

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**PRENOS LASTNIŠTVA V DRUŽINSKEM
PODJETJU**

Ljubljana, junij 2006

TJAŠA SIMČIČ

Študentka Tjaša Simčič izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Miroslava Glasa, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
1.1 OPREDELITEV OBRAVNAVANE TEME	1
1.2 NAMEN, CILJI IN HIPOTEZE SPECIALISTIČNEGA DELA.....	2
1.3 PREDPOSTAVKE IN MOREBITNE OMEJITVE.....	3
1.4 METODOLOGIJA SPECIALISTIČNEGA DELA	4
2. DRUŽINSKO PODJETJE.....	4
2.1 OPREDELITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA.....	4
2.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA	9
2.2.1 Prednosti družinskega podjetja	9
2.2.2 Slabosti družinskega podjetja.....	12
2.3 DRUŽINA IN POSEL.....	13
2.4 KLJUČNI LJUDJE V DRUŽINSKEM PODJETJU.....	16
2.5 TEŽAVE VSAKODNEVNEGA VODENJA DRUŽINSKEGA PODJETJA.....	18
2.6 REŠEVANJE KONFLIKTOV V DRUŽINSKEM PODJETJU.....	19
2.6.1 Družina.....	19
2.6.2 Podjetje.....	21
3. NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU	23
3.1 OPREDELITEV NASLEDSTVA.....	23
3.2 NASLEDSTVENE MOŽNOSTI	25
3.3 TEŽAVE PREHODA DRUŽINSKEGA PODJETJA IZ GENERACIJE V GENERACIJO.....	26
3.4 ZAPOSLOVANJE DRUŽINSKIH ČLANOV	28
3.5 PLANIRANJE NASLEDSTVA.....	30
3.5.1 Planiranje nasledstva v družinskem podjetju.....	30
3.5.2 Krizni plan za prenos vodenja podjetja.....	34
3.5.3 Dolgoročni plan za prenos vodenja podjetja.....	36
3.5.4 Plan za prenos lastništva	39
3.5.5 Plan za preživetje in načrtovanje upokojitve ustanovitelja.....	40
4. ANALIZA IN REŠITVE ZA PODJETJE PROFILES d.o.o.....	42
4.1 PREDSTAVITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA PROFILES D.O.O.....	42
4.2 PREDSTAVITEV DRUŽINE.....	44
4.3 KRIZNI NAČRT ZA PRENOS VODENJA PODJETJA.....	47
4.4 DOLGOROČNI PLAN ZA PRENOS VODENJA PODJETJA	48
5. ANALIZA IN REŠITVE ZA PODJETJE AVTO CAR d.o.o.....	49
5.1 PREDSTAVITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA AVTO CAR D.O.O.....	49
5.2 PREDSTAVITEV DRUŽINE.....	52
5.2.1 Vključevanje družinskih članov in nasledstvo.....	54
5.2.2 Odnos do zaposlenih in nagrajevanje.....	54
5.2.3 Zasedba delovnih mest.....	55
5.3 KRIZNI NAČRT ZA PRENOS VODENJA PODJETJA.....	55
5.4 DOLGOROČNI PLAN ZA PRENOS VODENJA PODJETJA	55
6. SKLEP	57
LITERATURA	61
VIRI.....	64
PRILOGA	

1. UVOD

1.1 OPREDELITEV OBRAVNAVANE TEME

Za družinska podjetja je temeljna značilnost, da si stojita nasproti dva sistema: družinski in poslovni, ki lahko temeljita na zelo različnih vrednotah, se mešata in povzročata konflikte tako v družini kot v podjetju. Prekrivanje zahtev družine in njenega podjetja zahteva rahločuten in zelo specifičen pristop z vidika vodenja in upravljanja podjetja (Davis, Stern, 1988, str. 71).

S tem, ko je Slovenija postala članica Evropske unije, se je konkurenca na našem trgu zaostрила, zato bodo od množice podjetij bolj verjetno preživela tista, ki se bodo znala prilagoditi globalnemu trgu in močni mednarodni konkurenci in bodo notranje stabilna. Ob tem, da bodo naša družinska podjetja izpostavljena zaostrenim pogojem na trgu, jih čakajo še šibke točke družinskega podjetništva, kot so problemi z vodenjem družinskega podjetja, reševanje konfliktov v družinskem podjetju, profesionalizacija vodenja in težave prehoda iz generacije na generacijo, vključno s prenosom premoženja.

Predpostavljam, da se bodo slovenska družinska podjetja po začetni hitri rasti v začetku 90-ih let znašla pred podobnimi problemi, kakršni pestijo take vrste podjetij v razvitejših gospodarstvih z dolgoletno podjetniško tradicijo. Tako se bodo številna slovenska družinska podjetja v letih 2005–2015 srečala z dilemami prehoda podjetja na novo generacijo. Po analizi Lovšin-Kozina (2005) naj bi se skoraj polovica slovenskih družinskih podjetij srečala s temi problemi. Zaradi polstoletne prekinitve v podjetniški tradiciji v obdobju 1945–1990 v Sloveniji nimamo uveljavljenih načrtnih in učinkovitih načinov medgeneracijskega prehoda pri podjetniških družinah. Tudi slovenska zakonodaja s področja gospodarstva in družinskih razmerij ni najbolj primerna za prehod, ki naj bi potekal s kar najmanj upravnimi in finančnimi pritiski na podjetje.

Družinska podjetja so usmerjena v prihodnost. Zanje je značilno dolgoročno planiranje ali vsaj vizija ustanovitelja, da bo njegovo delo preživelo še dolga leta skozi vrsto generacij naslednikov. Uspešna družinska podjetja ponujajo posebno priložnost za kombinacijo kariere in zasebnega življenja družinskim članom, ženskam in nedružinskim uslužbencem, veliko pa močna družinska podjetja prispevajo tudi lokalni skupnosti, v kateri živijo in delujejo (Syms, 1992, str. 11).

Družinska podjetja so nekaj posebnega. Večinski lastniški delež družinskih podjetij je vsaj pri dveh generacijah v rokah ene družine. Medsebojni vpliv družine in podjetja je tako močan, da so konfliktne situacije med družinskimi člani pogosto neizbežne in obremenjujejo oba sistema. Družinska podjetja so obremenjena tudi s prenosom lastništva in vodenja podjetja. Neuspešna tranzicija je pogost razlog za prenehanje delovanja podjetja

ter za družinski razdor. V vsakem primeru velja, da je potrebno preprečiti preveliko mešanje osebnega področja s poslovnim in poslovnega z družinskim. Ker sta oba sistema nenehno v dotiku in nenehoma udarjata drug ob drugega, se tega praktično ne da v celoti preprečiti. Stvar družine je, da poskuša določiti meje, do kje je dovoljen vpliv družine, in od kje naprej se začne poslovni sistem s svojimi poslovnimi vrednotami in cilji (Vadnjal, 1999, str. 4-6).

Družinski sistem temelji na čustvih, poudarja lojalnost in skrb za blaginjo družinskih članov. Poslovni sistem temelji na nalogah, zahteva rezultate in pušča ob strani čustvene (tudi družinske) odnose. Zato ni presenetljivo, da dva sistema, ki sta v svojih temeljih nezdržljiva, pa se kljub temu mešata, povzročata konflikte (Benson, Crego, Drucker, 1990, str. 9). Podatek iz Združenih držav Amerike opozarja družinske podjetnike: prehod v drugo generacijo preživi le vsako tretje podjetje, vsakemu sedmemu uspe preživeti tudi drugi prehod. Manj kot deset odstotkov družinskih podjetij preživi tretjo generacijo (Syms, 1992, str. 14). Podobni rezultati prihajajo iz Velike Britanije (Leach, 1993, str. 7).

Najuspešnejša družinska podjetja imajo veliko sposobnost prilagajanja. Člani družine hitro vidijo nastali konflikt in ga hitro tudi rešijo. Pravi čas znajo opaziti spremembe v poslovnem okolju in to jim omogoča, da se v zelo kratkem času prilagodijo in spremenijo način dela v podjetju. Ob pravi pripravljenosti na spremembe tudi družinski člani, kot posamezniki, dobijo priložnost, da se dokažejo v drugačni vlogi in pustijo za seboj vse sporne stereotipe iz otroštva (Hollander, Bukowitz, 1990, str. 142).

Težave, ki se pojavljajo pri vodenju in rasti družinskega podjetja, so podobne kot pri drugih podjetjih, vsekakor pa moramo prišteti še posebne težave, ki jih prinaša preveliko prekrivanje družinskega sistema s poslovnim. Družinski sistem običajno temelji na čustvih in v racionalni poslovni sistem vnaša elemente, ki vzpodbujajo tudi nezaželeno konfliktnost (Vadnjal, 1999). Pogosti razlogi za spore v podjetju so odnosi med dvema generacijama, ki se ponavadi še poslabšajo, ko bi moralo priti do prenosa vodenja in sčasoma seveda tudi premoženja. Izbira naslednika za vodenje in lastništvo podjetja je v večini primerov tudi osnova za spore med generacijo naslednikov.

1.2 NAMEN, CILJI IN HIPOTEZE SPECIALISTIČNEGA DELA

Glavni namen specialističnega dela je:

- analizirati probleme, ki se pojavljajo v družinskem podjetju v obdobju prehoda med generacijami,
- ugotoviti, katere so najbolj kritične točke prenosa vodenja in premoženja v družinskem podjetju in kako se nanje pripraviti,
- ugotoviti, ali v družinskem podjetju prevladujejo čustva in emocije,

- predlagati smiselne rešitve problema nasledstva za konkretni slovenski družinski podjetji na osnovi teoretičnih spoznanj.

Večina slovenskih družinskih podjetij je v sedanjem trenutku še v pretežni lasti ustanoviteljev kot prve generacije podjetnikov. Glede na povprečno starost ustanoviteljev teh podjetij lahko računamo na val vključevanja druge generacije v naslednjih petih do desetih letih in hkrati že začetek prenosov vodenja in premoženja. Zato je smiselno, da se na preizkušnje, ki čakajo ta podjetja pri prenosu vodenja in premoženja, kar najbolje pripravijo in pri reševanju problemov uporabijo tudi dobre tuje izkušnje oziroma rešitve.

Osnovni cilj specialističnega dela je proučiti proces nasledstva in planiranje nasledstva v družinskem podjetju ter na osnovi teoretičnih spoznanj predlagati smotrne rešitve pri prenosu vodenja in lastništva v družinskih podjetjih Profiles d.o.o. ter Avto Car d.o.o.

Cilji specialističnega dela:

- opozoriti podjetnike na probleme, ki se pojavljajo v obdobju menjave generacije,
- predlagati smiselne rešitve problemov,
- identificirati sedanje rešitve v družinskih podjetjih ter ugotoviti, v kolikšni meri so te rešitve pogojene s čustvi.

Hipoteze specialističnega dela:

- Če pri prenosu lastništva prevladujejo čustva in emocije, bo to ovira za smotrni prenos.
- Učinkovitejši prehod lahko zagotovimo s predhodno analizo problemov pri prehodu iz generacije v generacijo in s pravočasnim načrtovanjem prehoda ter dobrim komuniciranjem obeh generacij.
- Pobudo za določanje poteka prehoda lažje da starejša generacija, vendar morajo pri načrtovanju enakopravno sodelovati člani obeh generacij.
- S strokovno pomočjo svetovalcev lahko družina izbere najbolj uspešno pot prehoda.

1.3 PREDPOSTAVKE IN MOREBITNE OMEJITVE

S tem, ko je Slovenija postala članica Evropske unije, bodo od množice podjetij lahko preživela le tista, ki se bodo znala prilagoditi globalnemu trgu in močni mednarodni konkurenci in bodo notranje stabilna. Naša družinska podjetja čakajo poleg problemov konkurence še šibke točke družinskega podjetništva, kot so problemi z vodenjem in reševanjem konfliktov, težave prehoda z ene generacije na drugo in prenos premoženja. Ob predpostavki, da naša družinska podjetja čakajo enake preizkušnje pri prenosu vodenja in lastništva kot tuja podjetja, je smiselno, da se nanje kar najbolje pripravimo in pri reševanju problemov uporabimo tuje izkušnje.

1.4 METODOLOGIJA SPECIALISTIČNEGA DELA

Metode dela, ki jih bom uporabljala, so:

- proučevanje tuje in domače literature, ki je bilo temelj za pripravo vprašalnika, ki poskuša pridobiti podatke o značilnosti slovenskih družinskih podjetij in načinih reševanja prehoda iz generacije v generacijo;
- zbiranje podatkov na osnovi družinskim podjetjem poslanih vprašalnikov;
- kvalitativna primerjalna analiza ravnanja dveh podjetij, s primerjavami vedenja o ravnanju slovenskih, (in tujih) podjetij iz drugih študij, na podlagi globinskih intervjujev.

Delo je sinteza znanja, pridobljenega iz strokovne literature, spoznanj in ugotovitev, ki sem jih zbrala iz vprašalnikov, poslanih podjetjem, oziroma intervjujev.

2. DRUŽINSKO PODJETJE

Opredelitvi družinskega podjetja se je posvetilo mnogo avtorjev, ki v svoji definiciji obravnavajo eno razsežnost 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.

2.1 OPREDELITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA

Številni raziskovalci, zlasti v Evropi in ZDA, ugotavljajo, da družinska podjetja predstavljajo pomemben delež v strukturi vseh podjetij ali celo prevladujejo (Duh, 2003, str. 13). V strokovni literaturi ni enotne definicije, ki bi v popolnosti pokrila vse posebnosti družinskih podjetij in jasno pokazala na razlike v primerjavi z drugimi podjetji. Poenostavljeno bi lahko rekli, da je družinsko podjetje poslovni sistem, v čigar delovanje in poslovanje bolj posega in vpliva družina, kot je to običajno pri drugih podjetjih. Strokovnjaki, ki proučujejo posebnosti družinskih podjetij, so predstavili različne definicije, kot je razvidno iz tabele 1:

Tabela 1: Pregled opredelitev družinskega podjetja

Avtor	Definicija
LASTNIŠTVO – MANAGEMENT	
Alcorn (1982)	Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija,... Če je del delnic v odprti lasti, mora družina tudi operativno voditi podjetje.
Barry (1975)	Podjetje, ki ga v praksi uporabljajo in vodijo člani ene družine.
Barnes & Hershon (1976)	Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine.
Dyer (1986)	Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na določitev v zvezi z lastništvom ali managementom vplivajo družinski odnosi.
Lansberg, Perrow & Rogolsky (1988)	Podjetje, v katerem imajo člani družine po zakonu nadzor nad lastništvom.
Stern (1986)	Podjetje, ki je v lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin.
VPLETENOST DRUŽINE V PODJETJE	
Beckhard & Dyer (1983)	Podsistemi v sistemu družinskega podjetja vključujejo: podjetje kot entiteto, družino kot entiteto, lastnika kot entiteto in povezujoče organizacije, kot je svet direktorjev.
Davis (1983)	Interakcija med dvema organizacijama: družino in podjetjem.
PREHOD MED GENERACIJAMI	
Churchill & Hatten (1987)	Mlajši družinski član prevzame nadzor nad podjetjem.
Ward (1987)	Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine.
VEČKRATNI POGOJI	
Donnelley (1964)	Podjetje pojmuje kot družinsko, kadar je bilo tesno povezano vsaj z dvema generacijama družine in kadar je imela ta povezava vzajemen odnos na politiko podjetja ter na interese in cilje družine.
Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnson (1985)	Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta ali sta bila najmanj dva člana družine neposredno vključena v podjetje.

Vir: Handler, 1989, str. 261.

Iz zgornje razpredelnice je razvidno, da nekateri avtorji pri definiranju družinskega podjetja izhajajo iz lastništva družine, drugi iz upravljalnih pravic, tretji pa iz kriterija generacij. Nekateri povezujejo te sestavine v kombinirano opredelitev.

Poleg definicij, naštetih v zgornji razpredelnici, se pojavljajo tudi druge, ki iz čim več zornih kotov opredelijo bistvene značilnosti družinskih podjetij. Fillion (1991, str. 26) podaja definicijo, da je družinsko podjetje tisto podjetje, ki je v lasti ene družine več kot eno generacijo. Lastniki – člani družine ne smejo biti manj kot trije, a ne sme jih biti več kot pet. Člani družine tudi delajo v podjetju. Hahn (1992, str. 72) meni, da je družinsko podjetje lahko poljubne pravne oblike, s tem da na njegov obstoj in razvoj vplivajo člani družine, ki obvladujejo oziroma imajo večinsko udeležbo v kapitalu podjetja in v podjetju tudi sodelujejo s svojim delom. Handlerjeva (1989, str. 259) zagovarja tezo, da so pri definiranju družinskega podjetja ključne upravljalne pravice, ki so praviloma prihranjene za družinske člane.

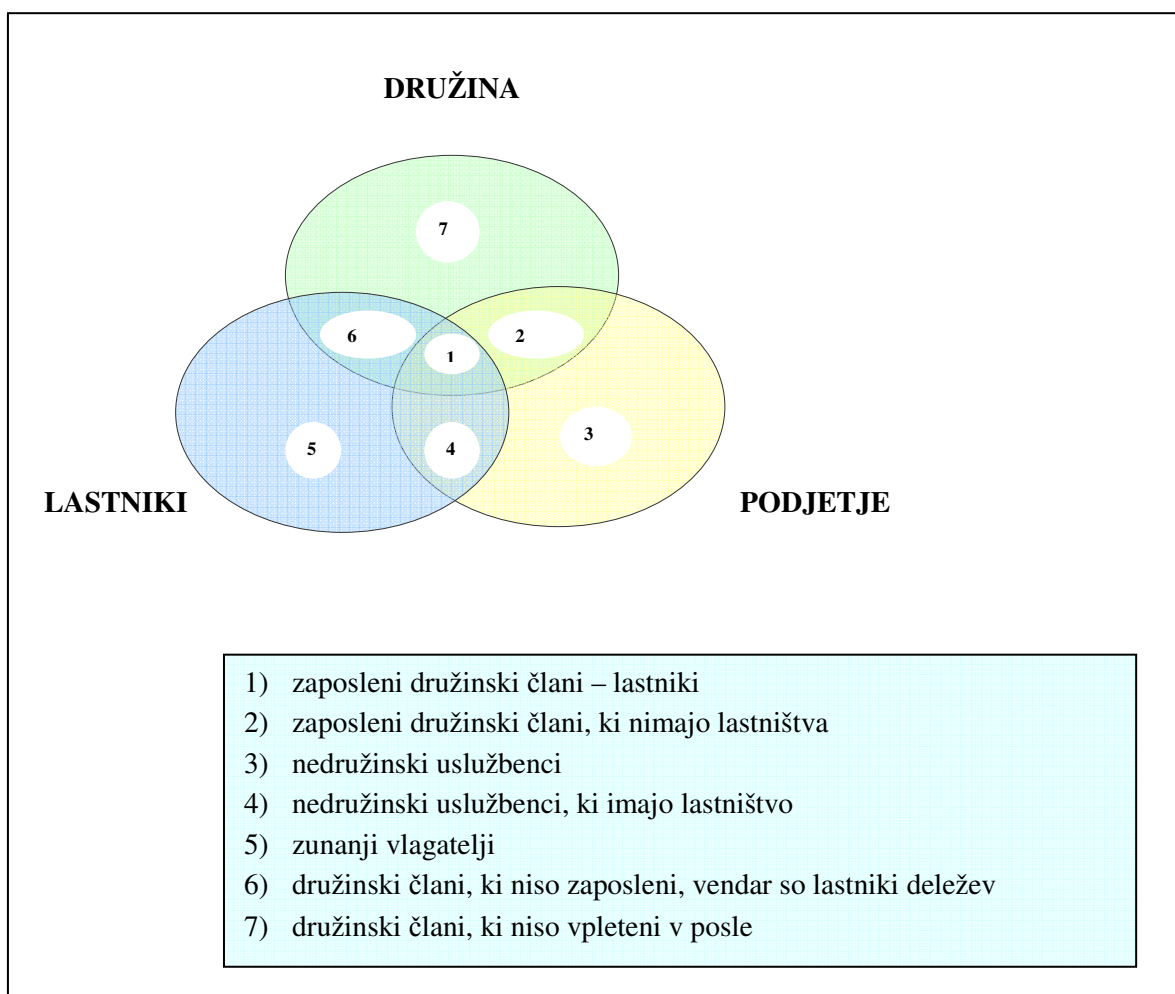
Neubauer in Lank (1998, str. 5-6) sta različna izhodišča za oblikovanje definicij strnila v naslednje točke:

- a) delež lastniškega kapitala v lasti družine,
- b) zaposlenost družinskih članov v družinskem podjetju,
- c) prisotnost nedružinskih zaposlenih in članov managementa,
- d) stopnja pričakovanja o vključitvi družinskih članov v podjetje v prihodnosti,
- e) število generacij lastniške družine, ki so vključeni v posel,
- f) število družinskih članov, ki so managerji in/ali lastniki,
- g) spoznanja zaposlenih, ki niso družinski člani da delajo v družinskem podjetju,
- h) velikost podjetja, še posebej število zaposlenih.

Za družinsko podjetje šteje tisto podjetje, ki je ali bo tesno povezano z vsaj dvema rodovoma družine, kadar ima ta vez vzajemni vpliv na politiko podjetja in na interese ciljne družine (Kelbl, 1999, str. 6).

Družinska podjetja se pogosto opisujejo kot edinstvene in kompleksne organizacije s posebnimi značilnostmi. Za razumevanje narave družinskih podjetij so številni avtorji razvili različne modele družinskega podjetja kot sistema. Swartz je pojmoval družinsko podjetje kot pristop dveh sistemov. Zanj je značilno, da sta sistem podjetja in sistem družine pojmovana kot ločeni enoti v pomenu struktur, ciljev in nalog. Ta model je pogosto predstavljen z dvema prekrivajočima se krogoma. Tagiuri in Davis sta ta sistem dopolnila. Dokazovala sta, da je za bolj natančen prikaz cele vrste družinskih podjetij potrebno kritično ločiti med (pod)sistemoma lastništva in managementa znotraj podjetja. Gersick in soavtorji so potrdili argumente Tagiurija in Davisa, da so mnogi problemi, s katerimi se srečujejo v družinskih podjetjih, bolj povezani z razlikovanji med lastniki in managerji kot pa z razlikovanjem med družino in podjetjem. Tako je nastal model treh krogov (Duh, 1999, str. 127).

Slika 1: Model treh krogov družinskega podjetja



Vir: Tagiuri, Davis, 1992, str. 42.

Model treh krogov opisuje sistem družinskega podjetja kot tri neodvisne, vendar prekrivajoče se (pod)sisteme: podjetje, lastništvo in družina. Katerikoli posameznik v družinskem podjetju spada v eno od sedmih področij, ki jih tvorijo prekrivajoči se krogi, ki predstavljajo (pod)sisteme.

V strokovni literaturi obstaja veliko definicij družinskega podjetja. Pomanjkanje enotne definicije je vzrok, da dejansko nikjer na svetu ne obstajajo natančni statistični podatki o številu družinskih podjetij (Rosenblatt et al., 1985, str. 3). Zelo pomembna razlika med družinskimi in drugimi podjetji je, da so družinska podjetja izpostavljena tranziciji, to je prenosu lastniških, upravljalških in poslovnih pravic med dvema generacijama. Po Vadnjalu (1996, str. 12) družinsko podjetje omejujejo tri razsežnosti, po katerih se loči od drugih podjetij, in sicer:

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

Družinska podjetja ločijo od drugih podjetij naslednje posebnosti in razlike:

a) Lastnina in upravljanje: ustanovitelji podjetja so lahko vsi člani družine ali njeni posamezni člani. V primeru statusa v obliki podjetja, registriranega kot samostojni podjetnik, je lastnina v celoti stvar podjetnika, ki nastopa kot posameznik. Pri kapitalskih družbah bi moral biti lastniški delež družine vsaj toliko velik, da ji v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah omogoča upravljanje, nadzorovanje, vodenje in po potrebi sprejem statusne spremembe.

b) Poslovanje – management: možno je, da je družinsko podjetje v delni ali večinski lasti zunanjih lastnikov, družina ga vodi oziroma kontrolira s pomočjo kontrolnega deleža. Vsekakor ne moremo govoriti o družinskem podjetju, če je v podjetju zaposlen le en družinski član, ki sicer vodi podjetje, a nima v lasti odločujočega kontrolnega deleža.

c) Vpletenost članov družine: v podjetju delata dva ali več družinskih članov. V družinsko podjetje, ki uspešno raste, se sčasoma poleg druge in naslednjih generacij običajno vključuje tudi drugo sorodstvo. Odnosi v takem podjetju postajajo kompleksnejši in čedalje težje obvladljivi. Lastnina ter upravljanje in vodenje se običajno že pri prvem prehodu razdeli na več družin. Na tej točki drobljenja podjetja sčasoma pride do dileme, ali je podjetje sploh še družinsko ali ne.

V večini primerov člani družine v družinskem podjetju nastopajo kot ustanovitelji, imetniki večine poslovnih deležev in kot zaposleni. Zaradi tega je razumljivo, da družinski problemi vplivajo na poslovni sistem. Iz tega sledi, da se težave v podjetju negativno odražajo v družini. Najbolj se to zazna v fazi prenosov lastništva in vodenja od ene generacije na drugo. V podjetju se tudi družinski odnosi bolj izražajo, kot je potrebno. Le v redkih primerih sta poslovni in družinski sistem popolnoma uravnorežena. Zdravi in uravnoreženi odnosi v družini so sicer najpomembnejši pogoj za uspešno družinsko podjetje. Neuspehi članov družine v podjetju in nemoč pri reševanju težav in odnosov v podjetju se neposredno prenašajo tudi na odnose v družini, ker sta sistema v večini primerov tako tesno povezana, da ju enostavno ni moč ločiti. Prepletanje vlog v podjetju in družini povzroča prenos konfliktov in vzorcev obnašanja z enega sistema na drugega, neuspešno reševanje konfliktov in neuspešno usklajevanje različnih interesov družinskih članov lahko privede do zloma ali propada enega ali pa kar obeh sistemov.

V družinskih podjetjih prihaja do različnih vrst konfliktov, ki bi jih lahko razvrstili tako (Cosier, Harvey, 1998, str. 75-76):

a) Poslovni konflikt vključuje razlike, povezane z delovnimi in poslovnimi zadevami, kot so recimo nestrinjanje glede pomembnosti finančnih podatkov, strateških ciljev podjetja in drugih nesoglasij s področja dejavnosti podjetja.

b) Sorodstveni konflikt vključuje medsebojna razmerja posameznih članov ožje ali širše družine, njihova čustva in prenos družinskih odnosov in hierarhije v družinsko podjetje in obratno.

c) Procesni konflikt zajema predvsem nesoglasja z metodami dela, načinom delitve dela med člane družine, načini reorganizacije in drugimi ukrepi.

Notranja razmerja v družinskih podjetjih, v katerih dela več generacij ožje in širše družine, so izjemno zapletena in to je največkrat vzrok, da se mnogi zunanji strokovnjaki ter managerji ne želijo zaposliti v družinskih podjetjih (Kelin et al., 1997, str. 4).

2.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA

Velikost in pomen sektorja družinskih podjetij je težko oceniti. Spremljanje slovenskega poslovnega prostora kaže, da so mnoga družinska podjetja zelo uspešna. V prid tistim, ki taka podjetja vodijo, delujejo mnoge lastnosti takih podjetij, ki izvirajo prav iz družinskih podjetij. Po drugi strani se morajo ti vodje ukvarjati tudi z resnimi problemi in konflikti (Vadnjal, 1996, str. 16).

2.2.1 Prednosti družinskega podjetja

Družinsko podjetje ima tako prednosti kot pomanjkljivosti. Pomembno je spoznati in razumeti oboje. V nekaterih podjetjih je vpletenost družine velika slabost, toda prisotnost družine ne more vnaprej pomeniti negativnega predznaka, saj med družinskimi podjetji najdemo tudi velika in uspešna podjetja. V nadaljevanju bom opredelila prednosti družinskih podjetij.

(1) Predanost poslu in družini

Podjetniki in njihovi družinski člani postanejo ponavadi močno čustveno navezani na družinsko podjetje, saj je plod njihovega trdega dela in vztrajnosti. Ta plod so negovali in gradili dolga leta in je postalo njihovo življenje. S podjetjem se lahko poistovetijo in predstavlja njihov vir zaslužka. Družinski člani se avtomatično čutijo odgovorni za svoje podjetje, preprečevanje konfliktov in ustvarjanje dobrih delovnih pogojev. V svoje delo so pripravljeni vložiti veliko svojega časa, veliko več, kot če bi bili zaposleni v kakšnem drugem podjetju. Tudi na nedružinske uslužbenke njihova vnema deluje pozitivno, saj se počutijo kot del celote, del tima in tako vsi skupaj prispevajo k skupnemu cilju (Leach, 1991, str. 6).

(2) Veliko znanje

Družinska podjetja imajo pogosto znanja, ki so ponavadi posebna za vsako podjetje, saj se tako znanje kot izkušnje prenašajo iz roda v rod. To daje podjetju konkurenčno prednost, saj to znanje ne postane javno, ampak se ohrani v podjetju. Otroci podjetnikov že kot mladoletniki spoznavajo podjetje. Zgodnje spoznavanje s poslovnim delovanjem podjetja jim pomaga, ko se vključijo v delo. Takrat ponavadi že zelo dobro poznajo posle in način poslovanja ter se tako začnejo učiti na nekoliko višjem nivoju kot drugi zaposleni.

(3) Fleksibilnost v času, delu in denarju

Fleksibilnost v času, delu in denarju je velika konkurenčna prednost družinskih podjetij, saj se lahko prilagajajo novim okoliščinam in izzivom trga. Vedno je treba uravnotežiti potrebe podjetja in potrebe posameznikov. Družinsko podjetje nima točno določeno, koliko ur mesečno naj bi posamezni član družine delal. Kadar ni dela, se dela manj, ko pa delo je, se dela ves dan. Takrat nihče ne sprašuje za nadure, honorarje ali dnevnice. Delo pač mora biti končano. 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 ključno vprašanje družine je način porabe pridobljenega denarja. V podjetniških družinah pa je zasebni denar tisti, ki so ga pridobili iz podjetja. Tako je treba zasebne potrebe podjetja vedno usklajevati. Takrat ko se podjetje sooči s pomembno poslovno odločitvijo, niso potrebne dolge razprave kot v podjetjih z razpršenim lastništvom. Sklep, da podjetje do nadaljnjega ne bo izplačevalo dividend, je nekaj, kar je v drugih podjetjih pogosto nemogoče doseči, v družinskih pa je to samo po sebi umevno, če to zahteva finančni položaj podjetja (Rosenblatt, 1985, str. 98).

(4) Razmišljanje na dolgi rok

Za družinska podjetja je značilno planiranje na dolgi rok, saj imajo bolj izoblikovane predstave, kaj želijo doseči v naslednjih desetih ali petnajstih letih, kot druga podjetja (Davies, 1988, str. 83). Strateško planiranje minimizira tveganje in omogoča lažje premagovanje nepredvidljivih težav.

Če lahko dolgoročno razmišljanje v družinskih podjetjih označimo kot njihovo prednost, se istočasno pokaže kot slabost velika nediscipliniranost tega razmišljanja. Člani družinskih podjetij navadno niso izurjeni za formalizacijo načrtov in iskanje vzrokov odstopanj v podjetju. Razlog je najbrž v dejstvu, da se tudi na tem področju začneta mešati družinski in poslovni strateški načrt (Leach, 1991, str. 8).

(5) Stabilna kultura

Stabilna kultura je pomembna prednost družinskih podjetij. Veliko različnih razlogov vpliva na to, da so družinska podjetja zelo stabilna. Odnosi znotraj podjetja so jasno začrtani. Ponavadi je v središču ustanovitelj in je obkrožen s svojimi zaposleni, ki so seznanjeni s poslovno etiko in poslovnim sistemom v podjetju.

Po drugi strani lahko stabilen sistem postane zaprt vase, trdnjava konzervatizma, ki se najbolje pokaže z mislimi kot: "To počnemo zato, ker smo vedno tako počeli." Nihče ne razmišlja o spremembah za učinkovitejše poslovno delovanje. Stabilnost je torej pomembna prednost družinskih podjetij, ki pa se morajo zavedati, kdaj lahko postane to ovira za nadaljnji razvoj (Dyer, 1988, str. 39).

(6) Hitro sprejemanje odločitev

V družinskih podjetjih je navadno jasno, kdo je odgovoren za sprejemanje odločitev. To je običajno en sam človek, ki lahko takoj začne z vpeljavo sprememb, v nasprotju s podjetjem, ki ima razpršeno lastništvo, saj je tu postopek daljši. Sprejemanje odločitev v podjetju z razpršenim lastništvom upočasnijo upravni odbori, finančna situacija, davčni in pravni svetovalci, tržne raziskave, interesi delničarjev in druge stvari. Prav hitrost pa je v današnjem hitrem poslovnem svetu ena temeljnih prednosti.

(7) Zanesljivost in ponos

Družinska podjetja so stabilni sistemi in mnogi poslovni partnerji raje sodelujejo s podjetji z dolgoletno tradicijo. Poznanstva, ki si jih ustvarijo z ljudmi iz podjetja, so dolgotrajna, ljudje na vodilnih položajih se ne menjajo pogosto. Syms (1992, str. 55) pravi, da to daje poslovnim partnerjem občutek boljše, bolj profesionalne obravnave.

Družinski podjetniki so ponosni na svoje podjetje, veliko so pripravljeni prispevati in žrtvovati za posel. Ponavadi v imenu svojega podjetja pogosto uporabljajo družinski priimek in s tem kažejo privrženost tradiciji, ki se kaže tako v poslovanju kot v odnosu do strank.

(8) Ustvarjanje novih delovnih mest

V mnogih razvitih državah zaposlujejo družinska podjetja približno polovico aktivnega prebivalstva. Zaposleni radi delajo v takih podjetjih, kjer jih lastniki bolje razumejo in so odnosi bolj osebni kot v drugih podjetjih. Taka podjetja tudi lažje najdejo ljudi za delo, saj se dobre informacije širijo zelo hitro.

(9) Osebni stil vodenja

Zaposleni imajo lažji dostop in neposredne stike z najvišjim vodstvom – člani družine. Osebni stil vodenja in tesni stiki s podjetniško družino in sodelavci vodijo do pozitivnega, motivacijskega delovnega vzdušja (Kets de Vries, 1993, str. 62; Neubauer, 1992, str. 181; Tagiuri, Davis, 1996, str. 207; Duh, 2003, str. 29).

2.2.2 Slabosti družinskega podjetja

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.

(1) Rigidnost (togost)

V družinskem podjetju velikokrat prevladuje togost. Čustvena moč v izjavi: «Tako je vedno delal naš oče,» nam jasno naslika vzorce in načine obnašanja, ki so se ohranili še iz preteklosti. Zakoreninjeni vzorci obnašanja lahko negativno vplivajo na podjetje. Mlajše generacije delujejo v podjetju tako, da ugodijo željam svojih prednikov, kar lahko zelo škoduje poslovnemu delovanju podjetja. Sprememb se v nekaterih družinskih podjetjih ljudje enostavno bojijo, saj bi lahko vznemirile določene sorodnike, pri tem pa je enostavno obnašanje popolnoma postranskega pomena (Leach, 1991, str. 10).

(2) Poslovni izzivi (novi načini vodenja, pridobivanje kapitala, tranzicija)

Med poslovnimi prvinami, s katerimi se družinska podjetja ne znajdejo najbolje, so najpogostejše (Leach, 1991, str. 10): modernizacija zastarelih metod vodenja, upravljanje prehoda v novo generacijo in pridobivanje kapitala. Če govorimo o zastarelih metodah vodenja, je potrebno poudariti, da je v tujini znanih precej primerov, ko so družinska podjetja propadla, ker so vztrajala na svojih izdelkih, čeprav jih je trg že začel odklanjati (npr. pisalni stroji v dobi računalništva). Ni pa nujno, da gre za take strateške odločitve, začne se pri manjših, vsakodnevnih aktivnostih, kot so načini trženja, viri financiranja, prevzemanje odgovornosti in podobno.

Družinska podjetja so pogosto zelo konzervativna pri pridobivanju kapitala. Po eni strani gre za nekakšen ponos in poskus pokazati in dokazati, da lahko vse poslovanje podjetje financira iz družinskih sredstev. Tako sta rast in razvoj podjetja večkrat ustavljena. Drug razlog je strah, da bi družina izgubila upravljalno večino (nadzor) v podjetju.

S pojmom tranzicija ne razumemo samo načina prenosa vodenja podjetja s starejše generacije na mlajšo, ampak tudi nesposobnost družinskega podjetja, da izvede kakšne

večje spremembe v poslovanju. Le-te bi namreč lahko povzročile čustvene pretrese v družini (Ward, 1990, str. 200).

(3) Nasledstvo

Kadar v družinskem podjetju napoči trenutek, ko se na vodilnem stolčku zamenja oseba, pomeni to veliko spremembo za celotno organizacijo in za njene člane na vseh področjih (delovnem okolju, načinu vodenja itd). Izbira naslednika zelo pogosto predstavlja dilemo ustanovitelja podjetja. Če ima ustanovitelj več otrok, se mora odločiti kateri, od njih bo prevzel podjetje po njegovem odhodu, kdo od dotedanjih managerjev je najbolj sposoben za prevzem vodstva in kdo naj napreduje v nižjem delu piramide. Zadovoljiti je potrebno tako interese podjetja kot interese posameznikov.

Menjava na vrhu je za družino in vse, ki sodelujejo s podjetjem, velika sprememba, zato je pomembno, da se izvrši vodstveni in lastniški prenos podjetja. Prenos mora biti izveden z najmanjšimi konflikti v družini in čim večjim soglasjem med ustanoviteljem in naslednikom.

(4) Čustveni vplivi na poslovne odločitve

Pri družinskem podjetju gre za interakcijo dveh sistemov, družinskega in poslovodnega, ki temeljita na zelo različnih vrednotah. Oba sistema se nujno prepletata in sta medsebojno odvisna. Različni cilji in prioritete obeh sistemov se v družinskem poslu prekrivajo, s tem ustvarjajo pogoje za nastanek konfliktov, do katerih prihaja v vsakodnevem vodenju. Odnos, ki je ustrezen v enem okolju, lahko v drugem v celoti odpove.

(5) Vodstvo in legitimnost

Vodstvo je pomembno za vsako podjetje. Pomanjkanje pravega vodje je pojav, ki se pogosto zgodi v drugi generaciji družinskega podjetja (Rosenblatt, 1985, str. 65). Če imamo dva naslednika, ki imata tudi enako mero formalne moči, kadar nastopijo konflikti, ni nikogar, ki bi bil razsodnik in bi rekel zadnjo besedo. Tudi ostali zaposleni se tako znajdejo v dilemi, koga naj poslušajo. Krivda bremeni po eni strani očeta, ker ni določil primerne vodje za svoje podjetje, po drugi strani pa bi se morala naslednika pomeniti in si razdeliti odgovornosti.

2.3 DRUŽINA IN POSEL

Družina je prvi socialni sistem, v katerem se otrok rodi in živi. Ta socialni sistem s svojimi značilnostmi vpliva na osebnost otroka v vseh fazah njegovega razvoja. Otroci si staršev ne more izbrati. Straši so tisti, ki določajo otrokov svet in ga uvajajo v objektivni svet družine

in širše družbe (Čačinovič, 1998, str. 23). Večina ljudi se rodi v družinah, katerih prihodnost je bolj ali manj negotova. Vsak človek ima že v mladosti svoje sanje in načrte, ki jih mora kasneje v življenju večkrat spremeniti in prilagoditi tudi zaradi družine, ki ima s tem posameznikom svoje načrte. Velikokrat je v družinah izbira poklica stvar družinske tradicije in zgodovine.

Družina in podjetje sta nezdržljiva sistema, kjer si stojita nasproti družinski in poslovni sistem. Ta dva sistema temeljita na zelo različnih vrednotah, se mešata in povzročata konflikte. Družino smo opredelili kot pomemben notranji vplivni dejavnik na razvoj družinskega podjetja. Družbene povezave znotraj družine, pa tudi med družino in podjetjem, so za razvoj družinskega podjetja pogosto značilne in odločilne. Gibb in Davies (1990, str. 20) poudarjata pomen upoštevanja vpliva družine in konfliktov, ki lahko nastanejo zaradi različnih interesov, na razvoj podjetja. Družinska podjetja lahko zavrnejo možnosti za razvoj, ker družina nasprotuje slabitvi lastništva in/ali sprejetju poslovnega tveganja (Duh, 1995, str. 89).

Družina je prvi sistem, ki ga otrok spozna. V njem mu je v fazi odraščanja dodeljena vloga šibkejšega. Z nivoja najšibkejšega spremlja dogajanja v družini, se prilagaja in privaja na hierarhijo v družini in na neizbežne konflikte in boje za prevlado (Kelbl, 2002, str. 8).

Družinski odnosi v podjetniških družinah so pogosto obremenjeni s problemi v podjetju, ki ob pomanjkanju časa še dodatno otežujejo pristne in idealne odnose med družinskimi člani.

Enotnost in povezanost med starši pomeni, da podpirata drug drugega in si vzajemno povečujeta občutke varnosti in gotovosti. Vlogi zakoncev in staršev se ne smeta izključevati, temveč dopolnjevati. V odnosu do otrok morata roditelja upoštevati drug drugega in jim pokazati in dokazati, da je mogoče uskladiti starševstvo. Koalicija med staršema se vzpostavlja predvsem na razlikah. Otroci sprejemajo razliko med staršema ob pogojih, da to razliko sprejemata tudi sama (Čačinovič, 1998, str. 52-53).

Družina je v vsakem obdobju svojega življenja pred vrsto nalog, ki jih mora opraviti. Vsak posameznik v družini ima zavesten vpogled, kakšno delovno funkcijo opravlja in kaj prispeva s tem družini. Iz teh posameznih spoznanj pa družina običajno ne ustvari celote, ki bi omogočala razvidnost delovne skupine in otroku dala dovolj delovnega izkustva tudi na drugih področjih. Za družinsko skupnost je pomembno, da ima skupne projekte, ki ji omogočajo, da se vedno znova sooča sama s seboj. Skupen projekt je nujen za razvoj skupine in posameznika (Čačinovič, 1998, str. 220).

Različni cilji in prioritete družinskega in poslovnega sistema se v družinskem poslu prekrivajo, s tem pa ustvarjajo idealne pogoje za nastanek konfliktov. Razlike med sistemoma so prikazane v naslednji tabeli.

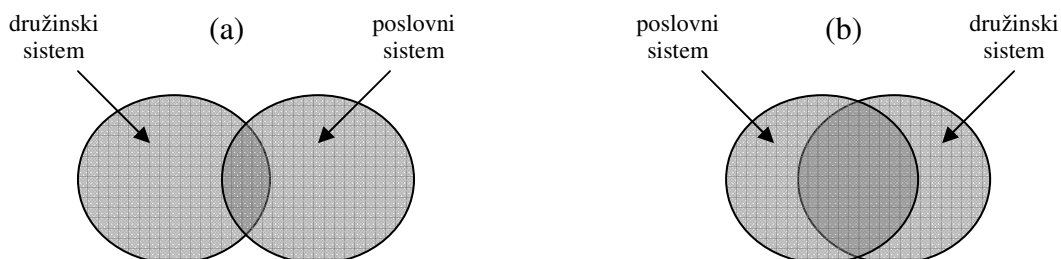
Tabela 2: Vrednote v družinskem in poslovnem sistemu

DRUŽINSKI SISTEM	POSLOVNI SISTEM
- temelji na čustvih - prevladuje skrb za družinske člane - enakost družinskih članov - članstvo do konca življenja	- nečustven (racionalen) - temelji na nalogah - zahteva in nagrajuje - kdor ne dosega rezultatov, naj gre

Vir: Benson et al., 1990, str. 17.

V nobenem primeru ne moremo in ne smemo zanemariti vplivov enega sistema na drug sistem. Vplivi, ki se jih ne da racionalno omejiti, lahko povzročijo motnje v obeh sistemih, in to le redko v pozitivni smeri. V normalnih razmerah, ko je prekrivanje obeh sistemov še v sprejemljivih mejah, je družinsko podjetje še možno upravljati (skica 2a), ko pa je presek obeh sistemov prevelik, lahko postane stopnja konfliktov celo usodna za podjetje (skica 2b).

Slika 2: Družinski in poslovni sistem



Vir: Benson et al., 1990, str. 17.

V okoliščinah v skici 2b gre za prevelik pritisk družinskih vrednot na poslovne, kar ima za posledico težave v podjetju in napetosti med sorodniki. Težave, ki jih povzročata družinski sistem, ko vdira v poslovni sistem, bi lahko razvrstili tako (Benson et al., 1990, str. 8):

- Družinske vrednote pritiskajo na poslovne, posledice so težave v podjetju in napetost med sorodniki.
- Družinskim članom se izplačujejo večje plače, kot jih imajo drugi uslužbenci, in večje, kot so tržne. Plače družinskih uslužbencev so lahko tudi nižje od tržnih.
- Družinski spori se ne ustavljajo pred vrati podjetja, ampak čustveni konflikti v veliki meri vplivajo na poslovno odločanje.
- Enakopravnost v družini se prenaša v podjetje, tako da v podjetju ni prave hierarhije.
- Poslovne odločitve upoštevajo družinske interese.

- Oba sistema imata skupno mošnjo in premoč družinskega sistema, ki je v osnovi porabniški, le-ta pa lahko povzroči oslabitev poslovnega sistema.
- Odnosi in obnašanje v družini se prenašajo v podjetje. Kar je v družini običajno in sprejemljivo, pogosto v podjetju prizadetega postavlja v neroden položaj.
- Otroci so sprejeti na delovna mesta v podjetje ne glede na svoje sposobnosti in izobrazbo. Če prostih delovnih mest ni, se po potrebi ustvarijo.

V vsakem primeru velja, da je potrebno preprečiti preveliko mešanje osebnega področja s poslovnim in poslovnega z družinskim. Stvar družine je, da poskuša določiti meje, do kje je dovoljen vpliv družine in od kje naprej se začne poslovni sistem (Vadnjal, 2005, str. 4-6).

2.4 KLJUČNI LJUDJE V DRUŽINSKEM PODJETJU

Družinska podjetja so nekaj posebnega prav zaradi ljudi v njih. Ti niso samo uslužbenci, managerji in direktorji, ki so se slučajno znašli v istem podjetju, ampak so družinski člani. Sprva sta v podjetju samo dva ali trije člani, ko podjetje zraste, se vključujejo novi in novi družinski člani in vsak prispeva svojo vlogo v igri.

(1) Ustanovitelj

Ločimo nekako tri tipe ustanoviteljev: lastniki, vodje in tehniki. Lastnikom je, logično, najpomembnejše lastništvo in oblast nad vsakim najmanjšim delčkom podjetja. Podjetje tako ne more rasti nad določeno mejo, management ni nikoli profesionaliziran. Taki ustanovitelji pričakujejo od svojih otrok, predvsem sinov, da se bodo vključili v podjetje, vendar jih ves čas nadzirajo, tako da postanejo otroci pasivni ali uporni (Leach, 1991, str. 25).

Vodje prav tako želijo imeti oblast v svojih rokah, ta je sicer centralizirana, vendar učinkovito delegirana. Otroke spodbujajo k vključitvi, jih vpeljujejo in jim tudi poskušajo najti pravo mesto v podjetju. Vodje so zelo ponosni na dejstvo, da je njihovo podjetje družinsko, in nikoli ne bodo storili ničesar, kar bi ogrozilo njihovo starševstvo.

Tehniki so ljudje, ki so zaljubljeni v svoj izdelek. Ne marajo se pogovarjati o nikakršnem managementu ali administraciji, zato že v zgodnji fazi podjetja večkrat prepustijo te naloge nedružinskim uslužbencem.

V slovenskem okolju je veliko lastnikov in tehnikov, manj pa vodij (Vadnjal, 1996, str. 23).

(2) Moški podjetnik

Lastniki družinskih podjetij so po značaju težke, komplicirane osebnosti, instinktivno so prepričani, da imajo zgolj oni sami vedno prav. Osebno zadovoljstvo jim pomeni več kot denar. Lastniki imajo pogosto tudi neprijetno plast svojega značaja. Večkrat so strogi avtokrati, ki popolnoma nadzorujejo tako poslovno kot družinsko življenje. To jim ponavadi uspeva, dokler je podjetje dovolj majhno. Če pa želijo ustanovitelji tako podjetje ohraniti v družini, morajo poskrbeti predvsem za izbiro in usposabljanje naslednika in se odločiti, kdo bo lastnik podjetja po njihovem odhodu.

(3) Lastnica

Ženske se ponavadi odločajo za podjetništvo iz podobnih nagibov kot moški, znane pa so teze, da je njihov preboj v poslovni svet mnogo težji. Eden od glavnih razlogov je prav konflikt ženske podjetnice s tradicionalno vlogo, ki ji jo pripisujeta družba in okolje. Ženska naj bi skrbelo za dom in družino (Vadnjal, 2005, str. 24).

Urejene družinske razmere so navadno pomemben temelj za uspešno poslovno življenje in prav žene so tiste, ki ob predpostavki, da sprejmejo to vlogo, omogočajo tako življenje. Žena igra nenadomestljivo vlogo pri vzpostavljanju komunikacije zaradi reševanja konfliktov v isti generaciji ali med generacijama.

(4) Zakonski pari

Zakonski pari v skupnem poslu so vse pogostejši tudi pri nas. Uspešni zakonski pari se morajo držati nekaterih pravil, sicer kaj hitro lahko pride tako do razpada podjetja kot do razpada zakonske zveze.

(5) Sinovi

Sinovi imajo včasih nevhvaležno vlogo, od njih se pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje, če jim je to prav ali ne. Če se oče in sin dobro razumeta v poslovnih odločitvah, lahko postaneta enkratna in nepremagljiva partnerja. Žal se to zgodi redko, celo nasprotno, večina konfliktov v družinskem podjetju se začne in konča prav na relaciji oče-sin (Vadnjal, 2005, str. 25).

(6) Hčere

Očetje se ne zanašajo več samo na svoje sinove, zaradi skoraj obveznih rivalstev med sinovi se večkrat zgodi, da očetje celo bolj cenijo in ubogajo nasvet ali mnenje svojih hčera. Razloga za to sta najbrž dva. Očetje v hčerah ne vidijo nikakršne konkurence sebi, po drugi strani pa ženske z večjim občutkom za družinske zadeve pomagajo očetom bolj iz ljubezni kot iz kakršnegakoli poslovnega interesa.

(7) Priženjeni

Prihod priženjenega v družino ima svoje prednosti in priložnosti, hkrati pa pomeni nevarnost konfliktov. Leach (1991, str. 31) opaža, da se v družinskem podjetju priženjeni večkrat počutijo popolnoma izolirane. Večne razprave o poslu med družinskimi člani, kjer se novinci zaradi različnih razlogov ne morejo uveljaviti, jih potisnejo v podrejen položaj. Ena od pozitivnih stvari je ta, da je podjetna družina ponavadi relativno premožna, močna in drži skupaj. Priženjeni večkrat dobijo priložnost, da se zaposlijo v takem podjetju, in niso redki primeri, ko uspe ustanovitelju in priženjenemu ustvariti čudovito delovno skupino.

(8) Nedružinski uslužbenci

Tudi vloga nedružinskih uslužbencev v družinskih podjetjih ni zanemarljiva. Uspešni uslužbenci družinskih podjetij so gotovo značajsko zanimivi, saj jim je uspelo preživeti v zelo zahtevnem delovnem okolju. Taka služba ne ustreza vsakomur prav zaradi dejstva, ker se nedružinski uslužbenci zavedajo, da ne bodo nikoli enakopravni z družinskimi člani in da je možnost njihovega napredovanja omejena (Syms, 1992, str. 193).

Za družinsko podjetje je zelo dobro, da tisti, ki se vključijo (otroci), začnejo pri dnu in spoznajo celotno piramido podjetja. Pri tem imajo veliko vlogo prav nedružinski uslužbenci, in sicer kot mentorji mladim nadobudnežem (Vadnjal, 1996, str. 27).

(9) Posebna vloga žensk v družinskem podjetju

Ženske imajo zelo pomembno vlogo v družinskem podjetju, saj imajo skrbnejši odnos do drugih ljudi, pripravljene so na odvisnost, ljubijo in delijo dobro in slabo, pred očmi imajo vzgojo otrok in materinsko vlogo, lažje razumejo čustva in razpoloženje drugih ljudi ter dobro kombinirajo družino in kariero.

Žensko razmišljanje je bolj čustveno od racionalnega moškega. Tako je njihova vloga omehčati svojega partnerja in ga ves čas opominjati, da živi in dela v družinskem podjetju. Ženske imajo tudi nenadomestljivo vlogo pri reševanju konfliktov, ki so bolj moškega značaja.

2.5 TEŽAVE VSAKODNEVNEGA VODENJA DRUŽINSKEGA PODJETJA

Levinson (1971, str. 90) meni, da se težave začnejo z ustanoviteljem, za katerega je podjetje najpomembnejša stvar v njegovem življenju iz najmanj treh razlogov. Prvič, raziskave in ankete v preteklosti so pokazale, da ima podjetnik navadno nerazčiščene

odnose s svojim očetom in posel začne pogosto zaradi tega, da bi mu dokazal svoje sposobnosti in pobegnil pred večnim nadzorom takih ali drugačnih avtoritet. Drugič, podjetniku predstavlja njegovo podjetje del njegovega življenja in tisti, ki delajo z njim, mu navadno ne pomenijo kaj več kot orodje za oblikovanje organizacije. Tretjič, posel je podjetniku večkrat podaljšek njega samega in njegove osebnosti in zelo ga skrbi, kaj se bo zgodilo, ko ga ne bo več. Zato si celotno strukturo podjetja gradi kot spomenik samemu sebi.

2.6 REŠEVANJE KONFLIKTOV V DRUŽINSKEM PODJETJU

Konflikt kot posledica rivalstva med družinskimi člani - med očeti in sinovi, brati in drugimi zaposlenimi in družinskimi člani - ima zelo škodljiv vpliv na vse posredno in neposredno vpletene. Družinski člani v podjetju morajo čim prej ugotoviti, kako rešiti težave, ki lahko sicer uničijo tako njihovo zdravje kot tudi podjetje (Vadnjal, 1996, str. 35).

2.6.1 Družina

Družina je konfliktna skupina, ki se vedno znova sooča z nalogo, da rešuje konflikte, bodisi skupaj v dogovarjanju, sporazumevanju ali pa v spopadu, boju, drug proti drugemu (Čačinovič, 1998, str. 10). Prepletanje družinskih in poslovnih vrednot zlahka ustvarja plodna tla za konflikte. Najslabše pri tem je, če jih družina 'pomete pod preprogo', saj lahko preraščajo v rušilne razmere. Bistveno je:

- preprečiti zaostrovanje konfliktov in njihovo upravljanje na temelju razumevanja odnosov v družini in njihove psihološke podlage;
- preprečiti preraščanje napetosti v konflikte z neposredno, včasih strokovno vodeno komunikacijo med družinskimi člani.

Problemi družinskih podjetij, kjer zlahka prihaja do čustvenih napetosti in neskladja družinskih in poslovnih ciljev, se nanašajo na dileme:

- kaj je poslanstvo podjetja (glede na družinske člane),
- kako naj bi uporabili dobiček,
- kakšna naj bo politika izplačila deležev v dobičku,
- ali naj se podjetje odloči za umirjeno, konservativno politiko, ali naj tudi tvega,
- ali naj podjetje raste ali se diferencira,
- kako naj se družinski člani pripravijo in usposobijo za vstop v družinski posel,
- kako naj se ocenjuje in nagrajuje družinske člane, ki so zaposleni v družinskem podjetju,
- ali naj se zaposli v podjetju tudi zakonske partnerje,
- ali naj se zaposli strokovnjake, ki niso družinski člani,
- ali naj strokovnjaki, ki niso družinski člani, pridobijo delež v lastništvu podjetja,

- ali naj družina (dolgoročno) obdrži ali proda podjetje.

Pogledi generacij se pri tem lahko razlikujejo, saj je Vadnjal (1996, str. 75) ugotovil, da so ocenjevali probleme nekoliko različno.

Tabela 3: Pogledi starejše in mlajše generacije na probleme družinskega podjetja

Rang	Problem	Starejši	Mlajši
1-2	Nestrinjanje v poslu lahko povzroči osebne konflikte.	2,7	2,2
1-2	O poslu se pogovarjamo tudi v prostem času.	2,7	2,6
3	Ne uspemo ločevati družinskega in zasebnega življenja.	2,8	2,7
4	Člani družine nimajo vseh potrebnih znanj.	2,9	2,8
5-6	Vse probleme rešujemo izključno v družinskem krogu.	3,0	3,1
5-6	Vsi člani niso enako zainteresirani.	3,0	3,0
7	Ne uspemo uskladiti družinskih in zasebnih vlog.	3,1	3,0
8	Vse prevečkrat puščamo probleme, da se sami rešijo.	3,2	3,6
9	Vsi problemi so zunaj podjetja (trg, država, itd.).	3,3	3,5
10	Nimamo formiranega sistema odločanja.	3,4	2,9
11	Nekaterih družinskih članov posel ne zanima.	3,6	2,9

Vir: Vadnjal, 1996, str. 75.

Vadnjal je ugotovil tudi, da pri konfliktih v isti generaciji (bratje in sestre) sporov največkrat ne poskušajo razčistiti (63%), kar omogoča potencialno zaostrovanje. Taki spori imajo korenine že v otroštvu (29%), problem je pogosto v tem, da starejši mlajšim ne omogočajo enakih možnosti, imajo se za pametnejše in močne (21%), podcenjujejo mlajše (17%), so ljubosumni nanje (21%).

Tabela 4: Konflikti med dvema generacijama v družinskem podjetju

Rang	Značilnost	Delež podjetij v %
1	Sin želi vdihniti poslu nekaj svojega.	60
2	Sin je obremenjen je z uspešnim očetom.	50
3	Oče iz sina poskuša narediti kopijo sebe.	45
4	Oče odgovornosti ni pripravljen delegirati na sina.	35
5	Sin želi hitre spremembe.	30
6	Oče ima zastarele metode vodenja.	25
7	Oče in sin sta si stalno v laseh.	20
8	Sin je bolj formalno izobražen od očeta.	20
9	Oče se ni pripravljen pogovarjati o menjavi generacij.	15
10	Oče ni pripravljen tvegati.	10

Vir: Vadnjal, 1996, str. 79.

O konfliktih med generacijama se anketirani večinoma niso izjasnili, tako da še največji pomen pripisujejo dejstvu, da želi mlajša generacija dodati poslovanju nekaj svojega. Relativno pomemben je tudi občutek obremenjenosti mlajše generacije zaradi uspešnega ustanovitelja. Anketiranci so najmanjši pomen pripisali očetovi nepripravljenosti na tveganje.

2.6.2 Podjetje

Za uspešnost v družinskem podjetju je potrebno dobro razumevanje v družini. Lahko bi rekli, da je kvaliteta odnosov v družini pogosto usodna za uspeh ali neuspeh družinskega podjetja. Omenila sem že, da sta družina in podjetje dva različna, med seboj neprimerljiva sistema.

Ko ljudje pomislijo na družinsko podjetje, si ga pogosto predstavljajo kot podjetje, ki ga vodita mož in žena. Skupaj se trudita in delita veselje, ko njuno podjetje raste in postaja vse bolj uspešno. V tej stereotipni predstavi so vključeni tudi otroci, ki z odraščanjem vedno več prispevajo k uspešnosti podjetja. Otroci sčasoma osvojijo potrebna znanja in spretnosti, tako da lahko prevzamejo pomembno vlogo v podjetju. Ta predstava družinskega podjetja je preveč idealizirana, saj prav vključitev druge generacije v delo podjetja pomeni pospešeni prenos konfliktov in vzorcev vedenja iz družine v podjetje. Psihologi so mnenja, da je uporništvo proti staršem normalno obdobje otrokovega razvoja, ki se večkrat podaljša tudi v čas, ko odrasel otrok že dela v podjetju staršev. V primeru, ko so starši poleg starševske vloge tudi šefi, njihovo podjetje pa vir je ekonomskega preživetja odraslemu človeku, se ta upornost ponavadi potlači. Za podjetje je posebej občutljiv odnos na relaciji med očetom in sinom.

(a) Rivalstvo med očetom in sinom

Ker pomeni ustanovitelju podjetje inštrument, podaljšek samega sebe, se le s težavo odpove svoji stvaritvi, simbolu socialne moči oziroma tistemu, kar mu podjetje pač pomeni. Značilno je, da ustanovitelj le stežka deli odgovornost na podrejene, pa tudi upokojiti se noče, čeprav to še kako obljublja (Levinson, 1971, str. 91). Tako obnašanje ima seveda velik vpliv na odnos med očetom in sinom in konfliktna čustva imajo večkrat za posledico nelogična dejanja in odločitve, ki begajo tiste, ki so očetu blizu, saj ne razumejo, ali hoče razviti uspešno podjetje ali pa je morda trdno odločen, da ga bo uničil.

Niso redki primeri, ko očetje sinovom dajejo zelo skromno plačo. Razlog se jim zdi popolnoma logičen: lepega dne bo podjetje tako in tako sinovo. Hkrati od njih pričakujejo maksimalno privrženost in angažiranje v poslu. Poznamo pa tudi obratne primere, ko sinove plačujejo predobro za njihovo delo, saj jih s tem skušajo privezati nase (Rosenblatt, 1985, str. 80). Pogosto se dogaja, da ima oče precej nižjo formalno izobrazbo od sina, kar

je tudi lahko vzrok konflikta. Oblastni oče se ne neha sklicevati na svoje dolgoletne izkušnje in s temi se, po njegovem mnenju, teoretično znanje, ki ga je fant prinesel iz šole, ne more primerjati. Večkrat se zgodi in je celo priporočljivo, da se sinovi najprej zaposlijo kje drugje, še preden se vključijo v družinsko podjetje, in si tako naberejo nekaj delovnih izkušenj. Te poskušajo kasneje uporabiti v domačem podjetju, kar pa ni enostavno. Žal za očeta te izkušnje navadno niso vredne kaj dosti več od šolskega znanja.

Vloga matere v tem odnosu navadno ni pomembna. Matere so večkrat na strani očetov in sinovi morajo poleg prepira z očetom poslušati še očitke s strani matere o nevhvaležnosti, zanemarjanju ideje o skupnem podjetju in razbijanju družine. Razlog za dodatno krivdo, ki jo naložijo sinu, je večkrat tudi načeto očetovo zdravje in sin se hitro lahko znajde v vlogi tistega, ki očeta pravzaprav uničuje (Syms, 1992, str. 162).

(b) Rivalstvo med brati in sestrami

Medsebojno tekmovanje med brati in sestrami v družinskem podjetju je ponavadi še bolj napeto kot rivalstvo med očeti in sinovi. Rivalstvo med otroki izvira iz ljubosumja in globoke želje vsakega otroka, da bi bil edini ljubljenec staršev. Razlika je v tem, da se namesto otroškega prerekanja za igrače v podjetju prerekajo za večje stvari: moč, položaj in pogosto tudi za denar in premoženje. Bitka za premoženje družine in podjetja je ponavadi bitka, v kateri izgubijo vsi, in prav to je razlog za propad številnih družinskih podjetij (Benson et al., 1990, str. 45). Konkurenčnemu boju med brati in/ali sestrami se ni mogoče popolnoma izogniti, posebej če se pojavi vprašanje, kdo bo vodja in kdo lastnik.

Rivalstvo med brati in/ali sestrami je lahko prav tako močno kot rivalstvo med očeti in sinovi. Levinson (1971, str. 94) meni, da odnos lahko poslabša tudi oče, še posebej, če se odloči, da bo sam krojil odnos med sinovi ter da mora eden od sinov prevzeti njegovo vlogo, kot si jo je pač zamislil. To je predvsem nevarno, kadar sta v družini samo dva brata.

Friedman (1991, str. 4) ugotavlja, da se rivalstvo za očetovo naklonjenost, ki se je med bratoma začelo že v otroštvu, nadaljuje, ko sta odrasla. To gre lahko tako daleč, da vpliva na celotno podjetje. Managerske odločitve vse bolj postajajo sredstvo razkazovanja moči in oblasti enega ali drugega.

Očeta ponavadi nasleda starejši brat. Starejši pogosto gleda zviška na mlajšega in mlajši se počuti manj vrednega. Med odraslima bratoma vlada močno zakoreninjen odnos in starejši le redko prizna mlajšega brata kot sebi enakovrednega. Mlajši brat se ponavadi kompleksov ne more znebiti. Postane nezaupljiv in meni, da je vedno v podrejenem položaju, da ga vedno nekdo nadzira in da je vedno nekdo pred njim. Če po kakšnem naključju mlajši brat nasleda starejšega, tako da starejši postane podrejeni, bodo mlajšega

verjetno preganjali občutki krivde, ker je starejšemu prevzel vlogo, ki bi mu po vseh tradicijah morala pripadati (Barnes, 1988, str. 13).

Podjetje in družina potrebujeta jasno izdelano hierarhijo moči. Ustanovitelju podjetja je dominanten položaj zagotovljen že s samo ustanovitvijo in rastjo podjetja. Za drugo generacijo v podjetju velja, da si bo le težka kdo pridobil dominantno vlogo in karizmo predhodnika. Zato je potrebno ustvariti sistem, ki bo uravnaval sodelovanje med brati in sestrami bodisi tako, da določa delitev moči, ali tako, da jasno definira vse vloge. Hierarhija v podjetju je za dobro poslovanje in rast neizogibna. Tudi v družinskem podjetju mora obstajati lestvica moči, v kateri ima vsak družinski član svoj prostor v hierarhiji z nekom nad sabo in nekom pod sabo.

Osnova spoznanja, ki bi jih otrokom pred vstopom v podjetje morala privzgojiti družina, so odločilna vloga sožitja, poznavanje moralnih načel in škodljivosti tekmovalnosti za vsako ceno ter sposobnost za pogajanja. Sposobnost za pogajanja je lastnost, ki družini v podjetju ponuja možnost raznolikosti in novih poti (Kelbl, 2002, str. 16).

3. NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU

Področje nasledstvenega procesa je eno izmed pomembnih področij, s katerim se ukvarjajo raziskovalci družinskega podjetništva v ZDA, Evropi in tudi drugod po svetu, saj je prenos lastništva in vodenja podjetja na naslednjo generacijo ključnega pomena za družinsko podjetje (Lovšin-Kozina, 2005, str. 35).

3.1 OPREDELITEV NASLEDSTVA

Pojem nasledstva v prvi vrsti razumemo kot prenos lastništva in/ali vodenja podjetja na naslednjo generacijo družine. Prenos se lahko zgodi v relativno kratkem času, medtem ko je priprava nanj dolgoročen proces, ki je odvisen od interesov ustanovitelja, družine in dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja. Lansberg (1988, str. 19) je ta proces zaradi njegove težavnosti in nepripravljenosti ustanoviteljev za planiranje nasledstva poimenoval 'nasledstvena zarota'. Nasledstvo in možnost urejanja nasledstva znotraj družine je posledica neposredne vpletenosti družine v podjetje, specifičnost odnosov, ki se pri tem vzpostavijo, ter biološke realnosti življenjskega cikla posameznika (Duh, 2003, str. 61).

Nasledstvo predstavlja v družinskem podjetju kritično fazo tako za podjetje, kot tudi za družino. Zato je nujno, da se o prenosu lastništva in vodenja spregovori dovolj zgodaj. Pravočasno planiranje in ustrezna komunikacija med družinskimi člani ustvarjata ustrezno klimo za odgovorno delo vseh družinskih članov in postopen prehod lastništva in vodenja. Vodstvo podjetja bi se moralo zavedati, da se vsako človeško življenje enkrat konča, zato

bi moralo nase prevzeti odgovornost, da izbere, izobražuje ter postavi svojega naslednika. Ta bo nato skrbel za varnost, uspešno poslovanje in nadaljevanje podjetja. Pogosto se zgodi, da smrt prekine ustanoviteljevo kariero, za njim pa ni nikogar, ki bi bil pripravljen in sposoben prevzeti vodstvo podjetja.

Ustanovitelj je najbolj vplivna oseba v podjetju, ki mora pripraviti prenos vodenja in upravljanja, sestaviti pravila in nositi odgovornost za uspeh ali neuspeh nasledstva. Ustanovitelj se mora sprijazniti z dejstvom, da bo treba izpreči, pa čeprav je še tako težko izpustiti iz rok kontrolo in s tem avtoriteto. Ustanoviteljeva pripravljenost soočiti se s tem dejstvom bo pripomogla k uspešnemu planiranju nasledstva. Po drugi strani pa zatiskanje oči lahko proces prenosa popolnoma ustavi (Vadnjal, 1999, str. 43).

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

Mnogi avtorji (Churchill, Hatten, 1997, str. 55; Handler, 1994, str. 134; Donckels, Hoebeke, 1990, str. 29) v okviru nasledstva ločijo prenos vodstva podjetja in prenos lastništva podjetja. Handlerjeva (1994, str. 134) ugotavlja, da to vodi do velikega števila možnih kombinacij lastništva in managementa med družino in profesionalnimi managerji. Ti vidiki se pogosto prekrivajo, saj se prenos vodstva in lastništva ne obravnavata ločeno. V malem in srednje velikem družinskem podjetju je v okviru obravnave nasledstva v središču lastnik/manager, ki se v številnih proučevanjih enači z ustanoviteljem (Duh, 2003, str. 61-62).

Nasledstvo je vedno kritična točka za podjetje in družino (Churchill, Hatten, 1997, str. 57) oz. odločilna faza v življenjskem ciklu podjetja, vprašanje nasledstva v družinskem podjetju pa je vedno kompleksno in zapleteno, ker gre v prvi vrsti za problem, ki v veliki meri vključuje ljudi (Donckels, Hoebeke, 1990, str. 19). Nasledstveni prehod vključuje številne spremembe v družinskem podjetju: družinski odnosi in tradicionalne strukture vplivov se morajo na novo vzpostaviti, prav tako pa se morajo na novo oblikovati strukture managementa in lastništva.

Glede na pomembnost nasledstva za družinsko podjetje se proučevalci strinjajo, da je nasledstvo treba planirati. Planiranje nasledstva je potrebno zato, da se zagotovi harmonija družine in kontinuiteta podjetja v naslednjo generacijo. Premišljeno mora biti z vidika prihodnjih potreb podjetja in družine. Družinska podjetja prve generacije so v veliki meri odvisna od ustanovitelja, ne samo z vidika njegovega vodenja in usmerjanja, ampak tudi zaradi njegovih zvez in tehničnega znanja. Odsotnost planiranja nasledstva po nepotrebnem prikrajša podjetja za to kritično managersko premoženje (Duh, 2003, str. 63).

Vendar pa kljub pomembnosti planiranja izidi raziskav kažejo, da v družinskih podjetjih pogosto ne planirajo nasledstva (Lansberg, 1996, str. 71). Po podatkih za Veliko Britanijo (Leach, 1991, str. 1991) le 24 % družinskih podjetij preživi prehod v drugo generacijo in le 14 % prehod v tretjo generacijo.

3.2 NASLEDSTVENE MOŽNOSTI

Pride čas, ko ustanovitelj začne razmišljati o odhodu iz podjetja. Povod za to je lahko bolezen, ki je ustanovitelja tako prizadela, da ne more več upravljati in voditi družinskega podjetja, lahko pa se ustanovitelj sam od sebe odloči, da je čas, da poslovanje prepusti nekemu drugemu. Pri tem se ustanovitelj znajde pred različnimi možnostmi (Leach, 1991, str. 120):

- določiti družinskega člana za naslednika,
- določiti začasnega managerja,
- izbrati profesionalnega managerja,
- sprožiti likvidacijo podjetja,
- prodati del podjetja ali celo podjetje,
- ne narediti ničesar.

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

- ali obstaja oseba (član družine ali nedružinski manager), ki je sposobna in hkrati tudi zainteresirana voditi posel še naprej;
- kakšne so potrebe in želje družine;
- kakšne bodo davčne posledice odločitve tako za ustanovitelja kot za podjetje;
- kakšno je splošno poslovno in podjetniško okolje in čas tranzicije.

Ponavadi obvelja prva možnost, izbor družinskega člana, ki je za ustanovitelja zelo obremenjujoča, saj ga skrbi, da družinsko podjetje pod drugim vodstvom ne bi preživel. Izbira zunanjega, nedružinskega managerja, je zelo redka izbira. Tukaj se mora namreč ustanovitelj odpovedati neposrednemu operativnemu nadzoru nad podjetjem. Takšen manager pogosto zahteva tudi lastniški delež v podjetju.

Likvidacija je nekako zadnja možna rešitev. Uporabi se navadno takrat, ko ni moč najti pravega naslednika. Tako se proda vse premoženje podjetja, poplača morebitne dolgove in ponavadi, na žalost ustanovitelja, odpusti celotno delovno silo. Likvidacija lahko prinese s seboj še razne druge stroške, kot so takse, davki in odpravnine. Malo je verjetno, da bi ta opcija pomenila optimalno finančno rešitev.

Več bi se dalo zaslužiti z delno ali celotno prodajo podjetja. Tudi te rešitve se ustanovitelji poslužujejo, ko ne najdejo pravega naslednika za svoje podjetje. Možne so oblike prodaje

managementu, ki je lahko družinski ali nedružinski, lahko pa ustanovitelj proda svoje podjetje delavcem, kar se v zadnjem času tudi večkrat dogaja. Nekoliko malomarna pa se zdi na koncu verzija, da ustanovitelj preprosto ne naredi ničesar. V tem je tudi eden od številnih paradoksov družinskih podjetij, saj je ta verzija žal najpogostejša.

3.3 TEŽAVE PREHODA DRUŽINSKEGA PODJETJA IZ GENERACIJE V GENERACIJO

Proces nasledstva ne poteka vedno gladko in se tudi vedno ne zaključi s prenosom vodstva od predhodnika na naslednika. Avtorji so zato proučevali dejavnike, ki vplivajo na proces nasledstva ter s tem tudi na uspeh nasledstva. Pri tem se seveda pojavi vprašanje, kako se uspešno nasledstvo odraža. Handlerjeva (1994, str. 151) ugotavlja, da je kot izid uspešnega nasledstva v okviru družine pomemben predvsem prevzem vodstva s strani člana družine – pripadnika naslednje generacije.

Ko pa se vse to odvija v pravi smeri, začnejo nastajati problemi pri prenosu nasledstva in ti problemi največkrat škodijo podjetju. Glavni akter teh problemov je ustanovitelj, ki ponavadi nasprotuje planiranju nasledstva. Eden od razlogov je odpor ustanoviteljev, da bi se soočili z lastno smrtnostjo. Planiranju nasledstva se upirajo tudi zaradi izgube moči in nadzora nad družinskim podjetjem. Izguba nadzora nad podjetjem je pogosto povezana tudi z mislijo, da upokojitev in umik iz podjetja pomenita tudi izgubo osrednje vloge v družini (Duh, 2003, str. 75-77). Pri planiranju nasledstva v družinskem podjetju pa ni problem samo v ustanovitelju, ampak tudi v družini.

Lansberg (1996, str. 74) navaja spoznanja, kako ustanovitelji, ki se soočajo z nasledstvom, doživljajo močne občutke rivalstva in ljubosumja nasproti potencialnemu nasledniku. Ti občutki se kažejo v ustanoviteljevem vztrajnem nezaupanju v sposobnosti in zmožnosti naslednika. Mnogi lastniki/managerji izkazujejo izjemen čut za iskanje razlogov za zatiranje ali poniževanje svojih otrok. V središču tega procesa je zaskrbljenost za lastno pojemanje fizične moči. V nekaterih primerih zapuščenje podjetja ni težavno le za lastnika/managerja, ampak tudi za njihove zakonske partnerje, kar prikazuje naslednja tabela.

Tabela 5: Ovire za planiranje nasledstva v družinskih podjetjih

USTANOVITELJ/LASTNIK	DRUŽINA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Strah pred smrtjo ➤ Podjetje kot simbol <ul style="list-style-type: none"> - izguba identitete - skrb za zapuščino ➤ Dilema izbire <ul style="list-style-type: none"> - fikcija enakosti ➤ Generacijska zavist <ul style="list-style-type: none"> - izguba moči 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Smrt kot tabu <ul style="list-style-type: none"> - razgovor je sovražno dejanje - strah pred izgubo/zapuščenostjo ➤ Strah pred rivalstvom med otroki ➤ Sprememba pozicije zakonskega partnerja

Vir: Kets de Vries, 1993, str. 68.

Na neuspeh pri planiranju nasledstva v okviru družine, ki se izraža v uspešnem prenosu vodstva na naslednika – člana družine ter v nadaljnjem obstoju, razvoju ter uspehu in ugledu družinskega podjetja, vplivajo številni dejavniki. Med te dejavnike sodijo ustanovitelj sam, njegova družina, okolje, managerji in drugi sodelujoči v družinskem podjetju. Glede na to, od kod izvira odpor proti planiranju nasledstva, navaja Leach (1991, str. 122) vrsto faktorjev in ovir, ki jih lahko kategoriziramo na tri glavne točke, in sicer: ustanovitelja, družino in zaposlene v podjetju ter podjetniško okolje.

(1) Ustanovitelj

- *Strah pred smrtjo*: dejstvo, da ne bodo vedno tako z lahkoto hodili naokoli in nadzirali posle ter vodenje podjetja, je za njih zelo boleče (Levinson, 1971, str. 91).
- *Izguba identitete*: ustanovitelj se močno identificira s podjetjem, to je podaljšek njega samega in večkrat tudi smisel njegovega obstoja. Občutek lastne identitete je nerazdružljivo povezan z njegovo vlogo v podjetju. Odhod iz podjetja bi tako pomenil izgubo osebne učinkovitosti in smisla življenja.
- *Nezmožnost planiranja*: Handler (1989, str. 15) pravi, da so podjetniki bolj ljudje akcije kot planerji, zato svojo energijo raje usmerjajo v dnevne aktivnosti, njihov managerski stil planiranja pogosto označuje kot birokratizacijo in omejevanje razvoja.
- *Strah pred upokojitvijo*: podjetniki navadno med svojim aktivnim življenjem nimajo drugih interesov (hobijev), katerim bi se lahko posvetili, zato se pri razmišljanju o upokojitvi osredotočijo na negativne posledice, kot je izguba identitete, bojijo pa se tudi tveganja, da bodo posle morebiti prepustili nepravemu nasledniku (Leach, 1993, str. 125).
- *Ljubosumje in rivalstvo*: ljubosumje in rivalstvo do naslednika, ki domnevno komaj čaka, da prevzame oblast, se tako izraža z nezaupanjem v naslednikove sposobnosti. Ta negativna čustva so navadno še bolj resna, kadar je naslednik ustanoviteljev sin, saj so podkrepljena s konflikti vsakodnevnega vodenja.

(2) Družina

- *Odpor zakonskega partnerja (žene):* Tudi ustanoviteljeva žena navadno ni preveč zainteresirana za to, da bi njen mož zapustil krmilo podjetja. Sama je, čeprav neformalno, imela določeno vlogo v povezavi s podjetjem in z odhodom njenega moža se njena pomembnost zmanjša.
- *Družinski tabuji:* V družinskem podjetju je še posebej občutljivo finančno vprašanje, saj tistega, ki ga sproži, hitro doleti sum, da ga bolj zanima dediščina kot zdravje in dolgo življenje staršev. Planiranje nasledstva odpira razpravo prav na to temo, ki se ji izogibajo tudi najbolj prilagodljive družine. Prav tako je pomembna zavora pred planiranjem filozofija enakosti vseh otrok in globoko zakoreninjen strah otrok pred smrtjo svojih staršev (Syms, 1992, str. 180).

(3) Zaposleni v podjetju in splošno podjetniško okolje

Rosenblatt (1991, str. 58) opaža, da lahko zaposleni močno zavirajo proces tranzicije v podjetju, čeprav bi po zdravem razumu morala kontinuiteta podjetja biti v njihovem interesu. Za mnoge lojalne uslužbence je dejstvo, da so si z ustanoviteljem zelo blizu, ena glavnih prednosti, zaradi katerih vztrajajo v družinskem podjetju. Če ustanovitelja zamenja nekdo, v čigar sposobnosti dvomijo in je hkrati verjetno, da bo začel s hitrimi spremembami, je to huda grožnja zaposlenim in njihovi varnosti, ki jo čutijo v podjetju.

3.4 ZAPOSLOVANJE DRUŽINSKIH ČLANOV

Podjetnik – ustanovitelj pri zaposlovanju in nagrajevanju družinskih članov ne sme narediti napake. Družinski člani se morajo zavedati, da v družinskem podjetju niso zaposleni na vodilnih in izpostavljenih mestih zaradi pripadnosti neki družini in da je njihova plača dejanski odraz in nadomestilo za njihovo vloženo delo in prevzemanje odgovornosti. Prepričanje, da opravljajo delo uspešno, jim dviga samozavest in produktivnost. Pridobivajo na občutku varnosti in zaupanja v samega sebe. To zaupanje v lastne sposobnosti jim omogoča, da se ne počutijo privezane na družinsko podjetje, saj so prepričani, da se lahko zaposlijo tudi drugje (Friedman, 1998, str. 39).

Če pri zaposlovanju in nagrajevanju v družinskem podjetju prevladajo družinske vrednote, prevelika povezanost družine s podjetjem, to predstavlja zelo veliko oviro pri delovanju. Če zaposleni družinski člani podjetja ne znajo ločiti od družine, lahko družinske vrednote prevladajo nad poslovnimi. Ponavadi od tod izvira večina težav družinskega podjetja.

Ustanovitelj se v želji po popolni enakosti otrok prepogosto in nenačrtno odloča, da vse zaposli v družinskem podjetju in jim dodeli tudi enake plače. Realno ne moremo pričakovati, da imajo vsi družinski člani prav take sposobnosti, kakršne se zahtevajo od

njih v podjetju, ki je ponavadi še ozko specializirano in je spisek delovnih mest zelo omejen. Ustanovitelj se mora sprijazniti z dejstvom, da imajo nekateri otroci drugačne talente, sposobnosti in ambicije in je za njih bolje, da se zaposlijo drugje, kjer bodo lahko uspešnejši in s tem bolj zadovoljni. Nikjer ni rečeno, da družina svojemu članu ne bi smela v stiski priskočiti na pomoč in ga začasno zaposliti v družinskem podjetju, dokler si ne najde ustrežnejše zaposlitve. Če pride do take zaposlitve, je prvi pogoj nagrajevanje po delu (Benson et al., 1990, str. 8). V nobenem primeru pa plača članov družine ne sme predstavljati sredstva za medsebojno izravnavo dohodkov in višina plače ne sme biti odvisna od potreb posameznikov v družini.

Ward (1987, str. 252) je proučil razloge lastnikov družinskih podjetij in njihovih zakonskih partnerjev za ohranitev podjetja v družini.

Tabela 6: Vzroki za ohranitev družinskega podjetja (v odstotkih)

34	1. Daje priložnosti otrokom: - nudi možnosti za svobodo, nadzor lastne usode in avtonomijo - nudi možnosti za osebno rast, ustvarjalnost in izražanje
21	2. Ohranja dediščino: - izgradnja tradicije, zgodovine korenin - oblikovanje »živečega spomenika«
15	3. Ohranja družino skupaj: - pomaga, da dela družina skupaj - krepi družinske vezi - dopušča družini, da je več časa skupaj
10	4. Ustvarja finančne prednosti in bogastvo
8	5. Zagotavlja (možnosti za) lastno upokožitev
6	6. Varuje lojalne zaposlene
5	7. Zagotavlja finančno varnost družini
1	8. Koristi družbi

Vir: Ward, 1987, str. 16.

Kot pogosto družinsko vrednoto navaja Dunnova (1995, str. 21) pravico do zaposlitve v družinskem podjetju za člane družine. Dunnova (1995, str. 24) navaja še nekatere druge družinske vrednote oziroma področja, ki so lahko v posameznih družinskih podjetjih različna. Skozi osvetlitev vrednot družine na posameznih področjih lahko pridemo do dveh skrajnih različic, in sicer da podjetje služi družini ali družina služi podjetju.

Tudi Ward (1987, str. 142) in Leach (1991, str. 23) opozarjata na razrešitev osnovnega vprašanja, čigavi interesi so na prvem mestu: ali interesi podjetja ali interesi družine.

Družina lahko pri odgovoru na to vprašanje izbira med tremi osnovnimi filozofskimi usmeritvami: podjetje je prvo, družina je prva ali vmesna različica – družinsko podjetje.

- *Podjetje je prvo:* Družina podpira vse, kar je za podjetje dobro, vključno s kupci, strankami in delničarji. Člani družine opredelijo natančna poslovna načela, ki urejajo vprašanje nagrajevanja, zaposlovanja in napredovanja. Pripravljeni so se ravnati po teh načelih tudi, če to vodi do neenakega obravnavanja družinskih članov ali celo do prodaje podjetja.
- *Družina je prva:* Člani družine, ki se zavzemajo za takšno usmeritev, verjamejo, da ima družinska sreča in občutek skupnosti prednost pred vsem drugim. Njihove odločitve bodo dajale prednost družinski enakosti in enotnosti, čeprav bodo takšen odločitve škodovale prihodnosti podjetja. Takšne družine bodo dovolile vsakemu članu družine, da se zaposli v podjetju, vse pa bodo tudi enakopravno nagrajevale. Družine verjamejo, da so takšna načela pomembna tudi v primeru, četudi škodijo podjetju.
- *Družinsko podjetje:* Ta filozofija išče ravnotežje med predstavljenima različicama. Vsaka odločitev mora upoštevati zadovoljstvo družine in ekonomsko zdravje podjetja. Samo pod takšnimi pogoji lahko podjetje ostane v družini tudi v prihodnosti. Družinski člani verjamejo, da bo neupoštevanje potreb družine ali podjetja škodovalo prihodnosti podjetja. Ta filozofija vključuje dolgoročno zavezanost podjetju in družini ter zahteva od družine, da kreativno rešuje konflikte med interesi podjetja in družine.

3.5 PLANIRANJE NASLEDSTVA

3.5.1 Planiranje nasledstva v družinskem podjetju

Planiranje nasledstva je za družinsko podjetje zelo pomembno. Dobro planiranje omogoča podjetju, da se v tej fazi sooči z manj težavami in lahko nemoteno posluje. Nasprotno pa se v podjetjih, kjer ne planirajo, ponavadi soočajo z velikimi težavami. S pojmom planiranje nasledstva razumemo, da družinsko podjetje že skozi svoj obstoj pripravlja plane za prenos vodenja in lastništva podjetja, in to pod vnaprej določenimi pogoji.

Pri planiranju nasledstva na strateški ravni ima pomembno vlogo predhodnik – lastnik/manager. To planiranje poteka v dveh smereh (Hammer, Hinterhuber, 1993, str. 258):

- planiranje strategije uvajanja in izobraževanja,
- planiranje strategije prehoda za podjetje in družino.

Racionalno gledano naj bi bilo nasledstvo planiran in postopen proces (Ward, 1987, str. 6). Na žalost je še vedno tako, da se življenje ustanovitelja enkrat konča. To pa je pogosto tista tabu tema, ki se je vsi radi izogibamo, tudi ustanovitelji. Vendar bi bilo prav, da bi se

ustanovitelji tega zavedali in nase prevzeli odgovornost, da v času svojega delovanja v podjetju izberejo osebo, ki jih bo nadomestila, jo izšolajo in uvedejo v posel.

Uspešen prenos na naslednika ni pogojen samo z lastnostmi/sposobnostmi, znanjem, ki ga naslednik ima ob vstopu v podjetje, ampak tudi z usposabljanjem, ki mu ga omogoči lastnik družinskega podjetja v samem podjetju. Učenje potencialnega naslednika naj bo postopno, prične naj se čimprej, saj lahko le tako večkrat ponovimo ključne lekcije. Učenje naj bo organizirano tako, da se prepletajo formalno družbeni oziroma družinski dogodki. S tem povežemo pridobljeno znanje, izkušnje, seznanimo potencialnega naslednika z določenimi poslovnimi skrivnostmi, kot tudi ohranimo konkurenčne prednosti, ki temeljijo na znanju in se najlažje prenesejo brez tveganja v primeru prenosa iz ene generacije na drugo (Lovšin-Kozina, 2005, str. 60).

Pomembno je, da naslednik dovolj zgodaj spozna poslanstvo, filozofijo, proizvodni proces, tehnologijo, način reševanja problemov itd. in ne goji napačnih pričakovanj, hkrati pa spozna tudi, kaj in kako podjetje rešuje oziroma dela drugače od konkurenčnih podjetij. Z ustrezno strategijo razvoja naslednika lahko posameznik izpopolni svoje znanje in veščine, ki naj bi jih obvladoval kot naslednik (Lovšin Kozina, 2005, str, 59).

Znanje in sposobnosti, potrebne za uspešno vodenje v naslednji generaciji (Scarborough, Zimmerer, 1996, str. 696-700):

- finančna znanja (poznavanje finančnih vidikov podjetja, njegove finančne pozicije in managerskih implikacij) so bistvenega pomena za uspeh,
- tehnično znanje (poznavanje lastne tehnologije, distribucijskih poti itd.),
- sposobnosti pogajanja,
- vodstvene sposobnosti,
- sposobnosti odločanja,
- nagnjenost k tveganju.

Starši ne morejo biti dobri mentorji, če na otroke gledajo kot na svojo mlajšo verzijo in ne znajo oceniti, kdaj otrok pravzaprav potrebuje mentorja in kdaj starša. V težave zaidejo tako tisti, ki željo otroka učiti prezgodaj, kot tisti, ki menijo, da nasledniku vse lahko razložijo tik pred predajo poslov.

Tako morajo starši pravočasno načrtovati usposabljanje in poznati svoje otroke. Prav tako morajo tudi mlajši biti sposobni realno oceniti tako prednosti kot pomanjkljivosti svojih staršev, jih ustrezno sprejeti in ne gojiti napačnih pričakovanj. Lansberg (1996, str. 70) meni, da je za učinkovito starševsko mentorstvo potrebno:

- dogovoriti se o poteku mentorstva že na samem začetku,
- dodeliti specifična dela in odgovornosti, ki jih mora posameznik obvladati pred napredovanjem,
- oblikovati delovna mesta tako, da je možno pridobiti merljive podatke o uspešnosti,

- oblikovati načrt kariere skladno z vizijo prihodnosti družinskega podjetja.

Čas usposabljanja in sodelovanja družinskega podjetnika z otroki se v nekem trenutku približa koncu. Podjetnik se mora odločiti, koga bo imenoval za svojega naslednika. V večini primerov se je potrebno odločiti za enega izmed otrok. Pri odločitvi je podjetniku lahko v pomoč dobro zasnovan in izpeljan mentorski program, ki mu omogoča vpogled v razvoj sposobnosti in znanj otroka, kot tudi poznavanje določenih psiholoških in socioloških študij, ki obravnavajo problematiko nasledstva (Lovšin-Kozina, 2005, str. 65).

Prvorojenec ima poleg tradicionalne prednosti najstarejšega ponavadi tudi več delovnih izkušenj, kar pa ni vedno prevladujoče. Prvorojenci se bolj od svojih bratov in sester identificirajo s svojimi starši, so bolj konzervativni v razmišljanju - težko sprejemajo nove ideje, so natančni, odgovorni, zaščitniški do mlajših bratov in sester, kar naj bi bila tudi posledica dejstva, da morajo občasno prevzeti vlogo njihovega varuha. Dejstvo je, da starši lažje sprejemajo npr. otroka, ki jim je bolj podoben v razmišljanju. V zvezi s tem se neobhodno pojavijo dileme enakosti in pravičnosti pri izbiri naslednika. Pravilo prvorojenih ni pravi način za vodenje podjetja. Praksa, ki je bila značilna v preteklosti, je lahko zelo destruktivna, še posebej v primeru, če prvorojeni zaradi dolgoletnega vzgajanja, da je edini pravi naslednik, postane aroganten do vseh ostalih. Neprimerno je tudi, če so neobjektivno izključene hčere. Starši so tisti, ki morajo že od vsega začetka med otroki vzpodbujati sodelovanje, če želijo, da bodo otroci tudi v prihodnosti uspešno sodelovali in ne bodo poskušali uničiti po njihovem mnenju krivično pridobljene moči izbranega naslednika. Planer nasledstva mora pri planiranju pretehtati in upoštevati dragocena znanja vseh družinskih članov in jim omogočiti, da sodelujejo v skupnem vodenju in lastništvu podjetja. Pogoj pa je, da so pri planiranju skrbno upoštevana tako družinska, kot tudi osebna razmerja. Različni osebni pogledi lahko pripeljejo do različnih strateških usmeritev in tekmovanj med nasledniki, namesto da bi tekmovali s konkurenco.

Osnovni namen strategije prehoda za družino je (Duh, 2003, str. 171):

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

Osnovni namen strategije prehoda za podjetje je (Duh, 2003, str. 171):

- definirati prihodnje vloge članov družine v podjetju;
- razložiti vodstvu prihodnjo vlogo družine;
- izdelati vodila o poslanstvu in smotrih ter strateško zasnovo podjetja, s katero bodo zadovoljni vsi interesni udeleženci;
- postaviti nove zasnove vodenja.

Problem nasledstva se ne sme zožiti le na problem nadomestitve vodstvene osebnosti, ampak je treba na novo opredeliti vloge vseh uslužbencev in njihove odnose. Podjetnik, ki

se umika iz podjetja, mora v procesu urejanja nasledstva na novo opredeliti tudi (Hammer, Hinterhuber, 1993, str. 260):

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

Konfliktnosti med isto generacijo se žal ni mogoče povsem izogniti. Razlogi za konfliktnost med brati in sestrami izvirajo iz družinskih odnosov, boja za naklonjenost staršev in boja za prevlado.

Plan za nasledstvo bi potemtakem moral zajeti že življenje v družini. V podjetniških družinah s tradicijo se to do neke mere tudi dogaja, čeprav seveda ne čisto načrtno. Družinski odnosi so preveč občutljiva in spremenljiva zadeva, da bi jih lahko načrtovali na dolgi rok. V veliki meri se da planirati vse, kar je v zvezi z družinskim podjetjem. Planiranje nasledstva bi lahko razdelili na dva samostojna, a precej povezana plana:

- krizni plan in
- dolgoročni plan za prenos lastnine, upravljanja in vodenja.

Uspešna tranzicija je v veliki meri odvisna od ustanovitelja samega in njegove pripravljenosti, da svojo vlogo šefa in lastnika prenese na naslednika. Tabela 7 nam prikazuje štiri najbolj pogoste načine odhoda ustanovitelja iz podjetja.

Tabela 7: Štirje načini odhoda ustanovitelja iz podjetja

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

Vir: Leach, 1991, str. 122.

Obdobje spremembe lastnika družinskega podjetja je v splošnem postopno, korak za korakom, ali pa nenadno, če jo povzroči smrt ustanovitelja. Pri postopnem prevzemanju lastništva in vodenja naslednik postopoma prevzema ključne funkcije v podjetju, seveda pod nadzorom ustanovitelja, ki je še vedno šef podjetja. V primeru smrti ustanovitelja pa je nepripravljen otrok ali zakonski partner enostavno potisnjen v posel (Leach, 1991, str. 121).

3.5.2 Krizni plan za prenos vodenja podjetja

Krizni plan, ki naj bi ga izdelal ustanovitelj (morda tudi s pomočjo strokovnjakov), je lahko dokument, ki bo veliko pomagal družini in drugim zaposlenim v podjetju. Krizni plan ni pravni dokument in ne zajema planiranja, dedovanja, oporoke, financ in nasledstva, čeprav se teh tem dotika in vanje poseže. Največkrat se uporabi takrat, ko se zgodi nenačrtovan dogodek v podjetju in je situacija zelo težavna. Plan je sestavljen iz dveh delov, in sicer ta se deli na (Kelbl, 2002, str. 26):

- plan za osebne zadeve podjetnika/ustanovitelja in
- plan za profesionalne zadeve v podjetju.

Prvi del je pomemben predvsem za družino in njene člane, drugi del pa za družinske člane in nedružinske uslužbenke, zaposlene v družinskem podjetju, ki bodo najbrž ostali v podjetju in prevzeli del nalog v najbolj kritični fazi podjetja. Plan za osebne zadeve naj bi zajemal sledeče:

- podatek, kje je shranjena oporoka in kdo bo urejal pravne zadeve,
- podatek, kje so spravljene ostali pomembni dokumenti, pogodbe, posestni listi,
- spisek nepremičnin s potrebnimi podatki in dokazili o lastništvu,
- spisek zavarovalnih polic,
- morebitne osebne dolgove in morebitne terjatve iz danih osebnih posojil,
- spisek premičnin večje vrednosti,
- spisek odprtih računov pri bankah, kreditne kartice, gesla,
- spisek za obveščanje,
- članstvo v klubih, društvih, ustanovah, fundacijah,
- seznam imenskih delnic in deležev ter
- posebne želje.

Oporoka je lahko deponirana pri notarju, na sodišču ali v odvetniški pisarni, ki tudi sicer ureja pravne posle za družino. Oporoka je pravni dokument in o njej bo nekaj več povedano v nadaljevanju. V kriznem planu je potrebno samo omeniti, kje je oporoka shranjena. Podobno kot za oporoko velja tudi za druge pomembnejše dokumente in pogodbe. Pri tem imam v mislih razna dovoljenja, upravne in davčne odločbe z dokumentacijo, kupoprodajne pogodbe, potrdila plačil in podobno.

Sestavni del kriznega plana je tudi spisek nepremičnin z navedbo katastrskega okraja, po možnosti z zemljiškoknjižnimi izpiski, navedbo solastnine, skupne lastnine, eventualnih obremenitev nepremičnin s služnostjo ali hipoteko in drugimi podatki. V krizni plan sodi tudi spisek zavarovalnih polic z zavarovalnimi pogoji, imeni zavarovalnic, doma in v tujini, z dokumentacijo o plačilih. Prav je, da so zabeleženi vsi morebitni osebni dolgovi in druge obveznosti ter da je družina s tem seznanjena prej, kot jo o tem obvesti upnik. Enako kot za dolgove velja tudi za morebitne terjatve iz danih osebnih posojil. Najbolje je, da obstaja dokumentacija v obliki zadolžnice ali drugega primerne dokumenta.

Med osebnim premoženjem se poleg premičnin, ki so registrirane (avtomobili, motorji, čolni,...), popišejo še druge vrednejše stvari po lokacijah in namenu uporabe. Del kriznega plana je tudi spisek kreditnih kartic in odprtih računov pri bankah in danih pooblastil, ki ne blokirajo družine do zapuščinske razprave. Pri tem je seveda potrebno navesti lastništvo sefov po bankah ali hranilnicah. Ključni, vstopne kombinacije in vsebina sefov so ponavadi stvari, ki se omenijo v oporoki. Za vse obveznosti je bolje, da so dogovorjene v pisni obliki. Po naši zakonodaji velja tudi ustno dogovorjena pogodba (Zakon o obligacijskih razmerjih) in v zaščito proti pravnim zapletom se-tako za obveznosti kot za vodila-v krizni načrt vnese ustrezna zabeležka. Odgovornost naslednikov je, da to tudi upoštevajo.

Vsak ustanovitelj je vedno v fazi dogovarjanj in nikoli ne more imeti zaključenih vseh zadev. Vsaj najpomembnejše zadeve in nerealizirane dogovore naj bi omenili v kriznem planu. Ali bodo nasledniki razgovore nadaljevali, pa je že stvar njihove presoje. Ustanovitelj je ponavadi tudi član številnih društev, klubov, fundacij in drugih neprofitnih organizacij. Iz članstva izvirajo tudi pravice in obveznosti, ki jih je treba poravnati. Pomemben je spisek vrednostnih papirjev in lastniških deležev, če se ti glasijo na podjetnika kot fizično osebo in ne na njegovo podjetje, ki ima sicer te podatke v svoji poslovni dokumentaciji.

Na prvi pogled je izdelava kriznega plana obsežna in trajna naloga, kar pa seveda ni res. Izdelava osnovnega plana sicer res zahteva nekaj časa, dopolnjevanje pa je bolj stvar discipline in sprotnega dela. Nič ni narobe, če so družinski člani s kriznim planom seznanjeni in tudi sodelujejo pri njegovi sestavi. Krizni plan za profesionalne zadeve v družinskem podjetju mora zajemati:

- odgovor na vprašanje, kdo naj prevzame vodenje,
- podatek, kjer so shranjeni ključni blagajne,
- podatek, kje so arhivirani pomembni dokumenti,
- trajne recepte, inovacije, patentne pravice,
- dogovore z dobavitelji, upniki,
- dogovore s kupci, dolžniki,
- dogovore z bankami in ostalimi finančnimi institucijami,
- aktivnosti v delu,
- nerealizirane dogovori,

- članstva v raznih odborih in
- sponzorstva.

Tudi za ta del plana velja vse, kar je bilo napisano za prvi del plana. Problematika v podjetju pa je neprimerljivo bolj zahtevna kot v družini. Življenje v družini lahko v takih primerih celo nekoliko zastane, vendar se slej ko prej čustveni pretresi umirijo in težave na nek način uredijo. V podjetju pa je drugače. Podjetje si ne more privoščiti zastoja, če želi obstati. Kupci, dobavitelji in drugi poslovni partnerji sicer z razumevanjem spremljajo krizo, a le dokler to ne gre na njihov račun. Pri tem se pri poslovnih partnerjih pojavi nezaupanje v nove ljudi, ki naj bi prevzeli delo za ustanoviteljem, in ponavadi se takoj začne akcija za preurejanje medsebojnih odnosov. Če nasledniki na te pritiske niso dovolj dobro pripravljeni, je stvar še toliko bolj kritična in kaj rado se zgodi, da je to za podjetje začetek poti navzdol. Edino možnost, da to prepreči, ima podjetnik s pripravo plana prenosa vodenja, pri katerem sodelujejo zaposleni člani družine in drugi zaposleni v družinskem podjetju. Plan za prenos vodenja in upravljanja je zahtevna naloga, ki jo lahko označimo kot kompleksen proces. Razmere v družini, podjetju in okolju se stalno spreminjajo in temu mora podjetnik prilagajati plan (Kelbl, 2002, str. 27-28).

3.5.3 Dolgoročni plan za prenos vodenja podjetja

Dolgoročno planiranje prenosa vodenja je nujno, saj z dobrim planiranjem zagotovimo določeno kontinuiteto vodenja brez velikih pretresov. Dolgoročni plan za prenos vodenja in upravljanja mora zajeti dve alternativni, in sicer:

- nepredvideno zamenjavo kot posledico nepričakovanega dogodka in
- dolgoročno planirano zamenjavo in prenos.

Pri planiranju prenosov moramo upoštevati značilnosti vsakega družinskega podjetja posebej. Vsako tako podjetje je nekaj posebnega in ni primerno, da bi za vse uporabili iste vzorce in navodila planiranja. Obstaja pa nekaj splošnih napotkov in smernic, kaj upoštevati pri planiranju. Okvirno gre za zgradbo obeh sistemov (družinsko podjetje – družina) in njihov medsebojni odnos. Pri planiranju se morajo upoštevati podatki o obeh sistemih.

Pri dolgoročnem planu za prenos vodenja oziroma pri planiranju le-tega ima veliko vlogo statusna oblika podjetja. Družinska podjetja nastopajo v vseh možnih pravnih statusnih oblikah. Obliko podjetij in lastništvo pri nas določa ZGD čl. 1-450 (1993). Glede na odgovornost se podjetja delijo na osebne (s polno odgovornostjo) in neosebne kapitalske oblike (z omejeno odgovornostjo). Lastništvo je lahko v rokah enega ali več družinskih članov, lahko so vključeni tudi nedružinski solastniki, običajno z manjšim deležem. Težnja družinskih podjetij je, da večino delnic obdržijo v družinski lasti. V Sloveniji večina

družinskih podjetij deluje kot samostojni podjetnik in v kapitalski obliki družbe z omejeno odgovornostjo. Bistveno manj je družb z neomejeno odgovornostjo in komanditnih družb.

Vsaka statusna oblika ima svoje prednosti in slabosti, ki jih predstavljam v razpredelnici. Preden se odločamo za statusno obliko ob ustanovitvi podjetja ali spremembo, ni odveč pomisliti tudi na tranzicijo in probleme, ki takrat nastanejo.

Tabela 8: Prednosti in slabosti posamezne statusne oblike za družinsko podjetje

Statusna oblika	Prednosti za družinsko podjetje	Slabosti za družinsko podjetje
Samostojni podjetnik	<ul style="list-style-type: none"> - ni potrebno zagotoviti osnovnega kapitala; - enostavnost postopka v zvezi z začetkom opravljanja dejavnosti; - poenostavitev pri prenehanju; - poenostavitev vodenja obratovalnice v zvezi s knjigovodstvom in upoštevanjem davčnih predpisov; 	<ul style="list-style-type: none"> - odgovarja z vsem svojim premoženjem;
Družba z neomejeno odgovornostjo	<ul style="list-style-type: none"> - z dedno klavzulo se lahko v družbeni pogodbi poenostavi nadaljevanje družbe po smrti družbenika; - relativno enostavna ustanovitev družbe, za katero ni potrebno zagotoviti posebnega ustanovitvenega kapitala; - pri ustanovitvi družbe in tudi pri nadaljnji zakonski regulaciji njenega delovanja velja temeljno načelo pogodbene svobode za urejanje medsebojnih razmerij med družbeniki; 	<ul style="list-style-type: none"> - družbeniki imajo strogo osebno odgovornost do družbe; - v odsotnosti dedne klavzule se pojavijo težave po smrti posameznega družbenika in pri reševanju dednih vprašanj; - delovanje družbe temelji na načelih (enako obravnavanje družbenikov, skrbno ravnanje, medsebojni nadzor, sorazmerna delitev dobička in izgube in razpolaganje z deleži), ki so lahko dvorezen meč in imajo ob konfliktnih situacijah med družbeniki usodne posledice;
Družba z omejeno odgovornostjo	<ul style="list-style-type: none"> - družbeniki ne odgovarjajo s svojim lastnim premoženjem, kar posledično pomeni, da upniki ne morejo poseči v zasebno premoženjsko sfero družbenikov; 	<ul style="list-style-type: none"> - ob ustanovitvi družbe je potrebno zagotoviti osnovni kapital; - če ni določena prednostna pravica obstoječih družbenikov do nakupa poslovnega osnovnega deleža ob morebitnem izstopu posameznega družbenika, obstaja možnost prihoda tretjih oseb v kapitalsko družbo;
Komanditna družba	<p>Za obveznosti družbe lahko kot komplementar odgovarja samo eden izmed družinskih članov z vsem svojim premoženjem, medtem ko so ostali družinski člani kot komandisti. Ti sicer vložijo sredstva v družbo, ne prevzamejo pa</p>	<p>V okviru družinskih članov je potrebno zagotoviti osebo, ki bo v svojstvu komplementarja prevzela celoten rizik za morebiten neuspeh;</p>

	nobenega dodatnega tveganja za neuspeh skupnega družinskega podjetja;	
Delniška družba	Družba ima zaradi zahtevane zakonske regulacije ter dolžnosti zagotovitve osnovnega kapitala ob njeni ustanovitvi določen ugled, image in boniteto v poslovnem svetu;	<ul style="list-style-type: none"> - potreben je relativno visok osnovni kapital; - ustanovitveni stroški in tudi vsake nadaljnje spremembe statuta so povezani z dodatnimi stroški; - obstaja nevarnost prevzema s strani tretjih oseb; - poleg same ustanovitve je tudi nadaljnje delovanje družbe, njenih organov delničarjev zakonsko kognentno in natančno regulirano in je s tega vidika delovanje družbe kompleksno, relativno togo in zahtevno tudi z organizacijskega vidika;

Vir: Lovšin-Kozina, 2005, str. 76-78.

Pri planiranju prenosa vodenja je potrebno upoštevati tudi velikost podjetja. Podjetja, ki so bila ustanovljena zaradi samozaposlovanja in imajo po enega zaposlenega s skromnimi prihodki, niti ne rabijo planov za prenos. Šele, če se poslovanje razširi in je cela družina vezana na dohodke iz podjetja, je potrebno razmisliti tudi o nadaljevanju dejavnosti v drugi generaciji.

Pri planiranju prenosa vodstva in lastništva je potrebno upoštevati, v kateri fazi razvoja je podjetje (Swartz, 1996, str. 45):

- podjetniška faza,
- managerska faza in
- profesionalna faza.

Za **podjetniško fazo** je značilno trdo delo ustanovitelja. Pojavljajo se težke preizkušnje in napake. Večino stvari, razen morda računovodstva, opravijo ustanovitelji sami. Bolj kot poslovna znanja jih vodi intuicija. Ta faza je najbolj kritična in neprimerna za izpeljavo tranzicije, ker vse funkcije opravlja podjetnik brez posebnih formalnih pravil. Je pa res, da v večini primerov tranzicija še ni potrebna, razen če pride do nepredvidenega dogodka. Krizni plan je primeren in potreben prav za tako situacijo.

Drugo fazo je Swartz poimenoval **managerska faza**. Podjetnik ugotovi, da mu zmanjkuje časa in da ni več sposoben vsega narediti sam. Zaposli prve zunanje strokovnjake, ki običajno na stvari v podjetju gledajo nekoliko drugače. To je po eni strani razlog za nastanek napetosti, ki se lahko sprevržejo tudi v neobvladljiv konflikt. Za planiranje

prenosa upravljanja in vodenja pa nedružinski zaposleni lahko pomenijo rešilno bilko, posebno v primeru, ko nihče od družinskih članov še ni usposobljen in pripravljen na prevzem podjetja.

Profesionalna faza v podjetju postavi zadeve na pravo mesto. Družinski člani se morajo prilagoditi podjetju, ki je usmerjeno na trg. V takem podjetju se cilji planirajo, vsak zaposlen je odgovoren za svoje delo in po njem tudi nagrajen. Profesionalni vodstveni sistem je tisti, ki podjetju zagotavlja nadaljnji obstoj in rast tudi brez ustanovitelja.

Lastniški deleži v podjetju dajejo tudi pravico do upravljanja in v odvisnosti od statusne oblike in družbene pogodbe tudi do vodenja. Plan prenosa upravljanja in vodenja lahko predvidi postopen prenos. V prvi fazi gre lahko samo za prenos vodenja in ustanovitelj kot večinski lastnik še naprej upravlja družbo. Omenjena možnost velja predvsem za družbe z omejeno odgovornostjo, ki so tudi najbolj številne. Pri osebnih družbah je upravljanje, vodenje in zastopanje nedeljivo.

S tem razpravljanjem lahko preidemo do zaključka, ki koristi prav vsakemu podjetniku, saj ponavadi ustanovitelj s pravočasnim planiranjem nasledstva prihrani nasledniku marsikatero težavo. Tudi podjetje lažje prenese ta prenos vodenja, saj se z dobrim planiranjem delovanje nič ne zaustavi. Najpomembnejše pa je, da tega ne zaznajo niti dobavitelji niti odjemalci.

3.5.4 Plan za prenos lastništva

Prenos premoženja od ene generacije na drugo je nadvse zahteven proces, ki zahteva pravočasno in natančno planiranje. Del premoženja družine je tudi družinsko podjetje, katerega razdelitev predstavlja še poseben problem. Vpliv razdelitve lastnine, ali bolj rečeno, pravic, ki izhajajo iz te lastnine, je velik in ima za družino pogosto težke posledice. Za družinska podjetja, ki delujejo večinoma kot osebne družbe in družbe z omejeno odgovornostjo, je pri prenosu premoženja zelo pomembno, kako so sestavljene družbene pogodbe.

Plan lastništva podjetja ni nek trajni plan in ni izključno stvar ustanovitelja. Prav je, da pri sestavi sodelujejo odrasli člani, čeprav so razgovori o takih temah pogosto nadvse napeti. Tu ponovno pride do izraza podjetnikova odgovornost in smisel za reševanje najtežjih problemov. Rešitve nikoli niso enostavne in posledice odločitev so lahko razdirajoče za družino in podjetje. S planiranjem prenosa premoženja imamo večjo možnost, da v družini ne bo prišlo do sporov. Pri planiranju je nemogoče zadovoljiti vse, a je prav, da to vsaj poskusimo.

Prva faza planiranja prenosa premoženja pomeni popis, lociranje in po možnosti vrednotenje premoženja družine, ki ga sestavljajo:

- nepremičnine v lasti ustanovitelja in zakonskega partnerja,
- premičnine v lasti ustanovitelja in zakonskega partnerja ter
- družinsko podjetje in poslovni deleži ali delnice v drugih podjetjih.

Že pri določanju obsega premoženja za prenos je potrebno biti zelo pazljiv. S sklenitvijo zakonske zveze se začne premoženje pojavljati v treh lastniških oblikah: kot solastnina zakoncev, skupna lastnina zakoncev in lastnina posameznega zakonca. Sledijo različne vrste lastnine, o katerih odloča/soodloča ustanovitelj. V naslednjih fazah naj bi ta plan zajemal še možnosti predporočne pogodbe kot ukrep za zaščito in varovanje družinskega podjetja pred delitvijo in prenosom premoženja.

Postopek za prenos premoženja se začne z določitvijo podjetnika, da pristopi k planiranju. Planiranje tranzicije in njena izvedba je dolgotrajen proces, ki se mora vseskozi prilagajati spremembam v družini in podjetju. Hkrati mora plan vsebovati rešitve za krizno situacijo, ki se lahko pojavi čez noč. Prenos družinskega premoženja, vključno z družinskim podjetjem, je možno izvesti na več načinov:

- z darilno pogodbo,
- s pogodbo o razdelitvi in izročitvi premoženja,
- z oporočnim dedovanjem,
- z zakonitim dedovanjem in
- s prodajo.

Z neprimerno razdelitvijo družinskega podjetja se slej kot prej pojavi navzkrižje interesov med lastniki poslovnih deležev, ki v podjetju delajo, in drugimi. Zanimivo je, da naša zakonodaja ne daje nobene zakonske osnove za zaščito pred drobljenjem podjetij. Posebne določbe za zaščito podjetij bi lahko imele temelje v ustavnih načelih, da mora zakon urediti način in uživanje lastnine tako, da je zagotovljena njena ekonomska in socialna funkcija ter da zakon določa način in pogoje dedovanja (Zupančič, 1997, str. 138).

3.5.5 Plan za preživetje in načrtovanje upokojitve ustanovitelja

Ustanovitelj je čustveno zelo navezan na podjetje, ki ga je ustanovil in pripeljal čez mnoge poslovne čeri. Prav zato moramo njegovo odločitev za umik iz podjetja in prenos na drugo generacijo vzeti kot res zrelo in premišljeno dejanje. Umik iz podjetja za podjetnika pomeni velik čustveni pretres, ki ga vzpodbujajo občutki odvečnosti in izguba moči. Pogosto ustanovitelji nimajo pravega načrta glede upokojitve in si le-te tudi na želijo. Najbolje je, da ustanovitelj določi točen datum upokojitve in se tega tudi drži. Seveda upokojitev 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 upokojitev, ko se ustanovitelj sicer formalno umakne, iz ozadja pa še vedno drži vse niti v 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 in 40 let, ki že počasi izgublja potrpljenje (Leach, 1991, str. 132).

Razlog, zakaj se ustanovitelji neradi upokojujejo, je tudi v finančnem vidiku. 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 pri tem, da so dalj časa zaposleni in dobivajo svojo solidno plačo (Ward, 1990, str. 39).

Ravno tako obsežna tema, kot je načrtovanje prenosa vodenja podjetja, je načrtovanje prenosa lastništva. Pri planiranju umika in prenosa premoženja podjetnik ne sme pozabiti nase in na svojega zakonskega partnerja. V nobenem primeru ne sme dovoliti, da bi bil finančno odvisen od otrok. Planiranje naj bi zajemalo predvsem dve področji:

- Zadržanje dela družinskega premoženja

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

Podjetnik mora sam oceniti, kaj si svojim 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 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.

- 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 način 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 bi seveda bilo, da bi si podjetnik pridobil redne prejemke iz drugih virov (pokojnine, rente), tako da bi se lahko prejemkom iz podjetja po potrebi tudi odpovedal in ne bil odvisen od dobre volje naslednikov.

4. ANALIZA IN REŠITVE ZA PODJETJE PROFILES d.o.o.

4.1 PREDSTAVITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA PROFILES D.O.O.

Podjetje Profiles d.o.o. je bilo ustanovljeno maja leta 1991. Ustanovila ga je družina Blažek. Lastnik podjetja je oče Rudi. Družina Blažek iz Razdrtega se že več kot 25 let ukvarja z lesarstvom. Dne 10.03.1966 je oče Rudi registriral in odprl mizarško delavnico pod nazivom Splošno mizarstvo Blažek. Glavna dejavnost mizarstva je bila izdelava in montaža vseh vrst stavbnega pohištva. Mizarstvo je zaposlovalo dva delavca vse do konca sedemdesetih let, ko sta se sestava in obseg spremenila.

Mizarstvo je zamenjalo proizvodni program in začela so se leta velike serijske proizvodnje ogrodij za tapetništvo. V teh letih je Splošno mizarstvo Blažek prišlo do novih proizvodnih prostorov, nove pisarne, pa tudi število zaposlenih delavcev se je povečalo na deset. Uredili so veliko odprto skladišče žaganega lesa, mizarstvo pa je gradilo tudi eno prvih sušilnic lesa, ki so dale dovolj kapitala za realizacijo nove strategije razvoja.

Tako so se v Mizarstvu po več kot enajstih letih spet pojavili novi proizvodi, ki se jih uporablja za spajanje vseh vrst pohištva – leseni moznički. Njihova proizvodnja je uspešno stekla z veliko truda in investicij. Prvi proizvodi, ki so prišli iz proizvodnje, so bili v celoti namenjeni izvozu. Zato je družina Blažek 30.05.1991, tik pred vojno v Sloveniji, ustanovila podjetje Profiles d.o.o., katerega dejavnost je proizvodnja, trgovina ter uvoz in izvoz.

Vsi izvozni posli so odslej potekali preko domačega podjetja, s tem pa so odpadli stroški provizij izvoznih posrednikov. Ker se je prav v tem začetnem obdobju jugoslovanski trg odtujil, je podjetje Profiles d.o.o. iskalo prodajne možnosti predvsem v tujini. Zaradi visoke kvalitete ter konkurenčnih cen proizvodov so njihovi artikli dokaj hitro prodrli na evropski trg.

Vsa proizvodnja še danes poteka v Mizarstvu, ki razpolaga z ustreznimi osnovnimi sredstvi. Iz tega je razvidno, da vse dejavnosti, ki se odvijajo pod istim vodstvom, temeljijo na kooperacijskih odnosih, ki se jih usklajuje in ureja z različnimi internimi pogodbami in delovnimi nalogi. Pomembno je tudi to, da je bilo podjetje ustanovljeno na demografsko ogroženem področju, zaradi česar je bilo oproščeno plačevanja davka iz dobička v prvih treh letih obstoja. Zato je podjetje Profiles d.o.o. ves dobiček, ki ga je realiziralo v teh letih, namenilo v nadaljnji razvoj ter tako zgradilo še eno veliko odprto skladišče žaganega lesa, postavilo dva nova silosa za žagovino, odprlo novo proizvodno halo, zgradilo tri velike sušilnice za sušenje lesa, razširilo in obnovilo energetska omrežje ter povečalo število delavcev.

Družina Blažek proda 98 % proizvodov, ki jih danes izdelajo, preko svojega podjetja Profiles d.o.o. v Nemčijo, Dansko, Francijo, Anglijo in celo v Ameriko. Pomembno je tudi, da so vsi partnerji redni plačniki, tako da podjetje nima odprtih terjatev do tujine. Razvojna pot podjetja Profiles d.o.o. danes še ni končana in potrebno bo še veliko truda, da se bo zastavljena razvojna strategija tudi realizirala.

Profiles d.o.o. je zelo značilno družinsko podjetje, ki deluje že od leta 1969. Podjetje se ukvarja z industrijsko proizvodnjo lesenih moznikov in sedaj zaposluje 44 delavcev. Njihova proizvodnja temelji na proizvodnji bukovih moznikov s premerom od 5 mm do 16 mm in z lesno vlago od 8 do 10%. Zelo dobro obvladuje tudi proizvodnjo moznikov v angleških merah. V podjetju Profiles d.o.o. proizvedejo vsako leto več kot 1300 ton lesenih moznikov, kar jih uvršča med največje proizvodnje moznikov v Evropi. Proizvodnja poteka v dveh izmenah dnevno, s čimer dosežejo dnevno proizvodnjo okoli 5000 kg moznikov. Njihov glavni proizvodni program je izdelava moznikov debeline 5 mm, 6 mm ter 8 mm. Mesečna poraba bukovega lesa se v tem podjetju giblje okoli 800 m³, kar pomeni, da potrebujejo za proizvodnjo moznikov letno okoli 9000 m³ rezanega bukovega lesa.

Okoli 99% proizvodnje podjetja Profiles d.o.o. je namenjeno izvozu. Tako izvažajo svoje izdelke v Nemčijo, Francijo, Anglijo, Španijo, Belgijo, na Švedsko, Nizozemsko, Dansko Slovaško ter v Združene države Amerike.

Njihova glavna skrb je popolno zadovoljstvo kupcev. Mozniki, ki so proizvedeni v podjetju Profiles d.o.o., so namenjeni predvsem za avtomatsko strojno zabijanje, zato se uvrščajo v prvi kakovostni razred. Da bi bila kakovost izdelkov zagotovljena, so razvili računalniško voden napravo za sortiranje moznikov. Tako deluje danes pet računalniških linij, s katerimi pregledajo kakovost vseh svojih izdelkov. Pakiranje izdelkov prilagajajo zahtevam kupcev, prevladuje pa pakiranje v 10, 20 ter 25 kilogramsko pakiranje. Dobavni roki so glede na velikost naročil različni, običajno pa niso daljši od treh tednov.

Proizvodnjo lesenih moznikov dopolnjujejo s sušenjem lesa za tuje partnerje. V podjetju Profiles d.o.o. imajo približno 1000 m³ sušilnih kapacitet v desetih sušilnih komorah. Sušenje lesa imajo v celoti podprto z računalniškim sistemom, kar jim zagotavlja zelo kakovosten sušilni proces lesa.

V podjetju Profiles d.o.o. zelo veliko pomeni zadovoljevanje kupcev. Zato se vedno držijo lastnega pravila, da je prva skrb doseganje visoke kakovosti izdelkov, ohranjanje in razvijanje dobrih in poštenih medsebojnih odnosov s partnerji ter doseganje tržnih cen, s katerimi se želijo uveljaviti na vse bolj zahtevnih tržiščih.

Tabela 9: Finančni podatki podjetja Profiles d.o.o. (v 000 sit) za leto 2004

Finančni podatki	Znesek
Prihodki	950.524
Dobiček	139.813
Sredstva	971.416
Opredmetena osnovna sredstva	673.214
Kapital	485.838
Čista donosnost kapitala	25,6%
Število zaposlenih	44
Dobiček na zaposlenega	3.188

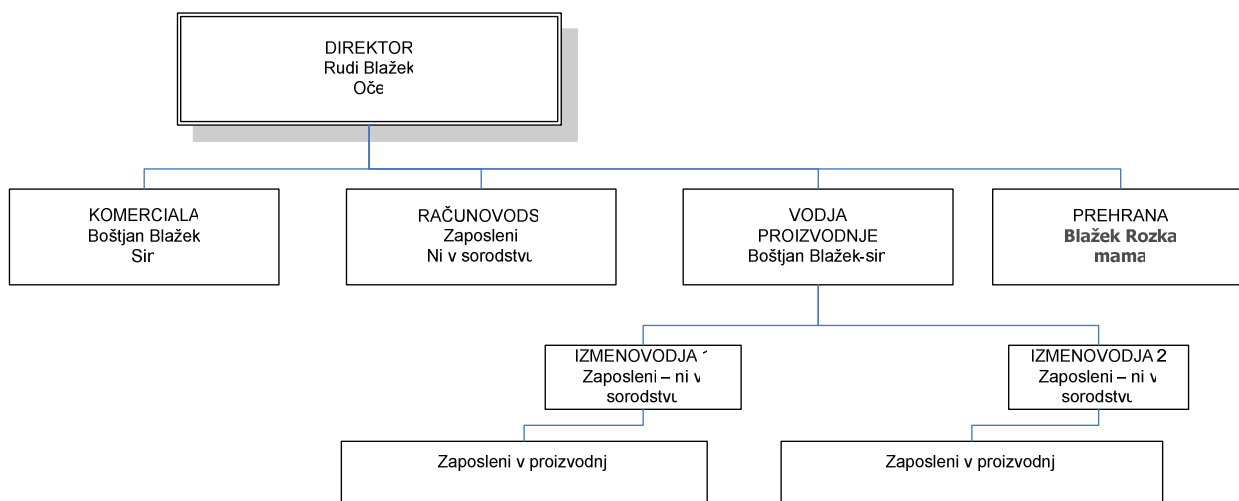
Vir: IBON 2004.

Podjetje Profiles je v letu 2004 ustvarilo za 950 mio SIT prihodkov, čisti dobiček je znašal 140 mio SIT. Podjetje je kapitalsko močno (485 mio SIT), saj je lastnih sredstev za 54%. V podjetju je bilo v letu 2004 v povprečju zaposlenih 44 ljudi, čisti dobiček na zaposlenega je znašal 3,2 mio SIT, kar je za proizvodno podjetje zelo dober podatek. Podjetje ima za 971 mio SIT sredstev, od tega je kar 673 mio SIT opredmetenih osnovnih sredstev.

4.2 PREDSTAVITEV DRUŽINE

Ustanovitelj podjetja Profiles d.o.o. je Rudi Blažek, ki je tipičen primer podjetnika - je hkrati dober vodja, še boljši lastnik in nenazadnje tudi obrtnik (kar dokazuje dejstvo, da je začel posel kot obrtnik v majhni delavnici). Podjetnik se dokaže s tem, ko izkorišča priložnosti, ki mu jih ponuja trg, vedno se nagiba k razvoju, k dodatnim investicijam in novim priložnostim. Tudi kot lastnik se kaže v dobri luči, saj je podjetje pripeljal do visoke vrednosti, nikoli ni pobiral dobička iz podjetja, ampak ga je in ga še vedno vlaga v razvoj, torej v povečevanje vrednosti podjetja. Rudi velja v podjetju za karizmatičnega vodjo, inovatorja in moža akcije.

Slika 3: Organizacijska shema podjetja



Vir: Interni podatki podjetja Profiles.d.o.o., 2005.

Podjetje trenutno zaposluje 44 ljudi, ki so razdeljeni v posamezne sektorje. Vodje sektorjev oziroma direktorji so tako družinski kot nedružinski člani. Shemo podjetja sem predstavila, da ponazorim funkcije, ki jih zasedajo družinski člani, in funkcije, ki jih zasedajo nedružinski člani.

Družinski člani zasedajo omenjene funkcije:

- direktor: oče Rudi (lastnik v višini 51 %)
- komercialni direktor in vodja proizvodnje: sin Boštjan (49 % lastnik)
- prehrana: mama Rozka

Kot eno izmed pomembnih funkcij, ki jih ne zasedajo družinski člani, naj navedem funkcijo v obliki vodje finančnoračunovodske službe.

(1) Vključevanje družinskih članov v podjetje

V podjetju sta poleg očeta Rudija zaposlena tudi sin Boštjan in Rudijeva žena Rozka. Oče Rudi ima poleg sina še dve hčeri, nobena od njiju ni vključena v podjetje, prav tako ni vključen v podjetje noben priženjen član.

Značilnost vključevanja družinskih članov podjetja Profiles d.o.o. je v tem, da ni bilo nobenih pritiskov s strani hčera, da bi se vključile v podjetje. Ena od hčera ima svojo lastno obrt, ki ni v ničemer povezana s podjetjem, ukvarja se namreč s tekstilom. Druga hči je zaposlena na zavarovalnici in se nima interesa zaposliti v družinskem podjetju. Prav tako priženjeni družinski člani niso vključeni v podjetje, in sicer ima žena sina Boštjana prav tako svojo obrt, mož ene od sester pa je zaposlen v drugem podjetju.

(2) Zakonski pari

V podjetju zakonski par uspešno sodeluje pri poslovanju podjetja, saj je oče Rudi direktor in ustanovitelj, žena pa vodi oddelek za prehrano znotraj podjetja. Tako lahko oba razvijata svoje sposobnosti glede na svojo izobrazbo in motivacijo za delo. Oba se držita nekaterih pravil, sicer bi kaj hitro lahko prišlo tako do razpada podjetja kot do razpada zakonske zveze. Otroci in družina so na prvem mestu. Partnerja se medsebojno maksimalno spoštujeta, veliko komunicirata, njuna znanja, sposobnosti in nagnjenja se med seboj dopolnjujejo. V podjetju pazljivo določata vsak svojo vlogo in ne tekmujeta med seboj.

(3) Zasedba delovnih mest

Pri izbiri kadrov za zasedbo določenih delovnih mest v podjetju imajo izdelane kriterije, kako in s katerimi pogoji lahko nekdo zasede neko delovno mesto. Družinski člani niso v privilegiranem položaju v primerjavi z ostalimi.

(4) Ugodnosti in nagrajevanje

Nagrajevanje zaposlenih je točno določeno v internih aktih podjetja, kjer so določene tudi nagrade vodstvu za izjemne dosežke. Podjetje družinskim članom ne daje posebnih ugodnosti, razen če omenim službeni avto, ki ga ima na uporabo lastnik in direktor podjetja Rudi Blažek. Uporaba avta za službene in privatne namene je zelo strogo ločena in vodena. Podatek, ki nam pove, da podjetje ne daje velikih ugodnosti družini, je ta, da sin Boštjan uporablja avtomobil, ki ni last podjetja, ampak njegova last.

Sistem nagrajevanja je za vse enak. Plače so sestavljene iz osnovne plače in dodatkov, ki so odvisni od plana.

(5) Odnosi do zaposlenih

Vodstvo zelo neguje pristne odnose do zaposlenih, nihče ni v privilegiranem položaju, prav tako ima vsak določene obveznosti in pravice. Podjetje je organizirano na visokem nivoju. Napredovanje zaposlenih je določeno v internem pravilniku in pri tem družinski člani nimajo prednosti.

(6) Nasledstvo

Zelo velika prednost podjetja Profiles d.o.o. je tudi nasledstvo, pa čeprav je to pogosto ena bistvenih slabosti družinskih podjetij. V proučevanem primeru pri podjetju Profiles d.o.o. je nasledstvo že rešeno, saj to že v danem trenutku urejuje formalni načrt dedovanja, v katerem je navedeno, da bo podjetje pripadlo sinu Boštjanu.

Zamenjava na vrhu vsakega podjetja pomeni za vse udeležence spremembo v njihovem delovnem okolju, drugačen način vodenja podjetja in s tem tudi hude čustvene pretese, s

katerimi se morajo spoprijeti. To v podjetju Profiles d.o.o. ne bo problem, saj že sedaj oče in sin usklajeno vodita in usmerjata razvoj podjetja in hkrati tudi zaposlene.

(7) Nov kapital

Sama fleksibilnost v času in delu je v podjetju razvidna, saj se hitro odzivajo na nove potrebe in priložnosti, ki se pojavljajo. To dokazuje dejstvo, da bo naslednja investicija v Sloveniji dokaj neznanu področje, in sicer predelava lesnih odpadkov za potrebe kurjenja oziroma proizvodnja briketov za kurjavo.

Fleksibilnost v času, delu in denarju je velika konkurenčna prednost družinskih podjetij. Hitro se odzivajo in prilagajajo novim okoliščinam in izzivom trga. Kadar je potrebno sprejeti pomembno finančno odločitev, navadno niso potrebne dolge razprave, s katerimi se soočajo druga podjetja.

(8) Trenja v družini

Rivalstva med očetom in sinom v podjetju ni zaznati, saj se obnašata kot usklajen tim. Oče in sin ne sprejemata odločitev posamezno, ampak v soglasju eden z drugim in v soglasju z drugimi vodilnimi. V podjetju se obnašata kot partnerja in ni zaznati vloge očeta in sina. To prikazuje že primer, ko sin očeta ne kliče oče, ampak kar Rudi. Tudi v generaciji ni zaznati rivalstva, saj je oče že zgodaj uredil odnose med bratom in sestrami, s tem ko je uredil lastništvo in delitev svojega premoženja ter s tem zagotovil eksistenco vsem trem.

(9) Družina in razvojne perspektive podjetja

V podjetju Profiles d.o.o. zelo dobro razmišljajo na dolgi rok, kar je razvidno iz vsakoletnih investicij, še posebno pa iz najnovejše, ko bodo vlagali v razvoj novih produktov ter predelavo odpadkov.

4.3 KRIZNI NAČRT ZA PRENOS VODENJA PODJETJA

Podjetje Profiles d.o.o. nima sestavljenega kriznega plana. V primeru kriznih dogodkov (smrti lastnika) menim, da bo podjetje nemoteno poslovalo dalje, saj sin Boštjan že prevzema vodenje podjetja. Boštjan je podjetju že 12 let in njemu bo podjetje v prihodnosti tudi pripadalo. Boštjan ima še dve sestri, ki pa nista bili nikoli vključeni v podjetje. Prav tako tudi priženjeni družinski člani niso bili nikoli vključeni v podjetje. Čeprav je nasledstveni načrt dobro zastavljen, se še vedno lahko zgodi, da pride do nepredvidenega preobrata. Zato je smiselno, da predhodnik izdelava tudi krizni načrt, ki bo predvidel rešitve tako na področju družine kot na področju lastništva in managementa družinskega podjetja.

4.4 DOLGOROČNI PLAN ZA PRENOS VODENJA PODJETJA

Podjetje Profiles d.o.o. je po Swartzovi razdelitvi v profesionalni fazi razvoja, saj je podjetje usmerjeno na trg, cilji se planirajo, profesionalni vodstveni sistem pa podjetju zagotavlja nadaljnji obstoj in rast tudi brez ustanovitelja. Ker se v podjetju zavedajo, da se z dobrim in pravočasnim planiranjem nasledstva prihrani marsikatero težavo nasledniku, so v podjetju izdelali formalni načrt dedovanja. Načrt je bil izdelan v sodelovanju celotne družine.

Oče Rudi ima poleg sina Boštjana tudi dve hčerki, ki pa nimata interesa sodelovati v družinskem podjetju. Družina Blažek se je odločila, da se hčerkama delež premoženja izplača. Prenos vodenja in lastništva podjetja se bo opravil na enega naslednika, na sina, kateremu je bilo lastništvo že delno preneseno, počasi pa prevzema tudi vodenje podjetja. Tako se bo podjetje preneslo le na enega dediča, na sina Boštjana, ki je pokazal interes. Do sedaj v podjetju niso zaposlovali zunanjih managerjev in tudi v bodoče ne razmišljajo o tem. Tako bo vodenje podjetja prevzel sin Boštjan, ki je že od malih nog vpleten v podjetje ter že veliko časa kaže interes za sodelovanje v podjetju in pozna podjetje do podrobnosti, saj je opravljal dela od navadnega delavca v proizvodnji do vodenja. V podjetju menijo, da sta najbolj pomembna kriterija za izbiro naslednika izkušnje in želja delati in voditi podjetje. Ne zdi se jim pomembno, da je oseba, ki bo prevzela nasledstvo, najstarejši potomec. Torej, podjetje bo prevzel, sin Boštjan, ki ima največ izkušenj in največji interes prevzeti vodenje družinskega podjetja.

Za nemoteno poslovanje družinskega podjetja po prenosu je potrebno pridobiti podporo nedružinskih članov, ki bi lahko bistveno vplivali na uspešnost poslovanja v prihodnosti. Tako je z nasledstvenim načrtom smiselno seznaniti kupce in dobavitelje. Predstaviti jim je potrebno le bistvene poudarke, s katerimi želi družinsko podjetje opozoriti vse, ki sodelujejo z njim, da prihodnost podjetja in njihovega sodelovanja ni prepuščena naključju, da gre za načrtovano in dobro organizirano odločitev.

Ustanovitelj namerava voditi podjetje še približno pet let, nato bo glede na dogovor postal svetovalec novega direktorja ter pri bistvenih odločitvah v podjetju vodil družinski kolegij. Ustanovitelj sicer nima točno določenega datuma upokojitve, kar pa po mojem mnenju ni najboljša rešitev. Najbolje je, da si ustanovitelj datum določi in se tega drži, saj upokožitev še ne pomeni, da mora ustanovitelj popolnoma prekiniti vse stike s podjetjem. Iz ankete se da razbrati, da bo ustanovitelj po prenosu nasledstva po vsej verjetnosti pomagal pri vodstvu v komerciali. Ukvarjal se bo z vzdrževanjem odnosov s strankami, ki so že dalj časa vezane na podjetje, kar po mojem mnenju ni dobro. Ustanovitelj lahko ostane samo kot svetovalec, ne sme pa biti več vpleten v vsakodnevne poslovne odločitve. Sicer je njegov umik samo formalen, iz ozadja pa ima še vedno vajeti v svojih rokah. To se bo po mojem mnenju tudi zgodilo, saj to nakazuje še dejstvo, da je oče prenesel na sina lastništvo samo v višini 49 %.

Tranzicija je lahko uspešna le, če ima podjetnik jasen načrt o svoji prihodnosti, je resnično pripravljen izstopiti iz podjetja, kar je pripravljen tudi javno povedati in se po prenosu dokončno umakniti iz podjetja. Občasno svetovanje v obliki mentorstva je lahko izredno koristno, vendar le v primeru, ko se v želji po mentorstvu ne skriva težnja po posrednem vodenju in nadzorovanju naslednika. V primeru, da je prenos le simboličen, lahko to povzroči izgubo moči in avtoritete naslednika v očeh zaposlenih, kot tudi privede do spora med predhodnikom in naslednikom (Lovšin-Kozina, 2005, str. 146).

Konfliktov v generaciji ni zaznati, predstavniki obeh generacij si niso nikoli v laseh. Pogosto mlajša generacija želi hitre spremembe, je bolj naravnana na finančne rezultate ter je bolj izobrazena od starejše generacije. Razhajanja je zaznati tudi pri tem, da imajo starejši občasno zastarele metode vodenja in skušajo iz naslednikov narediti kopijo sebe.

Iz ankete lahko ugotovimo, da sta si starejša in mlajša generacija sicer zelo podobni. Razhajanja, in še to majhna, so v odnosu do razvoja novih proizvodov, delitve dobička ter pri zadolževanju pri bankah. To je bilo tudi pričakovati, saj so starejše generacije previdnejše, mlajše pa več tvegajo in želijo v zelo kratkem času veliko doseči. Zato morajo družinski podjetniki pri oblikovanju različnih strategij za uspešno poslovanje podjetja izdelati tudi strategijo upravljanja s konflikti, ki naj bi preprečila morebiten dokončen spor med družinskimi člani. Večinoma literatura navaja, da je za uspešno sodelovanje generacij bistvenega pomena tako uskladitev ciljev kot tudi ustrezna komunikacija.

Konflikte, ki nastanejo v podjetju, sproti rešujejo z odprtimi razgovori, nikoli jih ne poskušajo zatreti oziroma prepustiti, da konflikte ublaži čas. Občasno se o problemih posvetujejo tudi s strokovnjaki oziroma upoštevajo nasvete prijateljev. Lovšin (Lovšin-Kozina, 2005, str. 144) v svoji disertaciji ugotavlja, da imajo izdelan nasledstveni načrt tisti družinski podjetniki, ki zaupajo v sposobnosti svojih družinskih članov, so trdno prepričani v pravilnost svojih odločitev, se ne izogibajo neprijetnim pogovorom o konfliktnih situacijah in menijo, da je potrebno konflikte rešiti takoj, ko se pojavijo.

Družinski člani imajo v podjetju privilegiran položaj predvsem pri odločanju, vendar to še nič ne pomeni, saj sta v podjetju zaposlena poleg ostalih le dva, oče in sin, in oba sta na vodilnem položaju.

5. ANALIZA IN REŠITVE ZA PODJETJE AVTO CAR d.o.o.

5.1 PREDSTAVITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA AVTO CAR D.O.O.

Podjetje Avto car d.o.o. iz Mengša je bilo ustanovljeno leta 1990 z registrirano glavno dejavnostjo trgovina na drobno z motornimi vozili. Ustanovitelj podjetja je oče Janez Car.

Ustanovitelj je imel že prej registrirano obrtno dejavnost za servisiranje osebnih in tovornih vozil.

Z leti je trg pokazal, da so se potrebe in zahteve kupcev osebnih vozil spremenile. Slovenski trg je na pobudo vlade o zamenjavi starega voznega parka praktično čez noč vzcvetel in potrebno je bilo takoj ukrepati. Vzpostavila se je organizirana konkurenca zastopanja za posamezne znamke vozil, kar je predstavljalo zaradi velikih potreb kupcev izredne možnosti zaslužkov. Spremenjene razmere trga so vplivale na aktiviranje podjetja Avto Car d.o.o., ki je zaživel v sredini leta 1994. Tega leta je podjetje poslovalo tako kot mnoga druga - brez redno zaposlenega delavca.

Potreba po aktivni vlogi podjetja na trgu ponudbe osebnih vozil je prisilila očeta Janeza k aktivnejšemu angažiranju v podjetju. V letu 1995 je tako prenehal s poslovanjem obrtne dejavnosti – 'vrnil obrt' - in prenesel osnovna sredstva v podjetje. S soprogo Anico sta se odločila, da se oba redno zaposlita v svojem podjetju.

Odločitev je bila za mamo Anico precej stresna, saj je po izobrazbi višja medicinska sestra, sedaj pa se je morala preusmeriti v povsem drugo dejavnost. Po njenih navedbah ji je prejšnje delovno mesto zelo pomagalo pri privajanju na spremembe, saj je z leti pridobila izkušnje za obvladovanje kritičnih situacij, hitro reagiranje in komuniciranje z različno zahtevnimi ljudmi. Prav to, vztrajnost, želja po uspehu in dejavno sodelovanje pri nadaljnjem razvoju in uspešnem poslovanju podjetja, ji je pomagalo premagovati težave v prvih letih vključevanja v poslovanje podjetja.

Zaradi pritiskov konkurence sta se odločila za prodajo osebnih in dostavnih vozil znamke Renault, kar bi podjetju omogočilo dopolnitev trgovske dejavnosti s servisiranjem teh vozil. Za pridobitev koncesije je moralo podjetje izpolnjevati točno določene pogoje krovnega podjetja Renault Slovenija d.o.o., kot so: zahtevana oprema za servisiranje vozil, informacijska oprema in programi zaradi neposrednih povezav s krovnim podjetjem in tudi z matičnim podjetjem v Franciji. Potreben je bil tudi ustrezen razstavni salon za predpisano število razstavljenih vozil. V tistih časih je bilo, po njunih besedah, težko pridobiti ustrezna, predvsem dovolj visoka, finančna sredstva. Bančna posojila so bila omejena, obrestne mere visoke, položaj pa je poslabšala še gora administracije. Kljub temu jima je uspelo zbrati potrebne vire financiranja, saj sta poleg dolgoročnega bančnega kredita najela še osebne kratkoročne kredite, nekaj denarnih sredstev sta si izposodila od sorodnikov, vložila sta tudi celotne osebne prihranke. Pomembna prednost, ki sta jo lahko izkoristila, je bilo lastništvo ustrezno velike parcele ob že obstoječem objektu, v katerem je bila delavnica za servisno dejavnost. S tem sta podjetje zaokrožila na enotnem prostoru. Pomembno dejstvo je tudi to, da je dostop do podjetja lahek, saj se celoten kompleks nahaja ob glavni cesti na robu Mengša in zagotavlja dovolj prostora za nemoteno parkiranje.

Ugoden razvoj trga je omogočil podjetju hitro rast, zato se je v letih 1997 in 1998 uvrstilo med hitro rastoča mala podjetja. Število zaposlenih se je povečalo od začetnih dveh na sedemnajst zaposlenih. Kljub naraščanju prihodkov je imelo podjetje v tem obdobju nekaj finančnih problemov, saj je bilo potrebno odplačati kredite, istočasno je moralo kot koncesionar imeti na zalogi določeno število osebnih vozil.

Zaradi močne konkurence je podjetje v prvih letih poslovanja celoten dobiček vlagalo v posodabljanje osnovnih sredstev, opreme za servisiranje vozil. S tem je podjetje lažje konkuriralo na trgu in se razvijalo, a z rastjo podjetja so se večale tudi zahteve krovne organizacije po povečanem številu osebnih vozil na zalogi.

Skrb podjetja je popolno zadovoljstvo kupcev, zato je zaokrožilo več storitev na enem mestu. Velik poudarek je tudi na prijaznosti in ustrežljivosti zaposlenih do strank, za kar jih podjetje tudi ustrezno nagrajuje. V podjetju vsi zaposleni skrbijo za visoko strokovno in profesionalno poslovanje za doseganje visoke kakovosti storitev, kar pomeni malo ali nič reklamacij in s tem tudi zadovoljnega kupca, ki se bo rad vračal.

Podjetje profesionalno izvaja prodajo osebnih vozil in ponuja strokovni servis vozil s sodobno tehnologijo. Prodajni oddelek je dopolnil ponudbo prodaje vozil z organizacijo najema kredita in prodaje 'staro za novo'.

Podjetje se zaveda, da je njegova največja konkurenčna prednost v pristopu zaposlenih do kupca, saj se bo zadovoljen kupec vedno rad vračal, pa tudi priporočil podjetje znancem in prijateljem. Za vedno boljše izvajanje prodaje in servisiranja vozil je pomemben prvi kontakt s kupcem, pa tudi profesionalen in strokoven pristop. Zaposleni se zato kontinuirano izobražujejo skozi celo leto, prav tako se nenehno vlaga v moderniziranje informacijske tehnologije in opreme za servisiranje vozil.

Podjetje je osnovno ponudbo storitev dopolnilo z ročno avtopralnico, kleparskimi in ličarskimi deli. Ustrezno usposobljeni delavci ponudijo kupcem dodatne drobne storitve, kot je izposoja avtomobila, pomoč na domu v primeru okvare, svetovanje stranki o nujnem ali priporočljivem servisiranju avtomobila. V dogovoru s stranko lahko uredijo po servisiranju avtomobila tudi tehnični pregled vozila. Podjetje v zadnjih letih v okviru krovne organizacije ponuja različne pakete storitev, prilagojene tudi sezonskim vplivom. Ponudba je bila na začetku ozko usmerjena samo na avtomobile znamke Renault, v zadnjem letu pa je razširjena tudi na avtomobile ostalih blagovnih znamk.

Podjetje je v prvih letih doseglo hitro rast, ki se je po nekaj letih umirila. V primerjavi s podjetji iz iste panoge je podjetje bolj uspešno in izkazuje še vedno stabilno rast prihodkov in čistega dobička. Lastnik posebnih možnosti za nadaljnjo hitro rast podjetja ne vidi in je niti ne načrtuje. Obdržati želi stabilno poslovanje podjetja in uspešnost v takem obsegu, da bo zagotavljala socialno varnost zaposlenih družinskih članov in ostalih zaposlenih.

Tabela 10: Finančni podatki podjetja Avto car d.o.o. (v 000 sit) za leto 2004

Finančni podatki	Znesek
Prihodki	1.138.571
Dobiček	34.395
Sredstva	395.468
Opredmetena osnovna sredstva	41.015
Kapital	144.544
Čista donosnost kapitala	26,3%
Število zaposlenih	17
Dobiček na zaposlenega	2.007

Vir: IBON 2004.

Podjetje Avto car je v letu 2004 ustvarilo za 1,1 milijarde SIT prihodkov, čisti dobiček je znašal 34 mio SIT. Podjetje ima za 144 mio SIT kapitala, lastnih sredstev je za 44%. V podjetju je bilo v letu 2004 zaposlenih 17 ljudi, čisti dobiček na zaposlenega je znašal 2 mio SIT. Podjetje ima za 395 mio SIT sredstev, od tega je osnovnih sredstev za 41 mio SIT.

5.2 PREDSTAVITEV DRUŽINE

Direktor podjetja je Janez Car, ki je tudi lastnik celotnega podjetja. Prva leta je neposredno vodil servisno delavnico z ročno avtopralnico in pogodbene dogovore s kleparsko delavnico. V zadnjih nekaj letih je v poslovanje vpeljal sina Saša, ki v zadnjem času vodenje tega dela podjetja opravlja več ali manj samostojno.

Prodajni salon že od vsega začetka vodi mama Anica. Ko se je zaposlil tudi sin Jani, je pričela vodenje salona vedno bolj prepuščati sinu. V računovodstvu je zaposlena oseba, ki ni v sorodstvenem razmerju z družino, nadzoruje ga še vedno mama Anica.

V podjetju je redno zaposlenih 17 ljudi, poleg tega imajo tudi dva vajenca, ki se še izobražujeta.

Podjetje je organizirano na osnovi delitve na:

- direktorja - en zaposlen: oče Janez Car
- računovodstvo – vodi sodelavka, ki ni družinski član, nadzoruje pa mama Anica
- prodajni salon - trije zaposleni: vodita mama Anica in sin Jani, zaposlena je še sodelavka, ki ni družinski član

- o servisno delavnico in ročno avtopralnico – dvanajst zaposlenih: vodita oče Janez in sin Sašo, ostali zaposleni niso družinski člani, občasno delata tudi vajenca

Slika 4: Organizacijska shema podjetja



Vir: Interni podatki podjetja Avto car d.o.o., 2005.

Mama Anica poudarja, da je za uspešno poslovanje podjetja nujno dnevno razpolagati z informacijami, pridobljenimi v računovodstvu, in prav zato nikoli niso pomislili, da bi jim računovodstvo vodil zunanji računovodski servis. Že od vsega začetka imajo računovodstvo organizirano v podjetju, kjer je bila prva leta tudi sama zelo angažirana poleg zunanje sodelavke, ki je bila zaposlena honorarno. Zaradi boljšega razumevanja in tudi nadzora v računovodstvu se je mama Anica usposabljala na tečajih računovodstva in še danes sledi vsem spremembam.

Sedaj izvaja v računovodstvu samo še dnevni nadzor, bolj se posveča le kontroli zapadlih terjatev in obveznosti, nekdanja honorarna sodelavka pa je sedaj redno zaposlena v podjetju. Dnevne informacije, pridobljene v računovodstvu, običajno skupaj pregledata Anica in Janez in se odločata o nadaljnjem ravnanju.

Pomembnejše informacije in odločitve, kot so razni finančni kazalci, realizacija prihodkov, zaloge, pričakovani dobiček, najem kredita, večja investicija in nagrajevanje zaposlenih, običajno pretehta celotno vodstvo podjetja, torej oče, mati in oba sinova. Ostali zaposleni so obveščeni o splošni uspešnosti poslovanja podjetja, saj so glede na uspešnost poslovanja tudi nagrajeni.

5.2.1 Vključevanje družinskih članov in nasledstvo

Podjetje Avto car d.o.o. je zraslo v značilno družinsko podjetje. Danes zaposluje 17 delavcev, od tega štiri družinske člane – starša in dva sinova. Tretji sin se še izobražuje na visoki šoli in v prostem času dela v podjetju.

Nad celotnim podjetjem bdi oče Janez kot direktor podjetja, večjo vlogo neposrednega vodenja ima v servisni delavnici in ročni avtopralnici, a posle vedno bolj predaja v roke sinu Sašu. Prodajni salon vodita mama Anica in sin Jani. Mama Anica se počasi umika iz posla in tako vodenje vedno bolj prevzema sin Jani.

Starši pričakujejo, da se bo zaposlil v podjetju tudi najmlajši sin Peter, ki zaenkrat še študira, a je s poslovanjem podjetja že dobro seznanjen, saj je delal že na vseh področjih, ob delu se je izkazal kot marljiv in zagnan sodelavec. Po dogovoru v družini je Peter predviden za prevzem vodenja podjetja. Iz razgovora z bratoma ni bilo čutiti odpora proti temu. Sin Peter izkazuje zelo velik interes za delo, želi prevzeti vodenje družinskega podjetja in se zato tudi izobražuje na fakulteti. Ker se v podjetju zavedajo, da šolska izobrazba ni dovolj za prevzem vodstva, si sin pridobiva izkušnje z občasnim delom v podjetju.

5.2.2 Odnos do zaposlenih in nagrajevanje

Zaposleni se morajo redno izobraževati na podlagi letnega plana izobraževanja in so redno seznanjeni z uspešnostjo podjetja kot koncesionarja (ocena krovne organizacije). Direktor se odloča, katere dodatne informacije bodo posredovali zaposlenim in kakšen bo obseg njihovega vključevanja v dogovore, pomembne za celo podjetje.

Zaposleni imajo točno opredeljene naloge in odgovornost. Podjetje je kot koncesionar ocenjeno s strani krovne organizacije (reklamacije, pritožbe, zamude, uspešnost poslovanja) in ima zato zapisana merila za ocenjevanje uspešnosti/neuspešnosti posameznika kot tudi skupin. V skladu z doseganjem meril in uspešnosti poslovanja podjetja so nagrajeni posamezniki in/ali skupina. Enaka merila se uporabljajo za zaposlene družinske člane. Urejeno je tudi plačilo nadurnega dela, ki je potrebno pretežno zaradi sezonskega vpliva (menjava pnevmatik), sicer pa imajo zaposleni delavnik prilagojen tako, da je strankam podjetje dosegljivo med osmo uro zjutraj in peto uro popoldan, po tej uri v izjemnih primerih nekdo od družine počaka na stranko. Zaposleni imajo časovno opredeljen odmor za malico/kosilo, vendar je nekdo iz družine običajno na razpolago za stranke. Lastnik podjetja oziroma družinski člani, zaposleni v podjetju, nimajo dodatnih ugodnosti.

5.2.3 Zasedba delovnih mest

Sprejem novih delavcev je vedno pogojen s preizkusnim delom. Vodstvo meni, da samo šolska izobrazba ne more biti osnovno merilo za uspešno delo, zato kandidata ocenjujejo med preizkuso dobo na podlagi strokovnosti, prilagodljivosti in njegovega odnosa do stranke, pomembno je tudi, kako se ujame z ostalimi zaposlenimi, saj menijo, da je timsko delo eden od pogojev za uspešno poslovanje majhnega podjetja. Družinski člani pri zasedbi delovnih mest niso v privilegiranem položaju.

5.3 KRIZNI NAČRT ZA PRENOS VODENJA PODJETJA

Podjetje Avto car d.o.o. nima sestavljenega kriznega plana. V primeru kriznih dogodkov (smrti lastnika) menim, da bo podjetje še vedno poslovalo. Razen glavnega direktorja bi tako servisna delavnica kot tudi prodajni salon nemoteno delovala. V primeru smrti lastnika podjetju predlagam, da že sedaj pripravi krizni načrt, ki bi obsegal naslednji način vodenja in upravljanja podjetja. Oblikuje naj se tričlanska uprava, v kateri sta oba sinova, ki sta že sedaj zaposlena v podjetju, tretjega sina Petra pa se postavi za predsednika uprave. Tako si bodo vsi trije bratje v podjetju enakopravni, glavne odločitve ter predstavljanje podjetja navzven pa bo opravljal sin Peter. Prav tako predlagam podjetju, naj se naredi oporoka, v kateri se pravično opredeli razdelitev premoženja na tri enake deleže. Vse odločitve naj bodo vedno sprejete v okviru celotne družine. Konfliktov med družinskimi člani sedaj ni zaznati, čeprav so v podjetju zaposleni vsi družinski člani. V primeru smrti lastnika lahko do konfliktov kmalu pride, če ni narejen formalni načrt prenosa lastništva in vodenja podjetja.

5.4 DOLGOROČNI PLAN ZA PRENOS VODENJA PODJETJA

Trenutna situacija v družini je pričakovana, govori pa v prid ugotovitvi, da bo družina še dolgo vodila podjetje. Iz anketnega razgovora sem ugotovila, da bo oče premoženje razdelil na vse tri sinove, vodenje pa prepustil sinu Petru, ki trenutno še ni zaposlen v podjetju, ampak še študira. Pri načrtovanju mora lastnik upoštevati, da se bodo njegove delovne sposobnosti z leti še zmanjševale in da je prav, da se že danes načrtuje njegov umik iz aktivnega delovanja v podjetju. Oče bi moral poleg načrtovanja nasledstva vodenja načrtovati tudi prenos lastništva. Kot sekundarni cilj bi si moral zagotoviti primerno kupnino ali rento, ki si je ni zagotovil v vsej dolgi delovni dobi, vendar bi si jo zagotovil ob odhodu v pokoj. Prenos vodenja in prenos lastništva bi morala biti formalno opravljena pred njegovim odhodom v pokoj. Prvi korak po njegovi odločitvi je pogovor v družinskem krogu in iskanje soglasja vseh treh otrok in tudi žene. Po pridobljenem soglasju bi moral oče točno povedati, kdaj bi se želel umakniti iz vodenja podjetja in tudi iz lastništva podjetja. Odkrit razgovor na začetku je lahko pobuda za skupno načrtovanje in rešitve, ki bodo ustrezale vsem. Za uspešno načrtovanje so pomembni predvsem roki posameznih

dejanj in natančna definicija, kaj kdo dobi in kaj kdo da. Osnovno pogajalsko izhodišče očeta Janeza in njegove žene bi moralo biti predvsem zagotavljanje njune eksistence. Prav je, da družinske člane čimprej obvestita o nameravanih korakih v zvezi s podjetjem ter da lahko tudi oni podajo svoje mnenje.

Pri prenosu vodenja in prenosu premoženja gre za zahtevne postopke, ki lahko z napačnim pristopom povzročijo dolgoročne in neodpravljive posledice za katerokoli stranko. Smiselno je v oblikovanju končne rešitve vključiti svetovalca, ki obvlada ta področja in pozna morebitne pasti. Predlagana varianta ni edina možna rešitev in neuspešna pogajanja ne pomenijo, da ni izhoda, saj podjetje lahko še nekaj časa uspešno deluje v sedanji obliki in s sedanjim vodstvom. Janez ne sme pozabiti na svojo minljivost. Z načrtovanjem mora začeti že danes in vztrajati toliko časa, da najde ustrezen rešitev za podjetje in prioriteten predvsem zase. Po številnih letih dela in skrbi si mora zagotoviti primerno preživljanje starostnega obdobja.

Usposobljenost in pripravljenost naslednika na prevzem nadzora nad družinskim podjetjem kot tudi želja in pripravljenost predhodnika, da prepusti nadzor, sta ključna elementa za uspešno izpeljavo nasledstvenega procesa. Prepuščanje nadzora v bistvu pomeni menjavo vlog. Močna identifikacija s posamezno vlogo (npr. vlogo vodje) pomeni za podjetnika, ki to vlogo izgublja, določen psihični pritisk. Čim močnejša je ta povezava, tem težje je prilagajanje na novo stanje po odhodu iz podjetja. Za lažji odhod iz podjetja je tako smiseln resen in kritičen razmislek o načinu odhoda iz podjetja ter o aktivnostih po odhodu iz podjetja (Lovšin-Kozina, 2005, str. 145).

Najboljša varianta je, da se Janez upokoji, podjetje razbremeni plačevanja prispevkov in poskuša zmanjšane prejemke nadomestiti z izplačili iz podjetja na drugačen način. Lastnik ima verjetno tudi določene prihranke, ki morda niso dovolj veliki, da bi pokrili pričakovani pokojninski primanjkljaj. Z dobro premišljeno in načrtovano rešitvijo prenosa podjetja si lahko Janez zagotovi dodatne prejemke v obliki najemnine ali rente. V trenutni situaciji ni potrebno razmišljati, kaj bo zapustil otrokom, ampak kako načrtovati take prejemke, da bo dostojno preživel starostno obdobje in si privoščil stvari, ki se jim je do sedaj moral odpovedati zaradi pomanjkanja časa in nenehne vpetosti v delo v družinskem podjetju.

Podjetje Avto car d.o.o. sem opozorila na možne vire konfliktov, ki bi lahko nastali v času nadaljnjega poslovanja. Njihova trenutna strategija vodenja, kjer ima ustanovitelj še vedno vse vajeti v rokah, je uspešna in glede na trenutno situacijo povsem primerna. Tako ustanovitelj kot tudi zaposleni družinski člani se morajo zavedati, da je potrebno prenos nasledstva načrtovati in v soglasju z vsemi družinskimi člani poiskati ustrezen rešitev, ki bi bila za vse sprejemljiva. V podjetju, ki se bliža prehodu družinskega podjetja v naslednjo generacijo, do sedaj še ni občutiti večjih konfliktov med družinskimi člani, vendar jim kljub temu zelo priporočam večjo poglobljenost in načrtovanje pri planiranju nasledstva. S pisnim planom za prenos vodenja in lastništva družinskega podjetja bi se lažje osredotočili

in ohranjali vrednote in način vodenja družinskega podjetja skozi generacije. S tem bi tudi preprečili nastajanje možnih konfliktov. Običajno so kompleksni odnosi in rivalstvo tako v družinskem kot v poslovnem sistemu pogost vzrok za številne konflikte.

6. SKLEP

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

Nasledstvo in možnost urejanja nasledstva znotraj družine je posledica neposredne vpletenosti družine v podjetje, specifičnih odnosov, ki se pri tem vzpostavijo, ter biološke realnosti življenjskega cikla posameznika. Mnogi avtorji ločijo v okviru nasledstva prenos vodstva podjetja in prenos lastništva podjetja. Ti vidiki se pogosto prekrivajo in se prenos vodstva in lastništva ne obravnavata posebej. V malem in srednje velikem družinskem podjetju je v okviru obravnav nasledstva v središču pozornosti lastnik/manager-predhodnik, ki se v številnih proučevanjih enači z ustanoviteljem. Razloge za to najdemo v tem, da se proučevanja družinskih podjetij in nasledstva v večini primerov ukvarjajo s podjetji prve generacije ter prenosom vodstva in lastništva na drugo generacijo. Glede na rezultate do sedaj opravljenih raziskav v Sloveniji kažejo na to, da večina slovenskih družinskih podjetij še ni doživela menjave generacije in s tem povezanih težav in da zaradi tega še nimamo pravih izkušenj s tranzicijo. Običajno je nenačrtovano nasledstvo ter rivalstvo tako v družinskem kot v poslovnem sistemu pogost vzrok za številne konflikte in nenazadnje vzrok za propad podjetij.

Vsak ustanovitelj bi se moral zavedati svoje minljivosti in pravočasno pričeti načrtovati prihodnost svojega podjetja, pa tudi svoj umik iz njega. Načrtovanje prenosa vodenja in prenosa lastništva iz ene generacije v 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.

Večina družinskih podjetij se sooča s težavami tranzicije iz ene generacije v drugo. Formalnega planiranja v večini primerov ni. Podjetja vse prevečkrat računajo, da se bodo stvari zgodile spontano, ko bo prišel čas za to. Če pa ustanovitelj nenadoma odide, zaidejo v hude težave, saj ni nihče pripravljen prevzeti vodstva podjetja oziroma je kandidatov preveč.

Tabela 11: Priporočila za posamezne ciljne skupine

Ciljne skupine	Priporočila
Podjetje-ustanovitelji	<ul style="list-style-type: none"> - pravočasno načrtovati prihodnost svojega podjetja; - načrtovati prenos vodenja in lastništva; - v okviru družine formalno sestaviti krizni plan ter dolgoročni plan prenosa vodenja in lastništva; - jasno opredeliti način in datum upokojitve ter sodelovanje s podjetjem po upokojitvi ter finančna pričakovanja; - planirati strategijo uvajanja in izobraževanja naslednika;
Podjetje-nasledniki	<ul style="list-style-type: none"> - jasno izraziti svoje želje in interese v podjetju; - izobraževati se v interesu podjetja;
Država	<ul style="list-style-type: none"> - stimulirati prenos lastništva in vodenja s strani države z določenimi subvencijami, že pred upokojitvijo lastnika;

Vir: Anketa in intervju s podjetjema, 2006.

Pri prenosu nasledstva mora ustanovitelj (predhodnik) tudi jasno opredeliti način upokojitve, sodelovanje s podjetjem po upokojitvi ter finančna pričakovanja v zvezi z odpravninami, nagradami. Pri upokojitvi je potrebno pretehtati možnost postopne upokojitve, ki pa je dobra rešitev le v primeru, če ustanovitelj zaupa nasledniku in se ne vmešava stalno v posel ter če je starejša generacija finančno samostojna in ne zahteva v krajšem času izplačila prevelike vsote denarja, kar bi ogrozilo finančno stabilnost podjetja.

Tabela 12: Povzetki ankete in intervjuja z lastniki obeh podjetij

	<i>PROFILES d.o.o.</i>	<i>AVTO CAR d.o.o.</i>
<i>Leto ustanovitve</i>	1991	1990
<i>Število otrok</i>	3	3
<i>Zaposleni v podjetju</i>		
Oče in mati	X	X
Sin	X	X- dva sinova
<i>Ustanovitelj</i>		
Oče	X	X
<i>Razlog za ustanovitev lastnega podjetja</i>		
Samostojnost/neodvisnost	X	X
Uresničitev ciljev	X	X
Izboljšanje gmotnih razmer	X	X
Zaposlitev za družinske člane	X	X
<i>Nasledstvo</i>		
Formalno zapisan načrt dedovanja	da	ne
Napisan krizni plan	ne	ne
Izbran naslednik	da	da
Napisana oporoka	ne, ni potrebno	ne
Podjetje bodo razdelili na več dedičev	ne	da
Podjetje bodo razdelili med potomce	da	da
Naslednik bo oseba z največ izkušnjami	da	da
Naslednik bo oseba, ki želi prevzeti vodenje	da	da
Naslednik bo oseba, ki je zaposlena v podjetju	da, že 12 let	ne, še študira
<i>Odhod iz podjetja</i>		
Ustanovitelj namerava voditi podjetje	še 5 let	še 5 let
Ustanovitelj namerava obdržati poslovne deleže	še 5 let	še 5 let
Ustanovitelj ima točno določen datum odhoda v pokoj	ne	ne
Po upokojitvi bo ustanovitelj postal svetovalec direktorja	da	da
Po upokojitvi bo ustanovitelj vodil družinski kolegij in vodil določeno področje	da	ne
Finančna odvisnost po odhodu iz podjetja	ne	ne
<i>Konflikti</i>		
Konflikte se rešuje z odprtimi razgovori	da	da
Starejši imajo zastarele metode vodenja	občasno	občasno
Mlajši želijo hitre spremembe	pogosto	občasno
Starejši se niso pripravljene pogovarjati o menjavi generacije	nikoli	nikoli
<i>Deleži za družinske člane</i>	med 26 in 50%	do 26%
<i>Deleži za nedružinske člane</i>	0%	0%

Vir: Anketa in intervju s podjetjema, 2006.

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da sta si podjetji zelo podobni. Razhajanja je zaznati le v številu zaposlenih družinskih članov ter v načrtovanju nasledstva. V podjetju Profiles je od treh otrok zaposlen le sin Boštjan, medtem ko sta v podjetju Avto car trenutno zaposlena dva sinova. Tretji sin Peter, ki je imenovan za naslednika, se bo zaposlil po končanem študiju. Podjetje Profiles ima to prednost pred podjetjem Avto car, da je naslednik - sin Boštjan že 12 let zaposlen v družinskem podjetju in ima zato tudi več izkušenj. Po odhodu iz podjetja bo v podjetju Profiles ustanovitelj še vedno vpleten v poslovanje, medtem ko v podjetju Avto car namerava ustanovitelj ostati samo svetovalec direktorja, v kolikor bo to potrebno.

Podjetji sem opozorila na možne vire konfliktov, ki bi lahko nastali med nadaljnim poslovanjem. Njihova trenutna strategija vodenja, kjer ima ustanovitelj še vedno vse vajeti v svojih rokah, je uspešna in glede na trenutno situacijo primerna. Tako obravnavani podjetji kot tudi zaposleni v obeh podjetjih se morajo zavedati, da se bo morala tako organizacija podjetja kot tudi način poslovanja spreminjati skladno s potrebami družinskih članov in podjetja. Ustanovitelju podjetja Profiles d.o.o. svetujem, da določi točen datum odhoda v pokoj in da začne opravljati tudi prenos vodenja na sina Boštjana. Ustanovitelju svetujem, naj njegov umik iz podjetja ne bo samo simboličen, kar pomeni da ima iz ozadja še vedno vse vajeti v svojih rokah. Ustanovitelj lahko ostane samo kot svetovalec, ne sme pa biti več vpleten v vsakodnevne poslovne odločitve, sicer je njegov umik samo formalen. Podjetju Avto Car d.o.o. pa svetujem, naj se v družini pravočasno pogovorijo in v soglasju napišejo plan nasledstva, ki naj vključuje plan prenosa vodenja in lastništva podjetja. Le z dobrim načrtovanjem in s soglasjem v družini se namreč lahko izognejo številnim konfliktom tako v poslu kot v družini. Obema podjetjema priporočam, naj poleg plana nasledstva napišeta tudi krizni plan, ki bo predvidel rešitve tako na področju družine kot na področju lastništva in managementa družinskega podjetja za primer nepredvidenega preobrata.

V zadnjem delu specialistične naloge sem se osredotočila na priprave prehoda v naslednjo generacijo. Pri tem sem opredelila pomen pravočasnega načrtovanja. Podala sem priporočljive plane nasledstva za obravnavani podjetji ter tudi načrte upokojitve in koristi le-teh. S pomočjo skrbno napisanega in načrtovanega plana nasledstva bi se podjetji lažje osredotočili in ohranjali vrednote in način vodenja družinskega podjetja skozi generacije.

Zavedam se dejstva, da specialistično delo ne more bistveno vplivati na reševanje težav, s katerimi se srečujejo družinska podjetja. Namen dela je bil predvsem opozoriti na dejstvo, da je prenos vodenja in prenos lastništva družinskega podjetja zahtevna podjetniška problematika, s katero se morajo pravočasno soočiti vsi ustanovitelji. Le z osveščenostjo družinskih podjetij o možnih dilemah in pasteh pri tranziciji in s pravilnimi ter pravočasnimi ukrepi se je možno izogniti krizam in posledicam nepripravljene tranzicije.

LITERATURA

1. Barnes Louis B.: Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs. *Family Business Review*, San Francisco, 1 (1988), 1, str. 9-22.
2. 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.
3. Bork David et al.: Working with Family Business. *Family Business Review*, San Francisco, 1996, 9, str. 227.
4. Churchill Neil C., Hatten Kenneth J.: Non Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *Family Business Review*, San Francisco, 10 (1997), 1, str. 53-67.
5. Cosier Richard A., Harvey Michael: The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict. *Family Business Review*, San Francisco, 11 (1998), 1, str. 75-80.
6. Čačinovič Gabi: *Psihologija družine*. Ljubljana : ZPS d.o.o., 1998. 262 str.
7. Daily Catherine M., Dollinger Marc J.: An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professional Managed Firms. *Family Business Review*, San Francisco, 5 (1992), 2, str. 117-136.
8. Davis P., Steren D.: Adaptation, Survival and Growth of the Family Business: An Integrated System Perspective. *Family Business Review*, San Francisco, 1 (1988), 1, str. 69-85.
9. Donckels R., Hoebeke K.: Zur Schaffung eines dynamischen Entscheidungsfindungsmodells für Nachfolgeprobleme in Klein und Mittelunternehmen. *Internationales Gewerbearchiv*, 1990, str. 18-32.
10. Duh Mojca: *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor : Mer Evrocenter, 2003. 199 str.
11. Duh Mojca: *Posebnosti politike malih in srednje velikih podjetij s primerom družinskega podjetja*. Magistrsko delo. Maribor : Ekonomsko – poslovna fakulteta, 1995. 133 str.
12. Duh Mojca: *Razvojne posebnosti družinskega podjetja*. Doktorska disertacija. Maribor : Ekonomsko - poslovna fakulteta, 1999. 375 str.
13. Dunn Barbara: Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practices Through the Generations. *Family Business Review*, Scotland, 8 (1995), 1, str. 17-28.
14. Dyer W. Gibb, Jr.: Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, San Francisco, 1 (1988), 1, str. 37-50.
15. Friedman E. Scott, Friedman H. Michael: *How to Run a Family Business*. Cincinnati : Betterway Books, 1994. 260 str.
16. Friedman E. Scott: *Successful Family Business*. Chicago : UP Company, 1998. 229 str.
17. Friedman Steward D.: Sibling Relationship and Intergenerational Succession in Family Firms. *Family Business Review*, San Francisco, 1991, 5, str. 3-20.

18. Gibb A., Davies L. 1990: In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business. *International Small Business Journal*, San Francisco, 1990, 1, 15-31.
19. Glas Miroslav, Lovšin Francka: Družinsko podjetništvo v Sloveniji: Vključevanje mlajše generacije. Delovni zvezki. Ljubljana : Center za razvoj podjetništva, 2000. 27 str.
20. Glas Miroslav: Dileme družinskih podjetij. Ljubljana : GEA College, 1995. 55 str.
21. Glas Miroslav: Slovenska politika obrti in malega gospodarstva v prvem letu nove vlade: Družinsko podjetništvo v Sloveniji. V strokovno posvetovanje. Ljubljana : Center za razvoj podjetništva, 2001, str. 4-5.
22. Gostiša Milica: Prenos lastništva pri zasebnikih. *Obrtnik*, Ljubljana, 27 (1998), 3, str. 80.
23. Hahn D.: Unternehmungsphilosophie und Fuehrungsorganisation in Familienunternehmungen, Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensfuehrung: Stand und Entwicklungstendenzen. Heidelberg : Physica – Verlag, 1992. 320 str.
24. Hammer R.M., Hinterhuber H.H.: Die Sicherung der Kontinuität von Familienunternehmungen als Problem der Strategischen Unternehmensfuehrung. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Muenchen, 1993, 3, str. 252-265.
25. Handler Wendy C.: Metodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review*, San Francisco, 2 (1989), 3, str. 257-276.
26. Handler Wendy C.: Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, San Francisco, 7 (1994), 2, str. 133-157.
27. Heidrick Gardner W.: Selecting Outside Directos. *Family Business Review*, San Francisco, 1 (1988), 3, str. 271-278.
28. Hollander Barbara S., Bukowitz Wendi R.: Women, Family Culture and Family Business. *Family Business Review*, San Francisco, 3 (1990), 2, str. 139-152.
29. Kaye Kenneth: The Kid Brother. *Family Business Review*, San Francisco, 5 (1992), 3, str. 237-256.
30. Kelbl Janko: Družinska ustava za podjetje/družino. Diplomsko delo. Portorož : VSŠP, 1999. 53 str.
31. Kelbl Janko: Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 87 str.
32. Kelin et al.: *Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business*. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 302 str.
33. Kets de Vries M. F. R.: The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organisational Dynamics*, Fontainebleau, 1993, 3, str. 59-71.
34. Lansberg I. S., Perrow E. L., Rogolsky S.: Family Business as an Eemerging Field, *Family Business Rewiev*, San Francisco, 1 (1988), 1, str. 1-20.
35. Lansberg I.: The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, San Francisco, 1 (1996), 2, str. 70-86.

36. Lansberg I.: Understanding and Working with Leading Family Businesses in Latin America. *Family Business Review*, San Francisco, 4 (1991), 2, str. 127-148.
37. Leach Peter: *The BDO Stay Hayward Guide to The Family Business*. London : Kogan Page, 1993. 185 str.
38. Leach Peter: *The Story Hayward Guide to The Family Business*. London : Kogan Page Limited, 1991. 185 str.
39. Levinson Hary: *Conflicts That Plagues Family Business*. *Harvard Business Review*, Harvard, 1971. str 8.
40. Lovšin Francka: *Vključevanje mlajše generacije v družinsko podjetje*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 82 str.
41. Lovšin K. Francka: *Kritične točke uspešnega medgeneracijskega prehoda v slovenskih družinskih podjetjih*. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 194 str.
42. Neubauer Fred, Lank Alden G.: *The Family Business, Its Governance for Sustainability*. New York : Routledge, 1998, 270 str.
43. Rosenblatt Paul C.: *The Interplay of Family System and Business System in Family Firms During Economic Recession*. *Family Business Review*, San Francisco, 4 (1991), 1, str. 45-58.
44. Rosenblatt Paul et al.: *The Family in Business*. Oxford : Jossey-Bass Publishers, 1985. 301 str.
45. Scarborough M. Norman, Zimmerer W. Thomas: *Effective small business management*. New Jearsy, 1996, str. 689-721.
46. Skynner Robin, Cleese John.: *Družine in kako v njih preživeti*. Radovljica : Didakta, 1994. 301 str.
47. Swartz D. Jeffrey: *Toward a Model of Justice in Ownership Succession: An Exploratory Study of the Intergenerational Transfer of Family Business Ownership*. Ph. D. Thesis. California : School of Professional Psychology, 1996. 288 str.
48. Syms Marcy: *Mind Your Own Business And Keep It In the Family*. New York : Mastermedia Limited, 1992. 235 str.
49. Tagiuri R., Davis J.A.: *On the Goals of Successful Family Companies*. *Family Business Review*, San Francisco, 5 (1992), 1, str. 43-62.
50. Tagiuri Renato, Davies John A.: *On the Goals Of Successful Family Companies*. *Family Business Review*, San Francisco, 5 (1992), 1, str. 44-62.
51. Vadnjal Jaka: *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 113 str.
52. Vadnjal Jaka: *Družinsko podjetništvo*. Ljubljana : VSŠP Portorož, 1999. 54 str.
53. Vadnjal Jaka: *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji*. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 247 str.
54. Ward John L.: *Keeping the Family Business Healty: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*. San Francisco : Jossey Bass, 1987. 266 str.

55. Ward John: Keeping The Family And The Business Healthy. San Francisco: Jossey Bass, 1990. 511 str.
56. Zupančič Karel: Dedovanje. Ljubljana : ČŽ Uradni list RS, 2002. 316 str.
57. Zupančič Karel: Predpisi o dedovanju. Ljubljana : ČŽ Uradni list RS, 1997. 320 str.

VIRI

1. Bilance stanja in izkazi uspeha za podjetji iz primerov. Ljubljana, 2004.
2. Cambridge Center for Creative Enterprise (2002). Family Business System. [URL: http://www.camcenter.org/building/fam_sc.html], Oktober, 2005.
3. College of Business Oregon State University (2002). Austin Family Business Program. [URL: <http://www.familybusiness.orst.edu/afbphome.html>], Oktober, 2005.
4. Family Firm Institute. [URL: <http://www.ffi.org>], Oktober, 2005.
5. Interni podatki podjetja Avto Car d.o.o., 2005.
6. Interni podatki podjetja Profiles d.o.o., 2005.
7. The Webs Leading Resource for Family Business Executives and Owners. [URL: <http://www.fambiz.com>], Oktober, 2005.
8. Zakon o dedovanju (ZD – Uradni list SRS, št. 15/1976).
9. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD – Uradni list RS, št. 15/2005).
10. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD – Uradni list RS, št. 30/1993).
11. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o dedovanju (ZD – Uradni list RS, št. 67/2001).
12. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (ZGD-F – Uradni list RS, št. 45/2001).

PRILOGA

VPRAŠANJA ZA PODJETJI PROFILES in AVTO CAR

IME PODJETJA: _____

PODATKI O PODJETJU

1. Statusna oblika podjetja:

- a) d.o.o.
- b) d.d.
- c) s.p.
- d) k.d.
- e) drugo: _____

2. Leto ustanovitve: _____

3. Število redno zaposlenih: _____

4. Število ustanoviteljev: _____

5. Število vseh družinskih članov _____

Število družinskih članov, ki so zaposleni v podjetju _____

6. Dejavnost podjetja:

	Glavna dejavnost (lahko se obkroži samo eno)	Dopolnilna dejavnost (lahko se jih obkroži več)
Predelovalna industrija		
Transport		
Trgovina		
Turizem		
Gradbeništvo		
Finančne in druge poslovne storitve		
Drugo: _____		

7. Kolikšen je delež izvoza v prihodkih?

_____ %

PODATKI O PODJETNIKU

8. Položaj v podjetju:

- a) ustanovitelj
- b) lastnik

- c) manager
- d) družinski član

9. Starost podjetnika: _____ let

10. Spol: a) moški b) ženski

11. Zakonski stan: _____

Število otrok: _____

12. Dokončana izobrazba:

- a) osnovna šola
- b) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) višja ali visoka strokovna šola
- e) univerza
- f) podiplomski študij

13. Smer izobrazbe:

- a) tehnična
- b) naravoslovna
- c) ekonomska
- d) pravna
- e) drugo

14. Leta delovnih izkušenj: a) skupaj _____ let

b) v družinskem podjetju _____ let

15. Prejšnja zaposlitev:

- a) družbeno podjetje
- b) zasebno podjetje
- c) tuje podjetje
- d) državna uprava
- e) brezposeln
- f) v družinskem podjetju gre za prvo zaposlitev

16. Položaj v prejšnji zaposlitvi:

Funkcijski položaj v prejšnji zaposlitvi:

- a) vodilni položaj
- b) srednji vodstveni delavec
- c) strokovni delavec
- d) delavec v proizvodnji

Področje dela v prejšnji zaposlitvi:

- a) razvoj
- b) komerciala
- c) administracija

- d) finance in računovodstvo
- e) proizvodnja
- f) drugo

17. Kje ste dobili potrebna sredstva za financiranje ustanovitve podjetja (za vsak odgovor obkrožite številko glede na pomembnost vira pri financiranju)?

	Najbolj pomemben	Pomemben	Manj pomemben	Ni pomemben
Družinski prihranki	1	2	3	4
Zakonski partner	1	2	3	4
Oče	1	2	3	4
Mati	1	2	3	4
Brat/sestra	1	2	3	4
Drugi sorodniki	1	2	3	4
Bančno posojilo	1	2	3	4
Drugo: _____	1	2	3	4

18. Kateri so razlogi za ustanovitev lastnega podjetja (za vsak odgovor obkrožite številko glede na pomembnost posameznih razlogov)?

	Pomembno	Manj pomembno	Ni pomembno
Želja po dosežku	1	2	3
Samostojnost/neodvisnost	1	2	3
Uresničitev ciljev	1	2	3
Uveljavitev v družbi	1	2	3
Nezadovoljstvo z zaposlitvijo	1	2	3
Izboljšanje gmotnih razmer	1	2	3
Zaposlitev za družinske člane	1	2	3

19. Družinski člani, zaposleni v družinskem podjetju

Sorodstvo	Zaposlen	Starost v letih	Raven izobrazbe	Število let v podjetju
Zakonec	da ne			
Brat	da ne			
Sestra	da ne			
Hči	da ne			
Sin	da ne			
Starši	da ne			
Drugi družinski člani: _____	da ne			

20. PREHOD V NASLEDNJO GENERACIJO

Kako se strinjate z naslednjimi trditvami; koliko veljajo za vaše podjetje?

	Popolnoma drži	Večinoma drži	Drži	Delno drži	Ne drži
Imamo izbran in formalno zapisan načrt dedovanja.	1	2	3	4	5
Nasledstveni načrt je izdelan v sodelovanju vse družine.	1	2	3	4	5
Ustanovitelj ima načrt – otroci še ne vedo in niso sodelovali pri načrtovanju.	1	2	3	4	5
Formalno zapisan načrt dedovanja ni potreben.	1	2	3	4	5
O načrtu dedovanja šele razmišljamo.	1	2	3	4	5
O dilemah dedovanja sem se že pogovarjal s strokovnjaki in drugimi podjetniki.	1	2	3	4	5
V podjetju smo že izbrali naslednika.	1	2	3	4	5
Naslednik je najstarejši potomec.	1	2	3	4	5
Med otroki ne vidimo naslednika.	1	2	3	4	5
Naslednik bo član širše rodbine, ne otrok.	1	2	3	4	5
Podjetje bi prodali managerjem in zaposlenim.	1	2	3	4	5
Iščemo večje podjetje kot kupca.	1	2	3	4	5
Podjetje bomo razdelili na več dedičev.	1	2	3	4	5
Zaposlili bomo managerja, ki bo uvajal dediče.	1	2	3	4	5

21. Kako pomembni so posamezni kriteriji za izbiro naslednika (obkrožite):

	Najbolj pomemben	Pomemben	Manj pomemben	Ni pomemben
Najstarejši potomec	1	2	3	4
Zakonski partner	1	2	3	4
Oseba z največ izkušnjami	1	2	3	4
Oseba, ki se je izšolala v interesu podjetja	1	2	3	4
Oseba, ki si je pridobila izkušnje v drugih podjetjih	1	2	3	4
Oseba, ki želi prevzeti vodenje	1	2	3	4

22. Obkrožite, kaj velja za morebitne konflikte med generacijami v vašem družinskem podjetju:

	Vedno	Pogosto	Občasno	Nikoli
Predstavniki obeh generacij so si vedno v laseh.	1	2	3	4
Starejši imajo zastarele metode vodenja.	1	2	3	4
Starejši skušajo iz naslednikov narediti kopijo sebe.	1	2	3	4
Starejši se niso pripravljene pogovarjati o menjavi generacije.	1	2	3	4
Mlajši želijo hitre spremembe.	1	2	3	4
Mlajši so bolj izobraženi kot starejši.	1	2	3	4
Mlajši bi ravnali preveč učbeniško, nimajo prakse.	1	2	3	4
Mlajši so preveč naravnani na finančne rezultate.	1	2	3	4
Mlajši bi radi od podjetja preveč denarja.	1	2	3	4

23. Kako velike so razlike v pogledih generacij na odločanje o različnih poslovnih aktivnostih (obkrožite)?

POSLOVNA AKTIVNOST	STAREJŠA GENERACIJA				MLAJŠA GENERACIJA			
	Velike	Zmerne	Majhne	Jih ni	Velike	Zmerne	Majhne	Jih ni
Rast podjetja	1	2	3	4	1	2	3	4
Oblikovanje cen	1	2	3	4	1	2	3	4
Razvoj novih proizvodov	1	2	3	4	1	2	3	4
Zadolževanje pri bankah, drugih	1	2	3	4	1	2	3	4
Prodaja na tuje trge	1	2	3	4	1	2	3	4
Investicije v novo opremo	1	2	3	4	1	2	3	4
Višina plač družinskih članov	1	2	3	4	1	2	3	4
Višina plač zaposlenih	1	2	3	4	1	2	3	4
Povečevanje števila zaposlenih	1	2	3	4	1	2	3	4
Delitev dobička	1	2	3	4	1	2	3	4
Nakup drugih podjetij	1	2	3	4	1	2	3	4

24. Kako rešujete probleme (če so prisotni)?

	Vselej	Običajno	Občasno	Nikoli
Rešujemo jih z odprtimi razgovori.	1	2	3	4
Poskušamo jih čimprej zatreti, ker so škodljivi.	1	2	3	4
Do konfliktov ne prihaja.	1	2	3	4
Prepuščamo, da jih ublaži čas.	1	2	3	4
Svetujejo nam strokovnjaki.	1	2	3	4
Poiščemo nasvet prijateljev/podjetnikov.	1	2	3	4

25. Kolikšni so deleži v podjetju za posamezne družinske člane (mož/žena, otroci)?

- a) do 26 %
- b) med 26% in 50 %
- c) več kot 50 %

26. Kolikšni so deleži za nedružinske člane?

- a) do 26 %
- b) med 26% in 50 %
- c) več kot 50 %

27. Kakšna je vloga družinskih članov v podjetju?

	Odločanje	Plače	Druge bonitete	Obseg dela
Priviligiran položaj	1	1	1	1
Nepriviligiran položaj	2	2	2	2
Enak položaj kot drugi	3	3	3	3

28. Do kdaj nameravate voditi podjetje?

- a) še 5 let
- b) še 10 let
- c) več kot 10 let

29. Do kdaj nameravate obdržati poslovne deleže?

- a) še 5 let
- b) še 10 let
- c) več kot 10 let

30. Kako vidite svoj položaj v podjetju, ko bodo nasledniki postali direktorji podjetja?

	Tako je dogovorjeno	Zelo verjetno	Najbrž	Ne
Postal bom svetovalec direktorja.	1	2	3	4
Vodil bom določeno poslovno področje.	1	2	3	4
Skrbel bom za nove projekte.	1	2	3	4
Vodil bom družinski kolegij pri bistvenih odločitvah v podjetju.	1	2	3	4

Kakšna druga rešitev:

31. Ali boste finančno odvisni od prilivov iz podjetja po odhodu?

- a) da, povsem
- b) da, v veliki meri
- c) da, vendar le v najmanjšem obsegu
- d) ne

32. Predvidevate delitev premoženja podjetja?

Med potomce	DA	NE
Med nedružinske člane	DA	NE

33. Ali imate že narejeno oporoko za vodenje podjetja?

- a) da, tudi zapisano s pomočjo odvetnika
- b) da, vendar sem jo zapisal sam
- c) o tem šele razmišljam
- d) mislim, da ni potrebno, saj smo že dogovorjeni
- e) ne

34. Kakšen bo prenos lastništva in vodenja na naslednika?

- a) sočasen
- b) prenos vodstva pred prenosom lastništva
- c) prenos lastništva pred prenosom vodstva
- d) ne vem

35. Ali bi za vodenje zaposlili zunanjega (nedružinskega) poslovodjo v primeru, da v družini ne vidite naslednika, ki bi bil primeren za vodenje?

- a) da
- b) ne