakonodaje posamezne države, zato smiselnih oblik ne moremo kar prenašati v poljubna okolja. Uspešna družinska podjetja tako prepoznamo predvsem po pozitivnem reševanju težav, ki nastajajo zaradi konfliktov med družinskim in podjetniškim sistemom, in po uspešnem prenosu podjetja na naslednjo generacijo (Levinson, 1971, str. 90).

Tradicionalni teoretični modeli, po katerih so nastale mnoge raziskave, predpostavljajo dva sistema, ki sta med seboj naravno ločena oziroma nezdružljiva (Ibrahim in Ellis, 1994): družino in podjetje. S tega zornega kota je podjetje usmerjeno v objektivne rezultate, odločitve pa temeljijo na pričakovanju povečanega outputa. Temelj družin so čustva, zato je tudi delovanje čustveno. Medtem ko naj bi bila glavna podjetniška motivacija v skladu s klasično ekonomsko teorijo pridobivanje dobička, družino motivirajo biološki imperativi in socialne norme (Ibrahim in Ellis, 1994).

Dreux (1990) vidi družinska podjetja predvsem kot finančnokapitalske sisteme, ki uravnavajo likvidnost, potrebe po kapitalu in so najpomembnejši za ohranjanje nadzora nad podjetjem, hkrati pa zaradi dejstva, da družinska podjetja pomenijo edini vir dohodkov za družino, prinašajo tudi stalno finančno slabitev enega sistema na račun drugega. Prav zaradi kapitalskih razlogov, katerih posledica so tudi različne pravne in davčne povezave med družinskimi člani, je treba čustveni koncept družinskega podjetništva nadgraditi tudi s pogodbenim, saj ima morebitno nelegalno delovanje posameznega družinskega člana lahko tudi materialne in celo krivdne posledice za njegove sorodnike (Harshman et al., 2002).

Za družinska podjetja so značilni nekateri vidiki strateške usmerjenosti, ki so v marsičem omejitveni za rast (Gudmundsson et al., 1999; str. 26):

- usmerjenost »navznoter«, prevlada prepričanj in sodb družine o svoji okolici, manjša pripravljenost na spremembe zaradi vpliva tehnologije in trga (Cohen & Lindberg, 1974),
- počasnejša rast in manjša udeležba na globalnem trgu (Gallo, 1993),
- dolgoročno sodelovanje (Danco, 1975), negovanje osebnih odnosov,
- manjša kapitalska intenzivnost (Friedman & Friedman, 1994), tudi zaradi nepripravljenosti sprejeti zunanji lastniški kapital,
- pomembnost družinske harmonije (Trostel & Nichols, 1982),
- skrb za zaposlene in medsebojna lojalnost (Ward, 1988),
- nižji stroški (McGonaugh, Walker & Handersoy, 1993),
- prenašanje vodenja iz roda v rod (Ward, 1988), tudi na račun manjših managerskih sposobnosti in zmožnosti, to pa zaustavlja nedružinske člane managementa.

Glavno v družinskih podjetjih je spoznanje, da v njih številni vidiki poslovanja potekajo drugače kot v nedružinskih¹ podjetjih, pri čemer so razlike tako v vsakodnevnem vodenju podjetij kot tudi v načinu sprejemanja strateških odločitev (Gudmundson, Tower in Hartman, 2001). V njih se poleg popolnoma običajnih poslovnih izzivov in težav pojavljajo še ključni osebki, ki so med seboj v sorodstveni povezavi: zakonski partnerji, bratje in sestre, sinovi in hčere (tudi kot potencialni nasledniki). Vključeni so zakonski partnerji in širše sorodstvo, tudi zakonci otrok oziroma naslednikov (Buchholz et al., 1999).

2.1 RAZLIČNE DEFINICIJE DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA

V literaturi ni mogoče najti univerzalne opredelitve za družinsko podjetje. Različni avtorji različno opredeljujejo ta podjetja. V zgodovini raziskovanja tega področja so se opredelitve razvijale v treh stopnjah. Prva ugotovitev je bila, da v družinskih podjetjih delajo predvsem družinski člani. Avtorji te opredelitve so imeli v mislih predvsem mala podjetja, tako imenovane miši (npr.: gostilne, krajevne trgovine, kmetije), saj je družinskih članov le redko na voljo nekaj sto. Naslednje opredelitve so že predvidevale večja podjetja, saj pravijo, da so družinska podjetja tista, v katerih je management podjetja večinoma v rokah družinskih članov. V zadnjem sklopu opredelitev pa že lahko govorimo o razpršenem lastništvu, saj te opredelitve predvidevajo, da je večinski delež podjetja v rokah družinskih članov, ki so pogosto iz več generacij (Vadnjal, 1997, str. 26).

V tabeli 1 je pregled definicij družinskega podjetništva po posameznih vidikih, kakor so jih pripravili Handlerjeva (1989) in Allouche in Amann (1999). Svoje variacije definicij, ki imajo za osnovo predvsem lastništvo in management podjetja, ki naj bi bilo v rokah ene družine, so prispevali še Hollander in Ellman (1988), Daily in Dollinger (1992), Astrachan in Kolenko (1994), Cromie, Stephenson in Monteith (1995), de Vries (1993), Litz (1997), Uhlaner in Hunt (1999), Very in Raytcheva (2002). V novejšem času je tudi nekaj poskusov razvoja merskega inštrumenta, ki bi na podlagi določenih značilnosti strukture in ravnanja podjetja ugotovil, ali je to podjetje družinsko ali ne (Smyrnos, Tanewski in Romano, 1998; Birley in Ng, 1998).

¹ »Nedružinsko podjetje« je prevod angleškega izraza »non-family« business.

Tabela 1: Različne definicije družinskega podjetja

Avtor	Definicija
LASTNIŠTVO – MANAGEMENT	
Alcorn (1982)	Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, partnerstvo ali podjetje. Če je del delnic v javni lasti, mora družina tudi operativno voditi posle.
Barry (1975)	Podjetje, ki ga v praksi nadzorujejo člani ene družine.
Barnes & Hershon (1976)	Večinski delež je v rokah posameznika ali članov iste družine.
Dyer (1986)	Družinsko podjetje je tisto, pri katerem na odločitve glede lastništva in vodenja vplivajo družinski odnosi.
Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988)	Podjetje, v katerem imajo člani družine večinski delež.
Stern (1986)	Podjetje, ki ga vodijo in so njegovi lastniki člani ene ali dveh družin.
VPLETENOST DRUŽINSKIH ČLANOV	
Beckhard & Dyer (1983)	Podsistemi v družinskem podjetju: (1) podjetje kot entiteta, (2) družina kot entiteta, (3) ustanovitelj kot entiteta, (4) povezovalni sistem, na primer svet direktorjev.
Davis (1983)	Gre za interakcijo med dvema organizacijama: družino in podjetjem, ki postavi osnovne značilnosti družinskega podjetja in definira njegovo izjemnost.
PREHOD MED GENERACIJAMI	
Churchill & Hatten (1987)	Kar ponavadi razumemo kot družinsko podjetje je, da se zgodi (ali se to predvideva), da bo mlajši družinski član prevzel nadzor nad posli od starejšega.
Ward (1987)	Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo preneseno na naslednjo generacijo družine.
KOMBINIRANE DEFINICIJE	
Donnelley (1964)	Podjetje pojmuje kot družinsko, kadar je zelo povezano z najmanj dvema generacijama družine, ta povezava pa ima vzajemen vpliv na politiko podjetja in družinske načrte.
Rosenblatt, deMik, Anderson & Johnson (1985)	Vsako podjetje, katerega večinski lastnik je ena družina, vanj pa sta (ali sta bila) vpletena najmanj dva družinska člana.
Christensen (1953)	Družinski člani imajo glavno vlogo v vodenju podjetja, tradicija pa se kaže v tem, da podjetje nosi družinsko ime.

Vir: Povzeto po Handler, 1989 in Allouche in Amann, 1999

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

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

Neubauer in Lank (1998; 5-6) sta različna izhodišča definicij družinskih podjetij strnila v naslednjih točkah: (1) delež delniškega kapitala v lasti družine, (2) zaposlenost družinskih članov v podjetju, ki je v lasti družine (ni nujno za vse družinske člane, kar sproža dvome o vlogi članov, ki so zaposleni v drugih podjetjih), (3) prisotnost nedružinskih zaposlenih in članov managementa, (4) stopnja pričakovanja o vključitvi družinskih članov v podjetje v prihodnje, (5) število generacij lastniške družine, ki so vključeni v posel, (6) število družinskih članov, ki so managerji in/ali lastniki, (7) družina sprejme sklep, da nadzoruje svoje lastno podjetje in se ustrezno organizira, (8) nedružinski člani zaznajo, da delajo v družinskem podjetju s posebno lestvico vrednot, načinom odločanja, (9) neposredni potomec ustanovitelja ima managerski in/ali lastniški nadzor, ne glede na svoje druge značilnosti, (10) velikost podjetja, še posebno število zaposlenih.

V gospodarstvih oziroma državah, kjer zbirajo statistične podatke o družinskih podjetjih, uporabljajo statistično preprostejšo definicijo o večinskem deležu, in sicer je 51 odstotni lastniški družinski delež pogoj, da je podjetje opredeljeno kot družinsko. Seveda se tudi pri taki definiciji hitro postavi metodološko vprašanje, kaj je družina. Je to primarna družina, vsi bratje in sestre in vpletenost njihovih družin, ali celo konzorcij bratrancev, ki se med seboj morda niti ne poznajo osebno (Geersick et al., 1997).

Če govorimo o zaposlenih v podjetju, ki je majhno, se zdi smiselna nekakšna intuitivna definicija: V družinskem podjetju so zaposleni večinoma družinski člani. Jasno je, da bi v podjetju s 100 zaposlenimi težko zaposlili 50 in več družinskih članov, zato realna definicija poudarja vodstvene funkcije: V družinskem podjetju imajo glavne vodstvene (managerske) funkcije družinski člani (Handler, 1989). Tudi takšna definicija je pomanjkljiva, saj ne vključuje vidika lastništva podjetja, ki je v razvitih gospodarstvih lahko zelo razpršeno: Družina ima večinski delež v podjetju (Barry, 1989).

Zanimiva je tudi definicija, ki predvideva, da so družinska podjetja večinoma majhna. Klasično naj bi bilo to podjetje očeta, ki mu družinski člani pomagajo in se kasneje v podjetju redno zaposlijo, to pa se ujema s prvo definicijo družinskega podjetja, ki

pravi, da so v njem zaposleni predvsem družinski člani. Načrtnega ustanavljanja takih oblik podjetij je vedno več. Družinsko podjetje je podjetje, ki zaposluje v prvi vrsti družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dohodek (Vahčič, 1995).

Ker gre pri konfliktih pravzaprav za psihološke probleme posameznikov v konfliktu racionalnega poslovnega in čustvenega družinskega sistema, je zanimiva definicija, da je družinsko »vsako podjetje, na katerega poslovanje vplivajo družinske povezave in s tem družinska čustva« (Leach, 1991, str.3).

2.2 ZNAČILNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA

Družinsko podjetje se kot vsako podjetje sooča s svojimi prednostmi in pomanjkljivostmi. Če jih vodilni in zaposleni poznajo in razumejo, je njihovo delo bolj predvidljivo in lažje. Značilnosti pripomorejo k boljšemu razumevanju razvojnih in drugih posebnosti družinskega podjetja. Za nekatera podjetja pa je lahko vpletenost družine v podjetje velik problem. Toda prisotnost družine ne pomeni vedno negativnega predznaka, saj najdemo med družinskimi tudi uspešna in svetovno znana podjetja.

Med prednosti družinskih podjetij spadajo:

Prilagodljivost v času, delu in denarju

Lastniki in vsi zaposleni družinski člani se dobro zavedajo, da je od njihove predanosti delu in s tem poslovne uspešnosti odvisna njihova prihodnost, zato ne oklevajo, če je treba delati štirinajst ur in obenem prejemati plačo, ki ni večja od povprečne. Za mnoga družinska podjetja je to nekaj običajnega. Tudi če bodo morali potrpeti kak dan, če 'prvega' ne dobijo plače, ker zaradi neplačanih terjatev še ni denarja na računu, se ne bo nihče pritoževal. Kadar je treba sprejeti kakšno pomembno odločitev, pa niso potrebne dolge razprave (Vadnjal, 2002).

Predanost poslu in družini

Podjetniki, ki sami ustanovijo podjetje, postanejo ponavadi čustveno navezani na svoj posel. To je njihova stvaritev, ki so jo negovali in gradili dolga leta, torej je postala njihovo življenje. Ta močni vpliv ima logično posledico tudi v podjetnikovi družini, posamezni družinski člani imajo tako samodejno svoje deleže zaslug za uspeh podjetja. Družinski člani zato čutijo družinsko odgovornost za uspeh podjetja, preprečevanje konfliktov in ustvarjanje dobrih delovnih razmer in so pripravljeni za delo porabiti veliko energije, kot bi jo sicer v kakšnem drugem podjetju. Zanesenost

družine potegne za sabo tudi nedružinske uslužbence, bolj so prizadevni, počutijo se kot del tima in vsi skupaj pripomorejo k skupnemu cilju (Leach, 1991, str.6).

Prenašanje znanja iz rod v rod

Družinska podjetja razvijejo posebna tehnična in komercialna znanja, po katerih se razlikujejo od svoje konkurence, kot so na primer stari recepti v živilskih industriji. Konkurenčne prednosti, ki s tem nastanejo, lahko ta podjetja s pridom izkoristijo. Znanje, ki bi bilo o sicer dostopno širši javnosti, tako ostane v krogu družine. Ker otroci lastnikov zrastejo v podjetju, se začnejo učiti na nekoliko višji ravni kot drugi zaposleni, saj ponavadi poznajo posle. Mao Ze Dongova revolucija je na Kitajskem opravila s zasebno lastnino, a z eno samo izjemo, dovolili so obstoj starih tradicionalnih družinskih podjetij, saj so imela ta podjetja veliko izobraževalno moč (Wong, McReynolds, Wong, 1992, str.360)

Dolgoročno razmišljanje

V nedružinskem podjetju je velikokrat prisotna želja po hitrem zaslužku, ki vodi v nepremišljena dejanja in pogosto tudi v propad podjetij. Družinska podjetja ima boljše urejeno dolgoročne predstave o tem, kaj hočejo doseči v naslednjih desetih letih kot ostala podjetja (Davies, 1988, str.83). Stabilno poslovanje in urejeni odnosi v družinskem podjetju so odlična podlaga za dolgoročno razmišljanje, omogočeno je lažje premagovanje nepredvidljivih težav, s čimer se zagotovi zmerna rast in zmanjša tveganje.

Stabilna kultura podjetja

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

Hitrejše sprejemanje odločitev

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

Predanost poslu in družini

Podjetniki, ki sami ustanovijo svoje podjetje, postanejo ponavadi čustveno navezani na svoje podjetje. Podjetje je njihova stvaritev, ki je postala njihovo življenje. Uspeh se čuti tudi v podjetnikovi družini, ki je pripomogla k uspehu. Družinski člani so se pripravljene veliko bolj truditi, da ustvarijo dobre delovne razmere in ugodno delovno klimo, kot bi jo v kakšnem drugem podjetju. Vse to vpliva na nedružinske zaposlene, ki bolj prizadevno delajo in se trudijo pomagati pri uspešnosti podjetja (Leach, 1991, str. 6).

Osebni stil vodenja

Tesni stiki s podjetniško družino in sodelavci vodijo do pozitivnega delovnega ozračja. Med družino in nedružinski uslužbenci nastanejo dobri medsebojni odnosi, ki so zelo pomembni za sporazumevanje in prenašanje informacij, potrebnih za nemoteno delo.

Visoka stopnja prilagodljivosti

Prožnost družine v času, delu in denarju je velika konkurenčna prednost družinskih podjetij, saj se s tem lahko prilagajajo novim okoliščinam in izzivom trga. Kadar je v družinskem podjetju treba kaj opraviti, nihče ne sprašuje za nadure, honorarje, potne stroške ali dnevnice. Vsi se dobro zavedajo, da je v njihovo korist, da je delo dobro opravljeno (Herle, 2003, str.15).

Manjša fluktuacija zaposlenih – zanesljivost

Družinska podjetja so stabilna podjetja, zato veliko poslovnih partnerjev posluje z njimi. Odnosi med poslovnimi partnerji so zanesljivi, saj se ljudje na vodilnih položajih ne menjajo pogosto. Tesna poznanstva dajejo občutek medsebojne profesionalne obravnave (Syms, 1992, str. 55).

Družinska podjetja povezuje tudi več pomanjkljivosti. V literaturi najdemo predvsem naslednje slabosti:

Nesprejemanje poslovnih izzivov v podjetju

Med najpogostejšimi poslovnimi prvinami, s katerimi se družinska podjetja ne znajdejo najbolje, so izboljšanje starih metod vodenja, upravljanje tranzicije in pridobivanje kapitala (Leach, 1991, str.10). Družinska podjetja hočejo dokazati, da lahko vse svoje poslovanje financirajo iz družinskih sredstev. Taka miselnost pa podjetju ustavlja razvoj in poslovno rast. Pri metodah vodenja se družina boji, da bi

podjetje izgubilo neodvisnost in moč, če bi morala deliti del upravljalvske večine (Leach, 1991, str.10). Pri upravljanju tranzicije pa je družinsko podjetje nesposobno, da izvede večje spremembe v poslovanju, to pa bi povzročilo čustvene spremembe v družini.

Omejene možnosti napredovanja

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

Togost

V družinskih podjetjih mlajše generacije delajo tako, da zadovoljijo potrebe svojih prednikov in le redko delajo po svojih zamislih, kar pa ni dobro za posel. Sprememb se preprosto bojijo, saj bi povzročile vznemirjenost med sorodniki (Leach, 1994, str.10).

Nasledstvo

Zamenjava vodilnih položajev vsakega podjetja pomeni za vse zaposlene spremembo, saj povzroči drugačen in nov način vodenja podjetja ter nastanek čustvenih pretresov. Kjer je hierarhija upravljanja določena, je treba sprejeti odločitev, kdo od dosedanjih vodilnih je sposoben za vodenje podjetja, ter se dogovoriti o napredovanju drugih zaposlenih. Včasih pa podjetje sprejme odločitev, da nasledstvo prevzame nov človek (Heidrick, 1988, str. 272).

Izbira naslednika je za ustanovitelja in dosedanjega direktorja družinskega podjetja pogosto huda dilema. Navadno se mora odločiti za nekoga izmed svojih sinov in hčera. Doslej je spoštoval enakost vseh svojih otrok, zdaj se mora odločiti in nekomu dati prednost. Po drugi strani tudi otroci gojijo svoje skrite ambicije, morda jih je celo več med njimi, ki bi si želeli prevzeti vodstvo podjetja. Ustanovitelj se tega včasih zaveda, vendar je vprašanje, kako izpeljati proces, da bi zadovoljil interese podjetja in vseh zainteresiranih posameznikov, tako hudo, da se načrtovanju in končni odločitvi preprosto izogiba (Vadnjal, 1996, str. 21) Neurejeno nasledstvo lahko negativno vpliva na obstoj podjetja in na motiviranje zaposlenih, to pa povzroči upočasnitev procesa odločanja. To bomo podrobneje obravnavali v naslednjem poglavju.

Izogibanje spremembam

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

Čustveni vplivi na poslovanje

V družinskem podjetju gre za preplet poslovnega in družinskega sistema, ki imata tudi konflikte vrednote, ki vplivajo na vsakodnevno delo v podjetju. Če se oba sistema bolj prekrivata, velikokrat čustvene družinske vrednote vplivajo na poslovanje podjetja, saj gre za prenašanje družinske vloge in odnosov iz zasebnega v poslovno življenje.

Omejeno financiranje rasti podjetja

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

Nelegitimno vodstvo

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

3 NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU

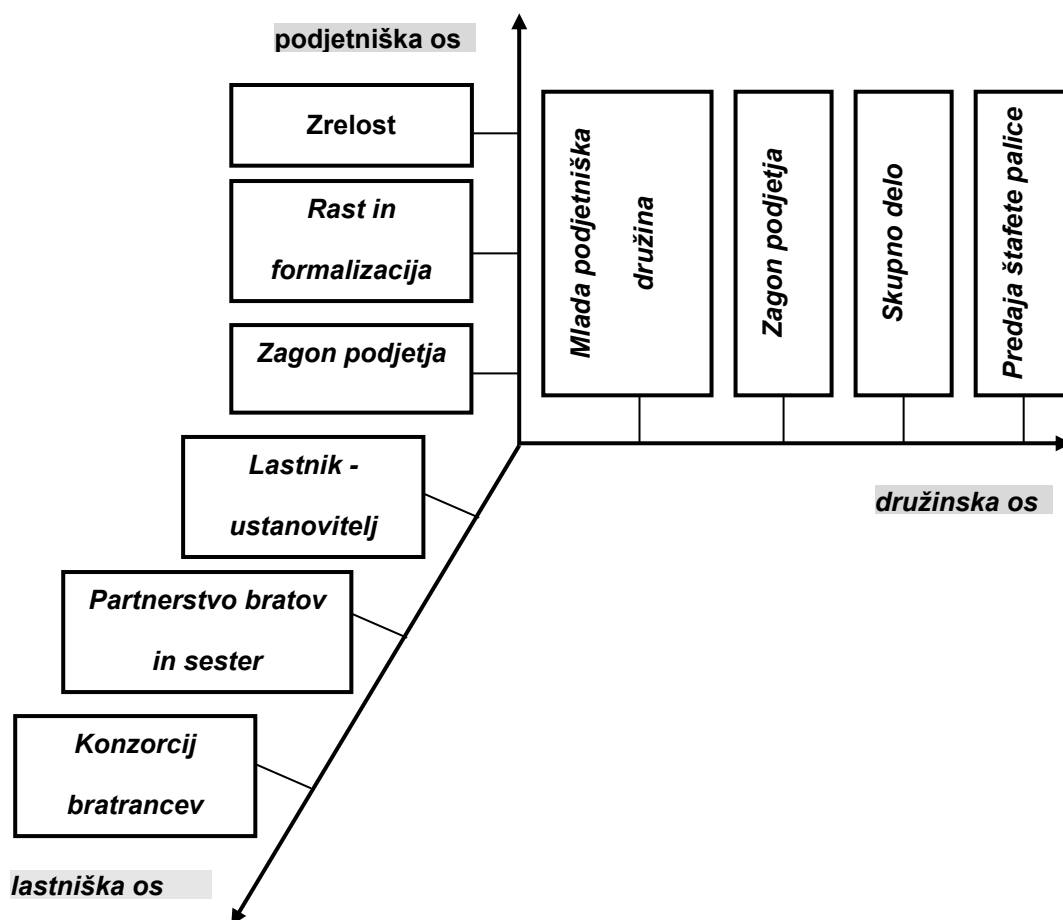
3.1 RAZVOJNI MODEL DRUŽINSKEGA PODJETJA

Družinski člani se lahko vključujejo v podjetje v različnih vlogah, kot zaposleni, managerji in lastniki, to se lahko postopno stopnjuje. Lahko se tudi ne vključijo, če si izberejo drugačno življenjsko pot. Birley (2000) je ugotovila za družinska podjetja iz 16 razvitih držav, da večina staršev meni, da naj se otroci vključijo v podjetje, če to res želijo (71 odstotkov), 22 odstotkov jih sploh ni načrtovalo, da bi se otroci vključili, le 7 odstotkov je čvrsto načrtovalo, naj bi se otroci vključili (takih je bilo kar 32

odstotkov na Poljskem, sledila je Grčija z 12 odstotki in Japonska z 11 odstotki; v ZDA in na Švedskem tako meni le 2 odstotka lastnikov družinskih podjetij). Glede življenjskih krivulj starejše in mlajše generacije gre podjetje skozi več stopenj (Churchill & Hatten, 1997):

- podjetje upravlja lastnik, otroci so še premladi in niso člani podjetja; lastnik lahko v družinskem krogu sicer že razpravlja o poslovanju, vendar mlajša generacija formalno še ni v podjetju;
- nova generacija se usposablja s priložnostnim delom v podjetju, sčasoma se v njem zaposli;
- partnerstvo med generacijama: otroci pridobivajo tehnična, komunikativna, managerska znanja, izkušnje in zmožnosti, starejši nanje prenašajo odgovornosti, jih vključijo v odločanje;
- poslovne odgovornosti, odločanje, postavljanje ciljev in oblikovanje politike se prenašajo na novi rod, prejšnji zmanjšuje svojo aktivno udeležbo v poslu in se upokoji.

Slika 1: Tridimenzionalni model družinskega podjetja



Vir: Gersick et al., 1997

V družinsko podjetje je lahko vpletenih več generacij, to so v podjetju zaposleni ali pa so le solastniki podjetja, kar pomeni, da med njimi prihaja do konfliktov interesov. Zato je razvoj družinskega podjetja dolgoročno nujno treba opazovati skozi model dinamičnega razvoja treh sistemov: družine, podjetja in lastništva (Gersick et al., 1997). Vsak sistem ima posamezne razvojne faze, kot jih prikazuje slika 1. Tako vidijo razvoj družine v fazah (1) mlade družine, (2) vstopa v podjetje in (3) predaje 'štafetne palice', razvoj podjetja v fazah (1) zagona, (2) ekspanzije/formalizacije in (3) zrelosti ter razvoj lastništva v fazah (1) enega lastnika, (2) partnerstva bratov in sestra in (3) konzorcija bratrancev. Kombinacije faz vseh treh sistemov, v katerih je se trenutno družinsko podjetje, pogojujejo delovanje tega podjetja, od katerega so odvisna življenja in kariere družinskih članov ter drugih vpletenih in zainteresiranih oseb. Dolgoročno mora uspešno družinsko podjetje enakomerno razvijati vse tri dimenzije.

Astrachan (1988) vidi velik prispevek k uspešnemu razvoju družinskega podjetja v vpletenosti in kompatibilnosti družinskega podjetja z lokalno skupnostjo in trdi, da se družinska podjetja bolje znajdejo v majhnih skupnostih kot v velikih urbanih naseljih, vendar se pogosteje soočajo s težavami zaradi ponudbe različnih virov (finančnih, kadrovskih) v manjših okoljih (Miller, McLeod in Oh, 2001). Razlog za to naj bi bil v organizacijski kulturi značilnega družinskega podjetja, kjer so posamezni vodilni družinski člani hkrati tudi v vlogah odgovornih članov lokalne skupnosti in želijo tvorno prispevati k njenemu trajnemu razvoju. V tovrstnih družinskih podjetjih običajne ekonomske kategorije niso vodilno merilo uspeha. To se kasneje pogosto kaže kot težava pri morebitnem prevzemu takih podjetij od strani večjih podjetij, saj družina pri prodaji ne doseže cene, ki jo je pričakovala.

Družinska podjetja imajo svojo edinstveno zgodovino, ki poteka od ustanoviteljske generacije. Če poteka skozi več generacij, postaja zelo pestra glede lastniške strukture in managementa, saj se število na podjetje vezanih družinskih članov povečuje. V ZDA sicer ocenjujejo, da je 75 odstotkov družinskih podjetij formalno v lasti ene osebe ali zakonskega para, okoli 20 odstotkov jih je v lasti otrok in 5 odstotkov je družinskih dinastij.

Glede vključitve družinskih članov se lastnik ukvarja z vrsto vprašanj v razvojnih stopnjah:

1. Stopnja lastnik - manager

Lastnik oziroma zakonski par oblikuje določen stil interakcij v družinskem podjetju, ki je lahko zavezujoč ali tudi ne. Pri zavezujočem stilu se v podjetju oblikuje visoka stopnja zaupanja, odvisnosti, malo je zasebnosti. V sproščenem stilu so vrednote avtonomnost, samozaupanje in individualnost. V porazdelitvi moči je tradicionalen

vzorec avtoritete moža, očeta, ki je nosilec nadzora, mati je podpora, otroci pa vajenci, pripravniki. Toda v družinskih podjetjih so prisotni tudi drugačni vzorci, z delitvijo avtoritete, solastništvom, partnerstvom, dominantnimi otroki, matriarhatom, itd. (Kelin et al., 1997; 66-67). V prvi fazi je smiselno, da družinsko podjetje premisli o več vprašanih procesa nasledstva in prenosa lastništva:

- oblikovanje kulture in usposabljanja pred vstopom v podjetje s pogovori »za družinsko mizo«, z delno, občasno zaposlitvijo v družinskem podjetju;
- razmislek o zaposlitvi otrok v podjetju: selekcijska merila za vstop v podjetje (osebnost, spol, starost, inteligentnost, izobrazba), stopnja odgovornosti in ugodnosti za člane, ki jih zaposlijo v podjetju;
- razmislek o tistih, ki niso izbrani – kako bo družina poskrbela zanje;
- razmislek o podjetju: o karieri sedanjih (nedružinskih) managerjev, o pridobivanju kakovostnih zunanjih managerjev v prihodnje.

2. Faza usposabljanja in razvoja

Začne se po vključitvi otrok v podjetje, lahko ustvarja težave glede na dosedanje vzorce vedenja v družini:

- neobjektivni, prelahki ali prezahtevnimi cilji uspešnosti, ki jih postavijo starši;
- neobjektivni cilji uspešnosti od strani otrok, ki hočejo »premagati« starše ali nadomestiti položaj »šefovega otroka«;
- neobjektivna merila vrednotenja uspešnosti z obeh strani;
- razlike med otroki in starši pri pričakovanjih, vprašanja zaupanja v sposobnosti otrok za opravljanje nekaterih nalog;
- otroci so v podjetju spet nekako podrejeni staršem, zato je koristno, če se usposabljujejo v tujem podjetju, pridobijo izkušnje in razvijejo zmožnosti.

3. Faza partnerstva in solastništva otrok

Možne so različne oblike lastništva in sodelovanja, ki so odvisne od:

- osebnostnih značilnosti obeh rodov,
- izkušenj posameznikov in jasno postavljenih ciljev,
- dejavnikov okolja, rasti podjetja, njegove finančne uspešnosti, dinamike sprememb tehničnih postopkov, izdelkov in trga,
- načrtnega razvoja kariere in tehnične izobrazbe potomcev itd.

4. Prenos moči in lastništva

Poteka na različne načine, nenadno in nepričakovano ali postopno in načrtovano.

Možnosti so:

- kvazi starševska oblika, ko starši ohranijo dejavno vlogo, otroci ostajajo podrejeni;
- prenos le na otroke, zaposlene v podjetju;
- prenos le na enega izmed otrok (kot »prvi med enakimi«), kar ustvarja mogoče napetosti med člani naslednjega rodu;
- razdelitev med vse otroke, ne glede na zaposlitev v podjetju, kar zahteva sorazmerno zapleteno urejanje odnosov.

Kot raziskovalni okvir za proučevanje družinskega podjetništva predlagata Churchill in Hatten (1987) proces nasledstva upravljanja in lastništva, ki je sestavljen iz posameznih faz biološke realnosti ustanovitelja in naslednika, ki sta si daleč po starosti in poslovnih izkušnjah, vendar blizu po krvi in družinskih izkušnjah. Gre za časovno dimenzijo modela, ki sta ga predstavila Davis in Tagiuri (1989). Razvojne faze družinskega podjetja so opredeljene kot (1) ustanovitelj, (2) usposabljanje in razvoj nove generacije, (3) partnerstvo med generacijama in (4) prenos moči. Vrstni red faz je določen, trajanje posamezne faze pa je odvisno od lastnosti obeh generacij.

Podoben pogled na tipologijo družinskega podjetja je razvil Lansberg (1999), ki vidi vsak zagon novega podjetja kot potencialno družinsko podjetje, ki se prek faze uvajanja mlajše generacije razvije v pravo družinsko podjetje, in to še takrat, ko generaciji delata skupaj. Faza skupnega dela je kritična za razvoj družinskega podjetja, saj se v tem času razvije zaupanje med generacijama in odpravijo prevelike razlike v stališčih. Če se to ne zgodi, je verjetnost za uspešnost tranzicije zelo majhna.

3.2 OPREDELITEV NASLEDSTVA

V življenjskem ciklu podjetja pomeni tretjo kritično fazo načrtovanje nasledstva. Kot prenos nasledstva 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 zunaj podjetja ali delujočim podjetjem, vključno s prevzemi in združitvami. Načrtovanje nasledstva je med glavnimi dejavniki za uspešen prenos vodstva oziroma lastništva podjetja.

V večini malih in srednje velikih podjetij je prenos lastništva (nasledstvo v lastništvu) tesno povezan s prenosom managementa (nasledstvo v managementu). Prenos lastništva in vodstva podjetja je zelo čustveno obarvan, še zlasti v družinskih podjetjih. Ker lahko proces nasledstva družinskega podjetja zahteva več let, ga je treba načrtovati. Ob tem pa vzbuja začudenje dejstvo, da nasledstvo pogosto ni pripravljeno pravočasno (Bjuggren, Sund, 2001, str. 12).

Prenos vodenja podjetja je proces, katerega namen je pripraviti naslednika za prevzem nalog vodenja. Pri načrtovanem nasledstvu v vodenju bo menjava generacij v vodenju opravljena tako, da bo kar najboljše zadoščeno interesom podjetja in družine (Nuebauer, Lank, 1998, str. 134). Načrtovanje nasledstva v managementu naj bi tako obsegalo predvsem aktivnosti, ki so usmerjene v izbiro in usposabljanje naslednika, oblikovanje vizije in strateškega načrta podjetja po menjavi generacij (Sharma, Chrisman, Chua, 2003, str. 3).

Če je pri nasledstvu v lastništvu v ospredju krvno sorodstvo, ki daje pravico do lastništva, so pri nasledstvu v managementu v ospredju predvsem pristojnosti potencialnega naslednika (Donckels, Lambrecht, 1999, str. 177). Pri prenosu lastništva podjetja so pomembni tudi regulativni okvirji, kot npr. pravna določila in predpisi glede davkov. Načrtovanje nasledstva v lastništvu naj bi tako obsegalo aktivnosti, kot so določitev naslednika, načrt razdelitve premoženja, oporoka, darilna pogodba itd. (Bjuggren, Sund, 2001).

Vprašanje prenosa nasledstva pogosto sproži podjetnikova upokojitev. Narašča pa tudi 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.). Raziskave tudi kažejo, da se bo v prihodnosti čedalje manj nasledstev izpeljalo v okviru družine. Razlog je zmeraj manjša pripravljenost potomcev (sinov, hčera), da prevzamejo družinsko podjetje. Raziskave kažejo, da obstaja več razlogov, zakaj se potomci nočejo priključiti družinskim podjetjem, eden od najpogostejših je ta, da želijo ustanoviti lastno podjetje (Bjuggren, Sund, 2001, str. 13).

3.3 TEŽAVE PREHODA IZ GENERACIJE V GENERACIJO

Zamenjava na vrhu podjetja vedno povzroči nekoliko stresa za zaposlene in tudi za kupce, dobavitelje ter druge povezane osebe. V podjetju s profesionalnim vodenjem, ki ima izdelano hierarhijo upravljanja, je zamenjava manj boleča. Zmeraj imenovanje novega človeka povzroči vznemirjenje in ponavadi 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, str. 16).

Na splošno lahko opredelimo tri vrste problemov, ki so povezani s pripravami na prenos podjetja. Obstajajo številni nevidni, »mehki« ali čustveni problemi, ki so zelo pomembni pri prenosih, zlasti v družinskih podjetjih. Prvi so psihološki in čustveni problemi. Številni podjetniki, ki so ustvarili in razvili svoje podjetje, se upirajo odhodu iz podjetja in pripravam na prenos podjetja. Tako se prenos z zunanjimi izkušnjami ter prenos izkušenj opravi zelo pozno, morda pa sploh ne. Kljub očitni prednosti, ki jo prinaša pravočasno planiranje nasledstva, velika večina podjetnikov tega ne prične pravočasno ali sploh ne. Razlogi so številni (Bjuggren, Sund, 2001, str. 12): podjetnikova prezaposlenost z vsakodnevnim vodenjem podjetja, strah pred izgubo osrednje vloge v družini, različna opravičila, ki izhajajo iz podjetnikove zavisti in rivalstva med njim in naslednikom, prav tako tudi podjetnikovo povezovanje nasledstva z lastno smrtnostjo.

Druga vrsta problemov se nanaša na kompleksnost procesa nasledstva in pa dejstvo, da podjetnik nima nobenih izkušenj ali znanja o ravnanju v takšni situaciji. Ni nujno, da tudi ve, na koga naj se obrne po pomoč, ali kje naj najde potrebne informacije. Prenos znanja in s tem povezani problemi so eni izmed mnogih, ki skrbijo podjetnike. Poleg teh sta potencialna problema še prenos vzpostavljenih mrež in odnosov ter odpor do delitve managementa.

Tretja vrsta problemov izhaja iz nacionalne zakonodaje, predvsem podjetniškega prava, davčnih predpisov in administrativnih formalnosti. Primeri problemov na tem področju so: visoki davki na dediščino in darila, ovire pri spremembi pravne oblike podjetja v okviru priprav na prenos ter problemi, ki onemogočajo kontinuiteto družabništva, ko eden izmed partnerjev umre ali se upokoji.

Lastniki malih podjetij se pogosto ne zavedajo vprašanja kontinuite svojega podjetja. Podjetje pojmujejo kot del sebe. Ker so zaposleni z reševanjem vsakodnevnih zadev, pogosto ne morejo – ali nočejo – posvečati pozornosti načrtovanju spremembe lastništva in vodenja podjetja. Pogosto tudi zato, ker se ne zavedajo, kako usodnega pomena je to za podjetje. Psihološki problem je zato zelo pomemben, saj jim preprečuje, da bi naredili prvi korak. Prvi korak pa pomeni, da se začnejo zavedati problema.

3.3.1 Osebnostni, poslovni, družinski in tržni dejavniki

Pri odločitvah se nasledniki ozirajo na mnoga kompleksna in notranje usmerjena vprašanja. Ločimo štiri skupine dejavnikov, ki vplivajo na odločitev: družinske, poslovne, osebne in tržne dejavnike. Prva skupina vključuje obnašanje, ki prvotno izhaja iz članstva v družini in vključevanja v njeno dinamiko, vrednote, odnose, potrebe in želje. Poslovni dejavnik se kaže v odnosu do poslovnih operacij. Osebni dejavnik izhaja iz osebnostnih potreb, ciljev in sposobnosti. Tržni upošteva možnosti zaposlitve v poslovnem okolju (Stavrou, 1998, str. 136).

V naslednjih odstavkih so podrobneje predstavljeni omenjeni dejavniki, o katerih bi moral razmisliti vsak naslednik, ki se odloča o vključitvi v družinsko podjetje.

Osebnostni dejavnik

Primerljivo in zadovoljivo delovno mesto lahko posameznik najde, le če pozna svoje zmožnosti, zanimanja in želje. Vstop v družinsko podjetje in odločitve o napredovanju in karieri se morajo ujemati z individualnimi cilji posameznika, sposobnostmi in željami. Dobro je, če naslednik najprej pridobi izkušnje zunaj družinskega podjetja in tako odkrije svoja zanimanja ter pridobi zaupanje v svoje sposobnosti in zmožnosti (Stavrou, 1998, str. 137).

Če naslednik dela zunaj družinskega podjetja, dobi vpogled v to, kako se razlikuje delo, ki ga opravlja za nekoga drugega, in kako je, če delaš za svoje podjetje. To vedenje je izjemno pomembno za razumevanje nedružinskih članov v podjetju. Ward trdi, da so zunanje izkušnje, ne glede na delo, najpomembnejše. Nasledniku namreč dajejo podlago za razvoj novih strategij, dodajanja formalnih upravljaljskih sistemov in oblikovanje novih managerskih skupin v družinskem podjetju. Navsezadnje delo zunaj družinskega podjetja nasledniku pomaga, da določi, ali so njegove sposobnosti in zanimanja usklajeni s potrebami družinskega podjetja (Stavrou, 1998, str. 137).

Poleg sposobnosti in zanimanja lahko druge razloge, ki vzpodbujajo vključevanje naslednika v družinsko podjetje, poiščemo predvsem v potrebi po osebni izpolnitvi, čeprav je to za družinsko podjetje lahko zelo škodljivo. Ohranitev podjetja v družini je lahko stvar osebnega ponosa ali simbolizira moč in vpliv v družbi. Poleg tega je lahko vodenje podjetja cilj ali samo začasna osnova za prihodnjo kariero. Predvideno bogastvo in materialne dobrine so lahko neizogibna skušnjava, posebno če je bil naslednik navajen razkošnega življenja (Stavrou, 1998, str. 137). Vendar vključitev v družinsko podjetje zaradi omenjenih razlogov ni najboljša za poslovni namen. Zato je zelo pomembno, da se vsi osebni razlogi za vključitev v družinsko podjetje in izbiro takšne kariere pretehtajo in ovrednotijo kot vpliv tako na podjetje in posameznika.

Poslovni dejavnik

Želja, da bi se naslednik vključil v družinsko podjetje, lahko izvira iz zanimanja za proizvode podjetja, trge, delovanje in strategije. Take interese ustanovitelji v nasledniku zlahka zatrejo tako, da ignorirajo naslednikova mnenja in predloge. Ponavadi ustanovitelji - starši ne zaupajo v sposobnost svojih otrok, da bi vodili podjetje. Zato ustanovitelji pogosto zadržujejo skrivnosti poslovanja zase in le s težavo prenesejo odgovornosti in naloge ter dopustijo prodor idej svojih naslednikov ali drugih zaposlenih. Če ustanovitelj ne odobrava sprememb, lahko vse to povzroči, da se naslednik odloči, da ne bo sodeloval v podjetju. Nesposobnost lastnikov, da bi prenesli naloge in odgovornost, se najpogosteje ujema s pomanjkanjem profesionalnosti. To lahko ustvari negotovost za prihodnost podjetja in odvrne dobro usposobljenega naslednika, da bi se vključil v družinsko podjetje. Poe tako pravi, da mnogo podjetij zaradi poslovno preobremenjenih ustanoviteljev, ki nimajo časa, da bi načrtovali svoj odhod, ob dejanskem odhodu ustanovitelja propade. Poleg tega odrasle naslednike skrbi, da bodo pri 45. ali 50. letu starosti ostali brez službe. Torej takrat, ko boso njihovi starši odšli (Stavrou, 1998, str. 137).

Skupno odločanje ustanoviteljem omogoča, da z naslednikom delijo svojo poslovno filozofijo, novi generaciji pa učenje o vodenju družinskega podjetja. S tem obe generaciji lažje spoznata drugačen način razmišljanja, saj je to ena izmed bistvenih razlik med njima. Proces skupnega odločanja naj bi se odvijal že med odraščanjem naslednika in ne zgolj tik pred tem, ko se namerava prevzeti podjetje. Priprava naslednikov na poslovno življenje se mora začeti dovolj zgodaj z namenom, da bi zagotovili zadostno pripravljenost in se izognili porazom (Stavrou, 1998, str. 137).

Družinski dejavnik

Avtorji Alcorn, Goldberg, Wooldridge in Lansberg so nakazali možno povezavo med vrstnim redom rojenih naslednikov in njihovim vključevanjem v družinsko podjetje. Posebno prvorojeni in edini otroci se z večjo verjetnostjo vključujejo v družinsko podjetje, saj so kot prvorojenci oziroma edinci bolj nagnjeni k izpolnjevanju želja staršev. Mnogi od njih se tudi močno poistovetijo s svojimi starši in povsem povzamejo njihov način obnašanja. S tem vprašanjem je telesno povezano tudi rivalstvo med brati in sestrami in njihova sposobnost za skupno delo (Stavrou, 1998, str. 138).

Velikokrat se dogaja, da starši svoje otroke silijo, da se vključijo v družinsko podjetje, čeprav ti nimajo sposobnosti, zmožnosti in zanimanja, da bi se mu pridružili. Takšen pritisk lahko ustvari odpor do upravljanja podjetja ali do družine in ustvarja možnosti za razdor tako v poslu kot družini. Da bi ušli senci in etiki 'lastnega otroka', si nasledniki namenoma ustvarijo poklicni sloves zunaj domačega podjetja. Če sevanj

vključijo, pa izvedejo korenite spremembe, ki so lahko zelo škodljive (Stavrou, 1998, str. 138). Naslednik, ki hoče vstopiti v družinsko podjetje, se ukvarja tudi z vprašanji, ki se dotikajo uresničljivosti pričakovanj družine in konfliktov z drugimi družinskimi člani (Rosenblatt, et al, 1990, str. 173).

Tržni dejavnik

Tržni pogoji, kot so usmerjenost h globalizaciji delovnih mest, povečanje specializiranosti posameznih delovnih mest, ustvarjanje ekonomskih tržnih skupin, kot je Evropska unija (EU), preoblikovanje vzhodne Evrope, propad Sovjetske zveze, vse hujša konkurenca ter ekonomski razcvet azijskih držav, vplivajo na zaposlovanje in načrtovanje karier mladih družinskih članov (Stavrou, 1998, str. 138).

Nasledniki se ne glede na svoje zmožnosti za učinkovito poslovanje v podjetju vključijo v družinsko podjetje z namenom, da si zagotovijo delo v negotovih časih. Današnji čas je zaznamovan z dramatičnimi in nepredvidljivimi spremembami na delovnem mestu s poudarkom na globalizaciji poslovanja podjetij, ekonomski časi se zdijo še hujši kot prej. Po drugi strani obstaja veliko priložnosti, ki pripeljejo mlade naslednike k odločitvi, da se zaposlijo zunaj družinskega podjetja. Prav tako usmerja naslednike proti družinskemu podjetju ali stran od njega stopnja razvitosti industrije (Stavrou, 1998, str. 138).

Štirje dejavniki, ki so podrobneje opisani, niso popolnoma odvisni drug od drugega. Vzrokov za sodelovanje mlajše generacije v družinskem podjetju je več. Na individualne potrebe, cilje, sposobnosti in zmožnosti posameznika vpliva dinamika družine, njene vrednote, odnosi, ki vladajo znotraj nje, potrebe in želje. Konec koncev so tudi možnosti zaposlitve v širšem ekonomskem okolju lahko prezrte ali stopnjevane, vse je odvisno od stopnje zanimanja mlajše generacije, da bi sodelovala v družinskem podjetju. S poglobljanjem v pomen teh dejavnikov lahko družinski člani lažje razumejo vprašanja in probleme, povezane z družinskim podjetništvom.

Kritične točke pri vključevanju nove generacije v upravljanje podjetja so zelo povezane z razmerji med temi dejavniki. Starši pripravljajo prehod nekako od prvega stika otrok s podjetjem in z načinom, kako to prenašajo na otroke (Rosenblatt et al., 1990). Kritične točke so povezane:

- s pripravljenostjo starejše generacije na prenos ali predajo podjetja in s tem z načinom odhoda ustanoviteljev iz podjetja (Leach, 1994); pri tem gre za štiri tipe ustanoviteljev: monarhi, generali, ambasadorji in guvernerji – gre za številne bojazni ustanoviteljev, ki odhod simbolično razumejo kot smrt, izgubo nadzora in moči, izgubo lastne identitete; lahko pa so le nezmožni načrtovati,

izbrati pravega naslednika, bojijo se upokojitve, so ljubosumni na naslednike; včasih gre za družinske tabuje, odpor zakonskih partnerjev, itd.;

- s pripravljenostjo nove generacije na prevzem podjetja, kjer gre za strokovno pripravljenost, osebnostno zrelost in psihološki odnos do pričakovanega nasledstva; Handler (1992; 289-301) je pokazal, kdaj je pozitivna nasledstvena izkušnja bolj verjetna;
- s pripravljenostjo na načrtno postopno reševanje prenosa lastništva, kar je pomembno na obeh straneh, vendar zlasti pri starših, ki lahko zelo olajšajo prehod (Syms, 1992).

3.3.2 Konflikti in nesoglasja

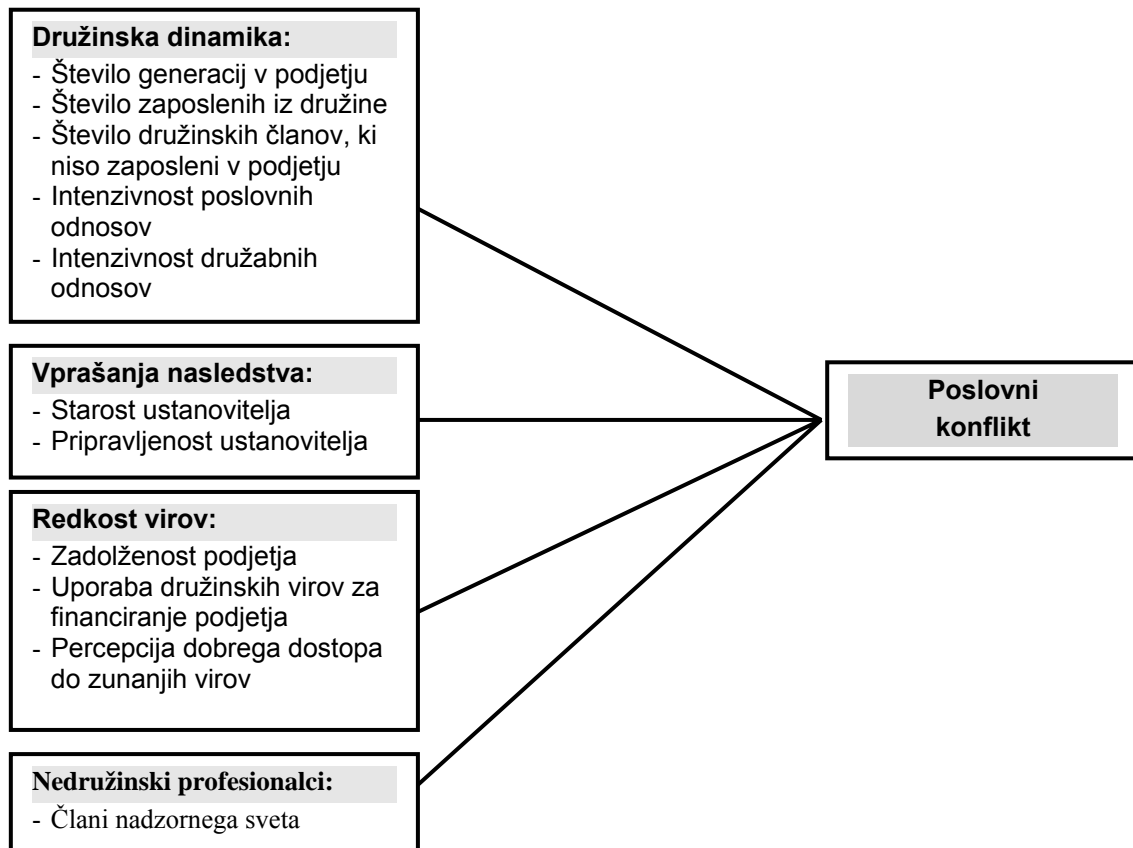
Konflikti v družinskih podjetjih nastanejo predvsem zaradi nezdržljivosti družinske strukture ter organizacijske in lastniške strukture podjetja (Wannachotphawet, 2003), oziroma različnih ciljev ali različnih pogledov na način doseganja teh ciljev, ki jih imata družina in podjetje (Danes et al., 1999). Vzroki za konflikte so odvisni od različnih dejavnikov: osebno dožemanje, družbeni vplivi, religija, spol, neformalni vpliv upokojenih staršev in drugi, zato ga tudi za različne načine reševanja teh konfliktov v različnih kulturnih okoljih (Wannachotphawet, 2003).

Stvari, ki največkrat izzovejo konflikte, so naslednje: (1) nesoglasja o primerni strategiji (raziskave in razvoj, vlaganja, zaposlovanje, priključitve), (2) nesoglasja o zmožnosti in darovih članov družine in njihova upravičenja do plače, odgovornosti, možnosti napredovanja, (3) pomanjkanje odprte in poštene komunikacije (čustvena vpletenost), (4) ni pravega priznanja za prispevek vsakega družinskega člana v podjetju (Glas, 2005).

Razprave o razlikah med družinskimi in nedružinskimi podjetji so večinoma utemeljene na dejstvu, da gre v družinskem podjetju za mešanico racionalnega razmišljanja in čustvenega obnašanja, to pa sta dve precej težko združljivi stvari. Običajnim podjetjem je morda v takem primeru lažje, saj mora vse skupaj voditi k enemu cilju - dobičku in večanju vrednosti denarja. V družinskih podjetjih pa so nekatere odločitve, ki v nedružinskem podjetju ne pomenijo težav, lahko povod za konflikt [<http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=139>].

Možne rešitve nesoglasij so prostovoljne ali neprostovoljne. Prostovoljne so: sklenitev sporazuma, izločitev iz podjetja, odkup nezadovoljnega delničarja, prodaja podjetja in druge rešitve. Neprostovoljne so: prostovoljna razpustitev podjetja, razpustitev na zahtevo sodišča, odkup namesto razpustitve in druge rešitve (Glas, 2005).

Slika 2: Teoretični model konfliktov v družinskem podjetju



Vir: Wakefield, 1996

Sorenson (1999) dokazuje, da so nekatere strategije reševanja konfliktov lahko dobre za podjetje in slabe za družine in obratno. Kot potencialne rešitve, ki so dobre za družino in podjetje, navaja: sodelovanje, kompromis in prilagajanje.

Teoretični model konfliktov na podlagi empirične raziskave postavlja Wakefield (1996). Kot je vidno na sliki 2, vplivajo na konflikte v podjetju štiri področja dejavnikov: (1) družinska dinamika, (2) proces nasledstva, (3) redkost virov in (4) nedružinski profesionalci. Z vidika družinske dinamike ugotavlja, da je število konfliktov pozitivno povezano s številom v podjetju aktivnih generacij družine in številom zaposlenih družinskih članov, negativno povezano z intenzivnostjo poslovnih in družabnih odnosov med družinskimi člani, pri čemer pa ni ugotovljene povezave med konfliktnostjo in številom drugih družinskih članov, ki imajo v podjetju neko vlogo, vendar v njem niso redno zaposleni. Z vidika vprašanj nasledstva je konfliktnost pozitivno povezana s starostjo ustanovitelja in negativno povezana z njegovo stopnjo pripravljenosti na prenos, ni pa zaznane povezave med konfliktnostjo in izobrazbo ustanovitelja ter konfliktnostjo in obstojem formalnega načrta tranzicije. Tudi viri so pogost razlog konfliktnosti, ki je pozitivno povezana z večjo zadolženostjo podjetja in uporabo družinskih virov za financiranje podjetja, negativno pa povezana

s percepcijo dobrega dostopa do zunanjih virov financiranja. Še najmanj je izrazita vloga profesionalcev, ki naj bi zmanjševali stopnjo konfliktnosti kot člani nadzornih svetov in drugih organov upravljanja (Wakefield, 1996).

3.3.3 Druge težave

Vzroki za napetosti in strese v družinskem podjetju je pogosto treba iskati v pričakovanjih, ki jih ustanoviteljska generacija goji do mlajše generacije glede vstopa v podjetja in nadaljevanja podjetniške tradicije (Biberman in Black Schwartz, 2001). V raziskavi med študenti o njihovem mnenju o družinskem podjetništvu (Ashley-Cotleur, King, Brazeal, 2001) se je izkazalo, da so prav otroci ustanoviteljev družinskih podjetij imeli do družinskega podjetništva precej negativno stališče. Njihov predsodek je izhajal predvsem iz dejstva, da so čutili, da se v skladu s kulturnimi normami, v katerih je visoko cenjena lojalnost družini, pričakuje, da bodo tradicijo družinskega podjetja nekoč nadaljevali, hkrati so družinska podjetja po njihovem slabo vodena, kaotična in manj profesionalna (King in Ashley-Cotleur, 2002).

Birley (2002) je v nadaljevanju študije iz leta 2000 (Birley in Godfrey 2000, Birley 2001) pokazal, da tudi otroci ustanoviteljev družinskih podjetij podobno dojemajo to, ali je podjetje njihovih staršev družinsko podjetje ali ne. Tisti, ki podjetje prepoznavajo kot družinsko, so si enotni, da mora biti naslednik družinskega podjetja izbran izmed družinskih članov, in menijo, da je podjetje zaradi vpletenosti družine močnejše. Kljub temu so mnogi otroci ustanoviteljev, ki so jasno prepoznali podjetje kot družinsko, zatrdili, da se v podjetje ne nameravajo vključiti, saj družinsko podjetje zanje ni prava priložnost za razvoj kariere, ta pa je podobno ugotovitvam nekaterih predhodnih raziskav (Covin, 1994).

Vsaka družina, ki ima podjetje, se mora sprijazniti z dejstvom, da bo podjetje prek ali slej dobilo novega managerja ali pa se bo poslovanje končalo. Prenos upravljanja iz ene v drugo generacijo v družinskih podjetjih otežuje osebna nasprotja med družinskimi člani in njihova nesposobnost ločevanje družinskih zadev od poslovnih. Družinski problemi in odločitve se mešajo s poslovnimi problemi in odločitvami. Rešitve so redko samo poslovne ali samo družinske in zato so poskusi ločitve teh sistemov pogosto neproduktivni (Vadnjal, 1999, str. 14-15).

Družinska podjetja navadno ponujajo omejene poklicne možnosti za družinske člane in druge zaposlene. Potrebujemo malo vrhunskih managerjev, saj je najbolj običajno, da v takih podjetjih prevladuje dvostopenjsko ali največ trostopenjsko upravljanje. Težko je vsem družinskim članom dati enake možnosti, ker je povsem mogoče, da nimajo sposobnosti, ki bi jih potrebovali v podjetju. Lahko imajo tudi neverjetne spretnosti na drugih področjih, kar pa podjetju ne pomaga kaj dosti. Zaposlitev v

družinskem podjetju za vsako ceno ni pametna odločitev in lahko škoduje obema, tako družinskemu članu kot podjetju (<http://www.camcenter.org>, maj 2002).

Chami (1999) trdi, da je med najpomembnejšimi za uspeh družinskega podjetja zaupanje, glede vodenja podjetja zmanjšuje potrebo po dragih sistemih nadzora in sistemih nagrajevanja na podlagi uspešnosti, hkrati pa zaupanje povečuje otrokovo zagnanost in učinkovitost dela. Obeti glede nasledstva podjetja otrokom tudi zmanjšujejo potrebe po rednih visokih prejemkih. Zaradi zaupanja in tudi primerne altruizma imajo družinska podjetja konkurenčno prednost pred drugimi podjetji.

Za uspešen prehod sta pomembna pravočasno načrtovanje in ustrezna komunikacija med družinskimi člani; to omogoča postopen prehod, ki je lahko tudi vzrok za resne zaplete (Kaye, 1992). Dejansko morata o načrtovanju uspešnega prehoda dobro razmisliti oba rodova.

Tabela 2: Težave ustanoviteljev in njihovih naslednikov pri prehodu družinskega podjetja

Usmeritve ustanoviteljev	Težave naslednikov
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poskusi izdelati načrt nasledstva čimbolj zgodaj v karieri. 2. Določi naslednika in mu izberi ustreznega mentorja. 3. Pri usposabljanju naslednika mu poleg odgovornosti prepusti dovolj avtoritete. 4. Če prehaja podjetje v zrelost in je sam v srednjih letih, mu priskrbi učitelja. 5. Preverjaj moralo zaposlenih. 6. Premisli, ali sta notranja struktura podjetja in organizacijska shema jasni. 7. Pri načrtovanju prihodnosti premisli tudi o najslabši mogoči poti. 8. Ne izogibaj se razmišljanju o prodaji podjetja. 9. O svojih odločitvah se pogovarjaj z družino. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ali te zanima delovanje družinskega podjetja? 2. Si pripravljen trdo delati? 3. Ali si pripravljen na očitke, da si dobil delo samo zato, ker si šefov sin? 4. Si pripravljen sprejemati navodila od svojih staršev? 5. Kakšni so tvoji občutki pri delu – ali slediš staršem? 6. Ne boš izgubil lastne identitete, če ostaneš v podjetju? 7. Kako pridobiti zaupanje staršev in drugih zaposlenih v podjetju? 8. Bo pridružitvev podjetja vplivala na razumevanje v družini? 9. Znaš obvladati konfliktne situacije? 10. Si prepričan, da ti lahko podjetje zagotovi ustrezno finančno varnost tudi v prihodnje? 11. Ima sedanji management sposobnost načrtovanja vnaprej?

Vir: Syms, 1992, str. 178-179

3.4 NASLEDSTVENE MOŽNOSTI

Prehod podjetja ne pomeni le zamenjave vodilne osebnosti, dejansko gre za tri velike spremembe: (1) ustanovitelju se spremeni življenje, (2) spremenijo se razmerja v družini in (3) podjetje začne živeti drugače (Vadnjal, 1994, str. 40). 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 osebe pri prehodu številne.

V podjetju ponavadi obstaja več nasledstvenih možnosti, izbira naslednika izmed članov družine pa je le ena med njimi. Leach (1991, str. 119-121) našteva nasledstvene možnosti, s katerimi se sooča ustanovitelj: (1) določitev člana družine, (2) določitev začasnega managerja, (3) določitev profesionalnega managerja, (4) prodaja dela ali celote podjetja, ki vključuje naslednje možnosti: prodajo celotnega podjetja, ko ni možno najti primerne naslednika, ali za managerski odkup, ki je lahko kompromis med prodajo celotnega podjetja in prenosom lastniških deležev na družino, (5) lastnik podjetja se lahko ne odloči za nobeno od naštetih aktivnosti – izogibanje načrtovanju nasledstva, vendar je ta možnost osrednji paradoks, ker je ponavadi najdražja, vendar tudi najbolj uporabljena.

Tabela 3. Glavne osebe, ki vplivajo na oblikovanje prehoda družinskega podjetja.

Starejša generacija	Mlajša generacija
<ul style="list-style-type: none">➤ Moški lastnik podjetja<ul style="list-style-type: none">• lastnik• vodja / manager• strokovnjak➤ Žena družinskega podjetnika druga žena➤ Ženske, lastnice družinskih podjetij➤ Zakonski par kot družinski podjetniki	<ul style="list-style-type: none">➤ Sinovi (relacija oče–sin, brat–brat)➤ Hčere➤ Zakonski partnerji otrok➤ Drugi družinski člani kot solastniki ali zaposleni➤ Nedružinski člani na vodilnih funkcijah

Vir: Leach, 1994, str. 33

Vsaka od naštetih možnosti seveda ni primerna za vsako družinsko podjetje. Omejitve pri izbiri so odvisne od več dejavnikov in povezane z njimi (Vadnjal, 1999, str. 32). Ti so: (1) obstoj pripravljenega in sposobnega človeka (družinskega člana ali profesionalnega managerja), ki bo prevzel podjetje in ga vodil (2) potrebe in želje družine, (3) davčne posledice odločitve-tako za ustanovitelja in njegove naslednike

kot za podjetje, (4) stanje in velikost podjetja ter splošno poslovno in podjetniško okolje.

Če naslednika določamo izmed članov družine, se je treba odločiti, koga izbrati za naslednika. Ta izbira je preprosta, če obstaja samo en možen kandidat, ki je sposoben in je zavezan podjetju ter se je z načrtovanjem nasledstva pripravil na to vlogo. Če je kandidatov več, je izbira med njimi težja. Ponavadi je potrebno za večjo objektivnost izbire sodelovanje zunanjih svetovalcev, ki pomagajo in svetujejo pri izbiri naslednika. V nekaterih družinskih podjetjih se za naslednika samodejno določi najstarejši sin ali pa najstarejši potomec, in to odpravlja možnosti rivalstva med otroki. Ima pa ta različica tudi precej veliko slabost, saj ne zagotavlja izbire najbolj usposobljenega kandidata. Pogosto se zgodi, da družinsko podjetje nima izbranega naslednika-managerja, ker se lastnik ni bil sposoben ali pa se ni želel odločiti o izbiri naslednika med otroki. Nasledstvo od druge generacije naprej pa pogosto vključuje več kot eno nuklearno družino in je število potencialnih naslednikov pa je večje in izbira težja. Če lastnik ustanovitelj ugotovi, da je uspešen prenos vodstva na naslednjo generacijo malo verjeten (ni naslednika, nobeden od otrok ni sposoben voditi podjetja, preveliko rivalstvo med otroki), je treba preučiti druge možnosti (Duh, 2000, str. 151).

Določitev managerja, ki ni član družine, ponavadi postane nujno, ko družinsko podjetje doseže tretjo ali katero kasnejšo generacijo. Takrat ima navadno večje število družinskih članov svoj delež v podjetju, določitev profesionalnega managerja pa je možnost za rešitev nasledstva. Če pa so težave pri določanju nasledstva znotraj družine le začasne, se lahko določi začasni manager, ki vodi podjetje dokler ni možen prenos vodstva na člana družine. Takrat, ko nasledstvo znotraj družine ni mogoče, pa obstaja še možnost prodaje podjetja (Duh, 2000, str. 151).

Achua (1996) dokazuje, da dobiva v družinskih podjetjih vodilno vlogo tako imenovana generacija baby-boom, ki ima v primerjavi s svojimi starši drugačne vrednote, motivacijo, pričakovanja in izkušnje. Za preživetje in razvoj družinskih podjetij, ki jih prevzemajo predstavniki te generacije, bo prvo vprašanje, ali imajo in znajo uporabiti 5 glavnih managerskih kompetenc: (1) človeški viri, (2) sistemski viri, (3) poslovni viri, (4) managerske sposobnosti in pripravljenost za delegiranje odgovornosti in aktiviranje drugih sodelavcev in (5) strateške sposobnosti gledati naprej od trenutnega stanja, v katerem je podjetje, ter usklajevanja prednosti in slabosti družinskega podjetja z osebnimi cilji.

3.5 USPEŠNO VODENJE TRANZICIJE

- Družinska podjetja naj ne zanemarjajo ali odlaga načrtovanja

V družinskih podjetjih se ne sme zgoditi do situacije, da šele smrt ustanovitelja sproži obravnavo glede nasledstva (Leach, 1991, str. 128). Nepredvidena smrt ali bolezen lahko povzroči veliko škodo v podjetju, to so veliki stroški, ki jih družinsko podjetje takrat morda ni zmožno poravnati. V najslabšem primeru to lahko pomeni tudi smrt za podjetje. Načrtovanje nasledstva naj bo torej načrtovan proces in ne nenaden dogodek. Ustanovitelj naj bi odšel s svojega mesta postopoma, v tem času pa učil in vpeljeval naslednika.

➤ Izvedba tranzicije po načrtu

Podjetnik naj izdelava nasledstveni načrt (Leach, 1991, str. 128). Pisni načrt je lahko podjetniku in nasledniku nekakšno vodilo, po katerem se bo zamenjalo vodstvo podjetja. Načrt lahko pripomore k bolj gladkemu in manj bolečemu odstopu ustanovitelja in vstopu naslednika. Prepreči lahko mnoge konflikte in nesporazume zaradi tega. Načrt tranzicije naj bo jasen celotni družini in ta naj ga tudi podpira. Dobro je tudi, če za načrt vedo zaposleni in tudi tisti, ki so s podjetjem tako ali drugače povezani (dobavitelji, odjemalci). Tako ob menjavi ni nepotrebne preplaha in dvomov o nasledniku.

➤ Pomoč pri tranziciji

Glavno nalogo tranzicije opravi ustanovitelj, priporočljivo pa je, da se o tem posvetuje s strokovnjaki za posamezna področja, ki mu bodo znali pomagati in svetovati, kakšna naj bi bila zamenjava vodstva, da bi ljudje, podjetje in njegovo poslovno okolje čim manj trpelo. Pogosto so zaželeni pravni, finančni, davčni in managerski aspekti prenosa podjetja.

➤ Učenje in priprava naslednika

Če ima ustanovitelj v mislih to, da bo njegovo podjetje preraslo v družinsko tradicijo, naj otroke že v otroštvu seznanja o dobrih in slabih straneh podjetniškega življenja (Syms, 1992, str. 101). Ustanovitelj naj ne zanemari naslednikovega šolanja, saj bo to nasledniku pri prevzemu družinskega podjetja zagotovo koristilo. Med šolanjem se lahko naslednik že seznanja s poslovanjem in z delom podjetja v obliki počitniškega dela. Po možnosti naj ga ne nadzira sorodnik, ampak izkušen in objektiven delavec, ki mu otrok zaupa. Tako bo naslednik dodobra spoznal podjetje in z njim tudi zaposlene. Po končanem šolanju se lahko naslednik vključi v podjetje, lahko pa si nabira izkušnje zunaj podjetja, v nekem drugem podjetju, ki se po možnost ukvarja z isto dejavnostjo. Zunanja izkušnja pomaga človeku razširiti obzorja in ga napolni z občutkom neodvisnosti. Naslednik bo lažje ocenil svoje sposobnosti, z zunanjo

prakso pa si bo tudi povečal avtoriteto in spoštovanje zaposlenih v družinskem podjetju.

3.5.1 Pripravljenost starejše generacije na prenos podjetja

Starejša generacija se velikokrat izogiba načrtovanju nasledstva iz različnih razlogov, kot so strah pred smrtjo, strah pred izgubo kontrole in moči, strah pred izgubo lastne identitete, nezmožnost načrtovanja, nesposobnost izbire pravega naslednika, strah pred upokojitvijo, ljubosumje in rivalstvo, odpor zakonskega partnerja, družinski tabuji, oziranje na zaposlene (Leach, 1994, str. 152-156).

Uspešnost prenosa lastništva je zelo odvisna od lastnikove pripravljenosti, da resnično prenese na lastništvo. Razlikujemo štiri tipe ustanoviteljev, ki se med seboj odzovejo na izziv nasledstva različno: (1) monarhi, ki podjetja ne zapustijo, dokler niso prisiljeni zaradi smrti ali notranjega upora v podjetju, (2) generali, ki podjetje prisiljeno zapustijo, vendar načrtujejo vrnitev in se ob primernem trenutku takoj vrnejo in rešujejo podjetje, (3) generali, ki postopoma zapustijo podjetje in so po upokojitvi pogosto mentorji in (4) guvernerji, ki podjetje zapustijo in se posvetijo drugim dejavnostim ter imajo zelo malo stikov s podjetjem.

3.5.2 Pripravljenost nove generacije na prevzem podjetja

Postavlja se vprašanje, kako je nasledstvena generacija pripravljena na prevzem podjetja glede: (1) strokovne pripravljenosti, (2) psihološkega odnosa do tega pričakovanja in (3) osebne zrelosti. Handlerjeva (1992, str. 289-301) je na podlagi raziskave izkušenj nasledstva druge generacije oblikovala preprost test, ki kaže na glavna vprašanja. Treba jih je upoštevati, če hočemo, da bo druga generacija imela pozitivno nasledstveno izkušnjo:

1. verjetnost za pozitivno nasledstveno izkušnjo je večja, če je nova generacija družinskih članov našla v okviru družinskega podjetja možnost izpolnitve treh potreb: (1) psiholoških - osebna identiteta, (2) kariernih - stopnja, do katere se posameznikove potrebe po karieri lahko zadovoljijo v okviru družinskega podjetja in (3) potrebe po ujemanju z življenjsko stopnjo, na kateri je posameznik.
2. verjetnost za pozitivno nasledstveno izkušnjo je večja, če: (1) družinsko podjetje omogoča razvijanje sposobnosti in osebni vpliv. Mišljeno je omogočanje raziskovanja sposobnosti lastnega vpliva na soljudi in na oblikovanje lastnega položaja v podjetju. Osebe z nizkim vplivom težijo k pasivnosti glede na svoj položaj, za zadovoljstvo drugih so pripravljene zanemariti svoje osebne potrebe, medtem ko osebe, ki imajo visoko

sposobnost uporabe svojega vpliva, znajo vzeti, kar jim pripada, (2) predstavnik druge generacije doživlja vzajemno spoštovanje in razumevanje predhodnika v nasledstvenem procesu, (3) se znajo bratje in sestre prilagajati, ne pa prepirati drug z drugim, (4) posameznik razume odgovornost za nadaljevanje družinskega podjetja kot družinsko vrednoto in (5) družini uspe čim bolj ločeno reševati težave družine in podjetja, tako da prepreči prekrivanje obeh sistemov.

Naslednik ima prave težave šele, ko posel zares prevzame. Čuti, da stranke v podjetju niso ravno usklajene s tistim, kar se je naučil med izobraževanjem in usposabljanjem; zgodi se, da najde zastarele metode ali celo prevzame podjetje z nešteto slabostmi. Ob vpeljavi sprememb pa je takoj izpostavljen kritikam javnosti, ki je morda celo čakala na to, da mu ne bi uspelo, saj so drugi prepričani, da je njegov oče nenadomestljiv. Tudi če posel pod njegovim vodstvom cveti, mu očitajo, da je za to lahko hvaležen očetu, ki mu je pravzaprav vse pripravil (Vadnjal, 1996, str. 38).

Kot sem omenila, se mora naslednik sam odločiti glede prevzema odgovornega mesta. Bodoči naslednik naj si odgovori na naslednja vprašanja (Leach, 1991, str. 140): (1) ali se strinjam z usmeritvijo posla, (2) ali sem sposoben naprej razvijati podjetje, (3) ali znam neodvisno razmišljati in se odločiti, ali bom vedno deloval v senci svojega očeta in (4) ali me zaposleni spoštujejo.

Podjetje in družina potrebudeta jasno izdelano hierarhijo moči. Ustanovitelju podjetja je dominanten položaj zagotovljen že z ustanovitvijo in rastjo podjetja. Za drugo generacijo v podjetju velja, da si bo le stežka kdo pridobil dominantno vlogo in karizmo predhodnika. Zato je treba ustvariti sistem, ki bo uravnaval sodelovanje med brati in/ali sestrami bodisi tako, da določa delitev moči, ali tako, da jasno opredeli vse vloge. Hierarhija v podjetju pa je za dobro poslovanje in rast neizogibna. Tudi v družinskem podjetju mora obstajati lestvica moči, pri kateri ima vsak družinski član svoj prostor v hierarhiji z nekom nad sabo in nekom pod sabo. Posameznik je član družine, ki je socialni sistem, in član podjetja, v katerem se pričakuje, da se bo moral prilagoditi. Osnovna spoznanja, ki bi jih otrokom pred vstopom v podjetje morala privzgojiti družina, so odločilna vloga sožitja, poznavanje moralnih načel in škodljivost tekmovalnosti za vsako ceno ter sposobnost za pogajanja. Sposobnost za pogajanja je lastnost, ki družini v podjetju ponuja možnost raznolikosti in novih poti (<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=307&ClanekID=477>).

3.6 VPLIV DRUŽINSKIH ODNOSOV NA VODENJE PODJETJA

Razmerje oče–sin

Sinovi v družinskih podjetjih so tisti, od katerih se večinoma pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje ne glede na to, ali si to res želijo. Če se oče in sin dobro razumeta, lahko postaneta dobra poslovna partnerja. Vendar pa je to velikokrat prej izjema kot pravilo.

Zapleteno razmerje med očetom in sinom se začne v družini že zgodaj s tekmo za naklonjenost žene oziroma matere. Študija 200 primerov razmerij oče-sin (Benson et al., 1990, str. 44) je potrdila, da imajo različna življenjska obdobja oziroma razlika v letih največji vpliv na razmerje med očetom in sinom. Študija je pokazala, da sinovi v starosti od 17 do 25 let, ko se ponavadi tudi prvič zaposlujejo v podjetju staršev ali očeta, iščejo lastno osebnost, identiteto in se borijo za neodvisnost od svojih staršev. Leta med 27. in 35. letom so namenjena za razvijanje karier, vendar ob iskanju idola, ki je največkrat kar njihov oče. Tudi očetje gredo medtem skozi svoje faze življenja. Med 40. in 50. letom gradijo in povečujejo podjetje in hkrati tudi svojo osebnost, predvsem pa avtoriteto. Ta čas se ujema z vključevanjem sinov v delo podjetja. Le stežka se sprijaznijo s tem, da podrejenemu položaju v hierarhiji družine dodajo še podrejen položaj v hierarhiji družinskega podjetja. Po 50. letu postanejo očetje zrelejši. Potreba po tekmovalnosti precej usahne in njihovo delo postane bolj mentorsko. Je pa to življenjsko obdobje v odnosih med očetom in sinom sorazmerno najbolj harmonično in ga kaže izkoristiti.

S staranjem očeta se odnosi vse bolj zapletajo, ker na vsak način poskuša postati neminljiv. Zdi se mu, da ne more prepustiti podjetja, ki je običajno njegova stvaritev in zanj pomeni simbol socialne moči in varnosti. Podjetje mu omogoča predstavo o nezmotljivosti in razkazovanje sposobnosti, velikokrat tudi na škodo podjetja. Sin se v takem položaju počuti ogrožen in pogosto tudi nepotreben. Namesto da bi z naraščajočo zrelostjo prevzel večjo odgovornost za podjetje in dobil izvršna pooblastila, se ne more umakniti z očetove sence. Oče je pogosto zagovornik družinske hierarhije, ki jo slepo prenaša tudi v vodenje podjetja. Sin se v tem času ponavadi že osamosvoji in si ustvari svojo družino, ki ima lahko drugačne cilje in vrednote. Razdvojen je med dve družini, med samostojnostjo in željo postati odrasla odgovorna oseba ter željo po prevzemu podjetja, ki mu bo ponujeno v prihodnosti (Vadnjak, 1999, str. 28).

Konfliktna razmerja v odnosu oče-sin lahko trajajo v nedogled in povzročajo neprecenljivo škodo obema posameznikoma, obema družinama in tudi družinskemu podjetju. Če konflikt ni obvladljiv, je bolje, da nekdo odneha. Še najbolje je, da sin zapusti podjetje in si poišče drugo priložnost, čeprav ga bo oče obravnaval kot

nehvaležneža, ki mu nič ne pomeni vse, kar je oče ustvaril zanj. Očetom pogosto uspe v sinovih vzbuditi občutek slabe vesti, to pa jih zadržuje pred radikalnejšimi odločitvami. Po drugi strani pomeni prevzem uspešnega družinskega podjetja za sina določen izziv, večjo samostojnost in večjo socialno varnost, ki bi jo le težko dobil kot najeta delovna sila v nekem drugem podjetju (Vadnjal, 1999, str. 28).

Namesto prepiranja in očitanja krivde je najboljša, če oče in njegov naslednik temeljito premislita, kako bi si razdelile vloge in delovne naloge v podjetju, saj bi tako zmanjšala oziroma preprečila nove morebitne konflikte in povečala možnosti za usklajeno skupno delo (Leach, 1991, str. 63).

Razmerje oče–hči

Vključevanje hčera je zelo neobičajno. Nekateri podjetniki jih prezerejo pri nasledstvu (Holander & Bukovitz, 1990, govorita o »nevidnosti žensk«), ker pričakujejo, da bodo s poroko zapustile podjetje. Drugače je lahko sodelovanje med očeti in hčerkami zelo uspešno (Benson et al., 1990), saj so hčere pogosto osebno navezane na posel, odločne in ambiciozne, imajo tudi zunanje izkušnje (Leach, 1994).

Dumas (1990, str. 178-179) meni, da je oče lahko za hčerko glavni mentor. Upravljanje nasledstvenega procesa med očetom in hčerko se po njegovem mnenju nanaša na pet glavnih elementov, ki so (1) razmislek o hčerki kot sposobnem viru, (2) ocena hčerkinih sposobnosti in pogovor s hčerko o njenih željah, (3) upoštevanje ženskih razvojnih težav ali značilnosti, (4) obojestransko poznavanje predstav o nasledstvenem procesu in (5) zagotovitev kvalitetnega usposabljanja ob vstopu v podjetje.

Z upoštevanjem teh elementov bi se mnoge hčerke izognile vlogi »očkove majhne deklice«. Hčerka namreč težko prevzame nekatere odgovornosti in si hkrati pridobi ugled zaposlenih, če jo lastnik obravnava kot majhno deklico (Benson et al., 1990, str.32).

Tradicionalno podcenjevanje obravnavanje hčera v družinskem podjetju se je z naraščajočim številom žensk podjetnic spremenilo. Vloga ženske, kot možne naslednice v družinskem podjetju je iz leta v leto bolj sprejemljiva, kajti očetje v svojih hčerah ne vidijo več konkurence sebi. Med očetom in hčerjo je tudi manj rivalstva kot pa med očetom in sinom (Leach, 1991, str.35-36).

Razmerje brat–sestra

Razmerje med brati in sestrami v družinskem podjetju je ponavadi še bolj napeto kot razmerje med očeti in sinovi. Tekmovanje med otroki izhaja iz ljubosumja in velike

želje vsakega otroka, da bi bil edini ljubljenec staršev. Konkurenca med brati in sestrami je normalna tako v družini kot v podjetju. Razlika je le v tem, da se namesto otroškega prerekanja za igrače v podjetju prerekajo za moč, položaj in velikokrat tudi za premoženje in denar. Bitka za premoženje družine in podjetja je ponavadi bitka, v kateri izgubijo vsi, in prav to je razlog za propad številnih družinskih podjetij (Benson et al., 1990, str. 45).

Med brati in sestrami veljajo nenapisana pravila vedenja, izoblikuje se hierarhija, ki pa za uspešno delo v podjetju ni nujno ustrezna. Posamezniki imajo lahko lastnosti, ki bi za podjetje pomenile določeno prednost, vendar se ne ujemajo s hierarhijo, ki se je med otroki izoblikovala že v otroštvu. Prav tako lahko pravilo primogeniture povzroči, da pride napačna oseba na vodstveni položaj, kar je enako škodljivo za moške in ženske (Holander, Bukovitz, 1999, str. 151).

Starši pogosto zavedno ali nezavedno sprožijo konkurenco z zagovarjanjem odprtega tekmovanja v družini in podjetju, čeprav je tekmovalnost kot motivacijski dejavnik vprašljiva. Uspeh izenačujejo z zmago nad kom. Konkurenčnemu boju med brati in/ali sestrami se ni mogoče popolnoma izogniti, še zlasti če nastane vprašanje, kdo bo vodja in kdo lastnik. Večina ljudi v sebi čuti željo po uspehu, željo biti prvi, močni, uspešni. Tudi najbolj premišljena odločitev staršev lahko vzbudi čustva in zavist, ko že eden od bratov ali sester prehití drugega.

<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=307&ClanekID=477>

Otroci, ki vstopajo v družinsko podjetje, naj bi spoštovali nekatera pravila kot so (Leach, 1994, str. 181): (1) pridobiti si mentorja med izkušenimi družinskimi ali nedružinskimi člani, (2) izoblikovati si lastno identiteto, stališča, argumente, (3) pridobiti si spoštovanje zaposlenih, (4) spremembe je potreba uvajati postopno, (5) obvladati rivalstvo bratov in sester z jasno opredelitvijo ciljev in pričakovanj ter dobro komunikacijo, (6) priprava na nasledstvo; opredelitev vloge obeh generacij po prenosu lastništva.

Upoštevanje teh pravil lahko nasledniku znatno olajša vstop v podjetje. Izogne se razočaranjem, ki so posledica prevelikih pričakovanj in nepoznavanj stališč, vrednot bratov in sester, starejše generacije in zaposlenih nedružinskih članov.

4 PREDSTAVITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA

Po podrobnejšem razgovoru z lastnikom družinskega podjetja je ustanovitelj zaradi zaščite podjetja prosil za anonimnost imena podjetja in družinskih osebnih imen. V nadaljevanju specialistične naloge bom družinske člane obravnavala kot ustanovitelj (oče), naslednik (sin), hči in žena.

Podjetje je družinsko podjetje s sedežem v Ljubljani. Ukvarja se z zastopanjem tujih podjetij, to pomeni, da opravlja delo v imenu in za račun tujega partnerja. Podjetje zastopa tuja podjetja, ki proizvajajo kemikalije in plastične granulate. Tuji poslovni partnerji so iz Nizozemske in Nemčije. Največji dohodek je ustvarjen s prodajo nizozemskih plastičnih granulato. V Nemčiji poslujejo z dvema partnerjema, prvi prodaja razne romatske spojine, drugi pa pigmente za tiskarske barve. Največji kupci plastičnih granulato so Plastik iz Kanala Dela, Eti Izlake, Iskra Kranj. Kemikalij pa največ prodajo v celjsko cikarno in zagrebški Kromos .

Podjetje je izključno v lasti družine, ki je štiričlanska: oče, mati, sin in hči. V podjetju so zaposleni trije člani družine, v letu 2005 doseglo je 47,7 milijona SIT prihodkov.

Podjetje je nastalo v letu 1994, ko je ustanovitelj, univerzitetni diplomirani inženir kemije, ustanovil podjetje. Oče je pred ustanovitvijo svojega podjetja delal v različnih podjetjih. Večina teh podjetjih se je ukvarjala s predelavo in izdelavo kemikalij.

Na vprašanje, zakaj se je odločil in zakaj vztraja na samostojni poti, je odgovoril spontano in brez premisleka. »V pravem času sem bil na pravem mestu in znal sem izkoristiti priložnost, ki se mi je ponudila.« Po drugi strani mu veliko pomeni samostojnost in že doseženi uspehi, ki so rezultat želja po dosežku in trdega dela. Ponosen je na svoje dosežke, in mislim, da mu godi uveljavitev v širši družbi.

Na začetku ustanovitve podjetja je delo potekalo v majhnem obsegu. Celotno delo je organiziral in vodil le ustanovitelj, pri delu pa mu je pomagal sin. Podjetje ima poslovne prostore v hiši starih staršev žene, ki stoji poleg njihovega stalnega prebivališča. Za poslovanje sta bili v spodnjem nadstropju urejeni dve večji pisarni, ki sta namenjeni tudi za sprejemanje poslovnih strank.

V letu 1994 je bil v podjetju redno zaposlen ustanovitelj, ki je bil tudi direktor in sin. Žena je bila takrat zaposlena kot sodnica in v podjetje ni bila nikoli vključena. Sin je v začetku le pomagal pri lažjih administrativnih delih. Hči je bila še premlada in takrat še ni bila v podjetju.

Leta 1996 se je rast prihodkov od prodaje popolnoma spremenila, prav tako se je povečalo število zaposlenih-v podjetju se je zaposlil sin. Ima dokončano srednjo kemijsko šolo, in to je še boljši razlog za bodočega naslednika v družinskem podjetju. Po končani srednji šoli je imel več možnosti. Ena izmed njih je bila tudi študij ekonomije. Za to možnost se je odločil nekaj let kasneje, ker si je želel pridobiti ustrezno izobrazbo za lažje opravljanje dela v podjetju.

Podjetje je do leta 2002 raslo, zaposlili so tajnico, ki jim je v veliko pomoč, saj je prevzela osnovna knjigovodska dela in skrbi za splošno administracijo.

Leta 2005 se je v podjetju zaposlila tudi hči, ki opravlja prevajalska in delno tudi administrativna dela. Poleg rednega dela občasno poučuje angleški jezik v jezikovni šoli. Končala je študij na filozofski fakulteti in uspešno zagovarjala diplomu. V letu 2006 se je vpisala na podiplomski program. V prihodnosti jo zanima tudi delo v turističnih organizacijah in diplomaciji.

Cilj tržnega načrta podjetja je razširiti poslovanje na druga regijska območja znotraj in zunaj države in pridobiti kupce s ponudbo novih artiklov. Že pridobljenim kupcem bi ponudili poleg drugih izdelkov še nove. To bi pomenilo znižanje stroškov, hkrati pa bo povečalo kakovost storitev. Ker vsa podjetja konkurirajo na podlagi kakovosti in cene, bi to hkrati pomenilo povečanje konkurenčnih prednosti podjetja.

Omeniti moram tudi specifičnost podjetja, ki se imenuje kontingent. Podjetje ima nekaterega blaga dovolj, nekaterega pa ne. Če bi bilo oglaševanje preveliko, bi to lahko bilo za ugled podjetja zelo slabo, ker morda ravno takrat ne bi bilo dovolj materiala kakor je bilo določeno v pogodbi.

Podjetje z omejenimi sredstvi mora o ponudbi dobro premisliti pred vsakim oglaševanjem v različnih medijih oziroma tiskom letakov in reklam. Drugače pa so stalni kupci vedno oskrbljeni s prospekti ter podobnim pisnim gradivom in s certifikati 9001, 9002, 9003. To so certifikati, ki jamčijo, da je blago kvalitetno in ustreza predpisanim normam ter da je količina artiklov ustrezna. V tej storitveni dejavnosti je predvsem pomembno, da se pri stalnih kupcih stalno negujejo osebni stiki.

Družinsko podjetje vse od ustanovitve posluje uspešno. Rast ni skokovita, je pa stalna. Dovolj uspešno izkorišča tržne niše in obvladuje specifično tehnologijo, ki zagotavlja konkurenčnost in podjetju utrjuje položaj na trgu. Podjetje ustvarja za naše razmere dokaj visoko dodano vrednost in soliden čisti dobiček.

5 DRUŽINSKI ODNOSI V PODJETJU

Eno največjih vprašanj v vsaki družini je kakovost odnosov med družinskimi člani. Možnost konfliktov v podjetniških družinah povečujejo dodatne poslovne priložnosti, pa tudi napetosti, ki jih prinaša družinsko podjetništvo. Konflikti večinoma nastajajo med starši in otroki ter med brati in sestrami.

Dobri družinski odnosi so pogoj za uspeh družinskega podjetja. Vendar je družinska želja po izogibanju konfliktom zaradi ohranitve družinske harmonije nevarna. Konflikti

in zdrava tekmovalnost so pomembni dejavniki za razvoj podjetja. Konflikti niso nujno le razdiralni, ampak so lahko tudi gonilna sila za spremembe (Sharma, Chrisman in Chua, 1997, str. 14).

Konflikti v družinskih podjetjih nastanejo predvsem zaradi nezdržljivosti družinske strukture ter organizacijske in lastniške strukture podjetja oziroma različnih ciljev ali različnih pogledov na možnost doseganja ciljev, ki jih imata družina in podjetje, a tudi osebnostnih razlik v podjetja vpletenih posameznikov (Danes et al., 1999).

Sorenson (1999) dokazuje, da so nekatere strategije reševanja konfliktov lahko dobre za podjetje in slabe za družine in narobe. Kot rešitve, ki so dobre za družino in podjetje, ima: sodelovanje, kompromis in prilagajanje. Konflikti za družinsko podjetje nimajo nujno negativnih posledic, lahko se zgodi celo narobe, če zna podjetje učinkovito uporabiti orodja in izpeljati tako imenovani »konstruktivni konflikt« (Cosier in Harvey, 1998).

Tekmovalnost je stimulatívna sila, ki spodbuja ljudi, da izboljšajo obstoječe procese delovanja, zaviranje te tekmovalnosti v imenu družinske enotnosti pa zatira razvoj novih idej v podjetju. Izogibanje konfliktom in dušenje tekmovalnosti ni problem v začetnem obdobju obstoja in razvoja družinskega podjetja. Ta problem nastopi kasneje, ko se več članov družine vključi v družinsko podjetje. Družinski člani imajo lahko precej različne poglede na usmeritev podjetja. Razprava o različnih pogledih na usmeritev podjetja v nedružinskih podjetjih je veliko bolj odprta kot v družinskih podjetjih, saj posamezniki pogosto molčijo, da ne bi užalili članov družine. Odprta izmenjava mnenj pa bi lahko privedla celo do odhoda nekaterih posameznikov iz podjetja. Nove ideje in izzivi za spremembe obstoječega stanja so tako mnogokrat zaprti na račun vzdrževanja družinske harmonije. Družinsko podjetje lahko na ta način tudi izgubi tekmovalni duh, ki je potreben za inovacije in spremembe. Pojavljati pa se lahko začne nezdrava napetost, ki izvira iz omejevanja posameznikove možnosti izražanja. Člani družine morajo spoznati, da razvoj podjetja zahteva spremembe, napake ter odprte managerske pogovore (Ward, 1987, str.50).

Otroci se pogosto v družinska podjetja vključujejo zato, ker to družina s svojim sistemom vrednot od njih enostavno pričakuje (Cole, 2000). Tovrstna pričakovanja je nesmiselno posploševati, saj so v veliki meri odvisna tudi od kulturnega okolja, v katerem družinsko podjetje deluje (Nam in Herbert, 1999).

Čustveno obarvan pogled, da naj bi imeli vsi otroci enake možnosti pri vstopu v podjetje, je po mnenju nekaterih raziskovalcev sporen, saj so sposobnosti posameznika postavljene na stranski tir, kar marsikoga odvrne od ambicije, da bi vstopil v družinsko podjetje. Glavni razlog, da se mlajša generacija ne želi vključevati

v družinsko podjetje so drugačni pogledi na življenje in ambicije glede razvoja kariere (Stavrou in Winslow, 1996; Stavrou, 1998).

5.1 RAZMERJE MED OČETOM IN SINOM

Od sinov se pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje ne glede na to, ali si to res želijo. Če se oče in sin dobro razumeta, lahko postaneta zelo dobra partnerja v podjetju. Vendar je to prej izjema kot pravilo. Odnosi oče-sin se mnogokrat primer konfliktov, ti pa lahko preidejo z družine v podjetje in imajo destruktivne posledice (Leach, 1993, str. 34).

Ena glavnih ovir za vključevanje otrok v podjetje je po mnenju nekaterih raziskovalcev pomanjkanje načrtovanja nasledstva, saj nasledniki nimajo jasno določenih dolgoročnih vlog in položajev v podjetjih (Chrisman, Chua in Sharma, 1998), po drugi strani pa je zaradi specifičnosti družinskih podjetij standardizirane postopke prenosa nemogoče priporočiti (Stavrou, 1998).

Do največjih konfliktov prihaja med očetom in sinom. Veliko sporov nastaja zaradi tega, ker oče svojih odgovornosti ne da zlahka iz rok in podaljšuje svoj status in nadzor v podjetju. Podobno pravi literatura (Levison, 1996, str. 10), da ustanovitelj pogosto ni pripravljen podjetja predati nasledniku, čeprav se zaveda, da je to nujno.

Tako nastajajo trenja med očetom in sinom. Oče hoče ohraniti poslovanje podjetja takšno kot je in ni pripravljen sprejemati večjih sprememb, medtem ko bi sin v poslovanje rad uvedel nove prijeme, in zato nastajajo nesoglasja pri vodenju podjetja. Oče se še ni pripravljen umakniti iz podjetja, saj mu podjetje pomeni zanj največjo stvaritev. Družinski člani ne razumejo njegovega vmešavanja v poslovanje in dejanja, ki so razlog konfliktih čustev. Sinova rivalska čustva so odgovor na očetovo obnašanje in ravnanje s podjetjem. Namesto da bi naslednik zaradi čedalje večje zrelosti dobival vsa večja pooblastila in odgovornost v podjetju, ga obremenjujejo očetove neizpolnjene obljube. Velikokrat ga očetovo ravnanje pripelje do razmišljanja, da bo v njegovih očeh vedno ostal otrok, da bo vse življenje odvisen od njegovih dohodkov in da bo od njega odvisno njegovo napredovanje in položaj v podjetju. Pogosto ga ustanovitelj zaradi takih misli obravnava kot nevhaležnega, ker naj ne bi znal ceniti tega, kar mu kot članu družine daje podjetje, ki ga je ustvaril.

Kot kaže literatura (Levison, 1996, str. 379), je sin zaradi takega konflikta zbežan. Čuti se ogroženega, hkrati pa ga peče vest, ker se tako počuti. Komaj čaka, da bo v celoti prevzel poslovanje podjetje, oče pa pogosto misli, da za celote prevzem podjetja ne bo nikoli dorasel, vendar skuša te občutke velikokrat skriti pred njim.

Eden od glavnih konfliktov med ustanoviteljem in naslednikom pa je tudi ta, da ima ustanovitelj višjo izobrazbo kot naslednik, kar velikokrat pripelje do spora. Ustanovitelj se tudi ne neha sklicevati na svoje dolgoletne izkušnje.

Ustanovitelj je samosvoja osebnost z različnimi lastnostmi in prav iz teh različnosti najbrž izvirajo njegove konkurenčne prednosti. Njegovih lastnosti ni mogoče razdeliti na dobre in slabe, saj se pretirano izražena dobra ali slaba lastnost hitro sprevrže v svoje nasprotje. Ustanovitelj ima vizijo in cilje, ki so korak pred stvarnostjo. Po moji oceni je ustvarjalen in glede na izkušnje zna reševati vprašanja in odstranjevati ovire. Ne manjka mu intuitivnosti, a zna tudi dovolj natančno načrtovati, preverjati in vrednotiti. V celoti zaupa le sebi, odločitve pa je v glavnem sprejemal sam.

Sin ima zelo podobne lastnosti kot oče. Razlika se kaže le v starosti, saj je sin mlad in dinamičen podjetnik, želi si oblikovati nove podjetniške strategije in tržne poti, oče pa temu nasprotuje.

Menim, da se bodo naslednikove resnične težave pokazale takrat, ko bo podjetje zares prevzel. Najprej se bo moral spopasti z zastarelimi, globoko zakoreninjenimi metodami vodenja svojega očeta. Družinsko podjetje se bo v prihodnosti tudi povečalo, tako da ga en sam človek normalno ne bo zmožel voditi. Očetova karizmatična osebnost je pustila pečat pri poslovnih partnerjih, njegovem sinu in v javnosti. Zelo se boji prav tega, da bo prevzel podjetje z veliko slabostmi, ki se skrivajo za mogočno zunanostjo, saj prav vseh podrobnosti poslovanja družinskega podjetja gotovo ne pozna. Leach (1993, str. 45) meni, da so prav te pogosto razlog za propad in prodajo mnogih družinskih podjetij po odhodu ustanoviteljev.

Raziskave kažejo, da so odnosi med očetom in sinom različni glede na njuno življenjsko obdobje. To je prikazano v sliki 3.

S konflikti se je treba spopasti in čimprej poiskati rešitev. Včasih pomaga nasvet tretje osebe, ki pomaga z nevtralnimi pogledom osvetliti položaj (Schiff Estess, 1994, str. 72). Če oče in sin sproti premagujeta konflikte, lahko postaneta za konkurenco nepremagljiva partnerja.

Po moji oceni pa v podjetju nastopa kot tretja oseba žena oziroma mati. Deluje umirjeno in povezovalno. Je most med generacijama očeta in sinov ter pogosto nastopa v vlogi posrednika, tolažnika in tudi rabsodnika.

Žena ima tudi posebne lastnosti ženske, in to potrjuje tudi literatura (Glas, 2005): skrbnejši odnos do drugih ljudi, pripravljenost sprejeti odvisno vlogo, ljubezen, delitev dobrega in slabega, pozornost vzgoje otrok, materinski vlogi, lažje razumejo čustva in

razpoloženja drugih, kombinira družino in kariero, relativnost moralnih preso, razmišljanje v kontekstu, vloga »omehčanja« partnerja.

Slika 3: Odvisnost konflikta med očetom in sinom od življenjskega obdobja

							sinova starost
							51-60
							46-50
							41-45
				problematično			34-40
			relativno harmonično				29-33
							23-28
	problematično						17-22
očetova starost	41-45	46-50	51-60	61-65	66-70	71-85	

Vir: Davies, Tagiuri, 1989, str. 49

Kljub stalni možnosti zaposlitve v družinskem podjetju je raje opravljala svoje delo kot sodnica, zdaj pa je že upokojena in je v domačem podjetju le svetovalka.

5.2 RAZMERJE MED OČETOM IN HČERJO

Hčerka je uspešno diplomirala na filozofski fakulteti. Študij nadaljuje na podiplomskem programu. Njena izobrazba nekako ustreza potrebam podjetja, saj zaradi dela z drugimi državami nenehno potrebujejo prevajalca tujega jezika. Tudi drugo poslovanje v podjetju ji ni tuje, saj je med študijem veliko pomagala in opravlja razna dela v podjetju.

Oče pričakuje, da bo hči ostala v podjetju. Res pa je, da so to šele želje in pričakovanja starejše generacije, hči pa še ni izrazila želje po zaposlitvi drugje. Njeni zaposlitveni ideali so tudi drugje, na primer v dejavnostih, ki so bolj priljubljene in tudi »bolj donosne«. Oče ji zaposlitve drugje ne bo odsvetoval, ker meni, da izkušnje pridobljene pri drugih podjetjih, lahko samo koristijo. Kljub temu mu ni vseeno in boji se, da bo hčerka kariero ustvarila drugod in pozabila na družinsko podjetje.

Hči v podjetju opravlja dela, ki mu je kos in je z delom podjetja sorazmerno dobro seznanjena, pozna dobre in slabe strani dela. Hkrati nima privzgojenega mišljenja, da je podjetje »vreča brez dna«. Za delo je nagrajena toliko kot drugi, tržno in nič več. Odločitev o poslovni karieri bo hči, kot je povedala pogovoru, sprejela sama in tej odločitvi bo treba prilagoditi tranzicijsko pot.

Po pogovoru sem imela občutek, da oče na svojo hčer gleda popolnoma drugače kot na sina. Hči je za očeta še vedno 'očkova majhna deklica'. Oče in hči bi morala upoštevati tisto, kar navaja literatura (Dumas, 1990, str. 178-179): upravljanje nasledstvenega procesa med očetom in hčerko se po njegovem mnenju nanaša na pet glavnih elementov, ki so (1) razmislek o hčerki kot sposobnem viru, (2) ocena njenih sposobnosti in pogovor z njo o njenih željah, (3) upoštevanje ženskih razvojnih težav ali značilnosti, (4) obojestransko poznavanje predstav o nasledstvenem procesu in (5) zagotovitev kvalitetnega usposabljanja ob vstopu v podjetje.

Sodelovanje med očetom in hčerko je lahko zelo uspešno, saj je hčerka osebno navezana na posel, odločna in ambiciozna ter ima tudi zunanje izkušnje (Leach, 1991). V tem primeru je hči ambiciozna in odločna oseba ter ji za podjetje ni vseeno. To lahko potrdim s tem, da že od začetka študija vseskozi pomaga pri delu v podjetju.

Med očetom in hčerko ni napetega ozračja, kar pomeni, da ni konflikta, in to literatura tudi potrjuje (Leach, 1991, str. 35), da je med njima tudi manj tekmovalnosti.

5.3 RAZMERJE MED BRATOM IN SESTRO

Med bratom in sestro je čutiti, kdo je starejši in močnejši, tudi literatura pravi (Holander, Bukovitz, 1999, str. 151), da se med brati in sestrami izoblikuje hierarhija. Sestra se velikokrat vpraša, ali bo sposobna kljubovati bratovi moči in njegovemu vplivu v podjetju.

Ker se je sestra odločila, da bo sodelovala v podjetju, bo treba dopolniti sistem, ki bo uravnaval sodelovanje med bratom in sestro, bodisi tako, da določa delitev moči, ali tako, da jasno definira vse naloge.

Kar zadeva priznanja in nagrade za dobro opravljeno delo, je oče nepristranski do obeh. Na delovnem mestu ima tak odziv očeta še posebno vrednost, saj ju ima za enakovredna. Oče pogosto povabi oba na kosilo, da vidi kako jima gre, to pa pripomore k izboljšanju odnosa med bratom in sestro, motivira jih pri nadaljnjem delu, vrne se izgubljeno zaupanje in izboljša se komunikacija.

Osnovna spoznanja, ki bi jih otrokom pred vstopom v podjetje morala privzgojiti družina, so odločilna vloga sožitja, poznavanje moralnih načel in škodljivosti tekmovalnosti za vsako ceno ter sposobnost za pogajanja. Sposobnost za pogajanja je lastnost, ki družini v podjetju ponuja možnost raznolikosti in novih poti.

5.4 NAČRTOVANJE NASLEDSTVA V PODJETJU

5.4.1 Učenje in priprava naslednika

Izobrazba ima pozitiven vpliv na ustanovitelje podjetij, saj so bolj izobraženi podjetniki bolj nagnjeni k iskanju zunanje pomoči, preverjanju poslovnih idej, zbiranju podatkov, uporabi sodobnih tehnologij itd. Podjetja in gospodinjstva višje izobraženih podjetnikov so tudi uspešnejša glede finančnih prihodkov. Bolje izobraženi podjetniki imajo jasnejše cilje in bolj definirane prednosti vključno s tem, da družino postavljajo pred posel, kot kaže, pa imajo tudi več smisla za reševanje družinskih težav. Hkrati pa stopnja izobrazbe nima nikakršne povezave s stopnjo konfliktnosti v družini, obsegom podjetniških ciljev, samopodobo, stopnjo optimizma in pričakovanjem glede dolgotrajnosti njihovega (družinskega) podjetja (Rogoff, Lee in Heck, 2001).

Sin je kot potencialni kandidat za vodjo podjetja moral sprejeti nekatere obveznosti. Ena izmed njih je bila pridobitev ustrezne izobrazbe. Kot pravi literatura, je verjetnost, da podjetje preživi prenos lastništva, veliko večja, kadar ima potencialni kandidat primerno izobrazbo (Friedman, 1998, str. 88). Odločitev za višješolsko izobraževanje, smer ekonomija, je bila tako del nasledstvenega načrta. Poleg tega je sin obiskoval tečaje tujih jezikov, na katerih je izpopolnjeval nemški in angleški jezik, saj je znanje tujega jezika pri njihovem poslovanju pglavitno. Pridobljeno znanje že zdaj pripomore k izboljššanemu tržnemu položaju podjetja. Na podlagi tega so bili sklenjeni mnogi pozitivni dogovori, katerih učinki so bili hitro vidni.

Sin se je kot resen in ambiciozen naslednik izobraževal tudi zunaj študijskega programa. Kot vodja družinskega podjetja mora imeti tako tehnična kot tudi strokovna in teoretična znanja, ki so potrebna za naslednikovo še boljšo pripravljenost na celoten prevzem podjetja. Tako je pridobil certifikat, ki je potreben pri dejavnostih, ki se ukvarjajo z zunanjo trgovino. Vse to znanje pripomore h konkurenčni prednosti družinskega podjetja.

5.4.2 Prenos lastništva

V podjetju so se ves čas sistematično usmerjali s načrtovanjem, kar se je poznalo tudi pri pripravljanju nasledstva, saj se je temu ustanovitelj posvetili dovolj zgodaj. Razloge za to lahko vidimo v tem, da je bila odločitev o potencialnem nasledniku veliko lažja, saj je bil znotraj družine pripravljen le en naslednik-sin, ki so ga zaradi jasnosti izbire zato že zelo zgodaj začeli usmerjati k delovanju v podjetju in pridobivanju izobrazbe, ki je potrebna za prevzem takšne odgovornosti, kot je vodenje družinskega podjetja. Zaradi zgodnjega delovanja v podjetju pa je tudi pripravljenost na prevzem vodstva, ki jo kaže naslednik veliko večja, kot bi bila, če

takšnega načrtovanja v podjetju ne bi imeli. Načrtovanje nasledstva je tako pripomoglo k večjim možnostim za obstoj in razvoj podjetja tudi v prihodnje.

Edina težava, ki se za zdaj kaže je, da se ustanovitelj podjetja težko sprijazni z dejstvom, da bo moral podjetje zapustiti, čeprav so precej zgodaj začeli z planiranjem nasledstva, naslednik pa je pripravljen na prevzem podjetja. Dejavnost vključitev ustanovitelja v proces nasledstva bo pripomogla k dobrim delovnim odnosom in razumevanjem med lastnikom in naslednikom.

Tako lahko ugotovimo, da načrtovanje nasledstva v podjetju v marsičem olajša nasledstvo v podjetju, saj omogoči razvoj naslednika, da je tako boljše pripravljen na zahtevnost položaja, ki si ga z prevzemom vodstva pridobi v podjetju, ne odpravi pa vseh težav med prenosom.

Prenos moči z ustanovitelja podjetja na naslednika je v zelo odvisen tudi od lastnosti posameznikov, ki so v ta proces vključeni. Tako je prenos moči pomembna pripravljenost ustanovitelja, da se iz podjetja umakne in je le še svetovalec. Pomemben pa je tudi odnos naslednika. Kako se odzove na težave, ki jih prinese prenos moči nanj, saj lahko zelo olajša stresnost dogodkov med procesom.

Naslednik si želi v podjetju narediti kariero, izpolniti osebne in življenjske potrebe, ki so najpomembnejše za zadovoljivo delo. Pomembno je, da ima naslednik priložnost zadovoljevanja svojih interesov v zvezi s kariero, z napredovanjem, učenjem in raziskovanjem v podjetju. Za razvoj kariere je pomembno tudi dobro mentorstvo, to pa uspešno opravlja ustanovitelj podjetja.

K ohranitvi podjetja kot družinskega podjetja pripomorejo predvsem spoštovanje, razumevanje in zaupanje med člani družine – predvsem med ustanoviteljem in njegovim naslednikom, saj je to najpomembnejše pri prenosu nasledstva.

6 PRIPOROČILA ZA SPREMEMBO RAVNANJA

Težave izvirajo iz konfliktov med sistemoma podjetja in družine, v katerega je vpeto družinsko podjetje. Ugotovila sem naslednje probleme med ustanovitveno in nasledstveno generacijo ter podala krajša priporočila:

- generaciji imata dokaj podobne poglede na dejavnost družinskega posla; kar se tiče nasledstva, pa so njuni pogledi bolj raznoliki, to pa kaže na pomanjkanje pogovorov in načrtovanje nasledstva med generacijama; treba se bo bolj posvetiti komunikaciji in odprti diskusiji o vseh nasledstvenih vprašanjih in strateškem načrtovanju.

- naslednik kaže pomanjkanje samozavesti, ko prevzema posel, potrebuje pomoč ustanovitelja, primanjkuje mu tudi izkušenj z drugih delovnih mest, možno pa je, da manjkajo uradne procedure odločanja v poslih, v katerih bi se naslednik počutil bolj samozavesten; potrebno bi bilo bolj intenzivno spremljanje napredka naslednika, s tem bi bila bolj ohranjena odprta in poštena komunikacija z rednimi sestanki.
- generaciji se razlikujeta v odprtosti do zunanjega financiranja in pomoči strokovnjakov, saj ustanovitelj ne podpira takega načina pomoči, nasledstvena generacija pa je tudi manj zaskrbljena zaradi rasti podjetja in tržne usmerjenosti in je bolj fleksibilna; z opredelitvijo strateškega planiranja, s skrbnim načrtovanjem in obojestranskimi kompromisi bi lahko uresničili marsikateri poslovni načrt.
- generaciji izhajata iz različnega socialnega in ekonomskega okolja, kar se čuti v morebitnih konfliktih; treba bi bilo upoštevati obojestranske podjetniške ambicije, vizije in poslanstva ter s kompromisi doseči pravične in učinkovite rešitve.

Zavedanje, da je družinsko podjetje integracija dveh sistemov, ki bazirata na različnih osnovah, je glavna za reševanje konfliktov, ki nastajajo zaradi obojestranskega vplivanja. Da bi družinsko podjetje lahko bilo uspešno v tem smislu, je treba (Davis, Stern, 1998, str. 74-83): (1) vzpostaviti in ohraniti ustrezne ločnice med družinskimi zadevami in nalogami, ki jih je treba opraviti za uspešno poslovanje podjetja, (2) oblikovati posebne vrste mehanizmov, ki pomagajo podjetniški družini reševati družinske zadeve, tako da ti ne vplivajo na poslovanje podjetja, (3) razviti sistem organizacije podjetja, ki deluje neodvisno od reševanja družinskih problemov, (4) zagotoviti organizacijsko usklajenost in legitimnost posameznih članov podjetja.

Ena izmed mnogih rešitev konfliktnih odnosov je predvsem neposredna komunikacija med člani družine, kajti sposobnost odprtih in pogostih pogovorov je značilnost močnih in trdnih družin. Družinski člani morajo vzpodbujati drug drugega k odprtemu dialogu in izražanju svojih mnenj brez strahu in pritiskov drugih. Z jasnimi, odprtimi in pogostimi komunikacijami bodo sproti preprečevali nezdravo konfliktnost.

Za boljšo komunikacijo med družinskimi člani pa je večkrat treba v celoti izključiti čustva tako, kot jih medsebojno povezani družinski člani ne morejo. Tako se uveljavijo usposobljeni svetovalci za družinska podjetja, ki znajo prepoznati bistvene pomanjkljivosti posameznega sistema in pomagati članom družine do učinkovite rešitve.

Instrument, ki bi družinskemu podjetju pomagal zgraditi najoptimalnejšo kombinacijo obeh integrativnih sistemov in ga zagovarjajo številni strokovnjaki za družinsko podjetništvo, je družinska ustava. To je sistematična opredelitev vrednot in politik, ki jih soglasno zagovarja podjetniška družina. Pravila, ki se nanašajo na delovanje sistema družine in podjetja v integrativni celoti, morajo biti sprejeta z najširšim konsenzom vseh članov družine, ki formalno dokument tudi podpišejo. Družinska ustava ni pravnoformalno zavezujoč dokument, čeprav je sestavljena v pisni obliki. Je pa moralna obveznost vseh, ki so sodelovali pri njenem nastanku, da spoštujejo zapisana pravila.

Generacije se kar bistveno razlikujejo v ocenjevanju osebnih značilnosti. Naslednik misli, da ustanovitelju primanjkuje fleksibilnosti in potrpežljivosti, občutka za delo z ljudmi in tekmovalnosti, sam pa čuti pomanjkanje vodstvenih sposobnosti, potrpežljivosti, samozaupanja, sposobnosti za skupinsko delo in ustvarjalnost. Te manjkajoče lastnosti dobro razložijo njegove poglede in vedenje.

Družinsko podjetje kaže tudi nekaj značilnosti slovenske družbe: pomanjkanje komunikacije znotraj generacij in med njimi, šibko čustveno razpravo in prikrita razočaranja in frustracije. Z odprtim pogovorom, učenjem in mentorstvom lahko večino teh razlik preprečimo, prav tako uničujoč vpliv na družino in posle.

7 SKLEP

Družinsko podjetništvo je organizirana in usmerjena dejavnost posameznikov, katere namen je zagotovitev ugodnih premoženjskih razmer članom družine in njihovim potomcem. Gospodarski razvoj človeške družbe skozi zgodovino je omogočil sprva preprostim, lokalno usmerjenim družinskim podjetjem rast in razvoj v čedalje bolj kompleksne sisteme, ki v nekaterih primerih dosegajo tudi večjo generacijsko starost. Danes ugotavljamo, da so družinska podjetja zelo pomemben generator gospodarskega razvoja posamezne države. Ta razvoj je toliko bolj dinamičen, kolikor bolj so razmere v posamezni državi naklonjene njihovemu ustanavljanju in razvoju.

Ustanovitelj je o posebnostih svojega družinskega podjetja nerad govori. Vzrok je v tem, da sta racionalni poslovni in čustveni družinski sistem neločljivo povezana. Problemi se iz enega sistema prenašajo v drugega. Vendar pa je potem temeljit pogovor s podjetnikom in njegovim naslednikom naposled le pokazal, da sta odprta poslovno usmerjena človeka, ki se zavedata vprašanja močne povezave med družinskim in poslovnim sistemom.

V prvem delu specialistične naloge sem se osredotočila na teoretično definiranje družinskih podjetij. Avtorji, ki raziskujejo lastnosti in posebnosti družinskih podjetij,

ugotavljajo, da je družinsko podjetje odsev kompleksne notranje in zunanje dinamike družine, ki se kaže v podjetju vse od ustanovitve pa do prenehanja delovanja. To vpliva na sposobnost podjetja za prehod med posamezne stadije življenjskega cikla podjetja, pravzaprav na poslovno uspešnost podjetja kot celote v različnih fazah rasti.

V številnih raziskavah je med najbolj žgoče probleme prihodnosti družinskih podjetij uvrščeno neurejeno nasledstvo v vodenju in lastništvu podjetja. V naslednjih letih lahko namreč pričakujemo naraščanje menjave generacij lastnikov - managerjev v številnih malih in srednjih velikih podjetjih (predvsem družinskih). Usoda teh podjetij in s tem povezanih delovnih mest je v zelo odvisna od uspešnega prenosa lastništva na naslednika.

V drugem delu sem predstavila zadrege ustanovitelja in naslednika, ki kažejo, da ni preprosto oblikovati dobre rešitve, ki bi uresničile interese vseh vključenih strani. Šele pri kritični analizi poslovnega primera pridejo na površje vsa vprašanja, ki obremenjujejo ustanovitelja in njegovega naslednika. Za vsako vprašanje sem skušala najti ustrezen odgovor in rešitev, ki se mi je zdela najbolj sprejemljiva, če bi se sama znašla v vlogi podjetnika iz poslovnega primera.

Konfliktni odnosi v družinskem podjetju so se začeli zaostrovanje, ko se je pokazala potreba po prenosu upravljanja in vodenja podjetja iz ene generacije na drugo. Nesoglasja v družini se še vedno prenašajo na raven družinskega podjetja in narobe. Ustanovitelj se mora zavedati, da čas mineva tudi zanj. Sposobnost prepustiti delo nasledniku, mu zaupati in ga pri tem spodbujati, prinese poslovnim in družinskim odnosom velik pomen in harmonijo. Pasti tranzicije je mogoče odpraviti samo s pravočasnim in potrpežljivim načrtovanjem, ki ga vodi ustanovitelj, to pa čim bolj vključuje naslednika in druge družinske člane, ki so lahko kakorkoli prizadeti.

Naslednika in ustanovitelja sem opozorila, da bi morala še bolj prisluhniti drug drugemu, saj bi le tako lahko spoznala in razumela različne načine razmišljanja, ki jih imata. Težave in dvomi, ki nastajajo na poslovnem in družinskem področju naj bi reševala in preprečevala z odkritim in dobrim sporazumevanjem. To je pot k lažjemu sklepanju kompromisov in razumevanju dejanj, ki izhajajo tako od ene kot druge strani. Učinkovitost dela v podjetju ni odvisna samo od individualnih sposobnosti posameznika, ampak tudi od dobrega delovnega ozračja.

Urejeni medsebojni odnosi pripomorejo k uspešnemu razvoju, delovanju in vodenju podjetja. Pomembnejši razlog najdemo v medgeneracijskih razlikah, ki obstajajo med ustanoviteljem in naslednikom, in so del vsakega družinskega podjetja, ki vključuje dve generaciji ali več. Gre za razlikovanje v načinu razmišljanja, dožemanju vsakdanjih življenjskih situacij in za drugačen življenjski slog, kot sem omenila že v priporočilih.

V zadnjem delu specialistične naloge sem nanizala priporočila za spremembo ravnanja, ki bi lahko pripomogla k bolj učinkoviti komunikaciji med ustanoviteljem in naslednikom. Opredelila sem pomen skrbnega načrtovanja in obojestranskega kompromisa, s katerimi bi se lažje spopadla z dejanskimi in morebitnimi vprašanji.

V družinskem podjetju sta ustanovitelj in naslednik potrdila, da ni preprosto oblikovati rešitve, ki bi uresničile interese vseh vključenih strani pri reševanju vprašanj. Strinjala sta se, da s proučevanjem problemov prehoda in občasno specializirano pomočjo podjetju olajšamo prehod na nasledstveno generacijo. Ozaveščenost o problemih tranzicije in dobra pripravljenost na zadrege in pasti prenosa nasledstva omogočajo podjetju, da se v glavnem lahko izogne krizam in posledicam nepripravljenosti.

Družinsko podjetje je izredno specifičen sistem, zato ga moramo tako tudi obravnavati. V njem se poleg poslovnih vplivov mešajo še družinski vplivi in zato pogosto nastajajo notranji konflikti in nesoglasja zlasti med ustanoviteljem in naslednikom. Zavedam se dejstva, da specialistično delo ne more vplivati na reševanje številnih vprašanj, s katerimi se ukvarjata ustanovitelj in naslednik ter drugi družinski člani. Namen naloge je bil predvsem opozoriti na dejstva, da se vprašanjem in dvomom večinoma izognemo tako, da obe generaciji dobro poznamo in jih proučimo.

8 LITERATURA

1. Achua, C. F.: Inter-generational Differences Call Into Question the Future of the Family Business, Two Contrasting Viewpoints. V: *10th Annual National Conference United States Association for Small Business and Entrepreneurship: Conference Proceedings*, Atlanta. [<http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings>], 1996.
2. Ashley-Cotleur, C., King, S., Brazeal, D. Attitudes Towards Family Business: Is It Based on Culture Norms. V King, S., McCaskey, P., Salomon, G., Taylor, S. (ur.) *An Entrepreneurial Odyssey, Second Annual USASBE/SBIDA Joint National Conference Proceedings*, Orlando, [<http://www.sbaer.uca.edu/Research/2001/USABE-SBIDA>], 2001.
3. Astrachan, J. H.: Family Firm and Community Culture. *Family Business Review*, 1988, 1(2), str. 107-121.
4. Barry B.: The Development of Organization Structure in the Family Firm. *Family Business Review*, 2(3), 1989, str. 293-316.
5. Benson Benjamin, Crego Edwin T., Drucker Ronald H.: *Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Business One Irwin, 1990, str. 163.
6. Biberman, J., Black Schwartz, L.: Identifying and Coping with the Unique Dynamics and Challenges of Family Businesses. V King, S., McCaskey, P., Salomon, G., Taylor, S. (ur.) *An Entrepreneurial Odyssey, Second Annual USASBE/SBIDA Joint National Conference Proceedings*, Orlando. [<http://www.sbaer.uca.edu/Research/2001/USABE-SBIDA>], 2001.
7. Birley Sue: *PRIMA International Research Report on Family Businesses*. Imperial College – Grant Thornton, London, 2000.
8. Birley, S. Attitudes of Owner-Managers' Children towards Family and Business Issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2002, 26(3), str. 5-19.
9. Bjuggren, P.- O., Sund, L.-G.: Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small and Medium Size family Owned Businesses. *Family Business Review*, vol. 14, no. 1, 2001, str. 11-23.
10. Buchholz, B. B., Crane, M., Nager, R. W.: *The Family Business Answer Book*. New York: Prentice Hall Press, 1999, str. 339.
11. Cambridge Center for Creative Enterprise. *Family Business Systems*, [http://www.camcenter.org/building/fam_sc.html], 2002
12. Chami, R.: What's Different About Family Business. Washington, *IMF Working Paper*, 13(3), 1999.

13. Chrisman J. J., Chua J. H., Sharma P.: Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 11(1), 1998, str. 19-34.
14. Churchill N. C., Hatten K. J.: Non-market-based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *Journal of Small Business*, 25, 1987, str. 51-64.
15. Churchill Neil, Hatten Kenneth: Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *Family Business Review*, 1997, 10(1), str. 53-67.
16. Cole, P. M.: Women in Family Business. *Family Business Review*, 10(4), 1997, str. 353-372.
17. Cosier, R., Harvey, M.: The Hidden Strength in Family Business: Functional Conflict. *Family Business Review*, 11(1), 1998, str. 75-80.
18. Covin, T. J.: Perceptions of Family-owned Firms: The Impact of Gender and Educational Level. *Journal of Small Business Management*, 32(3), 1994, str. 29-39.
19. Danes S. M., Zuiker V., Kean, R., Arbuthnot, J.: Exploring the Overlap of Family and Business Demands: Households and Family Business Managers' Adjustment Strategies. *Family Business Review*, 12(3), 1999, str. 225-240.
20. Davis J. A., Tagiuri R.: The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 11(1), 1989, str. 47-76.
21. Donckels, R., Lambrecht, J.: The Re-emergence of Family-Based Enterprisers in East Central Europe: What Can BE Learned form Family Business Research in the Western World? *Family Business Review*, vol. 12, no. 2, 1999, str. 219-235.
22. Duh Mojca: Politika malih in srednje velikih družinskih podjetij. Organizacija, Kranj, 1996, 7, str. 393-396.
23. Duh Mojca: Razvojne posebnosti družinskega podjetja. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1999, str. 468.
24. Duh M.: Posebnosti managementa družinskega podjetja, MER Revija za management in razvoj, MER Evrocenter, Gubno, 4-5, 2000, str. 38-55.
25. Duh Mojca: Družinsko podjetje. Maribor: MER Evrocenter, 2003, str. 199.
26. Dumass Colette: Understanding of Father – Daughter and Father – Son Dyads in Family Owned Business. *Family Business Review*, 3(2), 1990, str. 169-182.
27. Dreux, D. R. IV. Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public. *Family Business Review*, 3(3), 1990, str. 225-244.

28. Dyer G. W. Jr.: Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, San Francisco, 1, 1988, str. 37-50.
29. Fillion L. J.: The Definition of Small Business as a Basic Element for Policy Making. Paper presented at the conference: Small Business Marketing and Society, Tbilisy, Georgia, 1991.
30. Friedman Scott E.: Successful family business, Chicago: Up stars publishing company, 1998, str. 88.
31. Gersick K. E., Davis J. A., McCollom Hampton M., Lansberg I.: Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Boston: Harvard Business School Press, 1997, str. 389.
32. Gilding Michael: Family business and family change: Individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. *Family Business Review*, San Francisco, 13, 2000, str. 239-249.
33. Glas Miroslav: Družinsko podjetništvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005.
34. Glas M., Lovšin F.: Družinsko podjetništvo v Sloveniji: Vključevanje mlajše generacije. Working paper. University of Ljubljana, Centre for Entrepreneurship Development, Ljubljana, 2000.
35. Gudmundsson et al.: Strategic Orientation: Differences Between Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1999, str. 27-40.
36. Gudmundson, D., Tower, B. C., Hartman, A. E.: Strategic Implications of Data Gathering Activities: A Comparison between Family and Nonfamily Firms. V King, S., McCaskey, P., Salomon, G., Taylor, S. (ur.) *An Entrepreneurial Odyssey*, Second Annual USASBE/SBIDA Joint National Conference Proceedings, Orlando, [<http://www.sbaer.uca.edu/Research/2001/USABE-SBIDA>], 2001
37. Hahn D.: Unternehmensphilosophie und Fuehrungsorganisation in Familienunternehmen, Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensfuehrung: Stand und Entwicklungstendenzen, Heidelberg: Physica-Verlag, 1992, str. 320.
38. Handler W. C.: Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review*, San Francisco, 2(3), 1989, str. 257-276.
39. Handler Wendy C.: The Succession Experience of Next Generation, 3, 1992, str. 283-307.
40. Harshman, E., Muhamed I., Nelson, C. A., Ordower H. M.: Micro- and Macro-economic Effects: Secreting Assets to Evade Non-business (private) Obligations and Responsibilities. *Journal of Financial Crime*, 10(2), 2002, str. 166-183.

41. Heidrick Gardner W.: Selecting Outside Directors, *Family Business Review*. San Francisco: Jossey Bass, 3, 1988, str. 271-278.
42. Herle J.: Strateško planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2003, str. 84.
43. Holander Barbara S., Bukowitz Wendi R.: Women, Family Culture and Family Business, *Family Business Review*, San Francisco, III, 2, 1990, str. 139-152.
44. Horžen Anton: KAIZEN – položaj in uspeh konceptov stalnih izboljšav v slovenskih podjetjih. Raziskovalni projekt. Ljubljana, Projektna mreža Slovenije, 2004, str. 15–23.
45. Ibrahim, A. B., Ellis, W. H.: *Family Business Management: Concepts and Practice*. Dubuque, Kendall Hunt, 1994, str. 285.
46. Kaye Kenneth: The Kid Brother. *Family Business Review*, 5(3), 1992, str. 236-256.
47. Kelbl Janko: Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij. Specialistično delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002, str. 87.
48. Kelbl Janko: Kaj ogroža družinska podjetja? [<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=307&ClanekID=477>], marec 2006.
49. Kelin et al.: *Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press, Boston, 1997.
50. King, S., Ashley-Cotleur, C.: The New Chinese Entrepreneurs: How the View Family Businesses. V Dickson, P. (ur.) 16th Annual USASBE National Conference Proceedings, Reno, 2002.
51. Lank A. G.: Challenging Times for European Family Enterprises. *Family Business Review*, 4(2), 1991, str. 121-126.
52. Lansberg I.: *Succeeding Generations*. Boston: Harvard Business School Press, 1999, str. 378.
53. Leach Peter: *The Stoy Hayward Guide to The Family Business*. London: Kogan Page Limited, 1991, str. 185.
54. Leach Peter: *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*. Kogan Page, London, 1994.
55. Levinson Harry: Conflicts That Plagues Family Business. *Harvard Business Review*. Harvard, 1971, str. 8.
56. Littunen, H., Hyrsky, K.: The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 13(1), 2000, str. 41-54.

57. Matthews, C. H., Moser, S. B.: The Impact of Family Background and Gender on Interest in Small Firm Ownership: A longitudinal study. Članek predstavljen na Skills for Success in Small and Medium Enterprises, International Council on Small Business, Sydney. [<http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings>], 1995.
58. Miller, N. J., McLeod, H., Young Oh, K. Managing Family Businesses in Small Communities. *Journal of Business*, 74(2), 2001, str. 73-87.
59. Nam Y., Herbert J. I.: Characteristics and Key Success Factors in Family Business: The Case of Korean Immigrant Businesses in Metro-Atlanta. *Family Business Review*, 12(4), 1999, str. 341-352.
60. Neubauer Fred, Lank Alden: The Family Business, Its Governance for Sustainability. Routledge, New York, 1998.
61. Rebernik Miroslav et.al.: Slovenski podjetniški observatorij 2004. Maribor: Ekonomsko- poslovna fakulteta, 2005, str. 68.
62. Rogoff, E. G., Lee, M., Heck, R. K. Z.: The Effects of Education within the Family Business Context. V King, S., McCaskey, P., Salomon, G., Taylor, S. (ur.): An Entrepreneurial Odyssey, Second Annual USASBE/SBIDA Joint National Conference Proceedings. Orlando, [<http://www.sbaer.uca.edu/Research/2001/USABE-SBIDA>], 2001.
63. Rosenblatt Paul et al.: The Family in Business. Jossey-Bass, San Francisco, 1985, str. 122.
64. Rosenblatt Paul et al.: The Family in Business. Jossey-Bass, San Francisco, 1990, str. 195.
65. Schiff Estess Patricia: Great Expectation. Entrepreneur, Irvine, 1994, str. 141.
66. Sharma Paul, Chrisman James J., Chua Jess H.: Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, San Francisco, 10, 1997,1, str. 14.
67. Sharma Paul, Chrisman James J., Chua Jess H.: Succession Planning as Planned Behaviour: Some Empirical Results. *Family Business Review*, vol. 16, no. 1, 2003, str.1-14.
68. Sorenson, R. L.: Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses. *Family Business Review*, 12(4), 1999, str. 325-340.
69. Stavrou, E. T. (1998). A Four Factor Model: A Guide to Planning the Next Generation. *Family Business Review*, 11(2), str. 135-143.
70. Syms Marcy: Mind Your Own Business. New York: Mastermedia Limited, 1992, str. 235.
71. Vadnjak Jaka: Čustva in posel. *Podjetnik*, Ljubljana, 9, 1994, str. 38-40.

72. Vadnjal Jaka: Družinsko podjetništvo v Sloveniji. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1996, str. 168.
73. Vadnjal Jaka, Družinska podjetja iz generacije v generacijo. Podjetnik, Ljubljana, 2, 1997, str. 25-30.
74. Vadnjal Jaka: Družinsko podjetništvo. VSŠP Portorož, Ljubljana, 1999, str. 54.
75. Vadnjal Jaka: Konflikti v družinskih podjetjih.
[URL: <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=139>], oktober 1999
76. Vahčič Aleš: Podjetništvo in mala podjetja. Management. Didakta, Radovljica, 1994, str. 886–937.
77. Vahčič A.: Podjetništvo. V Možina, S. (ur.): Management. Didakta, Radovljica, 1995, str. 1072.
78. Wakefield M. W.: Antecedents of Conflict in Family Firms: An Empirical Study. Habershon, T. G. (ur.) Proceedings of the 1996 Family Firm Institute Conference: Power Up the Family Business,. Philadelphia, Family Firm Institute, 1996.
79. Wannachotphawet W., Grant J., Brindley C., Wright D.: Conflicts in the UK and Thailand Family Owned-Businesses. V Berrow, G., Hall, M. (ur.) International Council on Small Business 48th World Conference Proceedings, Belfast, ICSB, 2003.
80. Ward John L.: Keeping the Family Business Healthy. San Francisco: Jossey Bass, 1987, str. 50.
81. Westhead, P., Cowling, M.: Family Firm Research. The Need for a Methodological rethink. Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 23, no.1, str. 31-56.