

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO-
PREHOD V NASLEDNJO GENERACIJO

Študentka Stanka Huč izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. 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 01.03.2006

Podpis:

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. DRUŽINSKA PODJETJA.....	4
2.1. Kaj je družinsko podjetje.....	4
2.2. Značilnosti, prednosti in slabosti družinskega podjetništva.....	7
2.2.1. Značilnosti družinskih podjetij.....	7
2.2.2. Prednosti družinskih podjetij.....	8
2.2.3. Slabosti družinskih podjetij.....	9
2.3. Družinski in poslovni sistem.....	10
2.4. Življenjski cikel podjetja.....	13
2.5. Razvojni model družinskega podjetja.....	14
2.5.1. Dimenzija razvoja lastništva.....	15
2.5.2. Dimenzija razvoja družine.....	15
2.5.3. Dimenzija razvoja podjetja.....	16
2.6. Predstavitev podjetja Šampinjoni Smuk d.o.o.....	18
2.6.1. Ustanovitev in razvoj podjetja.....	18
2.6.2. Današnja podoba podjetja.....	20
2.6.3. Podjetje Šampinjoni Smuk d.o.o. kot tipično družinsko podjetje.....	20
3. KONFLIKTI V DRUŽINSKIH PODJETJIH.....	23
3.1. Vloge članov družine v družinskem podjetju.....	23
3.1.1. Moški lastnik podjetja.....	23
3.1.2. Ženske lastnice družinskih podjetij.....	24
3.1.3. Zakonski par kot lastnik/manager.....	25
3.1.4. Sinovi in hčere.....	25
3.1.5. Zakonski partnerji otrok.....	26
3.1.6. Drugi družinski člani.....	26
3.2. Družinski odnosi in možni konflikti.....	27
3.2.1. Rivalstvo med generacijami.....	28
3.2.2. Rivalstvo v isti generaciji.....	28
3.3. Vzroki za konflikt.....	29
3.4. Organizacijska struktura podjetja Šampinjoni Smuk d.o.o.....	32
3.4.1. Družinski člani v podjetju Šampinjoni Smuk d.o.o.....	33
3.4.2. Družinski odnosi v podjetju Šampinjoni Smuk d.o.o.....	35
4. PRENOS VODENJA NA NASLEDNJO GENERACIJO.....	37
4.1. Dileme prehoda.....	37
4.2. Proces načrtovanja nasledstva.....	39
4.2.1. Zgoden začetek planiranja.....	39
4.2.2. Priprava načrta prehoda.....	39
4.2.3. Vključevanje vpletenih oseb in zunanja pomoč.....	41
4.2.4. Učenje in priprava naslednika.....	42
4.2.5. Načrtovanje upokojitve.....	42
4.3. Definicija in pomen družinske ustave.....	43
4.4. Prehod v naslednjo generacijo v podjetju Šampinjoni Smuk d.o.o.....	44
4.4.1. Primer družinske ustave za podjetje Šampinjoni Smuk d.o.o.....	45
5. SKLEP.....	53
6. LITERATURA.....	55

1. Uvod

Družinsko podjetje je po svoji strukturi in medsebojnih odnosih zapletena organizacija, v kateri kombinirano delujeta dva zelo različna sistema. Na eni strani deluje družinski sistem, ki temelji na čustvih in družinskih vrednotah, na drugi strani pa racionalen poslovni sistem. Le pretehtana koordinacija med vplivi obeh sistemov je lahko pot k uspehu. Poleg delovanja dveh različnih sistemov so družinska podjetja, tako kot ostala podjetja, izpostavljena delovanju trga.

V ZDA in v Zahodni Evropi je družinsko podjetje že leta in leta ena najpomembnejših oblik podjetništva. Splošno uveljavljeno mnenje, da so družinska podjetja majhna, je zmotno, saj so znani primeri, ko družine nadzorujejo zelo velike koncerne z mednarodno uveljavljenimi blagovnimi znamkami. Primer slednjih so Playboy Enterprises, Harley-Davidson, Levi Strauss & Co., Ford, Procter & Gamble, DuPont, BMW, Lego, Tetra Pak, Bata, Guinness, Benetton, Fiat, Mercedes-Benz, Marks & Spencers, Mitsubishi in še bi lahko naštevali (Vadnjal v Drnovšek, 2005, str. 75).

V Sloveniji je stanje nekoliko drugačno. Nekaj družinskih podjetij se je razvilo iz obrtniških družin in imajo tudi več desetletno 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-ih letih; so družinska, vendar še niso tradicionalna, saj prehoda iz generacije v generacijo še niso doživela, oziroma preživela.

Družinska podjetja so, vsaj po izkušnjah iz gospodarsko razvitejših držav z dolgoletno podjetniško tradicijo, še posebej občutljiva v času prehoda nasledstva in to tako vodenja kot premoženja. Dejstvo je, da le 24% družinskih podjetij uspešno preide prehod v drugo generacijo in le 14% v tretjo generacijo (Leach, 1999, str. 161).

Rezultati že opravljenih raziskav s Sloveniji (Lovšin, 2000; Vadnjal, 1996) so potrdili tezo, da naša družinska podjetja na nasledstvo niso pripravljena in kar je še bolj zaskrbljujoče; o tem ne razmišljajo in ne načrtujejo prehoda. Mnogim se to niti ne zdi potrebno in dajejo prednost reševanju drugih problemov.

Prav načrtovanje prihodnosti je edina rešitev za izogibanje sporov in konfliktov v družinskih podjetjih. Za napredek družbe je pomembno čim bolj usklajeno delovanje obeh sistemov, tako družine in podjetja. Brez uravnoveženih odnosov družinskih članov v okviru družine je nemogoče pričakovati dobre odnose istih oseb v družinskem podjetju.

Podjetniški val, ki je zajel Slovenijo v začetku 90-ih let, je spodbudil tudi večje zanimanje za družinsko podjetništvo pri nas. Raziskave na tem področju so skope, omejene predvsem na nekaj magistrskih in specialističnih in doktorskih del (Lovšin, 2000, Vadnjal, 1996, Duh, 1999, Herle, 2003 itd.).

Dosedanje ocene kažejo na to, da družinska podjetja v Sloveniji zaposlujejo vsaj 26% vsega aktivnega prebivalstva in ustvarjajo vsaj 22% celotne dodane vrednosti (Vadnjal v Drnovšek, 2005, str. 89). Slovenska družinska podjetja so v povprečju sorazmerno majhna, večina se uvršča v skupino mikro -podjetij, zato so v manjši meri formalizirala svoj sistem odločanja, kar se kaže tudi v manjši formalni

urejenosti vprašanja nasledstva. Herletova (2003, str. 61-65) ocenjuje, da gre za značilno ravnanje malih podjetij, ki se rada izognejo formalizaciji upravljanja, vsaj intuitivno pa se lastniki zavedajo dilem. Sorazmerno malo podjetij ima izbrane naslednike in pripravljene načrte za njihovo usposabljanje, res pa je, da so številni lastniki šele v srednjih letih, zato bodo še vrsto let na čelu podjetja.

Izhodišče specialističnega dela je opredelitev družinskega podjetništva, pri čemer se bom osredotočila na življenjski odsek podjetja, ko se prične vključevanje naslednje generacije v podjetje. Pri tem bom opredelila najpogostejše vzroke za konflikte v družinskih podjetjih. Navedla bom pomen načrtovanja prenosa upravljanja, pomen kriznega načrta in pa načrt za ustanovitelja. Dotaknila se bom tudi družinske ustave, ki je postala sinonim za temeljno opredelitev vizije in razvoja družinskega podjetja. Za bolj podroben prikaz in celovitejšo razumevanje bom predstavljena teoretična izhodišča vključila pri analizi podjetja Šampinjoni Smuk d.o.o., ki je ravno na prehodu tranzicije, ko sodelujeta obe generaciji.

1.1. Cilji specialističnega dela

Glavni namen specialističnega dela je prikazati pomen in vlogo načrtovanja prehoda iz generacije v generacijo ter zahtevnost pri opredeljevanju prihodnosti tako za podjetje kot za družino. Predstavila bom najzahtevnejše in najpomembnejše odločitve, s katerimi se morajo soočati vsi ustanovitelji družinskih podjetij. Težavnost prehoda je večja kot ocenjuje večina podjetnikov. V specialističnem delu se bom posvetila tudi dilemi, kdaj je pravi čas, da ustanovitelj dokončno prepusti vajeti svojim naslednikom in kakšni so posledični konflikti, če se le temu izogiba.

K pisanju izbrane teme me je spodbudilo dejstvo, da se ustanovitelji pogosto ne zavedajo svojega ravnanja, ki ima posledično negativne učinke tako na družinsko harmonijo kot tudi na uspeh podjetja. Zavedam se kompleksnosti ustanoviteljevih čustev, ki jih goji do svojega življenjskega dela – podjetja. Gre za njegovo stvaritev, ki jo je gradil dolga leta in je postala del njegovega življenja. Ta strastna navezanost ustanovitelja na podjetje ima velik vpliv tudi na podjetje in družino. Ustanovitelj le s težavo v celoti prepusti svoje podjetje, ki mu pomeni moč in vzgled svojemu potomstvu. Sicer si večina podjetnikov želi, da bi podjetje prešlo iz generacije v generacijo, vendar si ne želijo povsem odpovedati svojemu statusu vodilnega v podjetju.

Prikazati želim pomembnost pravočasnega in učinkovitega kompromisa ustanovitelja, da začne popuščati in predati izvršilna pooblastila svojim naslednikom. Analizirala bom tudi trenutno stanje podjetja Smuk Šampinjoni d.o.o., ki se nahaja v tranziciji, in jih poskušala s svojim delom opozoriti na morebitne pomanjkljivosti pri prehodu.

1.2. Metode dela

Specialistično delo bo sestavljeno iz posameznih vsebinsko zaokroženih poglavij. Vsako posamezno poglavje bo sestavljeno iz dveh delov. Na začetku bo obravnavalo teoretični vidik izbranega področja iz družinskega podjetništva, na

koncu poglavja pa bo izbrana tema smiselno povezana s stanjem podjetja Smuk Šampinjoni d.o.o..

Začela bom s splošnimi opredelitvami družinskega podjetja, njihovimi značilnostmi, prednostmi in slabostmi. Predstavila bom pomembnost nasprotujočih si družinskih in poslovnih sistemov ter življenjski cikel vsakega družinskega podjetja.

Nadaljevala bom z opredelitvijo vlog družinskih članov v podjetju in pa njihovimi odnosi, ki so pogosto vzrok za konflikte. Sledili bodo tudi najpogostejši vzroki konfliktov.

Večino konfliktov se je možno izogniti oziroma vsaj omiliti s pravočasnim in pravilnim načrtovanjem. O dilemah načrtovanja nasledstva, pomenu in kako se zadeve pravilno lotiti, bom navedla v tretjem delu specialistične naloge. Opredelila bom načrtovanje prenosa upravljanja, krizni načrt, načrt ustanovitelja in pa primer družinske ustave za podjetje Smuk Šampinjoni d.o.o..

Pri pisanju tega specialističnega dela bom uporabila strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev s področja družinskega podjetništva ter pridobljeno znanje s podiplomskega študija.

Za preučitev dilem družinskih podjetij bom analizirala podjetje Smuk Šampinjoni d.o.o.. Izvedla bom intervju z zaposlenimi družinskimi člani v podjetju. Osnova za sestavo vprašalnika za intervju bo študij domače in tuje literature.

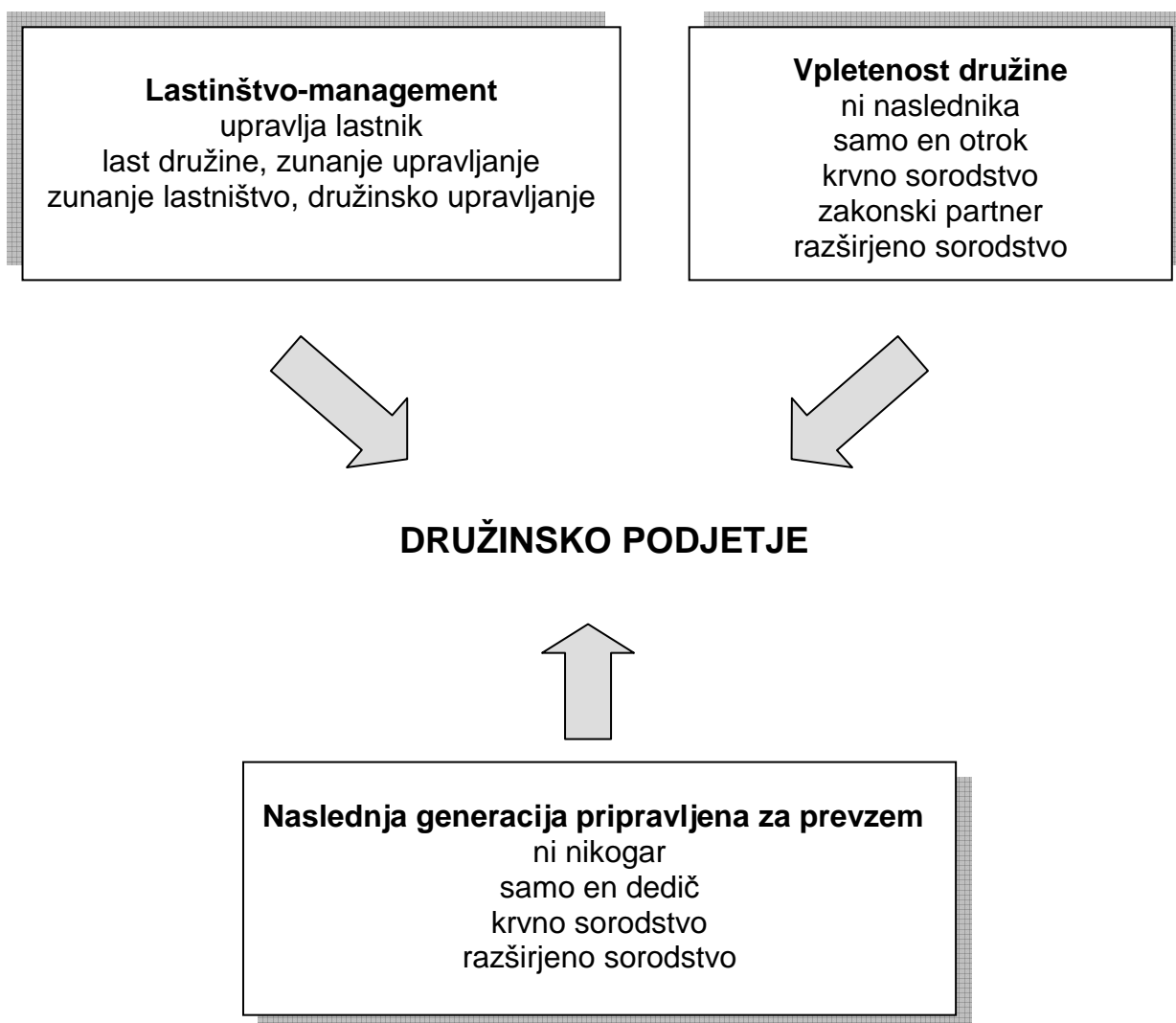
V zaključnem delu bodo prikazani sklepi, do katerih bom prišla med samo izdelavo specialističnega dela.

2. DRUŽINSKA PODJETJA

2.1. Kaj je družinsko podjetje

Opredelitvi družinskega podjetja se je posvetilo mnogo avtorjev, ki v svoji definiciji obravnavajo eno ali kombinacijo več razsežnosti. Pri družinskem podjetništvu se srečujemo s tremi dimenzijami, ki tako podjetništvo razlikujejo od običajnih organizacij: lastništvo-management, vpletenost družinskih članov in pripravljenost na prehod iz generacije v generacijo. Vsaka dimenzija ima več oblik, kar posledično privede do različnih kombinacij, vendar bi morala vsaka opredelitev družinskega podjetja vsebovati konfiguracijo omenjenih parametrov.

Slika 2.1: Konfiguracija družinskega podjetja glede na tri razsežnosti



Vir: Handler W.C.: Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business, 1989, str. 260

Če govorimo o zaposlenih v podjetju, ki je majhno, se zdi zanimiva definicija: »V družinskem podjetju so zaposleni večinoma družinski člani.« Težko bi tako opredelitev uporabili pri velikih družinskih podjetjih z več sto zaposlenimi, zato je na voljo definicija, ki vključuje vodstvene funkcije: »V družinskem podjetju zasedajo glavne upravljalvske (managerske) funkcije družinski člani«. (Handler, 1989, str. 259).

Podobna opredelitev prvi definiciji je, da so družinska podjetja večinoma majhna, kjer vodilno vlogo prevzame oče, družinski člani pa pomagajo in se kasneje redno zaposlijo. Načrtnega ustanavljanja takih podjetij je vedno več. »Družinsko podjetje je podjetje, ki zaposluje v prvi vrsti družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dohodek.« (Vahčič, V Možina, 1995, str. 914).

Pri konfliktih gre za psihološke probleme posameznikov v konfliktu racionalnega poslovanja in čustvenega družinskega sistema, se zdi zanimiva definicija, da je »družinsko podjetje vsako podjetje, na katerega poslovanje vplivajo družinske povezave in s tem družinska čustva.« (Leach, 1994, str. 3).

Naslednja definicija, ki upošteva konflikte in vzroke razpadov družinskih podjetij, ugotavlja, da ti izhajajo iz med generacijskih nesoglasij: »V podjetje sta vpleteni vsaj dve generaciji družine.« (Syms, 1992 str. 5). Vendar ta definicija ne upošteva podjetja, kjer sta vključena le zakonca, otroci so pa še premladi.

Tudi naslednja definicija je pomanjkljiva, saj ne vključuje dimenzije lastništva podjetja, ki je v razvitih ekonomijah lahko zelo razpršeno: »Družina ima večinski delež v podjetju.« (Barry, 1989, str. 293).

V gospodarstvih oziroma državah, kjer zbirajo statistične podatke o družinskih podjetjih, uporabljajo definicijo o večinskem deležu, in sicer je 51% družinski delež pogoj, da je neko podjetje označeno kot družinsko.

V tabeli na naslednji strani so nanizane še nekatere alternativne definicije družinskih podjetij, pri katerih se avtorji osredotočijo na eno izmed treh dimenzij oz. kombinacijo le-teh.

Tabela 2.1: Alternativne 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 (1995)	Podjetje, ki ga v praksi kontrolirajo člani ene same 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	
Beckhar & Dyer (1983)	Podsistemi v družinskem podjetju: <ol style="list-style-type: none"> 1. podjetje kot entiteta 2. družina kot entiteta 3. ustanovitelj kot entiteta 4. povezovanje sistema, 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 kontrolo nad posli od starejšega.
Ward (1987)	Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo preneseno na naslednjo generacijo družine.
KOMBINIRANJE 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.

Vir: Handler W.C., Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses, 1989, str. 261

2.2. Značilnosti, prednosti in slabosti družinskega podjetništva

Sistem družinskega podjetja se zelo pogosto protislovno obravnava. Po eni strani se pojavlja kot zelo pogosta oblika podjetništva, po drugi strani pa se srečujemo z vrsto posebnostmi, ki mečejo na taka podjetja stereotipno luč negativizma.

Dejstvo je, da imajo družinska podjetja specifične lastnosti, ki jim zagotavljajo prednost pred ostalimi podjetji. Po drugi strani pa se morajo ukvarjati tudi z resnimi problemi in konflikti. V nadaljevanju bomo opredelili splošne značilnosti družinskih podjetij kot jih vidi Duhova (1996, str. 394) ter prednosti in slabosti družinskih podjetij kot jih je vsebinsko opredelil Leach povzeto po Vadnjal-u (1996, str. 17).

2.2.1. Značilnosti družinskih podjetij

Poslovanje v nedružinskih podjetjih temelji na osnovi racionalnosti, ki vodi k maksimiranju dobička ter večanju vrednosti podjetja. Medtem ko se pri poslovanju družinskega podjetja pogosto racionalno razmišljanje prepleta s čustveno komponento družinskega obnašanja. Rezultat svoje izključujoče se narave racionalnega ravnanja in čustvenega ravnanja so pogosto vzroki za konflikte v družinskih podjetjih.

Dunn (Duh, str. 394) navaja za družinska podjetja naslednje značilnosti, ki so rezultat škotske raziskave:

1. Manager- član družine želi biti prisoten v odnosih do zaposlenih, kupcev in dobaviteljev;
2. Skrb za dobro družine in za ohranitev delovnih mest tako za člane družine kot tudi za ostale zaposlene
3. Skrb za dobro ime družine v poslovanju, ki se kaže v skrbi za zaposlene, za kakovost ter na splošno za širšo družbo
4. Vpliv sprememb v družini na upravljanje in vodenje družinskega podjetja. Ta značilnost najmočnejše poudarja razliko med družinskim in nedružinskim podjetjem

Družinskim podjetjem pripisujejo, glede na različne raziskave, tudi sledeče lastnosti (Duh, 1996, str. 394):

- družinska podjetja imajo tradicijo, direktorji so na tem mestu dlje časa,
- opazen je vpliv družine na komercialne cilje,
- pri izbiri ljudi za vodstvene položaje se kaže tendenca, da izbirajo ključne ljudi med družinskimi člani,
- družinska podjetja imajo manj delničarjev, držijo delnice v družini in je manj verjetno, da bodo uporabili zunanjega svetovalca,
- lastniki managerji težijo k temu, da so vsestranski, organizatorski, kar vodi k nenaklonjenosti tveganju in manjši inovativnosti ter rasti malih podjetij,
- so neodvisna, potrebujejo maloštevilne socio-ekonomske mreže, usmerjena so navznoter in strateško konzervativna,
- plače so nad minimalnim povprečjem in skrb za zadovoljstvo zaposlenih je večja, čeprav so manj napredni glede politike ravnanja s človeškimi viri,

- želijo ohraniti dobro ime, kar se kaže v skrbi za zaposlene, skrbi za kakovost, sponzoriranja itd.

2.2.2. Prednosti družinskih podjetij

a) predanost poslu in družini

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

b) veliko znanje

Družinska podjetja si skozi razvoj podjetja iz generacije v generacijo pridobivajo znanja in veščine, ki jim zagotavljajo bistveno konkurenčno prednost pred novo nastalimi podjetji. Potomci podjetnikov pravzaprav zrastejo v podjetju in ob samem vstopu v podjetje že dobro poznajo posle. Tako se začnejo učiti na nekoliko višjem nivoju kot drugi zaposleni.

c) fleksibilnost v času, delu in denarju

Družina je pripravljena delati v podjetju, kolikor je potrebno, denar iz podjetja pa je izplačan takrat, ko si podjetje to lahko privošči. Prav pri vprašanju denarja najdemo eno od pomembnih razlik med podjetniškimi in navadnimi družinami. V običajnih družinah pride večina prihodkov iz plač posameznih družinskih članov in družina se ukvarja samo z vprašanjem, kako ta denar potrošiti. V podjetniških družinah je zasebni denar tisti, ki so ga pridobili iz podjetja. Tako je vedno treba uravnotežiti zasebne potrebe družine in potrebe podjetja. Dobičke družinskih podjetij se bodisi izplačajo za zasebne ugodnosti ali investirajo v nadaljnjo rast podjetja. Prav fleksibilnost v času, delu in denarju je velika konkurenčna prednost družinskih podjetij. Hitro sprejemanje finančnih odločitev je pogosto odločilna prednost pri hitrem prilagajanju novim okoliščinam in izzivom trga, saj niso potrebne dolgotrajne razprave, s katerimi se srečujejo ostala podjetja.

č) razmišljanje na dolgi rok

Večina družinskih podjetij ima bolj izoblikovane predstave, kaj želijo doseči v naslednjih desetletjih kot druga podjetja. Strateško planiranje zmanjšuje tveganje in omogoča lažje premagovanje nepredvidljivih težav. Vendar moramo pri tem opozoriti na slabost, ki izhaja iz nediscipliniranosti tega razmišljanja. Formalizacija načrtov in iskanje vzrokov odstopanj članom družinskih podjetij navadno ne gresta od rok. Razlog je najbrž v dejstvu, da se tudi na tem področju začneta mešati družinski in poslovni strateški načrt.

d) stabilna kultura

Zaradi različnih razlogov so družinska podjetja zelo stabilna. V najpogostejši obliki je v središču ustanovitelj, ki ga zvesti uslužbenci obkrožajo že vrsto let. Odnosi znotraj podjetja so jasni, tako kot tudi poslovna etika in poslovni sistem, skratka, vsakomur v podjetju je jasno, kako stvari tečejo. Stabilnost je torej pomembna

prednost v družinskih podjetjih, vendar se morajo le-ta zavedati, da lahko postane ravno stabilnost ovira za nadaljnji razvoj. Stabilen sistem lahko postane zaprt vase, trdnjava konzervativizma, kjer nihče več ne razmišlja o spremembah, ki bi prispevale k učinkovitosti posla.

e) hitro sprejemanje odločitev

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

f) zanesljivost in ponos

V družinskih podjetjih je značilen stabilen sistem in kot take jih pozna tudi tržišče, kupci, dobavitelji, kooperanti. Mnogi poslovni partnerji raje sodelujejo s podjetji z dolgoletno tradicijo, kjer jim profesionalna obravnava in dolgoletne poslovne vezi dajejo boljši občutek. Tesno povezan z družinskimi podjetji je ponos, ki vlada v družinskih podjetjih. Družinski člani, zaposleni v takem podjetju, so pripravljeni več prispevati in se žrtvovati za posel. Tudi drugi zaposleni v podjetju se čutijo kot del celote. Ta ponos znajo podjetja pogosto uporabiti v marketinške namene.

2.2.3. Slabosti družinskih podjetij

a) rigidnost (togost)

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

b) poslovni izzivi

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

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

c) nasledstvo

Zamenjava vodstva pomeni za vse udeležence spremembo v njihovem delovnem okolju, drugačen način vodenja podjetja in s tem tudi hude čustvene pretrese, s katerimi se morajo spoprijeti. Kjer je hierarhija upravljanja določena, je potrebno sprejeti odločitev, kdo od dosedanjih managerjev je sposoben za prevzem vodstva, kdo naj napreduje v nižjem delu piramide. Reakcijo in odpor ponavadi povzroči odločitev, da pripeljejo v hierarhijo popolnoma novega človeka. Vsemu naštetemu se ne morejo izogniti niti družinska podjetja. Možnosti za konflikt so celo večje, saj gre še za medosebno rivalstvo nasledstva. Obsežnejše bomo prehod na naslednjo generacijo in povezane konflikte obravnavali v nadaljnjih poglavjih.

č) čustveni vplivi na poslovanje

Kot smo že omenili, gre pri družinskem podjetju za interakcijo dveh močnih sistemov, družinskega in podjetniškega, ki temeljita na zelo različnih vrednotah. Rosenblatt et al (1991, str. 51) pravi, da prav v tem lahko iščemo vzroke mnogih konfliktov, do katerih prihaja v vsakodnevnem vodenju, kjer se prenašajo vzorci obnašanja in medsebojnih odnosov iz zasebnega v poslovno življenje.

d) vodstvo ("leadership") in legitimnost

Pomanjkanje prave vodje je pojav, ki se pogosto zgodi v drugi generaciji družinskega podjetja. Za primer lahko vzamemo dva brata, ki sta podedovala enaka deleža v podjetju, s tem pa imata tudi enako mero formalne moči. Zadevo lahko še poslabšajo stalni konflikti med njima. Ni torej tistega, ki bi nastopal kot razsodnik in ki bi lahko rekel zadnjo besedo. Krivda je po eni strani očetova, ker ni bil sposoben določiti naslednika z vidika vodenja, po drugi strani bi morala tudi onadva razumeti, da tako ne gre, in si razdeliti odgovornosti. Težave imajo tudi njihovi zaposleni, večkrat se znajdejo v dilemi, koga pravzaprav poslušati.

2.3. Družinski in poslovni sistem

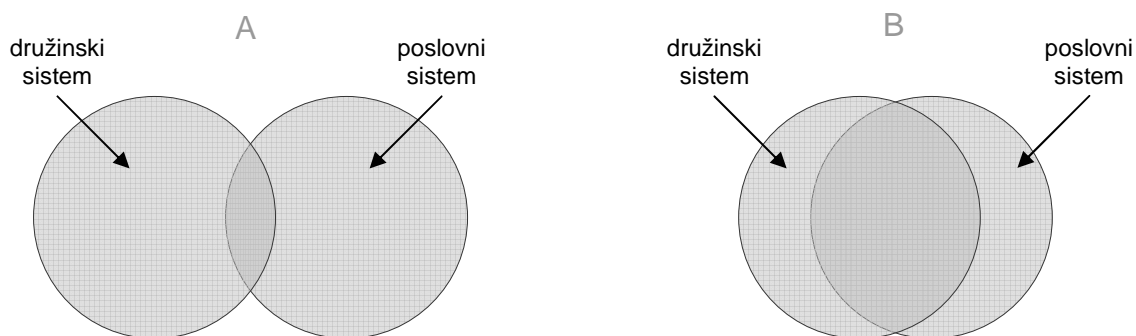
Kot že omenjeno je bistvena značilnost družinskega podjetja, da gre za kombinacijo dveh po svojem bistvu precej različna sistema. Družinski sistem temelji na čustveni podlagi, podzavestno ravnanje, skrbniški odnos, delitev stvari, do življenjsko članstvo, minimalne spremembe, medtem ko poslovni sistem temelji na povsem drugih vrednotah. Za poslovni sistem je pomembna projektna podlaga, odsotnost čustev, zavestno obnašanje, temelji na nalogah, nagrajuje uspehe, naravnano navzven, velja moto naredi ali pusti službo in izkoristi spremembe (Benson B., et.al., 1990, str. 17).

Predstavniki racionalnega pristopa so videli v družini, ki temelji na iracionalnih čustvenih predpostavkah, kar celico, ki nasprotuje racionalni logiki podjetja, zato je glavni izvor konfliktov in naj bi postavili ostro ločnico med podjetje in družino. Vendar so pogosto prav pozitivne družinske vrednote tiste, ki so gonilna sila uspešnih podjetij. Seveda lahko v zgornjem okviru prihaja do ekstremnih razmerij, kjer je vprašljiva vloga družine. (Glas, 2003, str. 143)

V normalnih razmerah, ko je prekrivanje obeh sistemov še v sprejemljivih mejah, je družinsko podjetje še možno upravljati (skica 2.2.a), ko pa je presek obeh

sistemov prevelik, lahko postane stopnja konfliktov celo usodna za podjetje (skica 2.2.b).

Slika 2.2.: Družinski in poslovni sistem



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

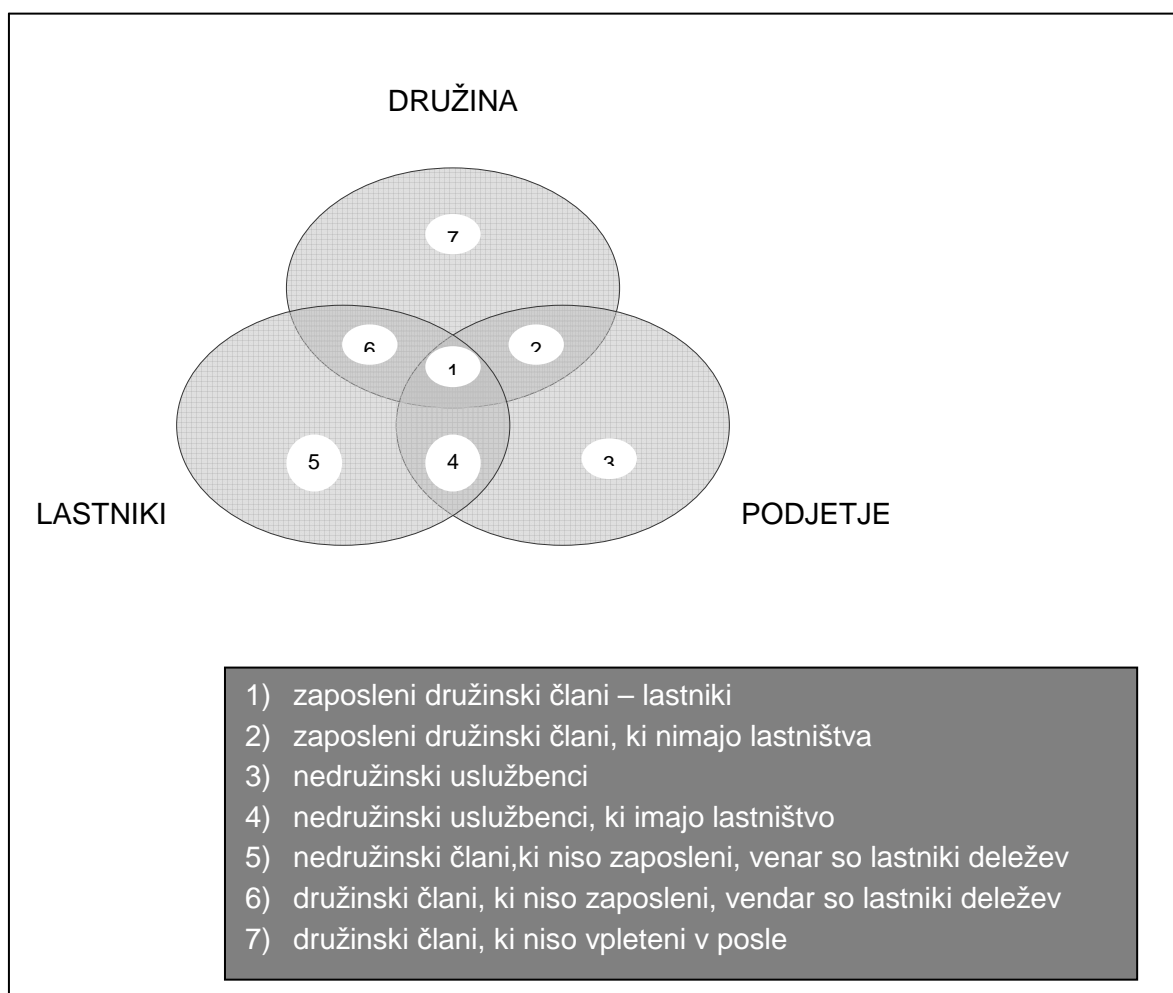
V okoliščinah v skici 2.2.b gre za prevelik pritisk družinskih vrednot na poslovne, kar ima za posledico težave v podjetju in napetosti med sorodniki. Poglejmo si nekaj primerov, kakor jih je mag. Jaka Vadnjal (2002/2003, str.5) povzel po Benson, Crego in Drucker (1990, str.8).

- Otroci so sprejeti na določeno delovno mesto, ne da bi za to bili dejansko sposobni. Če v podjetju ni delovnega mesta, ki bi otroku ustrezalo, tako mesto zanj ustvarijo.
- Nepotizem, forsiranje družinskih članov, kar pomeni, da je nedružinskim uslužbencem (predvsem managerjem) kariera v takem podjetju ponavadi omejena.
- Poslovne odločitve se sprejemajo na temelju družinskih interesov oziroma politike.
- Podjetje je obremenjeno z več družinskimi člani (zaposleni), kot jih lahko prenese oziroma podpira.
- Družinske člane včasih plačujejo dosti več, kot bi zaslužili tržno, oziroma več, kot dejansko prispevajo k uspešnosti posla. Poznamo tudi obratne primere, ko so družinski člani plačani premalo, saj naj bi bila njihova »dolžnost«, da pomagajo pri poslu, da se žrtvujejo za življenje.
- Rivalstvo med vrstniki, ki izvira iz otroštva, lahko preraste v pravo vojno.
- Otroci se odzivajo glede na njihove potrebe.
- Družinsko pravilo, da naj bi bili vsi otroci enakopravni, se večkrat prenaša v podjetje, težave nastopijo, ko se mora nekdo od njih povzdigniti kot nadrejeni.
- V planiranju nasledstva ustanovitelji/lastniki pogosto izhajajo iz pravila enakosti vseh potomcev pri delitvi premoženja. Težave se lahko pojavijo, če je samo eden od potomcev zainteresiran za delo v družinskem podjetju. Če sta druga dva potomca zainteresirana, da ostaneta solastnika, se lahko zaplete pri odločanju in pri delitvi dobička, če interesa ni, je potrebno razmišljati o odkupu deležev.
- Družinski odnos, ki izhaja iz zaporedja rojstev otrok (prvorojeni, najmlajši), ima lahko močan vpliv na posel.

Pogostejši vzrok za konflikt med družinskim in poslovnim sistemom je prav gotovo financiranje. Potrebe po kapitalu izražata oba sistema in ob isti količini je tako en sistem nujno oškodovan na račun drugega. Pri tem gre za povezavo med vzajemnimi vplivi potreb po kapitalu, likvidnosti in nadzorom nad podjetjem.

Model, sestavljen iz družinskega in poslovnega sistema, lahko razširimo še s sistemom lastništva, kot prikazuje slika 2.3. Model sta s tretjim krogom, ki predstavlja posameznike – lastnike podjetja razširila Davies in Tagiuri (1992, str. 49). Prepoznavanje lastnosti družinskih podjetij naj bi bile posledica vključenosti posameznikov v eni, dveh ali treh prepletajočih se skupinah: v družini, v managementu in med lastniki. Te lastnosti (hkradne simultane vloge posameznikov, skupna identiteta, skupna preteklost, čustvena vpletenost, skupen način izražanja in zavzetost za podjetje ter simboličen pomen družinskega podjetja) so tako prednosti kot tudi slabosti družinskih podjetij, ki smo jih navedli v prejšnjem poglavju 2.2..

Slika 2.3: Model treh krogov družinskega podjetja



Vir: Tagiuri R., Davis J.A.: On the Goals of Successful Family Companies, 1992, str. 49

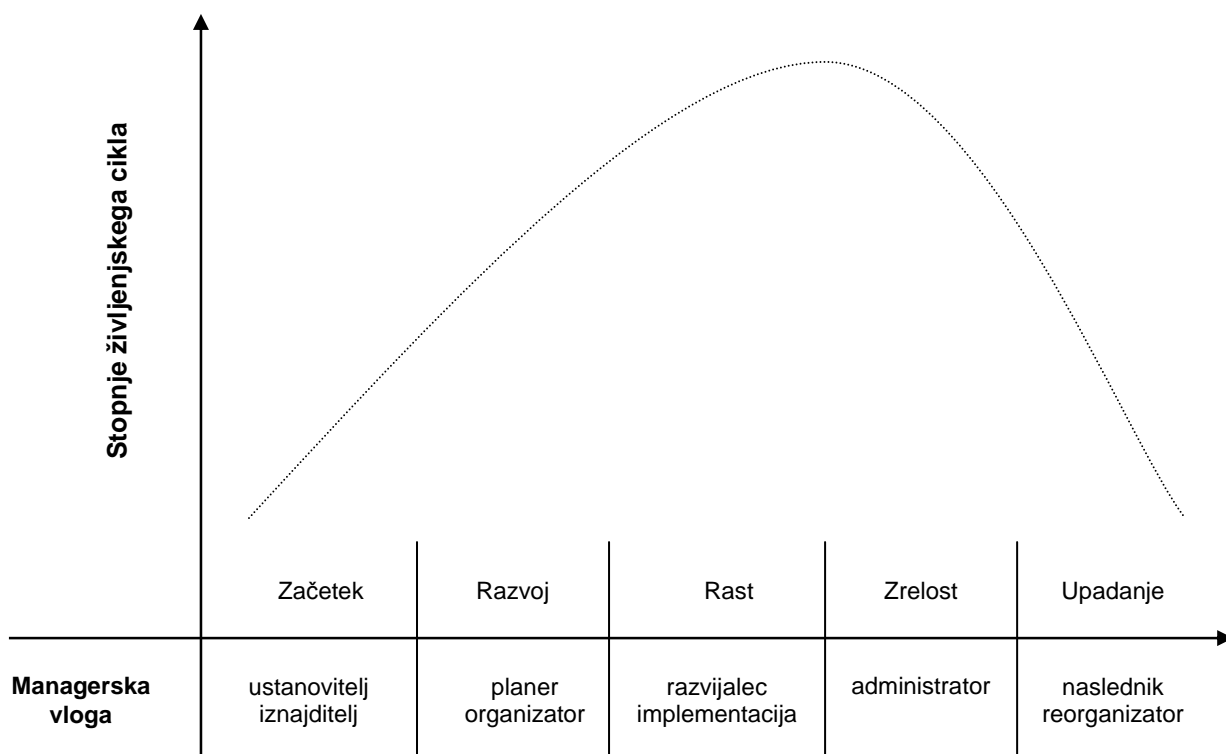
2.4. Življenjski cikel podjetja

Obravnave podjetij skozi njihov življenjski cikel izhaja iz bioloških značilnosti sveta. Kljub razpravam o smiselnosti prenašanja bioloških teorij v ekonomijo, podjetništvo in management, so metode, temelječe na uporabi življenjskega cikla, vedno bolj v uporabi (Pümpin, Prange 1995, str. 23-24).

McGivern (1989, v: Neubauer, Lank, 1998, str. 29-36) uporablja model življenjskega cikla Kroegerja (1974) kot osnovo za razumevanje, kako obvladati nasledstvo v vodstvu v malih družinskih podjetjih. Na ta način vzpostavlja povezavo med življenjskim ciklom podjetja in obvladovanjem nasledstva v družinskem podjetju, kar je razvidno iz slike 2.4.. Prikazana je združitev stopenj življenjskega cikla (razvoj, rast, zrelost in upadanje) in potrebnih managerskih vlog.

Izbira naslednika mora temeljiti na znanjih in veščinah za določeno managersko vlogo, potrebno v posamezni stopnji življenjskega cikla, ki jo bo naslednik v vodstvu potreboval. Za uspešno delovanje podjetja je potrebna dobra ekipa managerjev, ki jo sestavljajo komplementarne osebe.

Slika 2.4. Managerski razvoj skozi življenjski cikel malega podjetja



Vir: McGivern 1989, str. 407, v: Neubauer, Lank 1998, str. 29

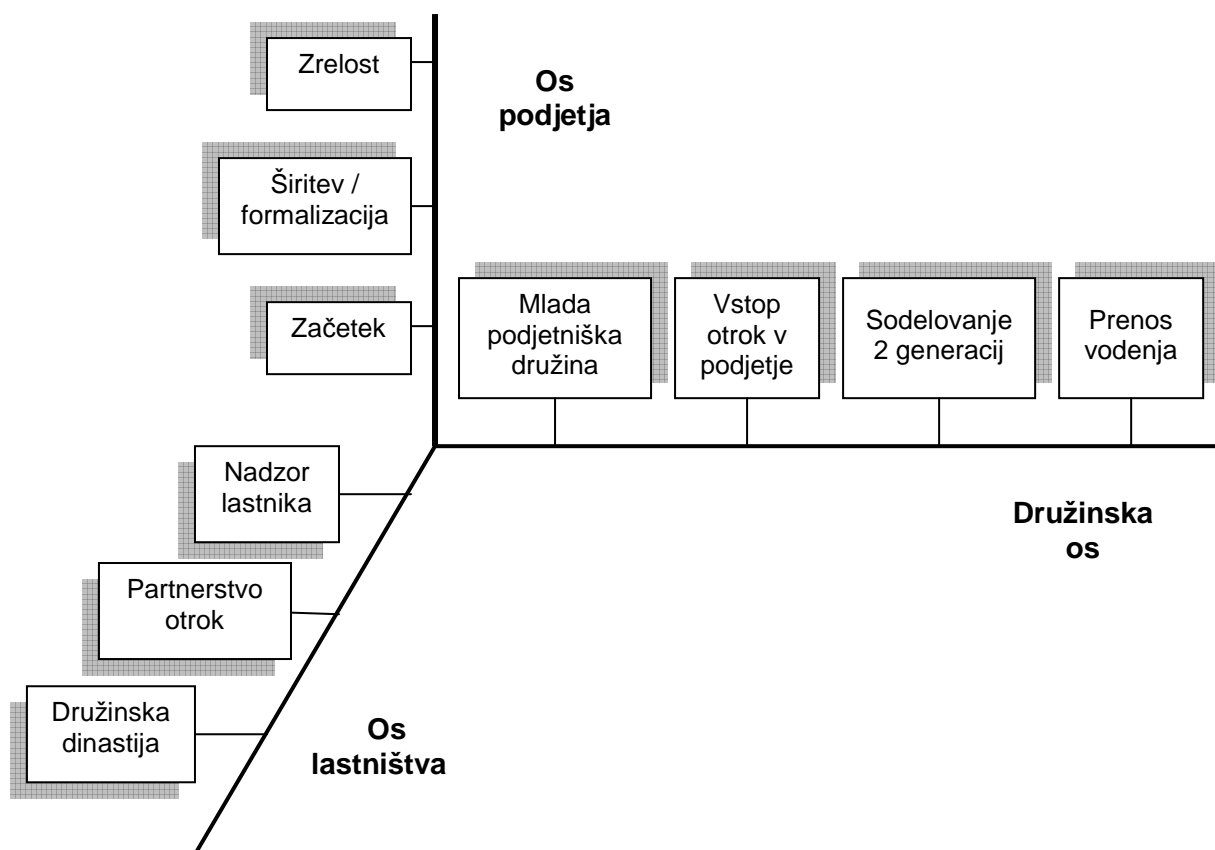
2.5. Razvojni model družinskega podjetja

Trije krogi v poglavju 2.4. ponazarjajo trenutno stanje družinskega podjetja v določenem času, kar je lahko osnova za razumevanje družinskega podjetja. Vendar je pri tem zanemarjena časovna komponenta, ki je ena od bistvenih spremenljivk življenjskega cikla. Časovno komponento vključuje razvojni model družinskega podjetja po Gersicku in soavtorjih (1997, str. 17).

Model je najbolj primeren kot okvir za predvidevanje in razumevanje razvoja družinskega podjetja tekom časa v treh dimenzijah in sicer na družinski osi, lastniški osi in podjetniški osi. Družinska os prikazuje razvoj družinskega podjetja od mlade podjetniške družine, vstopa otrok v podjetje, sodelovanje dveh generacij do prenosa vodenja. Lastniška os prikazuje spreminjanje lastništva z naraščanjem števila vpletenih družinskih članov (lastnik, partnerstvo otrok, družinska dinastija). Os podjetnika pa prikazuje tri razvojne stopnje podjetnika: začetek, širitev in zrelost vodenja.

Razvojna napredovanja znotraj posamezne dimenzije vplivajo druga na drugo, prav tako pa so neodvisna. Vsak del se spreminja s svojo hitrostjo in v skladu s svojim zaporedjem. Model s svojimi tremi osmi lastništva, družine in podjetja oblikuje tridimenzionalni prostor. Vsako družinsko podjetje tekom časa napreduje do določene točke v posameznih dimenzijah. Ko družinsko podjetje preide na novo stopnjo na katerikoli osi, zavzame novo obliko z novimi značilnostmi.

Slika 2.5. Tridimenzionalen model razvoja družinskega podjetja



Vir: Gersick et al. 1997, str.17

2.5.1. Dimenzija razvoja lastništva

Dimenzija razvoja lastništva ponazarja razvoj lastništva skozi čas. Obstaja skoraj neomejena vrsta lastniških struktur v družinskem podjetju. Nekatera podjetja so v lasti posameznika, druga spet v lasti zakonskega para ali dveh družabnikov, ki nista v sorodu, ali pa so podjetja v lasti kombinacije družinskih članov, različnih delničarjev in drugih podjetij. V poenostavljenem modelu razvoj lastništva sledi logičnemu povečanju družinskih članov in vej. V začetku je običajno lastnik ustanovitelj sam, kasneje sledi partnerstvo otrok in na koncu se podjetju pridruži še širše sorodstvo v družinsko dinastijo.

Mnoga podjetja so ustanovljena in v lasti pripadnikov več kot ene generacije ter preidejo od ene kombinacije do katerekoli druge. Možen pa je tudi prehod nazaj v predhodno stopnjo. V ZDA predvidevajo, da je 75% vseh podjetij v glavnem v lasti ene osebe oz. zakonskega para. Okrog 20% je v lasti otrok in le 5% je družinskih dinastij. (Lovšin, 2000, str. 24).

2.5.2. Dimenzija razvoja družine

Dimenzija razvoja družine se razlikuje od ostalih dveh razvojnih dimenzij predvsem po tem, da je usmerjena z biološkim procesom staranja družinskih članov. Družinski razvoj je »enosmerna pot«, kjer je nujno zaporedje stopenj in ni možen povratek v predhodno stopnjo. Velja, da nihče ne more postati mlajši ter da napredovanje družine skozi stopnje poteka v eni smeri (Gersick et al. 1997, str. 62).

Dimenzija obsega strukturni in medsebojni razvoj družine, pri tem upošteva področja, kot so poroka, starševstvo, odnosi z odraslimi otroki, priženjeni, komunikacijski vzorci in družinske vloge.

Prva stopnja v dimenziji družine »mlada podjetniška družina« je obdobje intenzivnih aktivnosti, vključujoč opredeljevanje zakonskega odnosa, odločanje in načrtovanje starševstva ter oblikovanje odnosa s starajočimi starši. Pri tem se oseba srečuje z osebnimi dilemami kot so oblikovanje sanj o prihodnosti, proučevanje alternativnih življenjskih stilov, ustvarjanje kredibilnosti, vezanje kariere in pogosto vloge družine, ter končno »postati sam svoj gospodar«.

Naslednja stopnja na osi »vstop otrok v podjetje« se zgodi po vsaj petnajstih letih od predhodne stopnje. V tem obdobju začnejo družine vzgajati prehod mlajše generacije iz otroštva v produktivna življenja odraslih. Družine se na tej stopnji ukvarjajo z razvojem oblikovanja kariere za mlado generacijo, kar vključuje odločanje o vstopu v podjetje ali ne.

Ko prihaja starševska generacija skozi starostno obdobje petdesetih let in je mlajša generacija med dvajsetimi in tridesetimi, se družina nahaja na stopnji »sodelovanja dveh generacij«. Na tej stopnji se družine srečujejo s kompleksnimi odnosi med starši, brati in sestrami, priženjenimi, bratranci in sestričnami ter otroci raznih starosti. V tem obdobju je na preizkušnji tudi podjetje ali je sposobno zagotavljati prihodke zaposlenim družinskim članom in zagotavljati le-tem ustrezno priložnost za kariero.

Zadnja stopnja »prenos vodenja« zajema izročanje moči nad vodenjem podjetja na mlajšo generacijo. Ta prehod ima velik pomen tako za podjetniški sistem kot za družinski sistem. Družina in družinsko podjetje se morajo dobro pripraviti na to stopnjo. Le če imajo moč, da premagajo odpore do teh močnih sprememb, potem bo lahko zadnja stopnja uspešno zaključena.

2.5.3. Dimenzija razvoja podjetja

Dimenzija razvoja podjetja opredeljuje razvoj podjetja tekom časa. Model opredeljuje tri stopnje razvoja podjetja.

Prva stopnja »začetek« obsega ustanovitev podjetja in zgodnja leta, ko se podjetje bojuje s preživetjem. Podjetje se v teh prvih letih bistveno razlikuje od tega, kakršno bo kasneje v katerikoli točki življenjskega cikla.

Naslednja stopnja »širitev/formalizacija« pokriva širok spekter različnih podjetij. Vključuje vsa podjetja, od uveljavljenih podjetij na trgu in je njihovo stabilizirano delovanje postalo rutinsko, do tistih podjetij z upočasnjeno rastjo. Ta stopnja lahko traja le nekaj let ali pa preko več generacij. To je čas, ko skušajo družinska podjetja izoblikovati krivuljo rasti in strukturo podjetja, da bi le-to služilo potrebam razvijajoče se skupine lastnikov in družine. Družinska podjetja se na tej stopnji soočajo z novimi priložnostmi in spreminjajočimi pritiski, ko rastoče podjetje prerašča svojo infrastrukturo.

Zadnja stopnja na osi razvoja podjetja je »zrelost«. Ta stopnja za podjetje pomeni soočanje z dejstvom, da se je proizvod nehal razvijati in da se konkurenčna dinamika preusmeri na nedobičkonosen boj za tržni delež. Poslovanje v družinskem podjetju je rutinsko in podjetja prenehajo rasti. Za družinsko podjetje obstajata samo še dve možnosti; obnova in prehod na predhodno stopnjo ali likvidacija podjetja.

Vsako podjetje prehaja preko različnih stopenj na posamezni osi družine, podjetja in lastništva. Vsakemu podsistemu oz. razvojni dimenziji lahko pripišemo različne značilnosti razvojne stopnje in ključne izzive, ki izhajajo iz značilnosti posameznih razvojnih stopenj. Več o temeljnih značilnostih in ključnih izzivih vsake od stopenj kot jih je opredelila Mojca Duh (1999, str. 189) povzeto po Gersick et. al (1997, str. 27-132) navajam v spodnji tabeli.

Tabela 2.2. Značilnosti in ključni izzivi posameznih stopenj razvoja družinskega podjetja

Dimenzija / stopnja	Značilnosti	Ključni izzivi
Razvoj lastništva		
Nadzorujoči lastnik	<ul style="list-style-type: none"> • Lastniški nadzor v rokah posameznika ali zakonskega para, • Drugi lastniki, če sploh so, ne vršijo pomembne lastniške avtoritete 	<ul style="list-style-type: none"> • Zagotavljanje potrebnega kapitala, • Ohranjanje pravega ravnotežja med nadziranjem avtonomnega lastnika in dovzetnostjo za ideje s strani ustvarjalnih udeležencev

		<ul style="list-style-type: none"> Izbiranje lastniške strukture za naslednjo generacijo
Družabništvo bratov in sester	<ul style="list-style-type: none"> Dva ali več bratov in/ali sester z lastniškim nadzorom, Učinkoviti nadzor v rokah ene generacije bratov in sester 	<ul style="list-style-type: none"> Razvijanje procesa za deljeni lastniški nadzor, Opredeljevanje vloge nezaposlenih lastnikov, Ohranjanje kapitala, Nadziranje razhajajočih usmeritev družinskih vej
Konzorcij bratrancev in sestričen	<ul style="list-style-type: none"> Mnogo bratrancev in sestričen, ki so delničarji, Mešanica zaposlenih in nezaposlenih lastnikov 	<ul style="list-style-type: none"> Obvladovanje kompleksnosti družine in skupine delničarjev, Kreiranje družinskega trga kapitala
Razvoj družine		
Mlada podjetniška družina	<ul style="list-style-type: none"> Odrasla generacija v starosti pod 40 let, Otroci, če so, v starosti pod 18 let 	<ul style="list-style-type: none"> Kreiranje delujočega zakonskega podjetja, Sprejemanje začetnih odločitev o odnosu med delom in družino, Izoblikovanje odnosov z razširjeno družino, Vzgoja otrok
Vstopanje v podjetje	<ul style="list-style-type: none"> Starejša generacija v starosti med 35 in 55 let Mlajša generacija med najstniškimi in dvajsetimi leti 	<ul style="list-style-type: none"> Obvladovanje tranzicije srednjih let, Ločitev in individualizacija mlajše generacije, Olajševanje procesa začasnega odločanja o karieri
Delo skupaj	<ul style="list-style-type: none"> Starejša generacija v starosti med 50 in 65 let Mlajša generacija med 20 in 45 let 	<ul style="list-style-type: none"> Posploševanje medgeneracijskega sodelovanja in komuniciranja, Vzpodbujanje ustvarjalnega konflikta managementa, Obvladovanje trigeneracijske družine, ki dela skupaj
Izročanje štafetne palice	<ul style="list-style-type: none"> Starejša generacija v starosti nad 60 let 	<ul style="list-style-type: none"> Izključevanje starejše generacije iz podjetja, Generacijski prenos družinskega vodstva
Razvoj podjetja		
Začetek	<ul style="list-style-type: none"> Neformalna organizacijska struktura, z lastnikom/managerjem v središču, En proizvod 	<ul style="list-style-type: none"> Preživetje (vstop na trg, planiranje, financiranje), Razumske analize nasproti sanjam
Širitev/formalizacija	<ul style="list-style-type: none"> Naraščajoča funkcijska struktura, Več vrst proizvodov ali dejavnosti 	<ul style="list-style-type: none"> Razvijanje vloge lastnika/managerja in profesionalizacija podjetja, Strateško planiranje, Organizacijski sistemi in

		politike, • »cash management«
Zrelost	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacijska struktura podpira stabilnost, • Stabilna (ali padajoča) baza kupcev s skromno rastjo, • Divizijska struktura, ki jo vodi tim starejših managerjev, • Dobre organizacijske rutine 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprememba strateškega osredotočenja, • Managerska in lastniška zaveza, • reinvestiranje

Vir: Mojca Duh (1999, str. 189)

2.6. Predstavitev podjetja Šampinjoni Smuk d.o.o.

2.6.1. Ustanovitev in razvoj podjetja

Daleč pred ustanovitvijo podjetja Šampinjoni Smuk d.o.o., ko sta bila sedanji lastnik in njegova žena, še neporočena, na začetku njune skupne življenjske poti ne bi noben verjel, da se bosta kdaj ukvarjala z gobarstvom. Daleč od tega. Lastnik Bojan je bil anti-gobar, nobene želje ni imel po nabiranju gob, niti končno pripravljene na krožniku mu niso teknile. Žena Nuša se danes z nasmeškom spominja na moževo tedanjo izjavo: »Ko bova pa midva skupaj živela, pa pri naši hiši ne bomo jedli gob!«.

Pri družini Smuk se je vsekakor potrdil stari slovenski pregovor: »Zarečenega kruha, se največ poje.«. Družinska anekdota nam pove, da nikoli ne vemo kam nas popelje življenjska pot oz. kaj nam je usojeno. Danes je družinsko podjetje Šampinjoni Smuk d.o.o. največje slovensko podjetje na področju gojenja in prodaje šampinjonov.

V začetku devetdesetih letih je Slovenijo preplaval val podjetništva in število novo nastalih podjetij je bilo ogromno za slovenske razmere. Tudi prvi začetki pridelave šampinjonov pri Smukovih segajo v ta čas. Tedanja pridelava je bila bolj poskusnega značaja. Za gojenje so uporabili 1 tona komposta t.j. poseben kompost za gojenje šampinjonov, pridelan iz konjskega gnoja. Na 1 tona komposta se pridelala 25% gob, se pravi približno 250 kg šampinjonov.

Pri gojenju so sodelovali predvsem družinski člani. Lastnik Bojan in žena Nuša sta bila še redno zaposlena, tedaj še otroka Jernej in Polona, sta občasno pomagala. Po potrebi so na pomoč priskočili sorodniki, prijatelji, sosedje in znanci. Slednji so bili tudi prvi odjemalci pridelanih šampinjonov.

Leta 1993 se je lastnik odločil, da bo pustil tedanjo službo in se je v celoti posvetil gobarstvu. Zgradili so prvi gojitveni prostor, ter povečali pridelavo na 1.250 kg šampinjonov iz 5 ton komposta. Med odjemalce so pridobili tudi nekaj okoliških gostiln.

Lastnik Bojan Smuk je 27.01.1995 ustanovil podjetje Šampinjoni Smuk s.p.. S povečanjem povpraševanja v preteklem letu se je pojavila potreba po 2 dodatnih gojitvenih prostorih, ki so jih tudi zgradili. Povečana pridelava iz dvakrat po 7 ton komposta je znašala kar 3.500 kg pridelanih šampinjonov. Največja odjemalca sta bila D. Bulc, Trgovina na veliko, d.o.o. in Pelat, Trgovina na veliko, d.o.o.. Ostali pomembni odjemalci so bile okoliške gostilne, picerija Pingvin s.p., picerija Salomon, picerija Boter s.p., picerija Nibi in ostali..

Leta 1998 je povpraševanje še vedno presevalo ponudbo podjetja Šampinjoni Smuk s.p.. Dodatno so zgradili 3 gobarne (gojitvene prostore) za obdelovanje 25 ton komposta na gobarno. Dodatno so pridobili nove odjemalce med katerimi so bili picerija Tunnel in picerija Sonček. Delo je presevalo domače zmogljivosti, zato so honorarno zaposlili eno delovno silo in študentsko pomoč. Vendar so s časom prišli do ugotovitve, da potrebujejo še eno dodatno delovno silo, ki so jo zaposlili leta 1999.

Leta 2001 so odkupili konkurenčno podjetje gobarstvo Vilar iz Domžal. Z odkupom so pridobili 3 dodatne gojitvene prostore z zmogljivostjo 25 ton komposta, 3 dodatne delovne sile in pa nove odjemalce. Z odkupom so prodali svojo prodajo na gorenjsko regijo. Med nove odjemalce je sodil Mercator d.d., ki je še danes njihov največji kupec, Živila Kranj, Gea, gostilne in picerije v Kranju in v Domžalah. V tistem času je bilo v podjetju poleg družinskih članov še 6 zaposlenih.

S širitvijo družinskega podjetja se je pojavilo mnogo težav. Novi zaposleni, ki so jih pridobili pri odkupu so bili navajeni drugačnega procesa dela kot so ga imeli v podjetju Šampinjoni Smuk s.p.. Pri podjetju Šampinjoni Smuk s.p. so bili zelo natančni pri pobiranju gob kot tudi pri očiščevanju le-teh. Pri ločevanju šampinjonov, glede na boljšo in slabšo kakovost, so bili še posebej natančni. Trudili so se, da so dostavili šampinjone ustrezne kakovosti glede na želje svojih kupcev. Nova delovna sila se je morala priučiti novega načina dela in se sprijazniti z bolj discipliniranim vodenjem.

Težave so se pojavile tudi pri odjemalcih, predvsem pri dostavi Mercatorju d.d.. Mercator d.d. ima izjemno pogajalsko moč z visokimi zahtevami do svojih dobaviteljev. Odjemalec je zahteval visoke standarde kontrole, točno določeno pakiranje v embalažo z ustrezno deklaracijo in pa "just-in-time" dostavo. V podjetju Šampinjoni Smuk s.p. je bila potrebna temeljita reorganizacija zaposlenih in pa prilagoditev dela na nove zahteve. Uspelo jim je, da so vse težave uspešno rešili in tako pridobili Mercator d.d. kot zvestega kupca.

Leta 2003 so še dodatno zaposlili 2 novi delovni sili.

Leta 2005 so investirali v obnovo in nadgradnjo hladilnih prostorov za shranjevanje gob.

2.6.2. Današnja podoba podjetja

V Sloveniji je kar 70% uvoza šampinjonov in le 30% je lastne pridelave v državi. Tržišče še ni zasičeno, tako da se podjetju Šampinjoni Smuk d.o.o. obetajo še uspešne poslovne priložnosti. Med njihove konkurente sodijo predvsem Gobarstvo Kadunc d.o.o., ki šampinjone večinoma uvažajo. Šampinjone prodajajo po nižji ceni, vendar je tudi kakovost le-teh slabša. Med manjše gobarje sodijo gobarstvo Volk, gobarstvo Bernik, gobarstvo Buh, gobarstvo Kreuh, gobarstvo Alea-Krško, ki prideluje iz približno 1 tone komposta.

Podjetje Šampinjoni Smuk d.o.o. je največji gojitelj in prodajalec šampinjonov v Sloveniji. Po navedbah njihovih kupcev so s kakovostjo šampinjonov izjemno zadovoljni, prav tako kot tudi z njihovo točnostjo pri dostavi. Ustanovitelj podjetja Bojan Smuk je vedno pripravljen sam priskočiti na pomoč, če se znajdejo v časovni stiski. Tako pomaga pri prevozu le-teh tudi v nedeljo ali med prazniki, če delovni proces to zahteva. Od svojih zaposlenih pričakuje enako zavzetost in privrženost k delu, saj je mnenja, da mora biti delo opravljeno pravočasno, da ustrezajo željam kupcev.

Gojenje in prodaja gob sta zahtevna, zaradi časovno izjemno kratke življenjske dobe šampinjonov, ki je najdlje do 7 dni. Zato je potrebna učinkovita organizacija, ki zajema pravočasno pobiranje in razvoz gob do kupcev. Potrebno je mnogo znanja za pravilno gojenje, ki so si ga v podjetju največ pridobili z lastnimi izkušnjami. Največje tveganje za podjetje predstavljajo boleznj gob kot so bela in zelena plesen. V podjetju Šampinjoni Smuk se je že zgodilo, da je zaradi okuženih gob z zeleno plesnijo izpadel celoten mesečni pridelek. Odprava te boleznj je relativno dolgotrajna in takojšen izpad dohodka tako ogrozi podjetje kot tudi družino. Poleg izpada dohodka je pomembno tudi zaupanje kupcev, ki bi jih lahko podjetje s tem izgubilo.

Podjetje Šampinjoni Smuk je 28.02.2004 preoblikovalo status podjetja iz samostojnega podjetja posameznika v družbo z omejeno odgovornostjo, kjer je direktor Jernej Smuk, sin ustanovitelja.

2.6.3. Podjetje Šampinjoni Smuk d.o.o. kot tipično družinsko podjetje

Podjetje Šampinjoni Smuk d.o.o. lahko uvrščamo glede na definicije iz poglavja 2.1. med tipično družinsko podjetje. Vsebuje vse tri razsežnosti, ki jih pripisujemo družinskim podjetjem in sicer:

- lastništvo podjetja, ki je v stoddstotni lasti družine,
- vpletenost družinskih članov v poslovanje podjetja,
- pripravljenost naslednje generacije za prevzem.

Družinskim podjetjem pripisujemo specifične značilnosti, prednosti kot slabosti, ki so navedene v poglavju 2.2., in jih lahko zasledimo tudi v podjetju Šampinjoni Smuk in sicer:

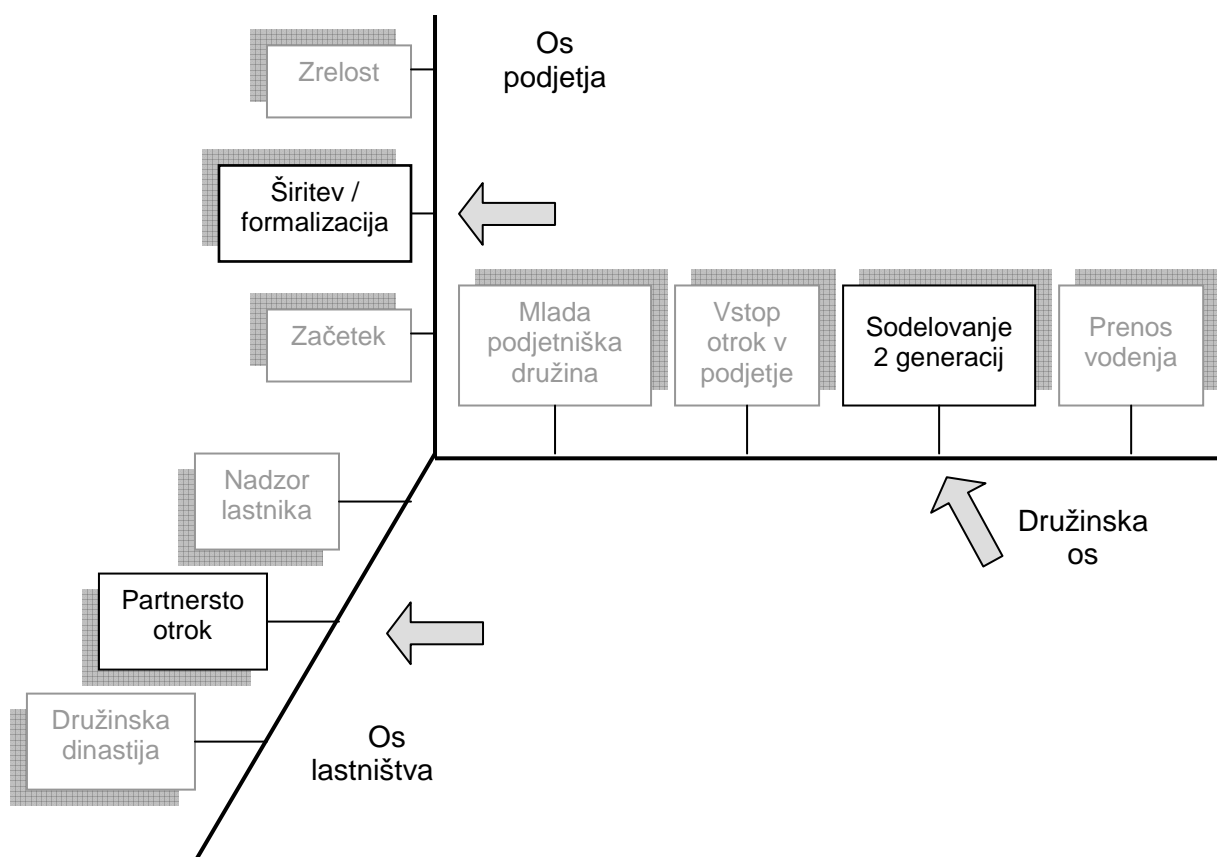
- Ustanovitelj Bojan Smuk je bil direktor dlje časa, šele pred kratkim je mesto direktorja prepustil sinu Jerneju Smuku. Pri izbiri za vodstveni položaj v podjetju so izbirali izključno med družinskim člani.

- V podjetju sicer razmišljajo na dolgi rok, tako glede poslovanja kot tudi glede predaje poslov naslednji generaciji, vendar nimajo izoblikovanega strateškega načrta oz. formaliziranega načrta.
- Podjetje je v stoddostni družinski lasti in niso dovzetni za zunanje vlagatelje oz. tvegani kapital.
- Lastnik Bojan Smuk je vsestranski, organizatorski, nenaklonjen visokemu tveganju, ki bi lahko ogrozil položaj podjetja in družine. Ne želijo izgubiti nadzora in svobode odločanja nad svojim podjetjem.
- Želijo ohraniti dobro ime, kar se kaže v skrbi za kakovost pridelkov, pravočasni dostavi le-teh in korektnih odnosih s kupci in dobavitelji
- Ustanovitelj Bojan Smuk je čustveno navezan na posel, ki je s časom že postal njegovo življenje. V podjetje je vložil veliko energije in truda, da je postalo tako uspešno. Enako požrtvovalnost pričakuje tako od družine kot od svojih zaposlenih.
- Tako lastnik kot ostali družinski člani so ponosni na svoje podjetje in so pripravljeni vložiti veliko truda za uspeh družinskega podjetja.
- Družinsko podjetje si je tekom časa že pridobilo določeno znanje in veščine pri pridelavi gob, ki jim zagotavlja konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji.
- Med pomembne značilnosti lahko uvrščamo fleksibilnost, ki je prisotna tako v času, delu in denarju. Kot že omenjeno, vsi družinski člani priskočijo na pomoč, kadar so v časovni zamudi pri pobiranju, čiščenju ali razvozu šampinjonov. Fleksibilni delovni čas za zaposlene pogosto pomeni delo v nedeljo in med prazniki.

Pri družinskem podjetju Smuk Šampinjoni d.o.o. se družinski in poslovni sistem sicer prekrivata, vendar v mejah normalne. Vpliv prekrivanja poslovnega in družinskega sistema je najočitnejši pri financiranju. Celoten družinski sistem je finančno odvisen od poslovnega sistema, saj so vsi družinski člani zaposleni v podjetju, ki predstavlja edini vir sredstev za družino. Izpad dohodka v poslovnem sistemu, kot so ga imeli zaradi okužbe gob z uničujočo plesnijo, je bil močen udarec tako za podjetje kot za družino. V trenutku so se znašli v krizni situaciji, kjer so se v podjetju bojevali z odpravo plesni, kar je povzročilo dodatne stroške, celotnim izpadom prihodkov, nezadovoljstvom odjemalcev, visokimi stroški plač zaposlenih, ter v družinskem krogu z izpadom prihodkov in bojaznijo pred propadom družinskega podjetja. Podjetju je z dodatnim dolžniškim kapitalom uspelo rešiti situacijo in ponovno zagotoviti normalno poslovanje.

Slika 2.5.a. na naslednji strani ponazarja trenutno stanje družinskega podjetja Šampinjoni Smuk d.o.o. v tridimenzionalnim modelu razvoja.

Slika 2.5.a. Tridimenzionalen model razvoja družinskega podjetja



Vir: Gersick et al. 1997, str.17

Podjetje se v dimenziji razvoja družine trenutno nahaja v obdobju, ko prihaja starševska generacija skozi starostno obdobje 50-55 let. Mlajša generacija pa je v starostnem obdobju med 25-30 let. V podjetju že sodelujeta obe generaciji.

V podjetju Šampinjoni Smuk d.d. sodelovanje obeh generacij dobro obvladujejo. Kompleksnejši odnosi še ne povzročajo večjih konfliktov med družinskimi člani.

Na osi lastništva so tudi že napredovali na stopnjo partnerstva otrok. Lastnik Bojan Smuk se je že umaknil z direktorskega položaja in ga prepustil sinu Jerneju Smuku, vendar iz ozadja še vedno kot glavni vodi podjetje in sinu še ni prepustil odločitvene moči poslovanja.

Če si ogledamo dimenzijo osi podjetja, je podjetje Šampinjoni Smuk v fazi širitve oz. formalizacije. Podjetje je že prebrodilo začetne faze preživetja in sodijo med uveljavljena in stabilna podjetja. Delovni procesi so postali nemoteni in rutinski.

3. KONFLIKTI V DRUŽINSKIH PODJETJIH

3.1. Vloge članov družine v družinskem podjetju

Družinska podjetja so unikatna ravno zaradi njihove strukture zaposlenih. Ti ljudje niso naključno izbrani zaposleni, managerji, vlagatelji in svetovalci temveč so družinski člani. Člani družine imajo tako več vlog: so očetje, matere, bratje, sestre, prav tako so managerji, lastniki, zaposleni. Vsak član družine ima seveda sebi lastne značilnosti, mnenja, cilje in probleme (Leach, 1991, str. 25). Poznavanje slednjih je pomembno za razumevanje delovanja in razvoja družinskega podjetja. Opredeljevanje vlog posameznih udeležencev pa nam bo v podporo za razumevanje odnosov med družinskimi člani ter nastajanje konfliktov med njimi.

a) Moški lastnik podjetja

Zanimivo je razmerje med podjetnikom in ustanoviteljem kot ju vidi Dr. Peter Davis (Leach, 1994, str. 33): »Čeprav so vsi ustanovitelji družinskih podjetij podjetniki, ne postanejo vsi podjetniki ustanovitelji.«

Ustanoviteljem pripisujejo karizmatične značilnosti z visoko stopnjo samozaupanja, visokimi vodstvenimi sposobnostmi, vizijami in sposobnostjo, da navdihujejo druge. So optimisti, ki prevzemajo preračunano tveganje, inteligentni, z veliko sposobnostjo za delo in popolno predanostjo svojim sanjam. Imajo pa tudi temno stran svojega značaja. Pogosto so avtorski, s težnjo popolnega obvladovanja, tako poslovnega kot družinskega življenja. (Lovšin, 2000, str. 29)

Moški podjetnik je običajno dober intuitiven manager, ki ima predsodek o planiranju in formalnostih. Njegov neformalni stil in management je lahko uspešen, dokler je podjetje še majhno, kasneje pa mora izbrati naslednika in ga usposobiti za prevzem posla (Benson et al., 1990, str. 23). Ustanovitelji so tipično intuitivni in čustveni ljudje, težijo po ustvarjanju posla in so častihlepni. Ljubijo tisto, kar so ustvarili, in želijo, da bi se to nadaljevalo v naslednjo generacijo.

Leach (1994, str. 34) je opredelil tri tipe ustanoviteljev. Tipi in njihove značilnosti so prikazani v spodnji tabeli 3.1.:

Tabela 3.1.: Prikaz različnih tipov ustanoviteljev

TIP USTANOVITELJA	LASTNOSTI
LASTNIK	<ul style="list-style-type: none">➤ ključno je lastništvo➤ jaz sem podjetje, podjetje je jaz➤ poslovanje ni profesionalizirano➤ otroke nadzoruje, zato postanejo pasivni ali pa uporniški
VODJA	<ul style="list-style-type: none">➤ ključno je nadzorovanje➤ pretežno se sam odloča, vendar zna delegirati➤ spodbuja sodelovanje in inovacije otrok v podjetju➤ ponosen na družino in na družinsko podjetje➤ izogiba se sprejemanju odločitev, ki bi ogrozile glavno očetovsko vlogo, predvsem prehoda na novo generacijo

STROKOVNJAK	<ul style="list-style-type: none"> ➤ posel gradi na osnovi tehničnih in kreativnih sposobnosti ➤ ne mara managerskih podrobnosti ➤ administracijo delegira ključnim, nedružinskim managerjem ➤ otroke včasih spodbuja, drugač ne ➤ pogost je konflikt med otroki in nedružinskimi managerji
-------------	--

Vir: Leach, 1994, str. 34

Raziskave v ZDA so pokazale, da so lastniki družinskih podjetij predvsem moški – navadno poročeni, z dvema otrokoma in univerzitetno diplomom v starosti med 50 in 59 let. Lastnik, ki je hkrati manager družinskega podjetja in »glava« družine mora pogosto obvladovati nasprotujoče si odgovornosti.

Pomembno vlogo ima tudi lastnikova žena. Včasih je žena skrbela za dom, otroke in prijetno družinsko okolje. Urejene družinske razmere so navadno pomemben temelj za uspešno poslovno življenje in prav žene so tiste, ki ob predpostavki, da sprejmejo to vlogo, omogočijo takšno življenje. Žena pogosto ni bila vpletena v posel. V primerih nenadne moževe smrti se je znašla pred številnimi odgovornostmi, ki jih je morala s trdim delom obvladati, če je želela ohraniti posel (Benson et al., 1990, str. 24).

Današnja vloga žensk se razlikuje od tradicionalne podobe ženske. Svojim možem so tako zaupnice kot svetovalke. Njihov vpliv se lahko odraža tudi pri moževih poslovnih odločitvah. Smiselno je, da si partnerja delita informacije, mož naj bi ženo sproti obveščal o tekočih poslih, načrtih za prihodnost, saj bo žena nekega dne lahko prisiljena prevzeti njegove odgovornosti. Žena v vlogi matere pogosto odigra pomembno vlogo pri vzpostavitvi ustrezne komunikacije in reševanju konfliktov v isti generaciji ali med generacijama (Leach, 1994, str. 38).

b) Ženske lastnice družinskih podjetij

Vloga žensk v poslovnem svetu se je v zadnjih 20 letih bistveno povečala. Ženske ustvarjajo podjetja ter so lastnice/managerke teh podjetij. Njihovi motivi so podobni kot moški – samozadovoljstvo, svoboda in neodvisnost so pogosto pomembnejši motiv kot pa dobiček.

Raziskave so pokazale, da so ženske v družinskih podjetjih bolj kreativne in nepopustljive kot moški. Pogosto so morale trdo delati, da so dosegle določen položaj in avtoriteto in so zato tudi trše pogajalke, ko dosežejo to mesto. Veliko težje delegirajo odgovornost kot moški, saj imajo močno težnjo po nadziranju celotnega dogajanja in ostro kontrolo nad poslom.

Enako kot moški potrebujejo ženske podjetnice družinskih podjetij veliko podporo od družine. Predvsem je ta težnja opažena pri ženskah, ki so že matere (Leach, 1994, str. 41).

c) Zakonski par kot lastnik/manager

Zakonski pari kot lastnik/manager podjetja je že star pojav in se tudi zelo pogosto pojavlja v družinskih podjetjih. Novost je le to, da je žena sedaj enakovreden partner v poslu in ne posluje v ozadju le kot podpora možu. Za nekatere zakonske pare je lahko nenehno skupno delo vzrok za razpad zakonskega življenja. Medtem ko drugim pomeni skupno vodenje podjetja dodatno krepitev in bogatitev zakonskega življenja. Pomembno je, da je zakonski par sestavljen iz komplementarnih talentov, temperamentov in da sta zmožna skupnega timskega dela. Težave nastopijo zlasti pri opredeljevanju vlog in sprejemanju odločitev (Leach, 1994, str. 43). Delitev vlog v podjetju je pogosto podobna tradicionalnemu vzorcu, vendar je, v primeru da je dosežena s konsenzom, ključnega pomena za uspeh podjetniškega para.

Rezultati ankete v Sloveniji (Vadnjal, 1996, str. 82) so pokazali, da zakonski pari, ki vodijo družinsko podjetje, štejejo med najpomembnejše značilnosti uspešnega zakona (našteto po padajoči pomembnosti, delež podjetij v odstotkih, pri katerih zasledimo določeno značilnost):

- ne tekmujeta med sabo (85%),
- naloge so točno in pravično razdeljene pri poslu (55%),
- učinkovita in redna komunikacija (50%),
- podobne delovne navade (50%),
- podoben odnos do denarja (45%),
- komplementarne lastnosti in sposobnosti (35%),
- podobna sila vodenja (25%),
- zmožnost ločevanja zasebnega in družinskega (25%),
- naloge so točno in pravično razdeljene doma (15%).

d) Sinovi in hčere

Od sinov se navadno pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje, če jim je to prav ali ne. Če se oče in sin dobro razumeta, lahko postaneta enkratna in nepremagljiva partnerja v podjetju. Vendar pa je takšna okoliščina prej izjema kot pravilo. Odnosi oče-sin so pogosto vir konfliktov, ki lahko preide v družinsko podjetje, kar ima lahko destruktivne posledice za podjetje (Leach, 1994, str. 46).

Z uveljavitvijo žensk v poslovnem svetu se je spremenila tudi vloga hčere kot možne naslednice družinskega podjetja. Še vedno ostaja tradicionalno zasidrano mišljenje in hčere še vedno niso povsem enakovredne sinovom. Kot naslednice so izbrane predvsem v primeru, da v družini ni sina ali pa da je hčer najstarejši otrok. Prav tako je pogosto vprašljiva njihova dolgoročna zavezanost podjetju, saj se bodo nekoč poročile, ter prenesle svojo pripadnost možu in njegovi družini (Leach, 1994, str. 46).

Sodelovanje med hčerami in očeti je pogosto bolj uspešno, saj med njima ne vlada rivalstvo kot pri odnosu med očetom in sinom. Očetje lažje sprejemajo kritiko in nasvete svojih hčera. Uspešno sodelovanje pa je lahko tudi posledica naslednjih dejavnikov (Benson et al., 1990, str. 31):

- ženske dajejo prednost kooperativnosti pred tekmovalnostjo,

- prednost dajejo timskemu delu, kjer sta moč in vpliv deljena, pred hierarhično ureditvijo s koncentracijo moči na vrhu,
- pri reševanju problemov se zanesejo tako na intuicijo kot na razumsko razmišljanje,
- bolj se osredotočijo na dolgoročne cilje,
- prednost dajejo pristopu zmagam – zmagaš pri reševanju problemov.

d) Zakonski partnerji otrok

Zakonski partnerji otrok navadno nimajo enostavnega položaja pri vstopu v družinsko podjetje. Kot vsaka stvar ima prihod v tako družino svoje prednosti in slabosti, hkrati pa pomeni povečano nevarnost nastajanja konfliktov.

Leach (1994, str. 48) opaza, da se priženjeni večkrat počutijo popolnoma izolirane. Večne razprave o poslu med družinskimi člani, kjer se novinci zaradi različnih razlogov ne morajo uveljaviti in so potisnjeni v podrejeni položaj. Družinski člani, ki sodelujejo v družinskem podjetju, imajo drugačen življenjski stil. Za tiste, ki pridejo na novo v družino in prej niso bili vajeni podjetniškega življenja, prestop v tako družino predstavlja dodatne težave.

Problemi, s katerimi se soočajo zakonski partnerji otrok so predvsem sledeči (Leach, 1994, str. 48):

- Priženjeni se počuti kot »outsider«. Četudi priženjeni ni zaposlen v družinskem podjetju je pogosto udeležen v razprave in sestanke glede podjetja ter se pogosto počuti odrinjenega.
- Priženjeni imajo občutek, da jih nova družina ogroža. Za podjetniške družine je značilna skupna strast in navdušenje nad družinskim podjetjem in so navadno zelo podjetni in učinkoviti. Priženjeni, ki nimajo podobnih izkušenj s takšnimi družinami, so pogosto pod močnim pritiskom prilagajanja družinskim normam.
- Priženjene družinske člane obravnavajo z nezaupanjem. Priženjeni družinski član pomeni spreminjanje obstoječega stanja v družinskem podjetju. Njihov prihod zahteva od družine razmišljanje o možnosti vključitve priženjenih v podjetje in pa upravičenost le-teh do lastništva v podjetju.

e) Drugi družinski člani

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

Raziskave so pokazale (Ward,1987, str. 11), da so bila uspešna in preživela prehod na naslednjo generacijo tista družinska podjetja, ki so med drugim uspela »obrezati družinsko drevo«. Uspešna družinska podjetja so se uprta vključevanju velikega števila družinskih članov v management in lastništvo. Lastništvo in

management so pustili v rokah le manjšega števila ljudi. To je omejilo rivalstvo med brati in sestrami in drugimi družinskimi člani.

3.2. Družinski odnosi in možni konflikti

Kot že omenjeno v poglavju 2.3. je bistvena značilnost družinskega podjetja, da gre za kombinacijo dveh, po svojem bistvu, precej različnih sistemov. Družinski sistem temelji na čustveni podlagi in družinskih vrednotah, medtem ko poslovni sistem temelji na uspešnosti podjetja. Nasprotujoči interesi v družinskih podjetjih so vir številnih konfliktov. Pomembno je preprečevanje in reševanje teh konfliktov, saj so dobri odnosi pogoj za uspeh podjetja.

Načinov, kako doseči dobre odnose, je več. Dunn (1995, str. 22) tako navaja različne možnosti: od vzpodbujanja konfliktov ter odprtega izražanja lastnih mnenj do odpravljanja konfliktov.

Ward (1987, str. 49-51) opozarja, da je izogibanje konfliktom in prisilna ohranitev družinske harmonije nevarna. Konflikti in zdrava tekmovalnost so pomembni faktorji za razvoj podjetja. Tekmovalnost je stimulatívna, močna sila, ki spodbuja ljudi, da izboljšujejo obstoječe procese delovanja, dušenje te tekmovalnosti pa duši razvoj novih idej v podjetju. Ward predlaga naslednje tehnike za doseganje družinske harmonije ob sočasnem ohranjanju zdrave tekmovalnosti:

- Družinski člani naj bodo kar se da ločeni v podjetju, ker to zmanjša medsebojne konflikte.
- Družina naj bo šolana glede na potrebe podjetja.
- Zakonski partnerji in zakonski partnerji otrok morajo prispevati k ohranjanju družinske harmonije, vendar morajo biti seznanjeni s finančnim in strateškim položajem družinskega podjetja.
- Lastniki/managerji morajo spodbujati spremembe v podjetju.

Čačinova (1998, str. 224-238) ugotavlja, da je v slovenskih družinah zelo malo dogovarjanja in skupnega iskanja rešitev. V vsaki družini se pojavljajo konflikti in nejasnosti, ki skoraj vedno ostajajo neizrečeni in nerazčiščeni. Ena od temeljnih zaželenih sposobnosti družine je, da kljub strahu razbere konflikt, se sooči z njim, ga razreši ali pa zadrži. Vsi konflikti niso razrešljivi. Dragoceno je, če se otrok v družini nauči reševati konflikte in to tako, da je rešitev obojestranska in ne pride od ponižanja ene strani. Odprta in neovirana komunikacija je pogoj za soočanje s konflikti.

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

3.2.1. Rivalstvo med generacijami

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

največji vpliv na razmerje med očetom in sinom. Študija je pokazala (Vadnjal, 2001, str. 43), da:

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

Tudi očetje gredo skozi svoja življenjska obdobja:

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

S staranjem očeta se odnosi vse bolj zapletajo. Ne more prepustiti podjetja, ki je običajno njegova stvaritev in pomeni zanj simbol moči in varnosti.

Sin se v takem položaju pogosto počuti ogroženega in pogosto tudi nepotrebneega. Namesto da bi z naraščajočo zrelostjo prevzel večjo odgovornost za podjetje in dobil izvršna pooblastila, ne more iz očetove sence.

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

Poudariti je potrebno, da odnos oče-sin ne smemo posploševati na odnose oče-hči. Odnosi oče-hči so bolj harmonični in se razlikujejo od odnosov oče-sin (Leach, 1994, str. 56). Hčere so bolj pripravljene sprejeti vlogo skrbnika očeta in podjetja. Posledično je manj verjetno, da bodo prišle v konflikte z očeti ob vprašanih moči in kontrole nad podjetjem.

3.2.2. Rivalstvo v isti generaciji

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

Starši pogosto zavestno ali nezavestno sprožijo konkurenco z zagovarjanjem odprtega tekmovanja v družini in podjetju, čeprav je tekmovalnost kot motivacijski dejavnik vprašljiv. Konkurenčnemu boju se ni mogoče popolnoma izogniti, še zlasti če se pojavi vprašanje, kdo bo vodja in kdo lastnik. Tudi najbolj preiščljena

odločitev staršev, podprta z objektivnimi kriteriji, lahko vzburja čustva, vzbudi zavist in jezo, ko eden od bratov prehití drugega.

Za obvladovanje konfliktov Leach (1994, str. 67) priporoča predvsem odkrit pogovor med brati in sestrami o strahovih, skrbah, jezi in razočaranjih. Šele po odkritih razgovorih se lahko tudi dogovorijo, kako si bodo razdelili naloge v podjetju, da bo imel vsak priložnost pridobiti in dokazati svoje sposobnosti. Če takšen način reševanja ne prinese zelenih izidov, je smiselno poiskati pomoč pri zunanjih svetovalcih ali razmisliti o delu v ločenih podjetjih.

3.3. Vzroki za konflikt

Fridman (1994, str. 92) opredeljuje sledeče vzroke za nastanek konfliktov v družinskem podjetju:

- Nestrinjanje glede poslovne strategije
- Nestrinjanje glede na usposobljenost, talente družinskih članov, njihovo plačevanje, odgovornost, možnost za napredovanje
- Pomanjkanje odkrite komunikacije
- Neustrezno upoštevanje prispevka vsakega posameznika k delu podjetja.

Zanimiva je Vadnjalov (1999, str. 48-50) pogled na najbolj pogoste vzroke konfliktov v družinskih podjetjih. Mnogo družinskih podjetij in družin se sooča s podobnimi situacijami in odločitvami, ki so nehote povod za nov konflikt. V nadaljevanju navajam Vadnjalovih petnajst tipičnih odločitev v družinskih podjetjih:

1. odločitev:

Ali bo dobiček družinsko podjetje re-investiralo ali pa si ga bodo za zasebne namene razdelili lastniki in družinski člani?

Konfliktni interesi glede porabe ustvarjenega dobička so lahko zelo različni, vendar povsem upravičeni. Presojanje o smotrnosti in upravičenosti porabe dobička je kompleksno in različno od vsakega posameznega primera.

2. odločitev:

Kakšno bo upravljanje (management) družinskega podjetja?

Za podjetnike-ustanovitelje pogosto ugotavljamo, da so bolj avtorske osebnosti, ki želijo imeti tudi najtanjše niti v svojih rokah. Medtem, ko so mlajše generacije bolj pod vplivom sodobnejših managerskih šol, ki spodbujajo komunikacijo, posvetovanje, delegiranje nalog podrejenim, kar je za starejše podjetnike lahko celo žalitev.

3. odločitev:

Vodja se odloči, da bo dodatna sredstva namenil za uresničitev svojih podjetniških sanj, ne da bi upošteval realne potrebe družine.

Znane so ugotovitve, da podjetniki vsa razpoložljiva sredstva puščajo in porabijo v podjetju za poslovno povsem nepotrebne in neupravičene izdatke, npr. drago opremo, ki je ekonomsko povsem neupravičena. Pri takih ljudeh je ključno njihovo osebno zadovoljstvo, medtem ko si družina želi še kaj več od papirnatega bogastva.

4. odločitev:

Zakonski partnerji (ki v podjetju nimajo formalne vloge) družinskih uslužbencev se potegujejo za koristi svoje osnovne družine.

Vpliv zakonskih partnerjev na družinsko podjetje ponavadi ni zanemarljiv. Čeprav so brez formalne vloge v podjetju, pa se zavedajo, da sta njihova družina in njeno blagostanje zelo odvisna od podjetja. Če so družinski člani v podjetju angažirani od jutra do večera, zahtevajo njihovi partnerji vsaj denarno kompenzacijo, ki pa je lahko večja od zmožnosti podjetja. Tako se znajde aktivni družinski član med dvema ognjema: med svojo osnovno družino in družino, ki si jo je sam ustvaril.

5. odločitev:

Vodja sklene, da vsakega družinskega člana čaka delovno mesto v podjetju, ne glede na potrebe in kandidatove sposobnosti.

Samoumevno vključevanje družinskih članov v podjetje lahko povzroči konflikt tako med družinskimi kot nedružinskimi zaposlenimi. Pogosto si posamezni sorodniki delovnega mesta ne zaslužijo, nimajo ustreznih znanj in sposobnosti, kar povzroči, da se ostali zaposleni čutijo prikrajšane in razvrednotene.

6. odločitev:

Vodja se odloči, da bo na neko pomembno funkcijo v podjetju postavil enega od (načeloma enakopravnih) družinskih članov.

Bratje in sestre so si v družinskem smislu načeloma enakopravni, vendar je napačno razmišljanje, da se enakopravnost avtomatično prenese tudi v podjetje. Najbolje bi bilo, da bi posamezne položaje zasedli ljudje, ki so za to sposobni in tudi pripravljeni.

7. odločitev:

Aktivni družinski člani bodo od neke odločitve imeli več kot neaktivni.

Gre za klasičen problem, znan že iz ekonomske teorije; kako naj bodo lastniki prepričani, da management podjetja ne dela preveč v svojem interesu.

8. odločitev:

Kdo lahko ima lastniški delež v družinskem podjetju?

Interesi v podjetju aktivnih in neaktivnih družinskih članov so torej različni. Tisti, ki niso zaposleni, imajo lastniško pravico za to, da se ta dobiček tudi zares razdeli, medtem ko bi ga zaposleni raje obdržali v podjetju. Konfliktu se je najlažje izogniti, če bodo solastniki podjetja večinoma tudi v njem zaposleni.

9. odločitev:

Bivše žene lastnikov sklenejo še naprej aktivno zastopati svoje interese v družinskem podjetju.

Vsaka tretja zakonska zveza se konča z ločitvijo in po veljavni zakonodaji ima vsak od zakoncev ob ločitvi pravico do polovice v zakonu pridobljenega premoženja. Ko eden od zakoncev odide, drugi pa bi želel nadaljevati podjetniško kariero, je jasno, da so njuni interesi zelo različni.

10. odločitev:

Bolje se je prepirati za vsako malenkost, kot poiskati rešitev v konfliktu.

Reševanje konfliktov ni preprosto, saj v večini primerov zahteva nekaj popuščanja z obeh strani. Najbolj udobna je kratkoročna »rešitev«, nekaj vpitja in zadeva ohrani status "quo".

11. odločitev:

Ustanovitelj družinskega podjetja razdeli svoje premoženje (navidez) nepravično med svoje naslednike.

Nemogoče je opredeliti kaj je »pravična« delitev podjetja. Enak delež za vse v isti generaciji naslednikov, ali pa je bolje, da tisti, ki so aktivno udeleženi dobijo večje deleže in tako formalno več besede pri poslovnih odločitvah, kar lahko po drugi strani privede do konflikta pri prikrajšanih sorodnikih.

12. odločitev:

Kdo bo nadomestil vodjo družinskega podjetja, ki je nenadoma umrl ali hudo zbolel?

Kadar se zgodi, da ustanovitelj nenadoma umre ali hudo zboli brez pravega in uvedenega naslednika, je katastrofa ponavadi neizbežna. Nova generacija bo le z težavo brez uvajanja prevzela vsa najodgovornejša dela in naloge.

13. odločitev:

Ustanovitelj čez vsako razumno mero drži vso oblast v podjetju v svojih rokah.

Neizbežno je, da pride do konfliktov med generacijami pri tako imenovanih »Večnih podjetnikih, ki se nikoli ne upokojijo.« Znan primer Henryja Forda II., ki je prej dočakal svojo upokojitev kakor prevzem oblasti v korporaciji Ford, in štafetno palico je kar takoj predal takrat že štiridesetletnemu Henryju III., vnuku starega Henry Forda.

14. odločitev:

Poslovne odločitve otrok, ko njihovih staršev ni več v podjetju.

Rivalstva in prepiri med brati in sestrami so vsakodnevni pojav v družinskih podjetjih. Ustanovitelj običajno prevzema vlogo razsodnika, ki ima zadnjo besedo. Ko tega razsodnika ni več v podjetju, se taki prepiri lahko pripeljejo do roba vseh razumnih skrajnosti.

15. odločitev:

Poveča se število družinskih članov, ki imajo interes v družinskem podjetju.

V družinskih podjetjih, kjer velja pravilo enakosti vseh družinskih članov, že pri drugemu ali tretjemu prehodu generacije postane problem preveliko število udeležencev z različnimi interesi. Smiselno je načrtovati, da pridobivanje lastniškega deleža pridobijo le tisti, ki bi res imeli podjetniške in managerske ambicije v podjetju.

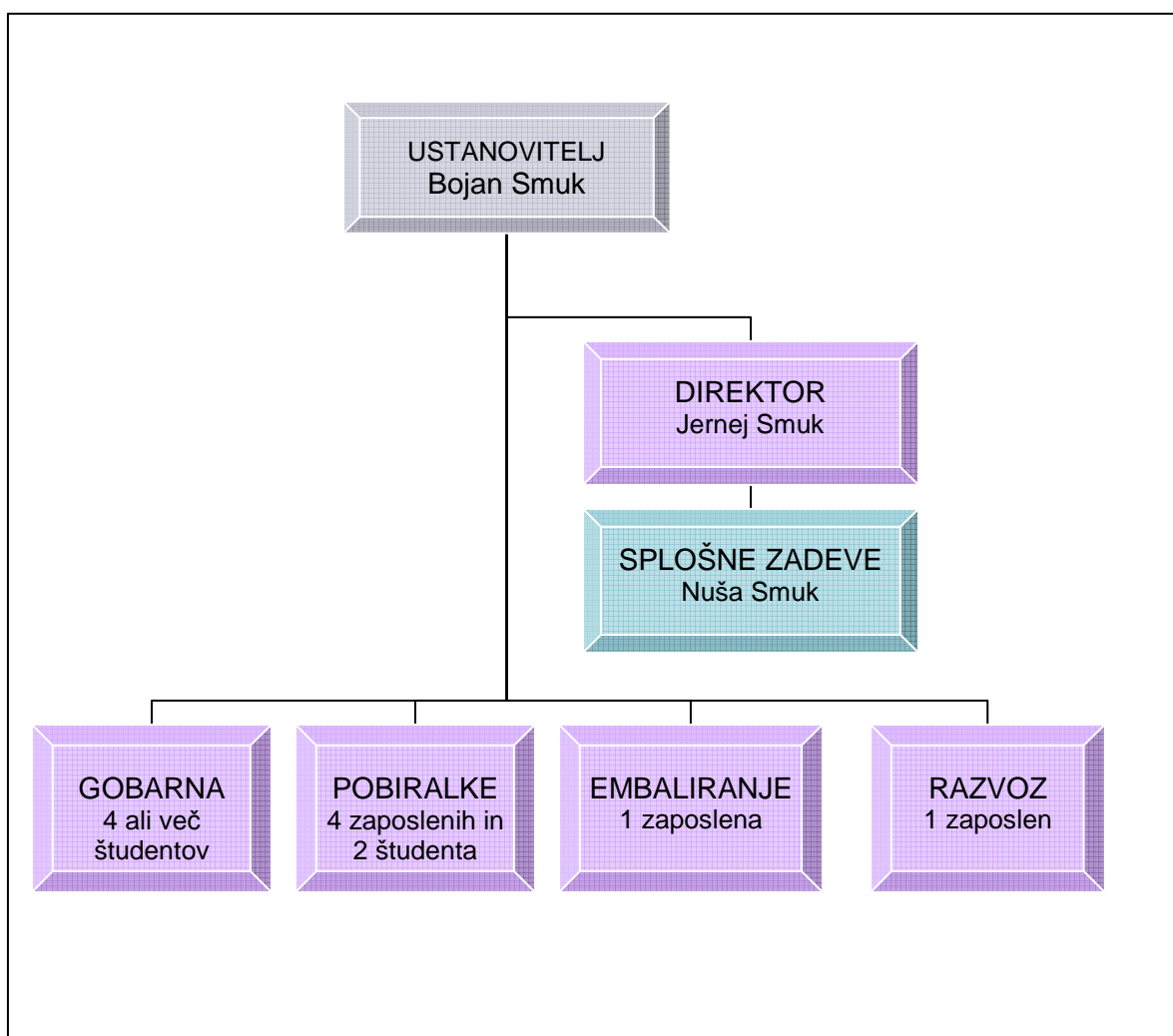
Receptov in rešitev za opisane probleme seveda ni. Vendar pa je odgovor, kako se vsaj izogniti naštetim konfliktom, skrbno načrtovanje. To se začne z odkrito kombinacijo vpletenih članov, ki se izjasnijo, kakšni so pravzaprav njihovi interesi v družinskem podjetju. V naslednji fazi je potrebno doseči določen kompromis, ki naj upošteva tako podjetniške ambicije, željo po profesionalnem napredovanju, kakor tudi materialno nagrado za vloženi trud in seveda čimbolj pravično in učinkovito razdelitev premoženja. Dokument, ki ga navadno imenujemo družinska ustava, naj zajema kočljive teme, kot so vizija družinskega podjetja, politika zaposlovanja in nagrajevanja, načela delitve dobička, kdo lahko postane ali ostane solastnik podjetja. (Vadnjal, 1999, str.50). Podrobnejša priporočila o načrtovanju v podjetjih in družinski ustavi bom opredelila v 4. poglavju.

3.4. Organizacijska struktura podjetja

Trenutno je zaposlenih v podjetju Šampinjoni Smuk d.o.o. kar 9 redno zaposlenih ter 6-7 preko študentskega dela. Na spodnji sliki je prikazana organizacijska struktura podjetja.

V družinskem podjetju so zaposleni vsi ožji člani družine Smuk. Ustanovitelj Bojan Smuk ima vodstveni položaj v podjetju. V svojih rokah ima glavno odločilno in strateško moč v podjetju. Sin Jernej Smuk je pred kratkim prevzel direktorski položaj v podjetju, saj je izbran kot naslednik, ki bo prevzel podjetje po umiku očeta iz podjetja. Lastnikova žena ureja splošna in administrativna dela v podjetju, pri čemer ji pomaga tudi njena hči.

Slika 3.1.: Organizacijska struktura podjetja Šampinjoni Smuk d.o.o.



Vir: Interno gradivo podjetja Šampinjoni Smuk d.o.o.

3.4.1. Družinski člani v podjetju Šampinjoni Smuk d.o.o.

a) Ustanovitelj in lastnik

Lastnik podjetja je Bojan Smuk (50). Njegova gonilna vloga v podjetju je še vedno odločilnega pomena. Delovna področja, ki jih pokriva so predvsem sledeča:

- pridobivanje kupcev in pripravljane ponudb,
- urejanje celotne organiziranosti delovnih procesov,
- strateško načrtovanje rasti podjetja in odločanje o investicijah,
- pridobivanje dobaviteljev, pogajanje z njimi ter urejanje pogodbe,
- pridobivanje potrebnih finančnih sredstev, sodelovanje z bankami,
- kadrovanje.

Podjetnik Bojan Smuk ima ključno vlogo v podjetju tako pri splošnem poslovanju kot tudi pri razvoju podjetja. Ima odločilno vlogo pri odločanju o poslovanju in uživa v svojih prisluženih uspehih.

Njegova inovativnost in prizadevnost sta pripeljala podjetje na prvo mesto največjega proizvajalca v Sloveniji na področju gojenja šampinjonov. Vedno razmišlja o izboljšavah, ki bi jih lahko uvedli v podjetju in pri svojih izdelkih. Sicer pri samem gojenju ne morajo uvesti bistveno drugačnega načina dela, vendar si nenehno prizadeva z izboljšavami na drugih področjih. Eden izmed številnih primerov inovativnosti, ki so jih uvedli v podjetju je bilo pri embaliranju šampinjonov. Tako so začeli poleg privlačnih deklaracij na svoje embalaže prilagati preizkušene recepte za pripravo šampinjonov. S tržnega vidika je bila to uspešna poteza, saj so kupci z veseljem preizkušali slastne jedi s šampinjoni.

Podjetnik vztraja pri tem, da je podjetje Šampinjoni Smuk d.o.o. ponudnik najboljše kakovosti. Zaveda se dejstva, da le zadovoljen kupec ostane zvest kupec. Podjetje si je s svojimi brezhibnimi izdelki in zanesljivo dostavo že pridobilo dobro ime med odjemalci.

Natančnost pri gojenju in pobiranju šampinjonov, ter ločevanje le-teh po kakovosti zahteva tudi od svojih zaposlenih. Ne dovoljuje, da bi zaradi malomarnosti pri delu podjetje ponujalo šampinjone slabše kakovosti in tako prišlo na slab glas.

Kljub temu, da ima lastnik podjetja ključno moč pri odločanju, se pogosto posvetuje z ostalimi družinskimi člani. Vedno je odprt za nove predloge in upošteva mnenje in nasvete svojih zaposlenih.

Podjetnik si želi obdržati celotno moč odločanja v svojih rokah oziroma znotraj družine. Ne želi si združitve oziroma prodaje podjetja, pri katerem bi izgubil del svoje neodvisnosti. Tudi do tujih investorjev ni naklonjen. Njegova konzervativnost je očitna tudi pri financiranju podjetja, saj je podjetje večino investicij financiralo z zadržanimi dobički podjetja. Odrekanje visokim izplačilom za osebno potrošnjo se je vsekakor obrestovalo. Zadolženost podjetja je omejena zgolj na nekaj bančnih posojil.

b) Ustanoviteljev sin

Leta 2004 so, pri preoblikovanju statusa podjetja v družbo z omejeno odgovornostjo, imenovali Jerneja Smuk-a za direktorja podjetja. Jernej Smuk (25) je sin lastnika in naslednik podjetja Šampinjoni Smuk d.o.o.. Izobražen kot živilski tehnik, trenutno še neporočen.

Poslovanje v podjetju mu ni tuje, saj je že od samega začetka spremljal družinsko podjetje in opravljal različna dela. Oče Bojan Smuk verjame v sposobnosti svojega sina in je ponosen, da se je le-ta odločil za prevzem nasledstva v družinskem podjetju.

Jernej Smuk se šele postopno uvaja in prevzema manj zahtevna dela od svojega očeta. Trenutno je odgovoren za organiziranost zaposlenih pri gojenju, pobiranju in razvozu. Sooča se z vsakodnevnimi problemi zaposlenih kot so bolniške odsotnosti in koordiniranje dopustov, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Udeležuje se sestankov s kupci, po potrebi skupaj s svojim očetom. Samostojno že oskrbuje manj zahtevne odjemalce, medtem ko se z glavnimi odjemalci kot je Mercator d.d. še vedno dogovarja in pogaja oče.

Jernej Smuk se je resno in zavzeto lotil novih izzivov. Kot sam pravi, so mu pri uvajanju v poslovni svet očetovi napotki v veliko pomoč.

c) Ustanoviteljeva žena

Žena lastnika, Nuša Smuk (50), kot v mnogih družinah podpira »tri stebre pri hiši«. Svojega moža podpira tako pri delu kot tudi pri načinu poslovanja podjetja. V družinskem podjetju je zaposlena za polni delovni čas in po potrebi opravlja svoje delo tudi pozno v noč.

Zadolžena je pravzaprav za celotno administrativno delo, izstavljanje in vodenje računov, poravnavanje terjatev, spremljanju finančnega stanja podjetja in ostalo. V primeru odsotnosti zaposlenih priskoči na pomoč pri pridelovanju oziroma pobiranju ali razvozu šampinjonov.

Njena funkcija v podjetju je predvsem podporna. Prilagaja se poslovanju svojega moža, medtem ko si zasluge za uspehe delita. Kljub temu, da ni v središču pozornosti kot je njen mož, se ne počuti v zapostavljenem položaju. Med pripovedovanjem gospe Smuk o družinskem podjetju se čuti njena pripadnost. Za obstoj podjetja je bila pripravljena mnogo žrtvovati in zato ceni današnjo podobo le-tega. Vrednote družinskega podjetja igrajo pri gospe Smuk visoko vlogo. Podobno kot njen mož ni naklonjena tujim investitorjem in visokemu zadolževanju.

Za prihodnost podjetja Šampinjoni Smuk jo ne skrbi in tudi pri prehodu v naslednjo generacijo ne vidi nobenih ovir.

d) Ustanoviteljeva hči

Hči Polona (26) je tik pred zaključkom svojega študija na Ekonomski fakulteti. V družinskem podjetju sicer ni redno zaposlena, vendar tako rekoč redno opravlja in pomaga v družinskem delu. Njeno plačilo je kot pri vseh ostalih študentih mesečno preko študentskega servisa. V organizacijski strukturi v poglavju 3.1. je ni bilo mogoče natančno vključiti, ker je v podjetju pravzaprav »deklica za vse«. Tako glede na vsakodnevne potrebe opravlja bodisi administrativna dela bodisi pomaga pri pobiranju ali pa pri razvozu šampinjonov.

Sicer spoštuje družinsko podjetje in je ponosna na njegove uspehe, vendar ne vidi v njemu prave prihodnosti zanjo. Mnenja je, da v podjetju enostavno ne morata biti dva enakovredna naslednika v nadaljnjem poslovanju. Tako začasno opravlja priložnostna dela, v prihodnosti pa si želi kariere izven podjetja Šampinjoni Smuk. Glede na dolgoletno sodelovanje v družinskem podjetju, si le s težavo predstavlja togo redno zaposlitev v velikih podjetjih. Po končanem študiju se bo odločila, na katerem področju se bo zaposlila. Med najprivlačnejšimi alternativami se ji zdi ustanovitev svojega podjetja. Možno je da bo ustanovila svoje lastno podjetje ki bi bilo povezano s Šampinjoni Smuk d.o.o.. Ukvarjala bi se lahko s pridelavo drugačnih začimb oz. zelenjave ali pa bi uporabila šampinjone za predelavo v nove proizvode.

3.4.2. Družinski odnosi v podjetju Šampinjoni Smuk d.o.o.

Kot že omenjeno v poglavju 3.1. Vloge članov v družinskem podjetju, ločimo glede na lastnosti vodenja različne tipe ustanoviteljev. Ustanovitelja podjetja Šampinjoni Smuk, Bojana Smuka bi lahko uvrstili med vodje.

Njegov način poslovanja se skoraj v celoti ujema z lastnostmi ustanovitelja-vodje in sicer:

- Bojan Smuk sam nadzoruje in ima vpogled na celotno poslovanje podjetja
- Pretežno se sam odloča, vendar se predhodno posvetuje z ženo in družino
- Otroke je vključil v podjetje, saj oba redno sodelujeta v podjetju
- Vsekakor je ponosen na družino in uspehe družinskega podjetja

Ustanovitelji-vodje imajo še eno značilnost in sicer, da se izogibajo sprejemanju odločitev, ki bi ogrozile glavno očetovsko vlogo, predvsem prehoda na novo generacijo. Slednje lastnosti ni mogoče istovetiti z Bojanom Smukom. Svoj položaj direktorja je že predal svojemu sinu in tako začel s predajo poslov naslednji generaciji.

Družinski člani sicer zagotavljajo, da ne vidijo vzrokov za konflikte pri tranziciji podjetja v naslednjo generacijo, vendar opozarjam na že omenjeni primer Henryja Forda I, ki se ni umaknil iz poslovanja podjetja in je poslovanje podjetja predal kar svojemu vnuku.

Podjetju Šampinjoni Smuk d.o.o., predvsem njegovemu ustanovitelju svetujem, da se pravočasno umakne iz podjetja in vodenje prepusti svojemu sinu.

Strokovnjaki priporočajo, da ustanovitelj sam določi točen datum upokojitve in se le-tega tudi drži. Seveda lahko ostane v podjetju kot mentor oz. svetovalec, vendar naj prepusti vodilno in strateško moč svojemu sinu. Sin mora imeti možnost razvoja lastne kariere in razvoja družinskega podjetja kot se zdi njemu primerno. Mlajša generacija ima drugačno znanje in drugačne poglede na razvoj podjetja, ki jih brez izvršilne moči ne more uveljaviti oz. spremeniti način poslovanja.

V nasprotnem primeru, da ustanovitelj podjetja Šampinjoni Smuk ne bi predal svojega položaja, obstaja velika verjetnost nastanka konfliktov v podjetju med očetom in sinom.

Družinski člani podjetja Smuk se zavedajo, da je vodenje družinskega podjetja obsežno delo, ki ga težko obvlada en sam človek. Žena ustanovitelja se je glede na obsežne delovne potrebe odločila, da je pustila tedanjo službo in pomagala svojemu možu pri poslovanju. V podjetju ima bolj tradicionalno vlogo, tako da posluje v ozadju podjetja in podpira svojega moža, ter skrbi za družino. Vendar odigra pomembno vlogo kot moževa zaupnica in svetovalka, saj se o večjih investicijah in projektih skupaj posvetujeta o nadaljnjem razvoju podjetja.

Naslednik, Jernej Smuk, trenutno še ni poročen in nima ustvarjene svoje lastne družine. Družina sicer ne vztraja pri vključevanju njegove bodoče zakonske partnerice v družinsko podjetje, vendar je bila izražena želja, da bi bilo priporočljivo, da bi se zaposlila v podjetju in s časom prevzela delovne naloge Nuše Smuk.

Tako družina kot naslednik morajo, pred vključevanjem zakonske partnerice v podjetje, temeljito premisliti, kaj to pomeni za podjetje kot tudi za družino. V družini in družinskem podjetju morajo razmisliti o sledečih postavkah:

- O reorganizaciji delovnih mest v podjetju
- Ali je dodatna delovna sila ekonomsko upravičena in potrebna
- Ali bo podjetje finančno preneslo dodatno zaposlitev
- Ali ima bodoča zakonska partnerica primerno izobrazbo
- Ali so možni družinski konflikti
- Ali si bodoča zakonska partnerica sploh želi vstop v družinsko podjetje
- Ali ji zaposlitev nudi željen razvoj lastne kariere

Pred zaposlitvijo bodoče zakonske partnerice priporočam odprt pogovor med bodočima zakoncema in celo družino. Pomembno je, da se upoštevajo želje zakonske partnerice in seveda ali so njene želje uresničljive z zaposlitvijo v družinskem podjetju.

Za reševanje nastalih konfliktov je priporočljivo takojšnje soočanje in sprotno reševanje le-teh. Zato je najboljšo priporočilo odprti pogovori tako znotraj družine kot redni sestanki v družinskem podjetju.

4. PRENOS VODENJA NA NASLEDNJO GENERACIJO

4.1. Dileme prehoda

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

Dileme, ki nastajajo pri prehodu podjetja v naslednjo generacijo ne izvirajo le z nadomestitvijo vodstva, temveč je potrebno ponovno opredeliti vloge vseh udeležencev in njihovih medsebojnih odnosov. Ključno vlogo pri prehodu ima podjetnik – ustanovitelj, ki se umika iz podjetja. Z družinskimi člani mora na novo opredeliti cilje in vizijo podjetja, celovito strategijo podjetja, poslanstvo, vlogo družinskih članov in kriterije za vstop le-teh, organiziranost in filozofijo podjetja.

Zamenjava vodstva podjetja povzroči določeno mero stresa tudi za zaposlene in do neke mere tudi za kupce, dobavitelje ter druge povezane osebe. V podjetju s profesionalnim vodenjem, ki ima izdelano hierarhijo upravljanja, je zamenjava manj boleča. V vsakem primeru 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 zapleteni s čustvi. Izbira naslednika je za ustanovitelja morda najtežja odločitev v njegovi karieri. Prisiljen se je odločiti za enega izmed svojih potomcev in to kljub stalno poudarjeni enakosti vseh svojih otrok. Dilema, kako se odločiti, je še posebej velika, če več otrok z vsemi potrebnimi sposobnostmi in kvalifikacijami goji ambicije o prevzemu podjetja. (Kelbl, 2002, str. 16)

Pri prehodu iz generacije v generacijo se tako zgodijo velike spremembe v življenju ustanovitelja, spremenijo se razmerja v družini in tudi podjetje začne živeti drugače.

Ko ustanovitelj družinskega podjetja začne razmišljati o svojem umiku in prenosu podjetja na nekoga drugega, se znajde pred vrsto različnih možnosti, kot jih vidi Leach (1991, str. 120):

- izbrati družinskega člana kot naslednika
- izbrati profesionalnega managerja
- prodaja celote ali dela podjetja
- likvidacija podjetja
- ustanovitelj enostavno ne naredi ničesar

Opcije imajo svoje prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti, razmerje med njimi pa je odvisno še od drugih parametrov:

- ali obstaja oseba (član družine ali nedružinski manager), ki je sposoben in hkrati zainteresiran voditi posel še naprej
- potrebe in želje družine
- davčne posledice odločitve, tako za ustanovitelja kot za podjetje
- splošno poslovno in podjetniško okolje in čas tranzicije.

Prva navedena opcija prehoda podjetja, ko podjetnik izbere družinskega člana za naslednika, je navadno najbolj zaželena. Kljub temu je tak prehod na novo generacijo za lastnika zelo obremenjujoč, saj ga skrbi, da družinsko podjetje pod novim vodstvom ne bo preživelo. Tako sicer podjetnik določi novo vodstvo, vendar ne želi popolnoma izstopiti iz podjetja. Možnim konfliktom se je moč izogniti le s pravočasnim načrtovanjem in izpeljevanjem nasledstva. Več o načrtovanju tranzicije podjetja in pomenu le-tega bom navedla v poglavju 4.2..

Izbira zunanjega, nedružinskega managerja za prevzem vodstva je v družinskih podjetjih redkost. S tem se lastnik odpove samostojnemu odločanju in vodenju podjetja, kar v večini družinskih podjetjih ni zaželeno. Enako ustanovitelji niso naklonjeni sodelovanju, kjer bi morali odstopiti delež lastništva tretji osebi. S prodajo deleža ali celotnega podjetja bi bilo finančno bolj smotno kot likvidacija podjetja, vendar se lastniki te opcije poslužijo le, ko ne najdejo pravega naslednika za podjetje. Možna je tudi prodaja deleža podjetja družinskim in nedružinskim zaposlenim, kar se v zadnjem času tudi večkrat dogaja.

Likvidacija je zadnja možna rešitev. Uporabi se takrat, ko ni mogoče najti pravega naslednika. Tako se proda vse premoženje podjetja, poplača morebitne dolgove in navadno odpusti celotno delovno silo. Likvidacija prinese s seboj še dodatne stroške kot so takse, davki, odpravnine. Običajno likvidacija podjetja ne predstavlja optimalne finančne rešitve.

Najbolj neprimerna in neodgovorna opcija je vsekakor, da lastnik preprosto ne naredi ničesar. Pogosto se lastniki izogibajo mislim o svoji minljivosti in ne jemljejo dovolj resno načrtovanje prihodnosti podjetja in nasledstva le-tega. Žal je omenjena opcija med najpogostejše izbranimi.

Slabo načrtovanje nasledstva v slovenskih družinskih podjetjih ugotavlja v članku Janko Kelbl: » *Anketa med 214 družinskimi podjetji na Gorenjskem je pokazala zaskrbljujoče stanje. Res je, da je večina naših družinskih podjetij še v začetni podjetniški fazi in da so skoraj vsa razen podjetnikov posameznikov mlajša od 10 let. To pomeni, da bo do redne zamenjave generacij preteklo še nekaj časa. Seveda pa to ni razlog za odlašanje z načrtovanjem nasledstva. Nepričakovani dogodek (npr. nesreča) lahko postavi položaj v podjetju čez noč na glavo.*« (2001, str. 48).

Podjetnik se mora zavedati svoje odgovornosti, ki jo ima tako do podjetja kot tudi do zaposlenih, zato bi moral v času svojega poslovanja izbrati naslednika, ga izšolati ali priučiti in uvesti v posel. Od tega, kako ta postopek ustanovitelju uspe, sta tudi odvisni nepretrganost in vitalnost delovanja podjetja. Potrebno si je le vzeti nekaj časa za temeljit premislek in načrtovanje prehoda, za katerega nekateri menijo, da ga nikoli nimajo.

Naravnega procesa staranja in minljivosti se mnogi še vedno zelo bojijo, vendar se očitno ne zavedajo, da se s sprenevedanjem in ignoriranjem le-tega ne morejo izogniti svoji usodi.

4.2. Proces načrtovanja nasledstva

Mnogi lastniki družinskih podjetij so preobremenjeni z vsakodnevnim delom. Vso pozornost namenijo poslovanju in vodenju svojega podjetja, tako da za načrtovanje prenosa vodenja in lastnine preprosto ne najdejo časa. Drugi razlog, ki lastnike odvrča od načrtovanja prenosa je soočanje s svojo minljivostjo. Podjetnik se podzavestno ne želi umakniti iz podjetja, ki je njegova življenjska stvaritev ali pa svojim naslednikom ne zaupa. Tudi družina si ne upa in ne želi načeti neprijetne teme, da nebi užalila ustanovitelja. Lahko bi še naštevali podobne razloge, zakaj se posamezniki izogibajo in prepričujejo načrtovanje prehoda podjetja. Rezultat takega nepremišljenega ravnanja je, da mnoge tranzicije podjetja na naslednjo generacijo potekajo v kriznih situacijah, ki jo povzroči nenadna smrt ustanovitelja.

Pravočasno in sistematično načrtovanje tranzicije je ključ do uspeha. Izkazalo se je, da so najuspešnejši prehodi podjetja tisti, ki so rezultat sodelovanja ustanovitelja in naslednje generacije. To sodelovanje temelji na vzajemni odgovornosti, spoštovanju in predanosti družinskemu podjetju. Posledica takega sodelovanja je spontana izbira naslednika, namesto da bi ga ustanovitelj izbral sam ali pa bi bil to zmagovalec boja, ki bi se vnel po nenadnem ustanoviteljevem odhodu.

V nadaljevanju si pogledjmo glavne elemente, ki jih moramo upoštevati pri prehodu v naslednjo generacijo povzeto po Vadnjalu (2002/2003, str. 36).

4.2.1. Zgoden začetek planiranja

Podjetja navadno pričnejo z razmišljanjem o nasledstvu šele ob ustanoviteljevi smrti ali hudi bolezni. Nenaden odhod vodilnega v družinskem podjetju pomeni velika izguba tako za družino, kot tudi neugodna praznina pri vodenju podjetja. Družina se sooča z nenadno nastalo krizo; izguba družinskega člana in pa iskanje naslednika podjetja čez noč. Družina običajno v takih trenutkih ni sposobna trezno razmišljati in odločati o ustreznosti naslednika.

Ward (1988, str. 111) svetuje naj tranzicija ne bo dogodek, ampak proces. Idealno bi bilo, da bi se ustanovitelj umaknil z vodilnega položaja, vendar ostal »pri roki«, v nekakšni vlogi svetovalca. Tako bi z oblasti sestopal postopoma, hkrati bi dal naslednikom priložnost, da bi se počasi privadili odgovornemu položaju. Pomembno je, da proces tranzicije razume celotna družina, da se z njim strinja in skupaj razvije terminski načrt, kako naj bi proces potekal.

4.2.2. Priprava načrta prehoda

Uspešno podjetje si ne more privoščiti dolgotrajnih zastojev poslovanja. Poslovni partnerji sicer z razumevanjem spremljajo krizo v primeru smrti ustanovitelja, a le

dokler ne gre v njihovo škodo. Pri tem se pojavi nezaupanje v nove ljudi, ki naj bi prevzeli delo za ustanoviteljem. Situacija je še toliko bolj kritična in uspeh podjetja lahko prične upadati, kadar nasledniki niso dobro seznanjeni z delom.

Leach (1991, str. 128) priporoča formalni načrt tranzicije v pisni obliki, sej se izkaže kot dobro orodje, ki pripomore k manj bolečemu procesu tranzicije.

Dokument, ki se ga vsi zavedajo in odobravajo, bo pomagal zmanjšati možnost za konflikte in nesporazume na to temo. Ko je načrt gotov, ga je potrebno predstaviti družinskim članom kot tudi tistim, ki so povezani z družinskim podjetjem. Tako podjetnik izkaže svojo resnost in zagotovilo vsem, da namerava podjetje še naprej uspešno poslovati.

Načrtovanje prenosa upravljanja bi lahko razdelili na dva samostojna, a precej povezana načrta (Kelbl, 2001, str. 49):

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

Lastnik podjetja v sodelovanju s svojimi družinskimi in nedružinskimi zaposlenimi izdelava dolgoročni načrt prenosa upravljanja. Načrt za prenos upravljanja je zahtevna naloga, ki jo lahko označimo kot proces. Razmere v družini in podjetju se stalno spreminjajo in temu mora podjetnik prilagoditi načrt.

Pri prenosu upravljanja oziroma njegovemu načrtu je potrebno upoštevati sledeče dejavnike:

- *Statusno obliko podjetja.* Zakon o gospodarskih družbah ima posebna določila za to področje.
- *Velikost podjetja.* Za mikro podjetja, ki so bila ustanovljena zaradi samozaposlovanja z enim zaposlenim z nizkimi prihodki niti ni potrebno pripraviti dolgoročni načrt prehoda poslovanja. Pri večjih družinskih podjetjih, kjer je vsa družina vezana na dohodke iz podjetja, je potrebno razmisliti tudi o nadaljevanju dejavnosti v drugi generaciji. Odgovornost za nadaljevanje posla je večja in v igri je socialna varnost za družino in tudi druge zaposlene.
- *Iskanje naslednika v družini.* Skoraj vsak ustanovitelj, ki se odloči za prenos upravljanja in poslovanja, si želi naslednika poiskati v ožji ali širši družini. Vendar mora ustanovitelj upoštevati načelo, da zaposlitev v družinskem podjetju za otroke ne pomeni niti dolžnosti niti pravice. Osebni cilji otrok imajo prioriteto in pri karieri jih naj ne bi ovirali.
- *Postopen prenos pooblastil.* Na začetku gre lahko samo za prenos poslovanja, pri čemer ustanovitelj kot večinski lastnik še naprej upravlja družbo.

Če predajanje podjetja ne načrtujemo, se družina ob nenadnem odhodu ustanovitelja znajde v težkem položaju. Poleg čustvenih pretresov se nanje zgrnejo še problemi vodenja podjetja. Za take nenadne trenutke, bi moral vsak lastnik družinskega podjetja izdelati krizni načrt.

Krizni načrt ni pravni dokument in ne zajema načrtovanje dedovanja, oporoke, financ in nasledstva, čeprav se teh tem tudi dotika. Sestavljen mora biti iz dveh delov in sicer:

- *Načrt za osebne zadeve*, ki naj bi zajemal sledeče (Kelbl, 2002, str. 26):
 - podatek, kje je shranjena oporoška in kdo bo urejal pravne zadeve,
 - podatek, kje so shranjeni drugi pomembni dokumenti, pogodbe,
 - seznam nepremičnin s potrebnimi podatki,
 - seznam zavarovalnih polic,
 - morebitne dolgove,
 - morebitne terjatve iz danih posojil,
 - seznam premičnin večje vrednosti,
 - seznam odprtih računov pri bankah, kreditne kartice,
 - dogovorjene obveznosti – volila,
 - stvari v postopku – nerealizirane dogovore,
 - seznam za obveščanje,
 - članstvo v klubih, društvih, ustanovah, fundacijah,
 - seznam imenskih delnic in delničarjev ter
 - posebne želje.

- *Načrt za profesionalne zadeve pa mora zajemati:*
 - odgovor na vprašanje, kdo naj prevzame vodenje,
 - podatek, kje so shranjeni ključi blagajne,
 - podatek, kje so arhivirani pomembni dokumenti,
 - tajni recepti, inovacije, patentne pravice,
 - dogovori z dobavitelji, upniki,
 - dogovori s kupci, dolžniki,
 - dogovori z bankami in drugimi finančnimi ustanovami,
 - aktivnosti v delu,
 - nerealizirani dogovori,
 - članstva v raznih odborih in
 - sponzorstva

Izdelava kriznega načrta zglada kot obsežna naloga, kar ni povsem res. Izdelava osnovnega načrta sicer res zahteva nekaj časa, dopolnjevanje pa je bolj stvar discipline in sprotne delo. Nič ni narobe, če so družinski člani s kriznim načrtom seznanjeni in tudi sodelujejo pri njegovi pripravi.

4.2.3. Vključevanje vpletenih oseb in zunanja pomoč

Pri načrtovanju in pripravi načrta prehoda podjetja ključno odgovornost in izvedbo prevzame ustanovitelj podjetja. Vendar je pomembno, da pri načrtovanju le-tega sodelujejo tudi vsi zaposleni družinski člani. S skupnim sodelovanjem povečamo pripadnost k družinskemu podjetju, kakor tudi poistovetenje z vrednotami družinskega podjetja. Družino je potrebno čim bolj vplesti v pogovore, vsak naj izrazi svoje mnenje in želje. Nekateri avtorji so celo mnenja, da je pri načrtovanju tako pomembne odločitve o podjetju, priporočljivo vključiti tudi nedružinske zaposlene v podjetju (Symsa, 1992, str. 179).

Pri načrtovanju prehoda na naslednjo generacijo mnogi prosijo tudi za zunanjo pomoč, ki je lahko zelo koristna. Podjetniku lahko svetujejo neodvisni svetovalci za

družinsko podjetništvo, odvetniki, računovodja in pa razne prostovoljne skupine na seminarjih ali pa poslovni kolegi, ki so že šli skozi podoben proces. Planiranje tranzicije je odločilna tako za podjetje kot lastnika, zato zahteva vso pozornost.

4.2.4. Učenje in priprava naslednika

Večina ustanoviteljev si želi, da se bodo njihovi otroci z veseljem vključevali v družinsko podjetje in prevzeli nasledstvo. Pri tem podjetniki pogosto pozabljajo, da je od njih odvisno, kakšno predstavo bo imelo potomstvo o podjetniškem življenju.

Če želi ustanovitelj nadaljevati podjetje v smislu družinske tradicije, naj otroke začne že zgodaj poučevati o dobrih in slabih straneh podjetniškega življenja, kakor jih sam pač vidi. Vsakodnevno pritoževanje podjetnika nad podjetjem, bo morda odvrnilo otroke, da bi se odločili za vstop v družinsko podjetje. Po drugi strani pa lastnik ne sme zavajati svoje otroke in jim vzbujať iluzij, da je podjetje zlata jama brez dna, ki jo je mogoče neomejeno izkoriščati.

Potrebno je upoštevati želje otrok, saj imajo le-ti pravico do lastne izbire pri načrtovanju svoje kariere. Če se potomstvo ne bo odločilo za prevzem nasledstva, mora ustanovitelj upoštevati te želje.

Različna družinska podjetja imajo različni pristop k pripravi mlajše generacije za prevzem vodilnih položajev. Nekateri zagovarjajo teorijo, da je potrebno pot navzgor vedno začeti ob vznožju, torej na najnižjih položajih in potem spoznati vse do vrha. Vprašanje je, ali je res potrebno začeti na dnu, ali je smiselno, da je nekdo, ki ima diplomo, za nekaj časa delavec v proizvodnji ali voznik tovornjaka.

Pravijo, da so očetje zaradi čustvene povezave najslabši učitelji. Zato je dobro, da prihajajo mentorji mlajše generacije iz vrst dolgoletnih nedružinskih uslužbencev. Razen tega, da čustveno niso povezani, prihajajo ti ljudje iz drugačnih okolij, imajo drugačno izobrazbo in ustanovitelj s tem svojim otrokom omogoči, da si zgradijo lastne osebnosti, namesto da bi postali projekcije njega samega (Vadnjal, 2002/2003, str. 38).

4.2.5. Načrtovanje upokojitve

Pogosto ustanovitelji nimajo pravega načrta glede upokojitve in si le-te tudi ne želijo. Najbolje je, da ustanovitelj določi točen datum upokojitve in se tega tudi drži. Seveda upokojitve ne pomeni, da mora ustanovitelj popolnoma prekiniti vse stike s podjetjem. Ustanovitelj ostane kot strateški svetovalec ali razvijalec inovacij, ni pa več vpleten v vsakodnevne poslovne odločitve. Najslabša je tako imenovana polovična upokojitve, ko se ustanovitelj sicer formalno umakne, iz ozadja pa še vedno drži vse niti v svojih rokah.

Raziskave so pokazale, da se težave sestopa povečajo po ustanoviteljevem 65. letu starosti. V tem času so pogosti konflikti z naslednikom starim med 30-40 let, ki že počasi izgublja potrpljenje. (Leach, 1991, str. 132).

Razlog, zakaj se ustanovitelji neradi upokojujejo, je tudi s finančnega vidika. Mnogi ustanovitelji v času svoje aktivnosti ne razmišljajo dovolj o svoji upokojenski dobi

in pogosto se zgodi, da se njihovi dohodki ob upokojitvi precej zmanjšajo. Tako vztrajajo na tem, da so dlje časa zaposleni in dobivajo svojo solidno plačo (Arnoff, Ward, 1992, str. 39).

Ravno tako obsežna tema, kot je načrtovanje prenosa upravljanja v družinskem podjetju je načrtovanje prenosa premoženja. Pri načrtovanju umika in prenosa premoženja, podjetnik ne sme pozabiti nase in svojega zakonskega partnerja, saj ne sme biti odvisen od svojih otrok. Kelbel (2001, str. 51.) predlaga, da načrt ustanovitelja zajema predvsem naslednji dve področji:

➤ Zagotovitev rednih prejemkov

Podjetnik mora pravočasno razmišljati in načrtovati vire rednih prejemkov, ki mu bodo zagotavljali solidno življenje tudi po umiku iz podjetja, ko bo ostal brez plače. Najpogostejši načini za zagotovitev rednih prejemkov so pokojninska in invalidska zavarovanja, prostovoljni prispevki v pokojninske vzajemne sklade, rentno zavarovanje, dobički iz premoženja/kapitala. Če podjetnik še naprej dela v podjetju dobiva ustrezno plačo na podlagi pogodbenega dela, avtorski honorar za svetovanje, sejnine za članstvo v nadzornem svetu. Najbolje je seveda, da si podjetnik pridobi redne prejemke iz drugih virov tako, da bi se lahko prejemkom iz podjetja povsem odpovedal.

➤ Zadrževanje dela premoženja

Poleg rednih prejemkov si mora ustanovitelj zagotoviti solidne bivalne pogoje. Tako kot podjetju se podjetnik le težko odpove drugim stvarim, ki jih je ustvaril v življenju. Nihče mu ne more odreči pravice, da še naprej živi v svoji hiši, uporablja svojo počitniško hišo in tudi še kaj več, če seveda ima.

Podjetnik mora sam oceniti, kaj si s svojimi rednimi in občasnimi prejemki lahko privošči. Taka ocena je osnova za načrt kaj od premoženja želi obdržati, ki se lahko glede na potrebe in razvoj dogodkov kasneje tudi odtuji. Podjetnik ga lahko podari ali proda, nikjer ni rečeno, da mora vse obdržati za naslednike. Dovolj je že, če jim je dana možnost za delo in temelj za njihove podjetniške korake. Veliko več je vredno, kar si ustvari vsak sam. Prav to naj bo vodilo za ustanovitelja, ko začne razmišljati o razdelitvi in izročitvi premoženja.

4.3. Definicija in pomen družinske ustave

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

Družinska ustava predstavlja temelj za urejanje družinskih odnosov v družini in podjetju. Družinsko ustavo podpišejo vsi družinski člani zaposleni v podjetju in se s tem zavarujejo pred možnimi kasnejšimi spori. Po svojem bistvu je družinska ustava deklarativni družinski akt, ki ima lahko kljub vsemu lastnosti civilnopravne societetne pogodbe. Dejstvo je, da družinska ustava lahko pomeni pogodbeni

dogovor z vsemi pravnimi posledicami in seveda le v primeru, če posamezne določbe niso v nasprotju s slovenskimi pravnimi predpisi (Kelbl, 2001b. str.38).

Družinska ustava naj bi v osnovi ločila management od lastništva, posamezniki naj bi v skladu z njo opravljali tiste funkcije, ki so jih sposobni opravljati. Plačilo naj bi bilo zato takšno, kot bi ga imeli, če bi bili zaposleni v kakšnem drugem podjetju. Določala naj bi, da vsi pogoji veljajo tako za družinske kot nedružinske člane. Zaradi vseh pozitivnih lastnosti naj bi vsako podjetje čim prej pristopilo k profesionalnemu managementu – izdelavi družinske ustave (Vadnjal, 1996, str. 57).

Priporočljivo je, da se družinska ustava vsakih pet let vsebinsko pregleda in prilagodi aktualnemu stanju in spremembam, ki so se zgodile v podjetju.

Leach (1994, str. 72-73) meni, da je družinska ustava pomembna za strateško načrtovanje in zagovarja, da naj bi vsebovala vsaj sledeče postavke:

- dogovor o načinu vodenja,
- cilje podjetja,
- organizacija delovnih mest in nagrajevanje,
- opredelitev vodstva,
- glasovalne pravice in lastniški deleži,
- upravljalni odbor,
- način komunikacije,
- o zaposlenih.

V naslednjem poglavju 4.4.1. bom opredelila vzorec družinske ustave za podjetje Šampinjoni Smuk d.o.o..

4.4. Prehod v naslednjo generacijo v podjetju Šampinjoni Smuk d.o.o.

Podjetje Šampinjoni Smuk d.o.o. je ravno v procesu prehoda v naslednjo generacijo. Z enotnim družinskim soglasjem so izbrali za naslednika sina Jerneja Smuka. Dosedanje sodelovanje sina in očeta je uspešno in ni povzročilo konfliktov v družinskem podjetju. Sin je v fazi uvajanja in prevzema manj odgovorna dela, medtem ko ima ustanovitelj še vedno vse odločitve v svojih rokah.

Tranzicije niso formalno načrtovali, niti nimajo pisnega načrta o prehodu upravljanja. Vključevanje sina v podjetje je bilo vnaprej dogovorjeno in vstop v podjetje je bila logična posledica le-tega. Pri zamenjavi statusne oblike, so brez oklevanja predali direktorski položaj Jerneju Smuku.

Ustanovitelj se zaveda, da mora vključiti sina v poslovanje, sicer bi podjetje morali likvidirati. Kljub temu, da ustanovitelj ni pripravil procesa tranzicije v pisni obliki, mu priporočam, da še razmisli oz. se poglobi predvsem v krizni načrt. Vsekakor je priporočljivo, da pisno izdelava načrt za osebne zadeve in načrt za profesionalne zadeve, ki bi v primeru hude bolezni ali smrti olajšali nadaljnje nemoteno poslovanje podjetja.

Ustanovitelju svetujem, naj tudi razmisli o svoji upokojitvi in svojemu finančnemu položaju po upokojitvi. Pri prenosu premoženja na svoje potomce mora najprej

pregledati svoje prihodke in ali mu bodo le-ti omogočali želeni življenjski standard. V primeru nizkih dohodkov iz pokojnine, naj se že vnaprej dogovorijo glede višine in načinu izplačil iz družinskega podjetja, ki jih zahteva zase in svojo soprogo.

V družini so se dogovorili, da bo nadaljnje vodstvo prevzel sin. S tem se je hči Polona strinjala in se odrekla vodenju družinskega podjetja. Priporočljivo bi bilo, da se že vnaprej dogovorijo, koliko in kateri delež premoženja bo kljub temu pripadal hčeri. Vnaprejšnji dogovor glede razdelitve premoženja in dedovanja, lahko prepreči marsikateri konflikt in nevšečnost v družinski harmoniji.

V nadaljevanju bom opredelila primer družinske ustave za podjetje Šampinjoni Smuk d.o.o. prilagojeno po zgledu družinske ustave Janka Kelbla (2001, str. 38.).

4.4.1. Primer družinske ustave za podjetje Šampinjoni Smuk d.o.o.

SPLOŠNE DOLOČBE

1. člen

Ta dokument (družinska ustava za družinsko podjetje Šampinjoni Smuk d.o.o.) odraža voljo polnoletnih članov naše družine Smuk in predstavlja temelj, na katerem bomo gradili odnose v naši družini in našem podjetju Šampinjoni Smuk d.o.o..

2. člen

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

3. člen

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

4. člen

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

5. člen

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

6. člen

Član družine, ki ne spoštuje določb družinske ustave, s tem krši dogovorjena pravila in družinska načela. Za taka dejanja je moralno odgovoren.

Za namerna dejanja proti družini ali podjetju (interesom družine Smuk ali podjetja) je odgovornost večja in družina ima pravico proti tej osebi uvesti kazenske ukrepe.

CILJI PODJETJA

7. člen

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

8. člen

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

9. člen

Storili bomo vse, da obdržimo sloves točnega in zanesljivega dobavitelja, ker vemo, da lahko izpadi dobav povzročijo kupcem veliko škodo. Odločeni smo pridobiti čim več stalnih kupcev, ker vemo, da je proces usklajevanja z odjemalci naših izdelkov dolgotrajen proces, ki pa koristi obema stranema.

10. člen

Naš cilj je zagotoviti popolno zaupanje odjemalcev in popolno storitev pri dobavah, reklamacijah in pri reševanju proizvodnih problemov naših kupcev.

11. člen

Naša naloga je stopnjevati znanje o proizvodih, razvijati nove proizvode in aplikacije pri odjemalcih, vse z namenom doseganja konkurenčnih prednosti.

12. člen

Prizadevali si bomo, da vlogo podjetja kot specialista pri pridelovanju šampinjonov dopolnimo z vlogo sledilca vsaj v eni izmed naših dejavnosti in tako razširimo poslovno področje.

13. člen

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

VODENJE PODJETJA

14. člen

Vodstvo družinskega podjetja Šampinjoni Smuk d.o.o. bo pri vodenju upoštevalo veljavne zakone, najvišje moralne norme in poslovne standarde v slovenski družbi

in v okolju, v katerem bomo poslovali. Tako ravnanje bo zahtevalo tudi od vseh zaposlenih.

15. člen

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

16. člen

Vodstvo podjetja Šampinjoni Smuk d.o.o. ne bo težilo k doseganju dobička za vsako ceno. Verjamemo, da lahko tudi ob upoštevanju norm in dobrih poslovnih običajev ustvarimo zadovoljivo dobičkonosnost.

17. člen

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

18. člen

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

19. člen

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

20. člen

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

ZAPOSLOVANJE IN NAGRAJEVANJE DRUŽINSKIH ČLANOV

21. člen

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

22. člen

Načeloma naj bi vsi družinski člani začeli poslovno kariero in si pridobili nekajletne delovne izkušnje v drugem, popolnoma neodvisnem podjetju.

23. člen

Zaradi potreb podjetja ali drugih utemeljenih razlogov se dovoli v podjetju Šampinjoni Smuk d.o.o. tudi prva zaposlitev.

24. člen

Zaposlitev v družinskem podjetju Šampinjoni Smuk d.o.o. šteje kot priložnost družinskih članov in ne kot pravico ali dolžnost po rojstvu. Od družinskih članov pričakujemo in bomo zahtevali večjo zavzetost kot od drugih zaposlenih.

25. člen

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

26. člen

Za zakonske partnerje družinskih članov veljajo isti zaposlitveni kriteriji kot za zunanje zaposlene. Družinski status jim ne daje nobenih posebnih pravic. Pri morebitni zaposlitvi je odločujoči dejavnik izobrazba in primerne delovne izkušnje. Če bi se zaposleni zakonski partnerji družinskih članov zapletli v neobvladljiv konflikt, jih bomo zaprosili, da zapustijo podjetje.

27. člen

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

28. člen

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

VODSTVO IN NASLEDSTVO

29. člen

Odločili smo se, da bomo naslednjega glavnega direktorja izbrali po njegovih sposobnostih in delovnih izkušnjah, ki mu bodo omogočile uspešno vodenje našega podjetja. Sklenili smo, da mora vsak naslednji glavni direktor izpolnjevati naslednja merila:

- Imeti mora primerno strokovno in splošno izobrazbo in uspešno dosedanje kariero,
- Imeti mora vodstvene sposobnosti in druge lastnosti, ki mu bodo ob spoštovanju družinskih članov in ostalih zaposlenih omogočile vzpostaviti avtoriteto in zaupanje,
- Pričakujemo, da ima že nekaj izkušenj s področja poslovnih dejavnosti podjetja Šampinjoni Smuk d.o.o.,
- Pokazati mora pripravljenost, da uresničuje našo vizijo nadaljnjega razvoja našega podjetja oziroma to vizijo še dopolnjuje.

30. člen

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

31. člen

Obvezujemo se, da bomo izbranemu direktorju nudili vso strokovno in moralno podporo, ker vemo, da je to v korist našega skupnega podjetja.

32. člen

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

33. člen

Pristojnosti direktorja smo določili z družbeno pogodbo in s statutom podjetja. Direktor je pooblaščen, da vodi in zastopa podjetje na lastno odgovornost in z vso potrebno skrbnostjo. Skrbnost narekuje direktorju sodelovanje pri sprejemanju sklepov. Direktor je dolžan družbenike opozoriti na nevarnosti ali morebitno nezakonitost posameznega sklepa.

Direktor ni dolžan izvršiti sklepa, za katerega meni, da je v nasprotju z interesi podjetja ali celo nezakonit.

34. člen

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

LASTNIŠKI DELEŽI IN GLASOVALNE PRAVICE

35. člen

Storili bomo vse, da lastniški deleži in s tem povezane glasovalne pravice ostanejo v naši družini.

36. člen

Z družbeno pogodbo bomo zagotovili, da bodo v podjetju zaposleni družinski člani imeli poslovne deleže z večjimi glasovalnimi pravicami, kar jim bo omogočilo večji vpliv na razvoj podjetja, hkrati pa pomeni tudi njihovo večjo odgovornost za uspeh našega podjetja.

37. člen

V podjetju neposredno neaktivnim družinskim članom, ki po prejšnjem členu izgubijo del glasovalnih pravic, ki bi jim šle iz poslovnega deleža, bomo zagotovili ustrezno nadomestilo v obliki prednostnih delnic ali drugih pravic.

38. člen

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

V družbeno pogodbo bomo vnesli pogodbeno določila o predkupni pravici ostalih družbenikov, ki imajo pravico odkupiti delež v podjetju po vrednosti, kot jo oceni pooblaščen in neodvisni cenilec ali revizor.

39. člen

V korist našega družinskega podjetja in posredno tudi za blaginjo vse družine bomo z vsemi pravnimi sredstvi omejili prosto razpolaganje s poslovnimi deleži.

Vsak družinski član, ki želi delati v podjetju in pričakuje dodelitev poslovnega deleža v načrtovanem prenosu premoženja, mora z zakonskim partnerjem skleniti predporočno pogodbo z določili, ki aktivno varujejo podjetje.

40. člen

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

ORGANI DRUŽINE OZ. PODJETJA

41. člen

Za usklajevanje odnosov med družino in družinskim podjetjem bomo imenovali družinski svet. Člani družinskega sveta so vsi polnoletni družinski člani, ne glede na njihovo povezanost s podjetjem.

42. člen

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

43. člen

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

44. člen

Člani družinskega sveta, zaposleni v podjetju Šampinjoni Smuk d.o.o., so tudi člani nadzornega sveta podjetja kot zastopniki družine Smuk.

Člani nadzornega sveta podjetja Šampinjoni Smuk d.o.o. so lahko tudi drugi zaposleni, ki zasedajo vodilne položaje v podjetju. Na ta način skušamo zagotoviti objektivnost in strokovnost sprejetih odločitev.

Če družinski svet tako sklene, lahko postane član nadzornega sveta tudi ugledni strokovnjak, ki ni zaposlen v podjetju Šampinjoni Smuk d.o.o., vendar lahko pomembno prispeva k dobrim poslovnim odločitvam.

45. člen

Nedružinski člani nadzornega sveta nimajo pravice do glasovanja, če nimajo poslovnih deležev. Imajo pa pravico dajati predloge in zastopati interese podjetja.

46. člen

Zaposleni družinski člani so pooblaščen, da pri glasovanju v nadzornem svetu zastopajo tudi interese drugih družinskih članov, ki jim gredo te pravice iz pripadajočih poslovnih deležev.

47. člen

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

48. člen

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

49. člen

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

50. člen

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

51. člen

Člani nadzornega sveta, ki so tudi člani družinskega sveta, na sejah zastopajo interese družine. Največji interes družine je nadaljevanje uspešnega razvoja podjetja in člani družinskega sveta morajo ta interes postaviti pred svoje osebne interese.

KOMUNIKACIJA V DRUŽINI IN PODJETJU

52. člen

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

53. člen

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

54. člen

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

55. člen

Najmanj dvakrat na leto bomo organizirali srečanje družinskega sveta z vnaprej napovedano vsebino sestanka.

Družinske člane bomo spodbujali k odprtemu dialogu in izražanju mnenj brez strahu. Z jasnimi, odprtimi in pogostimi komunikacijami bomo sproti preprečevali nezdravo konfliktnost, ne da bi s tem obremenjevali družinski svet.

56. člen

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

57. člen

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

ZAPOSLENI V DRUŽINSKEM PODJETJU

58. člen

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

59. člen

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

60. člen

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

61. člen

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

62. člen

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

UPRAVLJANJE DRUŽINSKEGA PREMOŽENJA

63. člen

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

64. člen

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

65. člen

V primeru, da sami ne bomo mogli upravljati in voditi podjetja, ne bomo nasprotovali odločitvi nadzornega sveta o prodaji ali prevzemu podjetja, če bomo ocenili, da je to najboljša možnost.

66. člen

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

KONČNE DOLOČBE

67. člen

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

68. člen

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

69. člen

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

5. SKLEP

V svetu predstavlja družinsko podjetništvo eno od temeljnih oblik podjetništva. Mnogo podjetij, ki so bila ustanovljena v času razcveta slovenskega podjetništva v začetku 90ih let prejšnjega stoletja, so že ali pa bodo kmalu prišla v fazo tranzicije podjetja. Slovenska podjetja bodo morala zelo kmalu spremeniti mišljenje glede vodenja svojih podjetij in strateškega razvoja le-teh.

Vsak ustanovitelj bi se moral zavedati svoje minljivosti in pravočasno pričeti načrtovati prihodnost svojega podjetja kot tudi svoj umik iz njega. Načrtovanje prenosa vodenja in upravljanja iz ene generacije na drugo je zahtevna naloga, ki jo lahko opravi podjetnik le s primernim znanjem in močjo, da tudi realizira svoje odločitve, kljub temu, da slednje lahko prizadenejo vključene družinske člane.

Specialistično delo sem razdelila na tri vsebinsko bistvene dele. V prvem delu sem se osredotočila na teoretično definiranje družinskih podjetij. Ugotovitev, da imajo družinska podjetja specifične lastnosti, ki v določenih primerih predstavljajo prednost, v drugih primerih pa tudi slabost, sem predstavila tudi na primeru podjetja Šampinjoni Smuk d.o.o.. Tako teoretično kot tudi praktično sem predstavila, kako se družinsko podjetje razvija v treh dimenzijah in sicer znotraj posamezne dimenzije lastništva, družine in podjetja.

V drugem delu sem se osredotočila na konflikte v družinskih podjetjih. Pri tem sem navedla vloge družinskih članov v družinskem podjetju in pa možne konflikte. Običajno so kompleksni odnosi in rivalstvo tako v družinskem kot poslovnem

sistemu pogost vzrok za številne konflikte. Pri tem sem opredelila najpogostejše vzroke konfliktov.

V nadaljevanju sem opredelila organizacijsko strukturo družinskega podjetja Šampinjoni Smuk d.o.o. in njihove odnose znotraj družine in podjetja. V podjetju Smuk Šampinjoni d.o.o., ki je v prehodu družinskega podjetja v naslednjo generacijo, ni občutiti nobenih večjih konfliktov med družinskimi člani. Podjetje in družina se dobro soočata s tranzicijo podjetja, vendar jim kljub temu priporočam večjo poglobljenost z nastajajočimi spremembami.

Podjetje sem opozorila na možne vire konfliktov, ki bi lahko nastali tekom nadaljnjega poslovanja. Njihova trenutna strategija vodenja, kjer ima ustanovitelj še vedno vse vajeti v svojih rokah, je uspešna in glede na trenutno situacijo povsem primerna. Tako podjetje kot tudi zaposleni člani se morajo zavedati, da se bo morala tako organizacija podjetja kot tudi način poslovanja spreminjati skladno s potrebami družinskih članov in podjetja. Pri tem predvsem apeliram na ustanovitelja, naj zaupa svojemu nasledstvu pri vodenju in odločanju o nadaljnjem razvoju podjetja. Družini Smuk pa svetujem, naj se pravočasno pogovorijo o morebitnih težavah in v soglasju najdejo ustrezen rešitev, ki bi bila za vse sprejemljiva.

V zadnjem delu specialistične naloge sem se osredotočila na priprave prehoda v naslednjo generacijo. Pri tem sem opredelila pomen pravočasnega načrtovanja. Podala sem priporočljive načrte prehoda ter načrte upokojitve in pa koristi le-teh. Poleg tega sem za podjetje Šampinjoni Smuk d.o.o. pripravila primer družinske ustave, ki bi olajšala delo naslednikom na dolgi rok. S pomočjo družinske ustave bi se lažje osredotočili in ohranjali vrednote in način vodenja družinskega podjetja skozi generacije.

Zavedam se dejstva, da specialistično delo ne mora bistveno vplivati pri reševanju številnih težav, s katerimi se srečujejo družinska podjetja. Namen dela je bilo predvsem opozoriti na dejstvo, da je prenos vodenja in upravljanje družinskega podjetja zahtevna podjetniška problematika, s katero se morajo pravočasno soočati vsi ustanovitelji. Le z osveščeno družinskimi podjetji, o možnih dilemah in pasteh pri tranziciji, se je možno izogniti krizam in posledicam nepripravljene tranzicije.

6. LITERATURA:

1. Arnoff Craig E., Ward John L.: Facing the Fear of Retirement. Nation's Business.b.k., February 1992, str. 38-39
2. Barry Bernard: The Development of Organization Structure in the Family Firm. Family Business Review. San Francisco: Jossey Bass, II (1989), 3, str. 293-316
3. Benson Benjamin, Crego Edwin T. Drucker Ronald H.: Your Family Business- A Success Guide for Growth and Survival. Homewood: Business one Irwin, 1990, 163 str.
4. Čačinovič Gabi: Psihologija družine. Ljubljana: ZPS d.o.o., 1998, str. 224-238
5. Davies John A., Tagiuri Renato: The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies, Family Business Review. San Francisco: Jossey Bss, II(1989), 1, str. 47-76
6. Drnovšek Mateja: Podjetništvo – Ekonomska politika in podporne institucije za mala podjetja. Ljubljana. Ekonomska fakulteta, 2005, str. 75
7. Duh Mojca: Razvojne posebnosti družinskega podjetja. Maribor: Doktorska disertacija. Ekonomsko poslovna fakulteta, 1999, str.189
8. Fridman Michael, Fridman Scott: How to Run a Family Business, Ohio: Betterway Books, 1994, str. 90-159.
9. Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997): Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Harbard Business School Press, Boston, str. 62
10. Glas Miroslav (2003): Družinska podjetja v Sloveniji: kaj vemo o njih?. Piran. Challenges and Opportunities of EU Enlargement for SMEs in CEI countries, 5th International Conference
11. Handler Wendy: Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. Entrepreneurship Theory and Practice, b.k., 1990, str. 37-51.
12. Kelbl Janko: Nasledstvo v družinskem podjetju. Podjetnik, Ljubljana, 2001/ september, str. 48-51
13. Kelbl Janko: Ustava za družino in podjetje. Podjetnik, Ljubljana, 2001/ oktober, str. 38-41
14. Kelbl Janko: Kaj ogroža družinska podjetja. revija Podjetnik, Ljubljana, 2001/ julij, str. 42-44
15. Kelbl Janko: Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij. Ljubljana: Specialistično delo, Ekonomska fakulteta, 2002, str. 16-26

16. Leach Peter and Tony Bogod: Guide to the Family Business. Kogan Page, 1994, str.34,
17. Lovšin Francka: Vključevanje mlajše generacije v družinsko podjetje. Ljubljana: Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta, 2000, str. 24
18. Neubauer Fred, Lank Alden G.: The Family Business, Its Governance for Sustainability. New York: Routledge, 1998, str. 29
19. Pümpin, C., Prange, J. (1995): Usmerjanje razvoja podjetja. Fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz. (Izvirnik: Management der Unternehmensentwicklung: phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main, 1991). Gospodarski vestnik, Ljubljana
20. Rosenblatt Paul C.: The Interplay of Family System and Business System in Family Firms During Economic Recession, Family Business Review. San Francisco: Jossey Bass, IV(1991), 1, str. 45-58.
21. Syms Marcy, Mind Your Own Business and Keep it in the Family. New York: Mastermedia Limited, 1992, str. 179
22. Tagiuri R., Davis J.A.: On the Goals of Successful Family Companies, 1992, str. 49
23. Vadnjal Jaka: Družinsko podjetništvo iz generacije v generacijo. Podjetnik, Ljubljana, 1997/februar, str. 25-30
24. Vadnjal Jaka: Družinsko podjetništvo v Sloveniji. Ljubljana: Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, 1996, str. 82
25. Vadnjal Jaka: Konflikti v družinskih podjetjih. Podjetnik, Ljubljana, 1999/oktober, str. 48-50
26. Vadnjal Jaka: Družinsko podjetništvo. Portorož. GEA Collage-Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2002-2003, str. 36
27. Vahčič, A. (1995): Podjetništvo. V Možina, S. (ur): Management. Radovljica: Didakta, str.1072
28. Ward, J.L. (1987): Keeping the Family Business Healthy. Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco.

VIRI

1. Interni podatki podjetja Šampinjoni Smuk d.o.o.
2. Pogovori z družinskimi člani podjetja Šampinjoni Smuk d.o.o., 2005-2006
3. <http://www.podjetnik.si>