

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**URŠKA BUDIHNA PIŠOT**



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**NASLEDSTVENE MOŽNOSTI V DRUŽINSKEM PODJETJU: PRIMER  
TRGOVINE S POHIŠTVOM**

Ljubljana, maj 2015

URŠKA BUDIHNA PIŠOT

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisana Urška Budihna Pišot, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Nasledstvene možnosti v družinskem podjetju: primer trgovine s pohištvom, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Boštjanom Antončičem.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne 28.5.2015

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 DRUŽINSKO PODJETJE</b> .....	<b>3</b>
1.1 Opredelitev družinskega podjetja .....	3
1.2 Družinski in poslovni sistem .....	5
1.3 Model treh krogov .....	6
1.4 Značilnosti družinskih podjetij .....	7
1.5 Prednosti in slabosti družinskih podjetij .....	8
1.5.1 Prednosti družinskih podjetij .....	9
1.5.2 Slabosti družinskih podjetij .....	11
<b>2 DRUŽINA IN PODJETJE</b> .....	<b>12</b>
2.1 Družina v družinskem podjetju .....	12
2.2 Vloge članov v družinskem podjetju .....	13
2.2.1 Ustanovitelj .....	13
2.2.2 Moški podjetnik (lastnik) .....	14
2.2.3 Lastnica .....	14
2.2.4 Zakonski pari .....	14
2.2.5 Sinovi .....	14
2.2.6 Hčere .....	15
2.2.7 Priženjeni .....	15
2.2.8 Nedružinski uslužbenci .....	15
2.2.9 Več družin v poslu .....	15
2.2.10 Posebna vloga žensk v družinskem podjetju .....	16
2.3 Družinski odnosi in možni konflikti v družinskem podjetju .....	16
2.3.1 Vrste družinskih odnosov .....	17
<b>3 NASLEDSTVENE MOŽNOSTI V DRUŽINSKEM PODJETJU</b> .....	<b>18</b>
3.1 Opredelitev nasledstva .....	18
3.2 Nasledstvene možnosti .....	20
3.3 Nasledstvo kot proces .....	21
3.4 Dejavniki, ki pozitivno vplivajo na proces nasledstva .....	24
3.5 Dejavniki, ki negativno vplivajo na proces nasledstva .....	25
3.5.1 Ustanovitelj .....	25
3.5.2 Managerji .....	26
3.5.3 Družina .....	26
3.5.4 Lastniki .....	28
3.5.5 Okolje .....	28
<b>4 DRUŽINSKO PODJETJE POHIŠTVO, S. P.</b> .....	<b>28</b>

4.1	Ustanovitev in začetki poslovanja družinskega podjetja.....	29
4.2	Podjetje in družina.....	30
4.2.1	Današnja podoba podjetja .....	30
4.2.2	Družina in njihovi medsebojni odnosi .....	33
4.2.2.1	Medsebojni odnosi v družinskem podjetju.....	36
4.3	Nasledstvene možnosti v družinskem podjetju Pohišstvo, s. p.....	38
4.3.1	Možni nasledniki podjetja .....	38
4.3.1.1	Ustanoviteljica.....	38
4.3.1.2	Sin.....	39
4.3.1.3	Hči .....	39
4.3.2	Predlog plana nasledstva v podjetju Pohišstvo, s. p. ....	40
	<b>SKLEP.....</b>	<b>41</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>44</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Pregled opredelitev družinskega podjetja različnih avtorjev .....	3
Tabela 2:	Bistvene razlike med družinskim in poslovnim sistemom.....	5
Tabela 3:	Prednosti in slabosti družinskih podjetij .....	9
Tabela 4:	Model nasprotovanja nasledstvu družinskega podjetja .....	27
Tabela 5:	Osnovni podatki družinskih članov Pohišstva, s. p. ....	33

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Model treh krogov družinskega podjetja .....	6
Slika 2:	Proces nasledstva: vzajemno urejanje vlog med predhodnikom in pripadniki naslednje generacije – člani družine.....	23
Slika 3:	Genogram družine.....	34
Slika 4:	Model treh krogov družinskega podjetja Pohišstvo, s. p.....	35

## UVOD

Družinsko podjetje je v razvitem svetu že več let ena od pomembnih vrst podjetij, za katera je značilno, da se osnovne stvari pri upravljanju in vodenju podjetja dogajajo v družinskem krogu. V medsebojnih odnosih in sestavi je družinsko podjetje zapletena organizacija. V njej medsebojno delujeta dva zelo različna sistema, ki sta si v dejanjih pogosto celo nasprotujoča. Družinski sistem temelji na čustvih in družinskih vrednotah, poslovni sistem pa deluje racionalno in stremi k doseganju poslovnega učinka. Pravilna kombinacija obeh je lahko pot k družinskemu in poslovnemu uspehu. Mnenje, da so družinska podjetja predvsem mala, je zgrešeno. Veliki koncerni z mednarodno uveljavljenimi blagovnimi znamkami, ki jih nadzorujejo družine, so svetovno znani. Primeri takšnih podjetij so Playboy Enterprises, BMW, Harley-Davidson, Mercedes-Benz, Lego, Tetra Pak, Bata, Benetton, Guinness, Fiat (Žaler, 2008).

Družinska podjetja so vedno bolj razširjena po vsem svetu. Predstavljajo velik delež podjetij v gospodarstvu. Nekatere raziskave pričajo o tem, da je več kot dve tretjini podjetij na svetu družinskih in da zaposlujejo okoli 50 % do 80 % vseh zaposlenih. Ustvarijo pa od 70 % do 90 % svetovnega bruto domačega proizvoda (Vadnjal, 2014).

Upravljanje družinskega podjetja na eni strani ter mnogo preizkušenj in izzivov na drugi strani je posebna preizkušnja za celotno družino. Kratkoročno načrtovanje in hitri zaslužki niso cilji družinskih podjetij, temveč je to nenehna skrb za stabilno in dolgoročno delovanje podjetja. Cilj je tudi, da bi se delo ustanovitelja nadaljevalo in bi podjetje preživelo še dolga leta.

Eden od večjih problemov, s katerim se srečujejo družinska podjetja, je nasledstvo oziroma prenos lastništva in vodenja podjetja na mlajšo generacijo. Številna nasledstva se končajo neuspešno. Zaskrbljujoče je dejstvo, da je smrtnost družinskih podjetij velika. Uspešnih prenosov podjetij v naslednjo generacijo je le pri 30 % družinskih podjetij, pri prehodu iz druge v tretjo generacijo pa je ta odstotek še manjši, saj preživi samo vsako deseto podjetje. Vadnjal (2008, str. 46–47) opaza, da je problematika precej večja, kot si jo predstavljajo člani podjetniških družin. Velikokrat zmotno mislijo, da se bodo zadeve ob pravem času, poceni in hitro uredile same. Prav načrtovanje nasledstva pa je ključnega pomena za obstoj podjetja. Z vprašanji, kot so načrtovanje nasledstva, uspešno vodenje prehoda v drugo generacijo in izbira naslednika, se mora družinsko podjetje dovolj zgodaj spopasti, če želi biti uspešno tudi v prihodnosti. Z omenjenimi vprašanji se sooča tudi družinsko podjetje Pohišstvo, s. p., ki je predstavljeno v praktičnem delu tega diplomskega dela.

Predmet obravnave diplomskega dela je družinsko podjetje. To področje želimo podrobneje proučiti, ker imamo neposreden vpogled v realno družinsko podjetje.

Namen diplomskega dela je opredeliti družinsko podjetje in njegove značilnosti, ki se v mnogih stvareh razlikujejo od ostalih. Podrobneje bomo predstavili tudi družinske odnose in nasledstvene možnosti v družinskem podjetju, o katerih bi moral ustanovitelj pravočasno razmišljati.

Cilj diplomskega dela je podrobno proučiti družinsko podjetje z njegovimi značilnostmi, prednostmi in slabostmi. Zatem nameravamo proučiti proces nasledstva in nasledstvene možnosti v družinskem podjetju ter predstaviti probleme, povezane z nasledstvom. V okviru tega želimo na konkretnem primeru podjetja pripraviti predlog nasledstvenih možnosti ter tako prispevati k uspešnemu prehodu v naslednjo generacijo in k uspešnemu poslovanju podjetja tudi v prihodnje.

V diplomskem delu se bomo v teoretičnem delu opirali predvsem na sekundarne vire, to so domača in tuja literatura, članki ter internetni viri. V tem delu bomo uporabili deskriptivni pristop. V praktičnem delu pa bomo uporabili analitični pristop k raziskovanju. V okviru deskriptivnega pristopa bomo uporabili metodo deskripcije pri opisovanju pojmov, ugotovljenih dejstev in teorije. Z metodo klasifikacije bomo definirali pojme. Z metodo kompilacije bomo v okviru deskriptivnega pristopa povzemali opazovanja, spoznanja, mnenja ter sklepe drugih avtorjev. V okviru analitičnega pristopa bomo na konkretnem primeru podjetja Pohištvo, s. p., predstavili podjetje, proučili vplive družinskih odnosov, probleme nasledstva ter predlagali nasledstvene možnosti v tem podjetju. Za lažje razumevanje bomo uporabili kombinacijo primarnih (intervju z ustanoviteljem podjetja, notranji viri podjetja) in sekundarnih virov ter lastno izkušnjo in opazovanje z udeležbo v podjetju.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva zaokrožena dela, na teoretični in praktični. Teoretični del predstavlja splošno opredelitev oziroma definicijo pojma družinsko podjetje, njegove značilnosti, prednosti in slabosti, prepletanje družinskega in poslovnega sveta ter model treh krogov. Nato sledi poglavje, v katerem nas zanimajo družinski odnosi, vloge družinskih članov in možni konflikti, ki ob tem nastanejo. Teoretični del vsebuje tudi opis procesa načrtovanja nasledstva in nasledstvenih možnosti, ki po navadi predstavljajo najtrši oreh za mnogo podjetij. V zadnjem, praktičnem delu pa izhajamo iz dejanskih ugotovitev na primeru družinskega podjetja Pohištvo, s. p., v katerem avtorica aktivno sodeluje. Podrobneje bomo predstavili začetke podjetja, družino in njihove medsebojne odnose, saj so dobri odnosi med člani družine ključni za uspešno vodenje in obstoj podjetja. Za to podjetje bomo pripravili tudi nasledstvene možnosti, ki bodo ustanovitelju lahko v pomoč pri procesu prenosa podjetja na drugo generacijo.



# 1 DRUŽINSKO PODJETJE

## 1.1 Opredelitev družinskega podjetja

Družinsko podjetništvo je posebna vrsta podjetništva. V njem se prepletata dva povsem drugačna sistema. Na eni strani je družina, ki je primarna, socialna in varnostna enota. Člane te enote združujejo krvne povezave, močna čustva, podobne vrednote in načela. Na drugi strani pa je podjetje, ki je formalnopravna enota z razumskim sistemom in z jasno zastavljenim ekonomskim ciljem (Kos, 2008).

Številni raziskovalci menijo, da družinska podjetja prevladujejo med vsemi podjetji. Kljub številnim raziskavam o razširjenosti in pomembnosti družinskih podjetij raziskovalci še niso našli enotne opredelitve družinskega podjetništva. Družinsko podjetje namreč nima pravne podlage, ampak je sociološki pojem. Ta označuje podjetje in družino ter medsebojne družbene odnose z ekonomskega, narodnogospodarskega in sociološkega vidika (Duh, 2003b, str. 260).

V Sloveniji so bila družinska podjetja odkrita šele pred približno dvajsetimi leti, medtem ko se v državah z daljšo kapitalistično tradicijo s problematiko in specifikjo teh podjetij ukvarjajo že dalj časa. V Sloveniji imamo nekje od 60 % do 80 % podjetij takih, ki jih lahko poimenujemo družinska podjetja (Vadnjal, 2013).

Različni avtorji so skozi zgodovino razvijali različne definicije družinskega podjetja. V nadaljevanju bomo zaradi neenotne opredelitve družinskih podjetij predstavili več opredelitev različnih avtorjev.

V Tabeli 1 so predstavljene različne opredelitve družinskega podjetja glede na tri razsežnosti družinskega podjetja, in sicer glede na stopnjo lastništva – managementa, stopnjo vpletenosti družine v podjetje, možnosti generacijskega prehoda ter glede na kombinacijo teh kriterijev.

*Tabela 1: Pregled opredelitev družinskega podjetja različnih avtorjev*

<b>LASTNIŠTVO – MANAGEMENT</b>	
Alcorn (1982)	Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija ... Če je del delnic v odprti lasti (angl. publicly owned), mora družina tudi voditi podjetje.
Barry (1975)	Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine.
Barnes & Hershon (1976)	Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine.

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>LASTNIŠTVO – MANAGEMENT</b>	
Dyer (1986)	Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na odločitve v zvezi z lastništvom in vodenjem vplivajo družinski odnosi.
Lansberg, Perrow & Rogolsky (1988)	Podjetje, v katerem imajo člani družine večinski delež.
Stern (1986)	Podjetje, ki je v lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin.
<b>SOODVISNI PODSISTEMI (VPLETENOST DRUŽINE V PODJETJE)</b>	
Beckhard & Dyer (1983)	Podsistemi v sistemu družinskega podjetja vključujejo (1) podjetje kot entiteto, (2) družino kot entiteto, (3) lastnika kot entiteto in (4) povezujoče organizacije, kot je svet direktorjev.
Davis (1983)	Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo enkratnost.
<b>GENERACIJSKI PRENOS</b>	
Churchill & Hatten (1987)	To, kar po navadi razumemo pod pojmom »družinsko podjetje«, je bodisi pojav ali pričakovanje, da je ali bo mlajši član družine od starejšega prevzel nadzor nad podjetjem.
Ward (1987)	Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine.
<b>VEČKRATNI POGOJI</b>	
Donnelley (1964)	Podjetje pojmuje kot družinsko podjetje, kadar je bilo tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar je imela ta povezava vzajemen odnos na politiko podjetja ter na interese in cilje družine.
Rosenblatt, deMik, 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: J. Vadnjal, Družinsko podjetništvo, 1999, str. 9.*

Opazimo lahko, da so definicije različnih avtorjev podobne, toda vseeno različne, saj nekateri avtorji pri svojih definicijah izhajajo iz lastništva družine, drugi iz vpletenosti družine v podjetje, tretji iz generacijskega kriterija, nekateri pa izhajajo iz kombinacije vseh kriterijev.

Poznamo še nekaj drugih definicij družinskega podjetništva (Vadnjal, 1999, str. 6–7):

- Vahčić (1995): Družinsko podjetje je tisto, ki z zagotovljenim dolgoročnim dohodkom zaposluje predvsem družinske člane.
- Leach (1994): Družinsko podjetje je vsako podjetje, na poslovanje katerega vplivajo družinske povezave in čustva.
- Syms (1992): Družinsko podjetje je podjetje, v katerega sta vključeni vsaj dve generaciji družine.
- Barry (1989): Družinsko podjetje je tisto, v katerem ima družina večinski delež v podjetju.
- Handler (1989): Družinsko podjetje je podjetje, v katerem imajo člani družine glavne upravljaljske funkcije.

Veliko je strokovnih definicij družinskega podjetništva in težko najdemo enotno definicijo, ki bi vključevala vse razsežnosti tega podjetništva, kot so lastništvo, vodenje podjetja, vpletenost družinskih članov in generacijski prehod. Vseeno pa bi na splošno lahko rekli, da je družinsko podjetje tisto, ki ga nadzorujejo člani ene same družine. Ti člani naj bi bili tudi lastniki večinskih deležev v podjetju. Pomembno za družinska podjetja je tudi, da se vodenje in lastništvo prenese na naslednjo generacijo družine.

## 1.2 Družinski in poslovni sistem

Ena od glavnih značilnosti, s katerimi se srečamo v družinskih podjetjih, je, da se v podjetju srečata in prepletata dva po svojem bistvu precej različna sistema, in sicer družinski (emocionalen) in poslovni (racionalen). Razlike med družinskim in poslovnim sistemom bomo prikazali v Tabeli 2.

*Tabela 2: Bistvene razlike med družinskim in poslovnim sistemom*

<b>DRUŽINSKI SISTEM</b>	<b>POSLOVNI SISTEM</b>
temelji na čustvih	nečustven (racionalen)
prevladuje skrb za družinske člane	temelji na nalogah
enakost družinskih članov	zahteva in nagraduje rezultate
članstvo do konca življenja	kdor ne dosega rezultatov, naj odide

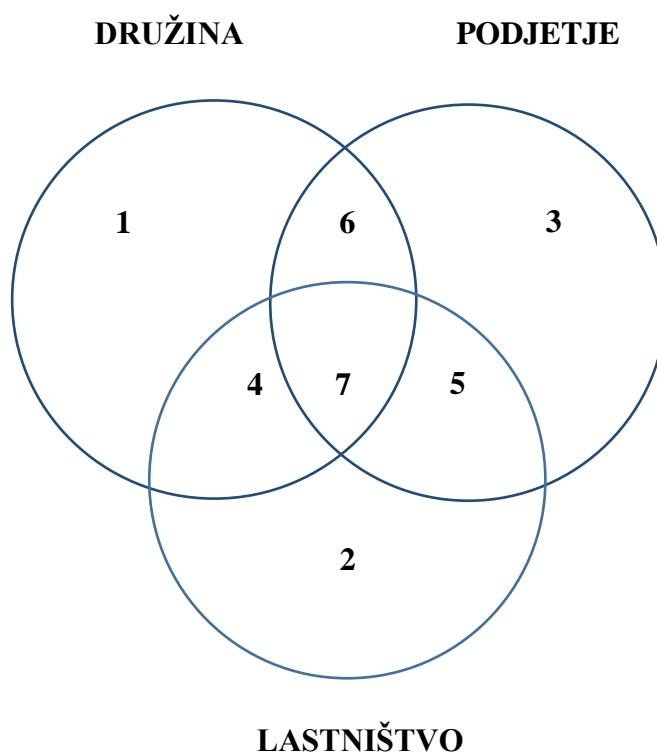
*Vir: J. Vadnjal, Družinsko podjetništvo, 1999, str. 4.*

Na eni strani je družinski sistem, ki temelji na čustvih, v njem je prevladujoča skrb za družinske člane, izrazita je tudi enakost med družinskimi člani, hkrati pa to pomeni tudi vseživljenjsko članstvo. Na drugi strani je poslovni sistem, ki je racionalen, to pomeni, da ne temelji na čustvih, ampak na izpolnjevanju nalog, zahteva in nagraduje rezultate, kdor pa tega ne izpolnjuje, mora oditi. V kolikor je prekrivanje teh dveh sistemov še zmerno, je družinsko podjetje mogoče normalno upravljati. Kadar se pa ta dva sistema preveč prekrivata, lahko postane to zelo nevarno za poslovanje podjetja. V primeru zelo majhnega prekrivanja teh dveh sistemov pa se lahko vprašamo, ali je to sploh še družinsko podjetje (Vadnjal, 1999, str. 4–5).

### 1.3 Model treh krogov

Za razumevanje narave družinskih podjetij so številni avtorji razvili različne modele družinskega podjetja kot sistema. Začeli so s pristopom dveh sistemov. Za ta pristop je značilno, da sta sistem podjetja in sistem družine ločena glede na samo strukturo, cilje in naloge. Ta model je pogosto predstavljen z dvema prekrivajočima se krogoma. Zasnovo teh dveh (pod)sistemov sta pozneje Tagiuri in Davis (1996, str. 200) dopolnila z dokazovanjem, da bi bilo za bolj podroben prikaz družinskih podjetij treba ločiti (pod)sistema lastništvo in management znotraj podjetja. Gersick in soavtorji (1997, str. 5) so potrdili dokazovanja Tagiurija in Davisa. Manj problemov je namreč povezanih z razlikovanjem med družino in podjetjem, kot jih je med lastniki in managerji. Nastal je model treh krogov, kot ga prikazuje Slika 1.

*Slika 1: Model treh krogov družinskega podjetja*



*Vir: R. Tagiuri & J. Davis, Bivalent Attributes of the Family Firm, 1996, str. 200.*

Razlaga Slike 1:

1. Družinski člani, ki niso ne lastniki in niti zaposleni v podjetju.
2. Delničarji, ki niso člani družine in niso niti zaposleni v podjetju.
3. Zaposleni v podjetju, ki niso ne družinski člani in niti lastniki.
4. Lastniki podjetja in družinski člani, ki niso zaposleni v podjetju.
5. Lastniki podjetja in zaposleni v podjetju, ki so nedružinski člani.

6. Družinski člani in zaposleni v podjetju, ki niso lastniki.
7. Družinski člani, ki so zaposleni v podjetju in so tudi lastniki.

Model treh krogov predstavlja družinsko podjetje kot sistem, sestavljen iz treh nepovezanih, vendar prekrivajočih se (pod)sistemov. Ti (pod)sistemi so: podjetje, lastništvo in družina.

Vsak udeleženec družinskega podjetja spada v eno od sedmih območij, ki jih tvorijo prekrivajoči se krogi predstavljenih (pod)sistemov. Na primer, lastniki ali delničarji spadajo v spodnji krog, družinski člani spadajo v zgornji levi krog in vsi zaposleni so umeščeni nekje v zgornji desni krog. V zunanjih območjih 1, 2 ali 3 bo posameznik, ki ga s podjetjem veže le ena vez. Oseba, ki je lastnik in ni član družine, niti ni zaposlen v podjetju, spada v območje 2, v krog lastništva, vendar je zunaj ostalih krogov. Tisti posamezniki, ki jih s podjetjem veže več kot ena vez, so uvrščeni v enega od območij, ki jih prikrivajo dva ali trije krogi hkrati. Na primer družinski član, ki je lastnik in ni zaposlen v podjetju, bo pripadal območju 4, torej območju prekrivajočih se krogov družine in lastništva. V osrednjem območju 7, ki je območje prekrivajočih se vseh treh krogov, bo oseba, ki je hkrati družinski član, lastnik in tudi zaposleni v podjetju (Gersick et al., 1997, str. 5–6).

#### **1.4 Značilnosti družinskih podjetij**

V predhodnih poglavjih smo že opredelili nekatere značilnosti družinskih podjetij, v nadaljevanju pa bomo navedli še nekaj njihovih tipičnih značilnosti.

Veliko avtorjev pri definicijah navaja bistvene značilnosti družinskih podjetij z različnih vidikov. Nekatere opredelitve poudarjajo le eno razsežnost, na primer lastništvo, management ali zaposlovanje, druge povezujejo še vlogo čustev in vključenost vsaj dveh generacij, nekatere pa kombinacijo teh razsežnosti (Glas, 2003, str. 143).

Družinska podjetja so vseh velikosti. Vseeno po ocenah prevladujejo mala in srednje velika podjetja. Kot že rečeno, ni enotne definicije, ki bi opredeljevala družinska podjetja, čeprav številni raziskovalci ugotavljajo razširjenost in pomembnost družinskih podjetij. Duh (2003a, str. 33–34) navaja naslednje kvalitativne kriterije, ki so primerni predvsem za opredelitev majhnih in srednje velikih podjetij:

- družinski člani so večinski lastniki podjetja;
- družinski člani, ki so lastniki, tudi vodijo in upravljajo podjetje;
- nenehna želja po ohranitvi podjetja v lastništvu in vodenju družine.

Družinska podjetja se od nedružinskih razlikujejo v mnogih značilnostih. Nekatere pomembne dejavnike, ki nakazujejo te razlike, je Duh (2003a, str. 26–27) povzela po Dunn (1994, str. 5–6):

- želja družinskega člana ali managerja, da je udeležen v odnosih z zaposlenimi, kupci in dobavitelji;
- skrb za ohranitev zaposlitve družinskih članov in ostalih zaposlenih ter skrb za blaginjo družine;
- skrb za zunanji videz družine v poslovanju podjetja, na splošno v širšem okolju, skrb za zaposlene in kakovost;
- ena od najpomembnejših značilnosti, ki razlikuje družinska od nedružinskih podjetij, je vplivanje odnosov in različnih sprememb v družini na vodenje in upravljanje družinskih podjetij.

O značilnostih malih in srednje velikih družinskih podjetij je bila izvedena tudi raziskava v okviru projekta STRATOS (Donckles & Fröhlich, 1991, v Duh, 2003a, str. 25–26), kjer so zajeli 1132 malih in srednje velikih podjetij iz osmih evropskih držav. Ugotovljene so bile nekatere značilnosti družinskih podjetij, po katerih se lahko ločijo od ostalih:

- Družinska podjetja so bolj usmerjena navznoter.
- V družinskih podjetjih so podjetniki v manjši meri »pionirji«, delajo vse vrste del, so prilagodljivi in na splošno aktivni ljudje.
- Družinska podjetja ne potrebujejo toliko socialne varnosti in gospodarskega povezovanja z drugimi kot druga podjetja.
- V družinskih podjetjih je boljša skrb za zadovoljstvo sodelavcev, tudi izplačila plač so boljša, kot je to določeno s kolektivno pogodbo.
- Strateško vedenje družinskih podjetij je bolj konservativno, kar pomeni, da je vodja »popolnež«, »rutiner« in »organizator«.
- Družinska podjetja so manj pripravljena na izvoz in na internacionalizacijo.
- Družinska podjetja so bolj »stabilizatorji«, ker so manj progresivni dejavnik v gospodarstvu in niso toliko usmerjena k doseganju dobička in rasti kot nedružinska podjetja.

Številni avtorji opredeljujejo značilnosti družinskih podjetij tudi z njihovimi prednostmi in slabostmi (Duh, 2003a, str. 28). V nadaljevanju bomo predstavili še prednosti in slabosti družinskih podjetij, da bomo lažje razumeli in spoznali značilnosti teh podjetij.

## **1.5 Prednosti in slabosti družinskih podjetij**

Družinska podjetja imajo tako kot vsa druga podjetja svoje prednosti in slabosti. Pomembno je, da poznamo tako prednosti kot slabosti podjetja in da poskušamo to znanje uporabiti v korist podjetja.

V Tabeli 3 so prikazane glavne prednosti in slabosti, ki jih je opredelil Leach (1994, str. 5–17).

Tabela 3: Prednosti in slabosti družinskih podjetij

<b>PREDNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ</b>	<b>SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ</b>
predanost poslu in družini	rigidnost (togost)
veliko znanje	poslovni izzivi: modernizacija zastarelih metod vodenja upravljanje tranzicij pridobivanje kapitala
fleksibilnost v času, pri delu in denarju	
razmišljanje na dolgi rok	
stabilna kultura	Nasledstvo
hitro sprejemanje odločitev	čustveni vplivi na poslovanje
zanesljivost in ponos	vodstvo (angl. leadership) in legitimnost

Vir: P. Leach, *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*, 1994, str. 5–17.

### 1.5.1 Prednosti družinskih podjetij

Prednosti družinskih podjetij za podjetja pomenijo konkurenčno prednost in temelj obstoja na trgu. V nadaljevanju bomo povzeli najpomembnejše prednosti družinskih podjetij, ki jih poudarja Leach (1994, str. 5–11):

- **Predanost poslu in družini**

Vsak podjetnik, ki ustanovi svoje podjetje, je nanj tudi čustveno navezan. To vpliva na podjetnikovo družino, saj se tudi ostali člani družine počutijo osebno odgovorni za uspeh podjetja, trudijo se za preprečevanje konfliktnih situacij in pripomorejo k ugodnemu delovnemu okolju. Posledica zagnanosti družine je tudi večja predanost nedružinskih delavcev v podjetju, ki zaradi večje pripadnosti družini pripomorejo k skupnemu cilju družinskega podjetja.

- **Veliko znanje**

Družinska podjetja imajo posebna znanja, ki jih prenesejo v novo generacijo in ostanejo varovana v družini, kar pa daje družinskemu podjetju konkurenčno prednost. Otroci se že od malih nog seznanjajo z družinskim poslom in tako ob vključitvi v podjetje že razpolagajo z veliko znanja o poslovanju podjetja, njihovo učenje pa se začne na višji ravni kot pri ostalih zaposlenih.

- **Fleksibilnost v času, pri delu in denarju**

Prednost v fleksibilnosti časa, dela in denarja lahko štejemo za veliko konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji. Družinski člani lahko poprimejo za kakršnokoli delo v vsakem trenutku in pri tem ne zahtevajo in niti ne pričakujejo kakšnega dodatnega plačila od podjetja, saj je to

zanje dolžnost. V družinskih podjetjih člani običajno nimajo natančno določenega delovnega časa, ampak delajo, kolikor je treba. Kadar ni dela, delajo manj, ko je delo, delajo cel dan, ob tem pa se zavedajo pomembnosti opravljenega dela. Tako so lahko njihovi odzivi na okoliščine in spremembe na trgu zelo hitri in prilagodljivi. Tudi pri finančnih odločitvah prihaja do precej hitrih in usklajenih rešitev, saj lastništvo običajno ni razpršeno. Denarna izplačila si mnogi izplačajo, šele ko si oziroma če si podjetje to lahko privošči.

- **Razmišljanje na dolgi rok**

Družinska podjetja imajo pogosto bolj izdelane želje in cilje za podjetje čez deset ali petnajst let kot druga podjetja. Dolgoročno razmišljanje je v družinskih podjetjih prednost, lahko pa se hkrati pojavi kot slabost, saj je lahko preveč statično, neambiciozno, kar ne pripelje do popolne izkoriščenosti potenciala samega podjetja niti podjetnika. Tako razmišljanje pripelje tudi do velike nediscipliniranosti. Iskanje vzrokov odstopanj in formalizacija načrtov družinskim članom pogosto ne gre dobro od rok. Po mnenju Leacha (1994, str. 8) je tudi na tem področju razlog najverjetneje mešanje družinskega in poslovnega strateškega načrta.

- **Stabilna kultura**

Različni razlogi vplivajo na to, da je za družinska podjetja značilna stabilna kultura. Prvi in najpomembnejši je ta, da ustanovitelj dela in ustvarja s svojimi zvestimi uslužbenci veliko let. Medsebojni odnosi, poslovna etika in sistem znotraj podjetja so vsem dobro poznani. Zaposleni v podjetju natančno poznajo potek vseh stvari. Stabilna kultura se lahko pokaže tudi kot slabost, saj preveč nespremenljiv sistem lahko pomeni, da nihče ne razmišlja o spremembah, ki bi lahko pripomogle k večji učinkovitosti podjetja. Stabilna kultura torej lahko prispeva k rasti, lahko pa tudi omejuje nadaljnji razvoj podjetja.

- **Hitro sprejemanje odločitev**

V družinskih podjetjih sta pogosto za pomembne odločitve odgovorna največ dva človeka, zato je za uvajanje sprememb pogosto dovolj odobravanje glavnega nosilca. Tako se v družinskih podjetjih odločitve sprejemajo zelo hitro v primerjavi s podjetji z razpršenim lastništvom, kar pa je v sodobnem poslovanju ena od pomembnih prednosti.

- **Zanesljivost in ponos**

Poslovni komitenti raje poslujejo s podjetji, ki so več let prisotna na tržišču, saj so ta podjetja zanesljivejša na trgu in jih ostali kupci, dobavitelji in kooperanti tudi dobro poznajo. Profesionalno obravnavanje poslovnih komitentov je posledica tega, ker so ljudje na vodilnih položajih že vrsto let in si tako s komitenti ustvarijo dolgoletna poznanstva. Ponos, ki je pogosto prisoten v družinskih podjetjih, je zelo povezan z zanesljivostjo. Vodilni v družinskih podjetjih so zelo ponosni na podjetje, saj so se zanj pripravljene marsičemu odpovedovati.



Ponos se v družinskih podjetjih pogosto prenese tudi na ostale zaposlene, ki se počutijo del družine, kar podjetja znajo oglaševati.

### **1.5.2 Slabosti družinskih podjetij**

V nadaljevanju bomo predstavili slabosti, ki lahko podjetjem povzročajo velike težave, v kolikor se teh ne zavedajo ter jih ne rešujejo dosledno (Leach, 1994, str. 12–17):

- **Rigidnost (togost)**

Togost je ena izmed slabosti, ki velikokrat prevladuje v družinskih podjetjih. V takem podjetju bi lahko rekli, da se čas ustavlja. V nekaterih družinskih podjetjih se spremembam izogibajo, ker bi lahko razburile marsikaterega sorodnika. Mlajše generacije delajo tako, da zadovoljijo želje svojih prednikov ne glede na to, kaj bi bilo boljše za uspešnost podjetja. Tudi zakoreninjeni vzorci vedenja lahko negativno vplivajo na podjetje.

- **Poslovni izzivi**

Prenova zastarelih metod vodenja, upravljanje tranzicije in pridobivanje kapitala so izzivi, s katerimi se družinska podjetja ne spopadajo optimalno (Leach, 1994, str. 13).

Zastarele metode vodenja se kažejo v tem, da se podjetja držijo zakoreninjenih, predhodnih načinov vodenja. Novi načini vodenja in upravljanja podjetja grejo s časom, razvojem in napredkom naprej. Toda v družinski podjetjih se lahko že vsakodnevne aktivnosti, kot so vodenje, financiranje in imenovanje odgovornosti, kažejo kot zastarele.

Upravljanje tranzicije ne pomeni samo upravljanja prehoda podjetja iz starejše generacije v mlajšo, ampak pomeni tudi, da družinsko podjetje ni sposobno izpeljati kakšnih večjih sprememb v poslovanju, ker bi spremembe lahko povzročile čustvene pretese v družini.

Pri pridobivanju kapitala so družinska podjetja velikokrat tudi zelo konservativna, saj na eni strani kažejo ponos ter poskušajo dokazati, da lahko celotno poslovanje financirajo iz družinskih sredstev. V takih primerih se velikokrat ustavi rast in razvoj podjetja. Na drugi strani pa prevladuje skrb, da družina obdrži upravljalno večino oziroma nadzor v podjetju.

- **Nasledstvo**

Zamenjava v vodstvu podjetja pomeni veliko prenovo delovnih mest in navad ter spremenjeno vodenje in poslovanje podjetja. V družinskih podjetjih, kjer se ukvarjajo z vprašanjem nasledstva, pa so možnosti za konflikte večje. Izbira naslednika pogosto predstavlja za ustanovitelja hudo dilemo, saj so prisotna medsebojna rivalstva znotraj družine

in s tem povezana čustva. V primeru neurejenega nasledstva lahko to ogrozi napredek oziroma obstoj podjetja in slabo vpliva na vse udeležence v podjetju.

- **Čustveni vplivi na poslovanje**

Navedli smo že, da v družinskem podjetju delujeta dva prepletena sistema, in sicer poslovni ter družinski. Ker se vrednote teh dveh sistemov med seboj razlikujejo, to privede do konfliktov v skupnem delovanju in prepletanju teh dveh sistemov, kar pa slabo vpliva na poslovanje družinskih podjetij. Čustvenim vplivom se v družinskih podjetjih ne da izogniti, zato morajo biti udeleženci v zdravih odnosih, prav tako čustveni vplivi ne smejo prevladati nad poslovnimi vplivi, ki so ključni za poslovanje podjetja.

- **Vodstvo (angl. leadership) in legitimnost**

Problem pravega vodje se v družinskih podjetjih po navadi pojavi ob prehodu v drugo generacijo. Težava se pokaže pri sami izbiri naslednika, saj ta ni pravi vodja. Vedno se ga primerja s prejšnjim vodjem, tudi zaposleni in poslovni partnerji ga ne jemljejo kot pravega, prejšnjega vodjo. Kjer je naslednikov več, pa nastaja še večji problem, saj vsi podedujejo enake deleže ter enako mero formalne moči. Tako lahko pride do prelaganja odgovornosti, konfliktov in tudi zaposleni se znajdejo v težavah, saj ne vedo, koga poslušati.

## **2 DRUŽINA IN PODJETJE**

### **2.1 Družina v družinskem podjetju**

Najpomembnejši značilnosti, družina in njena vključenost v podjetje, sta tisti, po katerih se družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih, kar je razvidno iz različnih opredelitev podjetja. Zato bomo namenili nekaj pozornosti definiciji družine in njeni opredelitvi.

Družina je prva socialna celica, v kateri je otrok rojen in v njej živi. Je skupnost ljudi, ki temelji na sorodstvu. Vedenje družinskih članov je odvisno od tega, v kakšni družini odraščajo in kakšne vzgoje so bili deležni. V družinskih podjetjih starši od svojih otrok večinoma pričakujejo, da bodo po njihovem umiku iz podjetja prevzeli podjetje in nadaljevali družinski posel. Na ta način so otroci tudi vzgojeni in pripravljani na nasledstvo. Tako lahko podjetje posluje več generacij in ohranja tradicijo, lahko pa se naslednja generacija ne odloči za nasledstvo, ampak za drugo smer, in prekine družinski posel.

Družina je definirana kot najpomembnejša in najelementarnejša človeška množica (Veliki splošni leksikon, 1997, str. 887). V Sloveniji glede na sestavo družine ločimo (Duh, 2003a, str. 20):

- dvogeneracijsko (nuklearno) družino sestavljajo otroci in starši, tu ločimo še dvoroditeljsko družino, kjer sta prisotna oče in mati, ter enoroditeljsko družino, ki je sestavljena le z enim od staršev (oče ali mati) in otroki;
- sestavljeno družino, v njej je več družinskih jeder iste ali različnih generacij;
- razširjeno družino, ki je običajno sestavljena iz enega družinskega jedra in bližnjih (neporočenih, ostarelih, ovdovelih) sorodnikov.

V nadaljevanju diplomskega dela bomo družino obravnavali kot dvoroditeljsko oziroma dvogeneracijsko družino. V primeru podjetja, ki ga bomo predstavili, so zaposleni starši in otroci.

V družinskem podjetju je pomembno, da so vloge družinskih članov v podjetju že vnaprej določene ter da se jih člani družine tudi držijo. V nasprotnem primeru lahko pride do nesoglasij, ta pa vplivajo tako na odnose na delovnem mestu kot tudi v domačem družinskem okolju.

## **2.2 Vloge članov v družinskem podjetju**

Družinska podjetja so nekaj posebnega zaradi ljudi, ki delajo v njih. Zaposlene osebe v družinskih podjetjih so hkrati tudi družinski člani, ki so med seboj povezani. Osebe v družinskih podjetjih morajo biti bolj odgovorne, saj se v njih prepleta več vlog, in sicer je ena oseba lahko starš drugi osebi, slednja pa je lahko v nadrejenem položaju v podjetju. V zgodnjih fazah razvoja je podjetje manjše in vanj je vključenih manj članov. Pozneje, ko se podjetje širi in zraste, sprejema vedno več družinskih članov. Vsak izmed njih želi prispevati čim večji delež k poslovanju podjetja. Za razumevanje odnosov med družinskimi člani in najpogostejših konfliktov, ki nastanejo med njimi, je treba poznati glavne udeležence družinskih podjetij.

### **2.2.1 Ustanovitelj**

Drži, da so vsi ustanovitelji družinskih podjetij podjetniki, vendar pa ne drži, da so vsi podjetniki ustanovitelji. Leach (1994, str. 31–32) meni, da so ustanovitelji izjemno emocionalni in značilno intuitivni ljudje. Njihova vizija je narediti uspešno podjetje, ki naj bi preživelo in preživljalo še mnoge generacije. Na podjetje so močno navezani, ker so ga ustvarili. Leach (1994, str. 31–36) loči naslednje tipe ustanoviteljev: lastnike, vodje in tehnike. Lastniki želijo imeti podjetje v lasti in oblast nad njim, saj se identificirajo z njim. Podjetje morajo imeti popolnoma pod svojim nadzorom. Pričakujejo, da se bodo njihovi otroci vključili v podjetje, in jih nadzorujejo, zato pogosto prihaja do situacij, ko otroci postanejo uporniški. Vodjem je prav tako pomemben nadzor in oblast nad podjetjem. Vodje se odločajo po lastni presoji, njihova značilnost je, da znajo delegirati. Ponosni so na svojo družino in s tem še bolj na družinsko podjetje, zato svoje otroke spodbujajo k vključitvi v podjetje. Tehniki so zaljubljeni v svoj izdelek, njihov posel temelji na tehničnih sposobnostih.

Tehniki so ljudje, ki ne razpravljajo veliko o managementu ali administraciji, zato to delo večkrat opravljajo nedružinski uslužbenci. V našem vsakdanjem okolju ne bomo našli povsem čistih omenjenih tipov ustanoviteljev, saj so nekakšna mešanica vseh treh tipov, lahko pa prevladuje ena od oblik (Glas & Pšeničny, 2000, str. 153; Vadnjal, 1999, str. 16).

### **2.2.2 Moški podjetnik (lastnik)**

Moški lastniki ali podjetniki so po navadi moški v starosti petdeset let, ki navadno nimajo uradne poslovne izobrazbe. So individualistične in zapletene osebe, njihov značaj je pogosto »težak«, saj so prepričani, da imajo vedno prav. Ti ljudje so tudi zelo karizmatične osebe, kreativne in inovativne, z veliko mero fizične energije. Zanje je tudi značilno, da imajo v podjetju in družini potrebo po strogem nadzoru. Tem osebam je pomembnejše osebno zadovoljstvo kot pa denar (Glas & Pšeničny, 2000, str. 153; Vadnjal, 1999, str. 16–17; Duh, 2003a, str. 90–91).

### **2.2.3 Lastnica**

Za podjetništvo se ženske odločajo zaradi podobnih razlogov kot moški, in sicer zaradi samozadovoljstva, svobode in neodvisnosti. Ti dejavniki so velikokrat tudi pomembnejši od denarja in dobička. Preboj žensk v poslovnem svetu je veliko težji predvsem zaradi tradicionalne in primarne vloge ženske kot mame in gospodinje. Prav zaradi tega pa ženske kot lastnice potrebujejo močno podporo družine (Glas & Pšeničny, 2000, str. 153; Vadnjal, 1999, str. 17; Duh, 2003a, str. 91).

### **2.2.4 Zakonski pari**

Kot ustanovitelja lahko mož in žena delujeta skupaj kot zakonski par. Tudi pri nas so zakonski pari v skupnem podjetju vse pogostejši. Izrednega pomena je, da se zakonca vnaprej dogovorita o pravilih, sicer lahko hitro trpijo družinsko podjetje, družina in njuna zakonska zveza. Med njima morajo vladati veliko spoštovanje, dobra komunikacija, dopolnjevanje in znanje. Kot najpomembnejša vrlina pa jima morajo biti družina in otroci. Do medsebojnega tekmovanja med njima ne sme priti. Delo si morata razdeliti in vedeti morata, za kaj je kdo odgovoren (Glas & Pšeničny, 2000, str. 153; Vadnjal, 1999, str. 17; Duh, 2003a, str. 91–92).

### **2.2.5 Sinovi**

Očetje navadno pričakujejo, da se bodo njihovi sinovi vključili v podjetje ne glede na njihove želje. Če je komunikacija med očetom in sinom dobra, lahko to pomeni idealno partnersko kombinacijo v podjetju. Toda to je prej izjema kot pravilo. Žal se največ konfliktov v družinskih podjetjih zgodi med očetom in sinom, ker naj bi se oba vedla podobno kot v obdobju sinovega otroštva (Glas & Pšeničny, 2000, str. 154; Vadnjal, 1999, str. 18; Duh, 2003a, str. 92).

## **2.2.6 Hčere**

Časi tradicionalnega podcenjevanja žensk v podjetjih so se že zdavnaj spremenili v tolikšni meri, da se očetje ne zanašajo izključno samo na sinove. Prav nasprotno, zaradi pogostih rivalstev s sinovi očetje večkrat cenijo mnenje ali nasvet hčere. Očetje namreč s hčerkami ne konkurirajo. Ker imajo ženske več občutka za družino, bolj pomagajo očetom zaradi ljubezni, ne toliko zaradi poslovnih interesov. Pogosto se težave pojavijo takrat, ko se hčere poročijo in se zaradi različnih vzrokov njihovi možje ne zaposlijo v podjetju, hčere takrat največkrat odidejo iz podjetja in si ustvarijo svojo družino (Glas & Pšeničny, 2000, str. 154; Vadnjal, 1999, str. 18; Duh, 2003a, str. 92).

## **2.2.7 Priženjeni**

Priženjenim v družinskem podjetju zagotovo ni enostavno, saj prihajajo iz povsem drugačnega okolja, njihova vključitev v podjetje pa ima na eni strani prednosti, na drugi pa tudi slabosti. Pozitivna stran se zagotovo kaže v tem, da dobijo v takem podjetju priložnost zaposlitve, saj je podjetna družina vsekakor premožna. Slabosti, ki jih navaja Leach (1994, str. 44–45), pa je več. Prva je, da se priženjeni znajdejo v podrejenem, izoliranem položaju, ker lahko družina zakonskega partnerja pritiska nanje, naj se zaposlijo v podjetju. Resnično morajo pokazati vse svoje sposobnosti, da se lahko izkažejo pred drugimi. Kot naslednjo slabost lahko navedemo, da so zaposleni nedružinski člani prepričani, da so se priženjeni lahko zaposlili v družinskem podjetju le, ker so poročeni z enim od članov podjetja. Priženjeni imajo velikokrat tudi občutek, da jih družina zakonskega partnerja ogroža, saj jih obravnava z nezaupanjem (Glas & Pšeničny, 2000, str. 154; Vadnjal, 1999, str. 18–19; Duh, 2003a, str. 92–93).

## **2.2.8 Nedružinski uslužbenci**

Uspešni uslužbenci so zelo zanimivi ljudje, saj preživeti v tako zelo zahtevnem okolju družinskega podjetja ni lahko, njihova odgovornost v takšnem podjetju je namreč zelo velika. Zavedati se morajo, da ne bodo nikoli enakovredni družinskim članom in da je možnost njihovega napredovanja omejena (Glas & Pšeničny, 2000, str. 154; Vadnjal, 1999, str. 19).

## **2.2.9 Več družin v poslu**

V poslu se pojavi več družin, ko gre za prehod podjetja v drugo in tretjo generacijo. Prave težave pa nastanejo takrat, ko postaneta aktivni dve generaciji, starši in otroci. Otroci si ustvarijo svojo družino, z več družinami pa pride do prave zmešnjave, in sicer ljudi, interesov, mešanja kultur, izobrazbe in podobno. Posledično pride do vprašanj glede uskladitve lastništva, vodenja podjetja in različnih kompetenc. Da bi se podjetje uspešno razvijalo tudi takrat, ko je vključenih več družin, so potrebna jasna pravila glede lastništva ter glede tega, kako družinski člani zasedajo vodstvena mesta. V nasprotnem primeru lahko vprašanja,

povezana z lastništvom ter vodenjem podjetja, pogosto pripeljejo do delitve, reorganizacije ali celo prodaje podjetja v celoti (Duh, 2003a, str. 93–94).

### **2.2.10 Posebna vloga žensk v družinskem podjetju**

Ženske imajo pomembno vlogo v družinskem podjetju, čeprav niso zaposlene v podjetju. Pripravljene so živeti z dobrim in slabim, pripravljene so biti odvisne od drugih, njihov odnos do drugih je skrbnejši, njihova skrb je vzgoja otrok, lažje razumejo čustva in razpoloženje drugih ter lažje združujejo družino in kariero. Ženske razmišljajo bolj čustveno kot racionalno, zato tudi ves čas opominjajo svoje partnerje, naj živijo in delajo v družinskem podjetju, nenadomestljive pa so tudi pri reševanju konfliktov, ki imajo bolj moški značaj (Glas & Pšeničny, 2000, str. 154; Vadnjal, 1999, str. 19).

## **2.3 Družinski odnosi in možni konflikti v družinskem podjetju**

Dobri odnosi med družinskimi člani so ključnega pomena za dober uspeh in razvoj družinskega podjetja. Ward (1987, str. 49) opozarja na nevarnost izogibanja konfliktom kot želje družine za ohranitev družinske harmonije. Za nadaljnji razvoj vsakega podjetja so pomembni zdrava tekmovalnost in konflikti. Ni nujno, da so konflikti le nezdravi in razdiralski, ampak lahko pomenijo tudi zagon za spremembe v podjetju, menijo Sharma, Chrisman in Chua (1997, str. 14). Pomembni so odkriti medsebojni pogovori o pogledih na podjetje. Pretiranemu nasprotovanju, ki razbija družinske odnose, se je treba izogibati, saj hujši konflikti vplivajo na vse zaposlene v družinskem podjetju, to pa tudi na poslovanje podjetja.

Eden od najpogostejših vzrokov za konflikte se pojavi, ko starši s podjetjem ravnajo kot s svojim otrokom, z otroki pa ravnajo kot z zaposlenimi. Kljub želji pomagati podjetju starši vidijo le, kako bodo otroci s svojim spremembami škodili podjetju. Velikokrat bi starši radi prepustili podjetje otrokom, a po drugi strani vidijo v njih sovražnike. Glavni vzrok je torej starševsko nezaupanje. Starši svojim otrokom ne zaupajo in jih ne priznavajo, kar jim otroci tudi zamerijo (Žaler, 2011).

Različni avtorji navajajo kot najbolj kritične odnose med člani družine odnose med sinovi in očetmi ter odnose med sestrami in/ali brati. Ti odnosi se pogosto navajajo tudi kot osnovni vir konfliktov, to so konflikti med očetom in sinom ter konflikti med otroki. Za nadaljnji uspešen obstoj in razvoj družinskega podjetja lahko ti konflikti predstavljajo resno oviro, če niso ustrezno in pravočasno obvladani. Za obvladovanje teh konfliktov je najpomembnejše, da jih najprej dobro poznamo in razumemo (Duh, 2003a, str. 95).

V nadaljevanju predstavljamo najpogostejše družinske odnose, ki se pojavljajo v družinskih podjetjih.

### 2.3.1 Vrste družinskih odnosov

V družinskih podjetjih ločimo naslednje vrste družinskih odnosov:

- **Odnosi med očetom in sinom**

Različne raziskave so pokazale, da se napeti in težki odnosi med očetom in sinom začnejo že v zgodnjem obdobju za naklonjenost žene oziroma matere. Največji vpliv na odnos med sinom in očetom imajo različna življenjska obdobja oziroma starostna razlika. V obdobju med 17 in 25 let sinovi osebno odraščajo in želijo postati neodvisni od staršev. V obdobju med 27 in 35 let sinovi razvijajo kariero z iskanjem vzornika, ki ga največkrat najdejo v svojem očetu. Očetje v starosti med 40 in 50 let sočasno z večanjem podjetja gradijo in večajo tudi svoj ugled in svojo osebnost. V tem obdobju očetje postanejo zrelejši, kar pogosto izboljša odnose med očetom in sinom, ki postanejo v tem obdobju najbolj harmonični. Pozneje pa se odnosi zaostrejejo, saj oče poskuša postati nepogrešljiv. V takih položajih se sinovi pogosto počutijo nepotrebni in ogroženi. V tem obdobju se sin osamosvoji in ima svojo družino z drugačnimi cilji in vrednotami. Če konflikti med sinovi in očeti ne dosežejo pravega konca, lahko povzročijo škodo družinam in družinskemu podjetju. V takih primerih je najbolje, da nekdo čim prej prekine nastale konflikte ali da sin odide iz podjetja in se drugje zaposli (Žaler, 2011).

- **Odnosi med očetom in hčerjo**

Kot smo že omenili, so odnosi med očetom in hčerjo veliko bolj harmonični in se zelo razlikujejo od odnosov med očeti in sinovi. Očetje v svojih hčerah ne vidijo možne konkurence sebi, zato znajo bolj ceniti in upoštevati njihova mnenja. Manj verjetno je, da bodo prišle z očeti v konflikt ob vprašanju moči in kontrole nad podjetjem, saj so v življenju bolj pripravljene skrbeti za očeta in podjetje (Duh, 2003a, str. 97).

- **Odnosi med otroki**

Za nadaljnji obstoj in razvoj podjetja so pomembni tudi dobri odnosi med brati in/ali sestrami. Raziskovalci menijo, da so ti odnosi pogosto vir konfliktov v družinskih podjetjih. V zgodnjih letih je rivalstvo med otroki normalno, saj spodbuja zdrav razvoj otrok. Pozneje pa je v družinskem podjetju pomembno, da se otroško rivalstvo preneha. Reševanje konfliktov med otroki ali med očetom in sinom naj bi se začelo, še preden otroci vstopijo v podjetje (Duh, 2003a, str. 97–98).

V družinskih podjetjih so konflikti med sorojenci pogostejši kot konflikti med očeti in sinovi. Ta napetost med otroki je povezana z željo vsakega otroka, da bi edini imel največjo pozornost staršev. Tekmovalnost med sorojenci se kaže tako v družini kot v podjetju. Razlika je le v tem, da se v podjetju prerekajo zaradi večjih stvari, in sicer zaradi moči, položaja in

pogosto tudi zaradi denarja in premoženja. Ko se začne bitka za imetje družine in podjetja, so velikokrat poraženi vsi, kar posledično povzroči propad marsikaterega družinskega podjetja (Žaler, 2011).

Do rivalstva pogosto pride zaradi dajanja prednosti starejšemu sinu, kar zadeva nasledstvo, ter zaradi vtisa, da je njegov mlajši brat manj sposoben in manj ljubljen. Starejši brat mlajšega tudi omejuje in nadzira. Rešitev teh problemov je predvsem odprta komunikacija med otroki. Odkrit pogovor med brati lahko prinese delitev vlog v podjetju, tako da bo vsak od njiju lahko pripomogel k skupnemu poslovnemu cilju.

Konkurenčnemu boju med sorojenci se ni mogoče popolnoma izogniti, tudi ko gre za vprašanje glede vodje in lastnika. Brata sta običajno enakovredna lastnika, vendar se v vsakodnevnih opravilih pozna, da nimata enake formalne moči, saj je eden podrejen drugemu (Vadnjal, 1999, str. 29).

Kot smo predstavili, v družinskih podjetjih lahko hitro pride do različnih nesoglasij, ki jim pogosto sledijo hujši konflikti. Da bi se tem konfliktom izognili, je pomembno, da si udeleženci družinskih podjetij naloge razdelijo, da vsak ve, kaj mora početi in za kaj je odgovoren pri ustvarjanju družinskega posla. Če bi namreč dva počela iste stvari, kar se lahko zgodi v družinskih podjetjih, kjer vsi udeleženci »po malem« opravljajo vsa opravila, bi to lahko povzročilo konflikte, pa tudi škodo. Pogosto velja tudi nepisano pravilo, da si člani med seboj brezmejno zaupajo predvsem v korist skupnega podjetja, vendar si nepisana pravila razlagajo vsak po svoje in pri tem mislijo na svoje interese. Te samovolje razlage pravil in dogovorov pa lahko v družinskih podjetjih privedejo do konfliktov, ki lahko še dodatno zapletejo odnose (Vadnjal, 2011).

Ko pride do konfliktov v družinskih podjetjih, jih je treba takoj zaznati, se z njimi soočiti in jih začeti reševati na pravi način. Za vse to pa so potrebni dobra in odprta komunikacija ob polnem medsebojnem spoštovanju med udeleženci. Če se konflikti ne rešujejo in se samo prelagajo oziroma potlačijo, lahko pri procesu nasledstva nastane velika težava ali pa se nestrinjanja še bolj zaostrijo. V nadaljevanju sledi opis procesa nasledstva in značilnosti, povezanih z njim.

### **3 NASLEDSTVENE MOŽNOSTI V DRUŽINSKEM PODJETJU**

#### **3.1 Opredelitev nasledstva**

Zamenjava v vodstvu podjetja pogosto povzroči čustven pretres pri zaposlenih in tudi pri drugih osebah, povezanih s podjetjem, kot so kupci in dobavitelji. V podjetjih s profesionalnim vodenjem, kjer je upravljanje razdeljeno na različne ravni vodenja, je zamenjava vodstva zagotovo manj stresna. V vsakem primeru zamenjava v vodstvu povzroči določeno mero vznemirjenja in po navadi tudi upor. V družinskih podjetjih se pri zamenjavi



vodstva pojavijo poslovni in čustveni zapleti. Za ustanovitelja je verjetno ena od najtežjih odločitev v karieri izbira naslednika. Odločiti se mora za enega od svojih potomcev, pa čeprav vedno poudarja enakovrednost svojih otrok. Največja težava nastopi, ko več otrok izkazuje želje in vse potrebne sposobnosti ter kvalifikacije za prevzem podjetja (Kelbl, 2002, str. 16).

Nasledstvo pomeni prenos lastništva in/ali vodenja podjetja na naslednjo generacijo družine. Sam prenos ne zahteva veliko časa, priprava na prenos pa je dolgoročen proces. Odvisen je od več dejavnikov, in sicer od interesov ustanovitelja in družine ter dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja.

Nasledstvo v družinskem podjetju predstavlja kritično fazo tako v podjetju kot tudi v družini. Spremembe nastanejo v življenju ustanovitelja, medsebojni odnosi v družini se spremenijo, pa tudi podjetje začne živeti drugače. Nujno je, da se na prenos lastništva in vodenja podjetja začne pripravljati pravočasno. Pravočasno načrtovanje in dobra komunikacija med člani družine prispevata k dobri klimi. Posledično je delo vseh članov družine ustrezno in odgovorno, prenos lastništva in vodenja pa postopen. Kot poudarja Duh, je dokazano, da uspešnost prenosa iz prve v drugo generacijo odločilno vpliva na nadaljnjo uspešnost podjetja, posredno pa seveda tudi na blaginjo družine (Ferk, 2008).

Ustanovitelj ima v vsakem primeru glavno vlogo pri načrtovanju prehoda podjetja, pri čemer so mu seveda lahko v oporo tudi zunanji svetovalci. Ustanovitelj ima veliko odgovornost do podjetja in svojih zaposlenih. Zavedati se mora, da se bo tudi njegovo življenje enkrat končalo, zato mora vedeti, kdaj bo čas, ko se bo tudi sam umaknil iz podjetja. Uspešno izveden prehod mu ne bo poslabšal očarljivosti in ugleda. Zato mora v času svojega poslovanja ustrezno izbrati naslednika, ki se bo izšolal ali priučil ter tudi postopoma uvedel v posel. Od uspešnosti tega postopka bo tudi odvisna kontinuiteta in dinamika delovanja podjetja (Žunič, 2011). Kelbl (2001) pravi, da je lahko eden od največjih življenjskih uspehov podjetnika ustanovitelja, če zagotovi obstoj in nadaljnjo rast družinskega podjetja z uspešno izpeljavo nasledstva.

Nekje med 60 % in 80 % malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji je v družinski lasti. Ena od najpogostejših težav družinskih podjetij pri nas je, da ustanovitelji ne prepustijo vodenja podjetja naslednjim generacijam. Prenos na naslednjo generacijo je zahteven postopek, poleg tega pa imamo v Sloveniji zelo malo izkušenj na tem področju, saj je danes večina družinskih podjetij še vedno pod vodstvom ustanoviteljev. Po Vadjalovem mnenju je danes glavna težava družinskega podjetništva pri nas ta, da bi podjetniki, ki so ustanavljali podjetja pred 20 ali 30 leti, danes že morali razmišljati o nasledstvu (Pušnik, 2013).

Churchill in Hatten (1997, str. 54) opredeljujeta pojem nasledstva kot prenos moči med družinskimi člani, ki vsebuje medsebojne odnose med udeleženci podjetja in družine in ne vključuje tržnih vrednosti podjetja. Ta prenos moči, nadzora in lastništva je posledica naravnih bioloških sprememb in nikakršnih tržnih transakcij. Handler (1994, str. 134) pa

navaja definicijo nasledstva kot prenos vodstva z ustanovitelja/lastnika na naslednika, ki je lahko družinski ali nedružinski član, torej profesionalni manager.

Kljub zavedanju in pomembnosti dovolj zgodnjega načrtovanja nasledstva, priprave pogosto stečejo prepozno ali so celo neustrezne. Posledice tega je neuspešna predaja podjetja, izguba premoženja in najverjetneje izguba delovnih mest. Po podatkih številnih raziskav le 30 % družinskih podjetij uspešno izvede prenos v drugo generacijo, mnoga podjetja pa propadejo kmalu po prevzemu druge generacije. Neuspešni prenosi pa ne pomenijo škode le za družinska podjetja, ampak tudi za zaposlene in celotno gospodarstvo (Duh, Tominc & Rebernik, 2005, str. 592).

Ker je nasledstvo eden od ključnih problemov v družinskih podjetjih, se bomo v nadaljevanju osredotočili na nekatere pomembnejše vidike nasledstva.

### **3.2 Nasledstvene možnosti**

Vsak ustanovitelj družinskega podjetja ima veliko različnih možnosti, ko začne razmišljati o svojem umiku in predaji podjetja nekemu drugemu. Leach (1994, str. 148) je opredelil te možnosti kot:

- izbrati člana družine za naslednika;
- izbrati profesionalnega managerja;
- odločiti se za likvidacijo podjetja;
- odločiti se za prodajo celotnega ali dela podjetja;
- ustanovitelj ne naredi ničesar.

Vsaka od teh možnosti ima svoje prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti. Izbira možnosti je odvisna tudi od naslednjih dejavnikov (Leach, 1994, str. 148–149):

- ali je sploh kdo pripravljen in sposoben peljati posel naprej (družinski član ali nedružinski manager);
- potrebe in želje družine (na primer ustanoviteljeva potreba po denarju iz podjetja za zagotavljanje socialne varnosti);
- osebne in podjetniške davčne posledice posameznih odločitev;
- stanja in velikosti podjetja;
- splošno poslovno in podjetniško okolje in čas tranzicije.

Navadno je najbolj zaželeno, da podjetnik izbere družinskega člana za naslednika, toda že ob tem se postavi vprašanje, koga izbrati za naslednika. Poleg tega pa je ta izbira najbolj obremenjujoča za ustanovitelja, saj ga skrbi, kako bi družinsko podjetje preživel pod drugim vodstvom.

Izbira profesionalnega, nedružinskega managerja za prevzem vodstva je redkost, saj se tako lastnik odpove lastnemu odločanju in vodenju podjetja. O izbiri managerja, ki ni družinski član, je treba razmišljati, ko podjetje doseže tretjo generacijo ali katero izmed nadaljnjih. Določitev profesionalnega managerja predstavlja edino možno rešitev podjetja, ko ima večina družinskih članov svoj delež v podjetju.

Za likvidacijo podjetja se navadno odločijo takrat, ko ni pravega naslednika. Gre za prenehanje podjetja in prodajo vsega premoženja, posledično pa še poplačilo morebitnih dolgov in odpustitev celotne delovne sile. Ta rešitev ni najbolj optimalna, ker ta možnost po navadi za seboj prinese še kakšne dodatne stroške, kot so davki, takse in odpravnine.

Prodaja celotnega ali dela podjetja je rešitev, ki jo uporabijo ustanovitelji, ko ne najdejo ustreznega naslednika. Ta možnost prinaša večje možnosti zaslužka. Lahko gre za prodajo podjetja družinskemu ali nedružinskemu managementu, pogosto pa se zadnje čase dogaja, da ustanovitelj proda svoje podjetje delavcem.

Zadnja možnost, da ustanovitelj ne naredi ničesar, je zagotovo najbolj neodgovorna. Ustanovitelji se izogibajo dejstvu, da je njihovo življenje minljivo in posledično se premalo ukvarjajo z načrtovanjem prihodnosti in nasledstvom podjetja. Žal je ta možnost najpogosteje izbrana, najslabša in tudi najdražja.

### **3.3 Nasledstvo kot proces**

Nasledstvo je večfazni razvojni sistem, ni samo korak, odvija se v času in se začne, še preden dedič vstopi v podjetje (Duh, 2003a, str. 67).

Za celotno družino je pomembno, da se zaveda prenosa nasledstva, se z njim strinja in razvije načrt samega poteka procesa. Za družinsko podjetje je najugodnejše, da se ustanovitelj umakne z vodilnega položaja, vendar ostane v nekakšni vlogi pomočnika in svetovalca. Tako ustanovitelj postopoma odhaja iz vodstva, hkrati pa da naslednikom priložnost, da se začnejo privajati na odgovorni položaj.

Mnogo avtorjev opisuje proces nasledstva. Poudarjajo, da gre za proces in ne samo za trenutek prenosa vodstva in lastništva na naslednika, med njimi so Churchill in Hatten (1997, str. 54), Handler (1994, str. 134) ter Longenecker in Schoen (1978, str. 1). V nadaljevanju si oglejmo nekatere modele procesov teh avtorjev.

Longenecker in Schoen (1978, str. 1) sta razvila fazni model nasledstva oče-sin (nasledstva v vodstvu). Čeprav sta uporabila pojem oče-sin, se lahko za nasledstvo uporablja tudi oče-hči, mati-hči ali mati-sin. Osnovna predpostavka njunega modela je, da nasledstvo v vodstvu družinskega podjetja vključuje dolgoročen proces socializacije, saj se družinski naslednik s pridobivanjem potrebnih znanj in izkušenj postopno pripravlja na vodenje. Postopek

socializacije za razvoj naslednika pomeni kompleksno verigo dogodkov, ki idealno izpostavljajo posameznika izkušnjam, da je lahko uspešen na vodstvenem položaju. Sam proces socializacije zahteva, da naslednik zasede mnoge zaporedne položaje in vloge, skozi katere nenehno pridobiva znanje in izkušnje. V procesu socializacije je trenutni vodja (oče) glavni agent socializacije (razvijalec), naslednik (sin) pa novinec (učenec).

Longenecker in Schoen (1978, str. 4) sta razdelila proces nasledstva na sedem faz:

1. **Predpodjetniška faza:** Naslednik se le pasivno zaveda nekaterih dejstev o podjetju.
2. **Uvodna faza:** Člani družine lahko naslednika seznanijo s komunikacijo in z zaposlenimi v podjetju, ne da bi naslednik že delal v podjetju oziroma dela tam le občasno.
3. **Uvodna-funkcionalna faza:** Naslednik dela kot nepopolno zaposlen; v tem času navadno zaključi svojo formalno izobrazbo, morda se zaposli za polni delovni čas v drugih podjetjih ali odsluži vojaški rok.
4. **Funkcionalna faza:** Naslednik se zaposli v podjetju za polni delovni čas.
5. **Napredna funkcionalna faza:** Naslednik prevzame managerske odgovornosti; preden prevzame najvišje vodstveno mesto, lahko menja več managerskih vlog.
6. **Zgodnja faza nasledstva:** Naslednik prevzame najvišje vodstveno mesto.
7. **Faza zrelega nasledstva:** Naslednik postane vodja podjetja.

Faze so povezane z dvema pomembnima dogodkoma v procesu družinskega nasledstva, in sicer z vstopom naslednika v podjetje za polni delovni čas in prenosom vodstvenega položaja na naslednika.

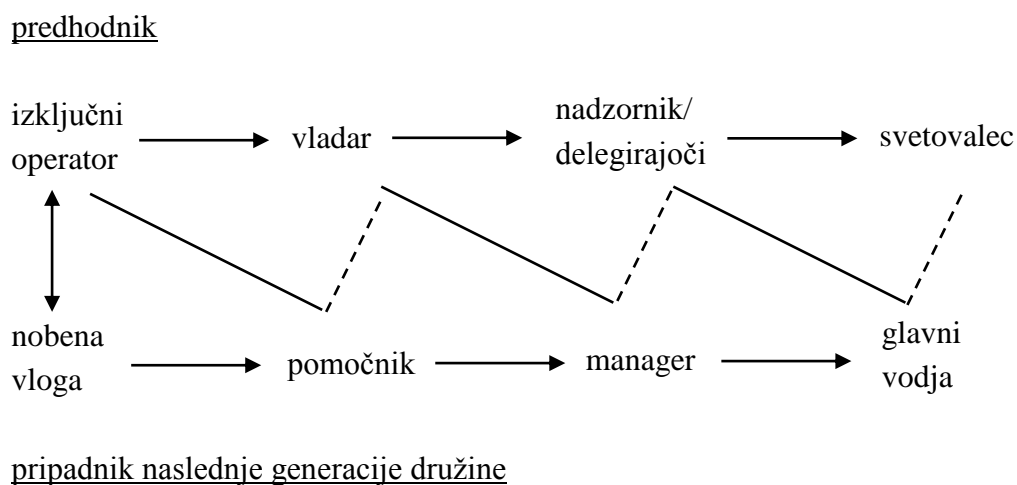
Prve tri faze se odvijajo, še preden naslednik dejansko vstopi v podjetje s polno zaposlitvijo. Četrta in peta faza se nanašata na razvoj naslednika od trenutka, ko se zaposli v podjetju za polni delovni čas, pa do trenutka, ko prevzame najvišje vodstvo. Zadnji dve fazi pa pomenita aktivno učenje naslednika po prevzemu vodstva. Prva in zadnja faza tako predstavljata meje dejanskega razvoja naslednika. Proces socializacije se torej začne z nenačrtovanimi obiski v podjetju, zaključi pa se, ko sta praviloma izpolnjena dva pogoja, in sicer ko naslednik prevzame vodstveno vlogo in položaj v podjetju ter ko ima relativno avtonomijo v tej vlogi in v odnosih do svojega predhodnika – očeta (Longenecker & Schoen, 1978, str. 4–5).

Pristop Churchilla in Hattena (1997, str. 59–60) je podoben modelu, ki sta ga razvila Longenecker in Schoen. Avtorja sta razvila model življenjskega cikla, s katerim sta opisala proces prenosa nasledstva med očetom in sinom v družinskem podjetju. Proces vključuje dva posameznika, ki sta vključena v družinsko podjetje, povezujejo ju družinski odnosi, razlikuje pa ju starost v letih. Za ponazoritev sta avtorja izbrala dva človeka. Prvi je podjetnik, podjetje je ustanovil pri 35. ali 36. letih, otroka pa je dobil pri starosti 26 let. Ustanoviteljev otrok je vstopil v podjetje (za polni delovni čas), ko je bil star 24 let. Na osnovi vzporednih opazovanj obeh posameznikov skozi njuna življenjska cikla sta Churchill in Hatten (1997, str. 59–60) razvila štiri značilne faze v družinskem podjetju:

1. **Podjetje lastnika/managerja:** Ta faza predstavlja obdobje od ustanovitve podjetja do vstopa družinskega člana v podjetje. Do tega trenutka podjetje ne moremo imenovati družinsko podjetje. Za to fazo je značilno, da družina ni del podjetja, lahko samo vpliva na podjetje. Ko vstopi prvi član družine v podjetje, ne le občasno, ampak trajno, preneha trajanje te faze.
2. **Šolanje in razvoj nove generacije:** Naslednik oziroma potomec se uči o podjetju doma že v zgodnjem otroštvu ter z delom med počitnicami in z delno zaposlitvijo. S polno zaposlitvijo v podjetju se intenzivno uči na področju tehničnih, medosebnih, upravljaljskih znanj in presoji.
3. **Družabništvo med generacijami:** Dedič pridobi zadostna poslovna in managerska znanja, da je sposoben prevzeti del odgovornosti ter da je lahko, vsaj v delu podjetja, vključen v sprejemanje pomembnih odločitev. S časom se njegove odgovornosti večajo do polnega in deljenega družabništva med generacijami glede na delovanje, cilje in opredelitev politike.
4. **Prenos moči:** V tem obdobju se na mlajšo generacijo prenesejo funkcionalne obveznosti, postavljanje ciljev in politike podjetja. Pri potomcu se začne, ko starš zmanjša svojo aktivno udeležbo v podjetju in se začne upokojevati, lahko s formalnim prenosom lastništva ali brez njega.

Eden izmed načinov razlage procesa nasledstva je tudi teorija prehajanja vlog, ki jo je razvila Handler (1994, str. 135). Družinski člani nosijo različne vloge skozi proces nasledstva in te vloge se s časom tudi spreminjajo. Nasledstvo je predstavljeno s procesom urejanja vlog med družinskimi člani in ustanoviteljem, ki so naklonjeni naslednji generaciji. Ta potek prehajanja vlog prikazuje Slika 2.

*Slika 2: Proces nasledstva: vzajemno urejanje vlog med predhodnikom in pripadniki naslednje generacije – člani družine*



*Vir: W. C. Handler, Succession in Family Business: A review of the Research, 1994, str. 136.*

Slika 2 prikazuje večstopenjski proces, kjer se predhodnik postopoma izključuje iz podjetja. Proces poteka z zamikom v primerjavi s procesom naslednika, družinskega člana, ki se postopoma vključuje v podjetje. Torej dejstvo, da predhodnik potrebuje več časa za premikanje v svoje vloge kot naslednik, pomeni, da ustanovitelj lahko obdrži svojo prejšnjo vlogo, medtem ko naslednik pridobiva novo.

Proces napredovanja temelji na prenosu odgovornih izkušenj, moči, avtoritete in odobravanju odločitev. Ustanovitelj se prestavi s položaja izključnega operatorja do vladarja, ki prevladuje nad drugimi, do nadzornika – delegirajočega in za tem do svetovalca, ki je upokojen. Vzporedno in postopno se premakne tudi član družine, pripadnik naslednje generacije, s položaja brez vloge do vloge pomočnika, nato do managerja in končno do glavnega vodje. Veliko ustanoviteljev se nikoli ne premakne s položaja vladarja, ampak vztrajajo z nadzorom. Tako veliko naslednikov ne napreduje iz vloge pomočnika ali managerja, ker predhodniki ne potrdijo njihove moči (Handler, 1994, str. 136–137).

Proces nasledstva ne poteka vedno gladko. Lahko je prekinjen zaradi nenadne smrti pripadnika starejše generacije ali možnega naslednika, kar lahko povzroči izjemne probleme na poslovnem in lastniškem področju (Handler, 1994, str. 137).

Povzamemo lahko, da je nasledstvo večfazni proces, ki se začne še pred vključitvijo naslednika v podjetje s procesom socializacije. Ko otroci začnejo v zgodnjem otroštvu pomagati v podjetju in opravljati počitniška dela, rastejo s podjetjem in s tem pridobijo veliko izkušenj in praktičnega znanja. Tako se s postopnim učenjem in vključevanjem naslednika v podjetje nadaljuje polna zaposlitev in vključitev naslednika. Za tem naslednik prevzema vodstvene naloge, proces pa se zaključi s prevzemom najvišjega vodstva podjetja. S tem ugotavljamo, da je za ohranitev uspešnosti podjetja v prihodnje pomembno zgodnje načrtovanje nasledstva.

### **3.4 Dejavniki, ki pozitivno vplivajo na proces nasledstva**

Omenili smo že, da proces nasledstva ne poteka vedno gladko in brez zapletov. V nadaljevanju bomo predstavili dejavnike, ki vplivajo na ta proces. Številni avtorji opredeljujejo dejavnike, ki vplivajo na proces in s tem tudi na uspeh nasledstva, bodisi pozitivno ali negativno. Handler (1994, str. 148–150) je opredelila dejavnike, ki vplivajo na uspeh prenosa nasledstva, zato jih bomo povzeli in dopolnili še z opredelitvami nekaterih drugih avtorjev (Duh, 2003a, str. 73–74):

- naslednik ali dedič lahko v podjetju izpolni svojo kariero, lahko zadovolji osebne in življenjske potrebe ter delo opravlja z zadovoljstvom;
- proces načrtovanja označuje izbiro in usposabljanje najboljšega kandidata kot kritičen del (Ward, 1987);

- izobraževanje naslednika se lahko izvede po formalnem izobraževalnem programu ali kot nestrukturirano učenje pri delu (Calder, 1961);
- pomembno je, da ima lastnik sposobnost delegiranja, naslednik pa ima znanje in sposobnost za delo (Lansberg, 1996);
- za razvoj kariere je zelo pomembno mentorstvo (Kram, 1985), vendar mentorstvo staršev ni vedno najboljše, saj se starši težko sprijaznijo s tem, da so otroci odrasli, kar privede do konfliktov interesov med njimi; vseeno je mentorstvo staršev dobrodošlo, saj je le tako zagotovljeno, da se bo lastnikovo znanje preneslo na naslednika (Danco, 1982);
- pomembno je, da si naslednik pridobi izkušnje zunaj družinskega podjetja (Nelton, 1986 & Danco, 1982);
- strateško načrtovanje mora vključevati strateške načrte za družino (Ward, 1987);
- spoštovanje in razumevanje med člani družine, pripadniki naslednje generacije in predhodnikom, je najpomembnejše za uspeh nasledstva;
- za uspeh nasledstva je poleg dobrih delovnih odnosov in razumevanja med lastnikom in nasledniki pomembno, da je lastnik aktivno vključen v proces nasledstva;
- pomembno je tudi razumevanje med otroki, zaupanje med člani družine ter spoštovanje družinskih vrednot ter vrednot podjetja.

Za uspešen prenos nasledstva je pomembno, da se nasledstvo načrtuje, vendar v večini primerov ni tako. Mnogi avtorji ugotavljajo, da gre za različna nasprotovanja pri načrtovanju nasledstva, kar negativno vpliva na uspeh procesa nasledstva.

### **3.5 Dejavniki, ki negativno vplivajo na proces nasledstva**

Handler (1994, str. 145) ugotavlja, da so poleg ustanovitelja tudi družina, lastniki, managerji in okolje tisti kritični dejavniki, ki negativno vplivajo na uspeh procesa nasledstva. Torej številni dejavniki na individualni, medosebni in skupinski ravni podjetja in okolja vplivajo na neuspeh ali odsotnost načrtovanja nasledstva, kar prikazuje Tabela 4.

V nadaljevanju bomo z vidika udeležencev podjetja (ustanovitelja, managerjev, družine, lastnikov) in zunanjih udeležencev namenili pozornost dejavnikom, ki negativno vplivajo na uspeh procesa nasledstva.

#### **3.5.1 Ustanovitelj**

Ustanovitelji se kljub zavedanju, kako pomembno je načrtovanje nasledstva, temu pogosto izogibajo. Razloge za nasprotovanja načrtovanju nasledstva, ki jih lahko povzamemo po Lansbergu (1988, str. 124) in Handlerju (1994, str. 139), so:

- soočiti se z realnostjo, da je vse v življenju minljivo;
- naslednik naj bi povzročil zmanjšanje moči vpliva ustanovitelja na vodenje podjetja;

- ustanoviteljeva izguba nadzora nad podjetjem lahko pomeni izgubo osrednje vloge v družini;
- ustanovitelj misli, da ima odgovornost za ohranitev podjetja, kar pa je razlog, da po predaji vodstvene funkcije ohrani lastništvo in upravljanje podjetja vse do svoje smrti;
- strah ustanovitelja, da izgubi pomemben del svoje identitete;
- podjetje ustanovitelju določa položaj in ugled v družbi;
- ustanovitelji doživljajo močne občutke rivalstva in ljubosumja v odnosu s potencialnim naslednikom;
- ustanovitelj ne zaupa v sposobnosti in zmožnosti naslednika.

### **3.5.2 Managerji**

Starejši managerji, ki so v podjetju zaposleni že več let oziroma so že od samega začetka v podjetju, lahko pripomorejo k nasprotovanju načrtovanja nasledstva. Osebne vezi z lastnikom in čustvena navezanost na podjetje jim pomenijo veliko prednost pri delu v družinskem podjetju, zato tudi nasprotujejo zamenjavi teh tesnejših, manj formalnih odnosov, ki jih gojijo z ustanoviteljem, z bolj uradnimi odnosi z nasledniki. Konfliktne situacije med ustanoviteljem in nasledniki pogosto nastanejo zaradi borbe za nadzor. Takrat se starejši managerji z željo po nespremenjenem stanju v podjetju postavljajo na stran ustanovitelja. Za starejše managerje je tudi značilno, da verjamejo, da je naslednik redkokdaj zmožen nadomestiti ustanovitelja ne glede na njegove sposobnosti in znanje (Lansberg, 1988, str. 129–130).

### **3.5.3 Družina**

Družina ima v družinskem podjetju ključno vlogo, vendar velikokrat ni pripravljena razpravljati o vprašanju nasledstva. Lansberg (1988, str. 126) navaja, da ustanoviteljeva družina pogosto dodatno zaostre odpor proti načrtovanju nasledstva. Po navadi se začne razmišljanje o načrtovanju nasledstva, ko ustanovitelj podjetja in njegov zakonski partner dopolnita šestdeset ali več let. Lansberg (1988, str. 127–128) meni, da ustanovitelja zakonski partner lahko podpira pri načrtovanju nasledstva in ga sooči s problemi nasledstvenega prehoda, lahko pa mu je v breme z različnimi težavami in ga s tem ne podpira pri reševanju problema nasledstva. Naslednji družinski dejavnik, ki velikokrat lahko preprečuje načrtovanje nasledstva, je določanje naslednika glede na spol in vrstni red rojstva otrok. Lansberg (1988, str. 128) dodaja, da so končne odločitve o izboru naslednika bolj čustvene narave v večini družinskih podjetij. Kadar pa najstarejši otrok ni pripravljen ali ni sposoben prevzeti podjetja, lahko to tudi ogrozi obstoj podjetja. Kot zadnji družinski dejavnik Lansberg (1988, str. 129) navaja, da mlajša generacija pogosto nerada razpravlja o načrtovanju nasledstva, saj jim to vzbuja strah pred smrtjo staršev, ločitvijo in zapuščenostjo.



Tabela 4: Model nasprotovanja nasledstvu družinskega podjetja

DEJAVNIKI, KI SPODBUJAJO NASPROTOVANJE NAČRTOVANJU NASLEDSTVA	DEJAVNIKI, KI ZMANJŠUJEJO NASPROTOVANJE NAČRTOVANJU NASLEDSTVA
<b>Načrtovanje nasledstva</b>	
<b>Raven posameznika</b>	
dobro zdravje →	← zdravstvene težave
pomanjkanje drugih interesov →	← drugi interesi
poistovetenje s podjetjem →	← možnost odcepitve od podjetja
zadrževanje nadzora →	← delegiranje odgovornosti na druge
strah pred upokojitvijo, staranjem, smrtjo →	← priložnost za novo življenje in načrtovanje kariere
izogibanje samouničenju →	← sposobnost presoje
izogibanje nasvetom in svetovanju →	← iskanje tehničnih nasvetov in svetovanja
<b>Medosebna skupinska raven</b>	
pomanjkanje odprtih komunikacij →	← spodbujanje odprtih komunikacij
minimalno zaupanje →	← visoka stopnja zaupanja
dediči so ali dajejo videz nezainteresiranosti, nesposobnosti, neizkušenosti ali neprimernosti →	← dediči so aktivno in sposobno vključeni v podjetje
minimalno šolanje →	← spodbujanje mentorstva in prakse
neuravnoteženost moči →	← deljena moč
družinski konflikti ali težave →	← družinska dinamika je ločena od podjetja
prežemajo podjetje →	← en otrok kot potencialni dedič
člani nuklearne ali razširjene družine kot potencialni dediči →	
<b>Raven podjetja (organizacije)</b>	
kultura ogroža razvoj podjetja →	← kultura krepi kontinuiteto podjetja
stabilnost rasti podjetja →	← grozi kriza podjetja
ohranjanje struktur, ki spodbujajo enostranski nadzor →	← organizacijska struktura spodbuja funkcijo delegiranja
<b>Raven okolja</b>	
neproblematično okolje →	← težavno okolje
veliko pogojev dejavnosti →	← malo pogojev dejavnosti
specialni profesionalni predpogoji →	← minimalni profesionalni predpogoji

Vir: W. C. Handler, *Succession in Family Business: A Review of the Research*, 1994, str. 146.

### **3.5.4 Lastniki**

Lastniki se soočajo tudi s problemi, ko gre za vprašanje načrtovanja nasledstva. Za lastnike, ki so družinski člani ali ne in delajo v podjetju, so težave povezane s tem, na kakšen način so si ustvarili lastniški delež. V obeh primerih, če je lastniški delež predmet darila ali prodaje, se pričakujeta lojalnost in zvestoba do ustanovitelja. To pa lastnikom otežuje, da bi lahko začeli kakršenkoli proces načrtovanja nasledstva, da pri tem ne bi vzbujali vtisa lojalnosti. Ustanovitelj je pogosto potreboval pomoč zunanjih vlagateljev, da bi zakrpal finančne luknje. V zameno za njihov finančni vložek jim je dal delež lastništva podjetja. Ti manjšinski vlagatelji so velikokrat tudi sami lastniki/managerji družinskih podjetij, kjer so prav tako deležni nasprotovanj v procesu načrtovanja nasledstva in se tudi sami izmikajo načrtovanju nasledstva (Lansberg, 1988, str. 130–131).

### **3.5.5 Okolje**

Lansberg (1988, str. 131–132) opozarja, da lahko tudi dejavniki iz okolja ovirajo načrtovanje nasledstva. Kupci in dobavitelji so ti dejavniki iz okolja, ki ovirajo načrtovanje nasledstva, saj so v veliki meri povezani z ustanoviteljem, ki je njihova glavna poslovna zveza v podjetju. Čeprav se kupci zavedajo, da je za dolgoročni obstoj podjetja pomembno načrtovanje nasledstva, se kupci in dobavitelji pogosto z ustanovitelji zavzemajo za izogibanje načrtovanju nasledstva. Bojijo se, da bi izgubili svoje pomembne vezi z vodstvom.

Ugotovitve Lansberga (1988, str. 132) nakazujejo na to, da tudi kulturne vrednote niso naklonjene managerjem, ki se zavzemajo za načrtovanje svojega nasledstva. Načrtovanje nasledstva pojmujejo bolj kot znak slabosti, ne pa kot pomembno odgovornost voditelja.

Na uspeh procesa nasledstva torej vplivajo številni dejavniki. Ugotavljamo, da je načrtovanje nasledstva tisti glavni dejavnik, ki vpliva na uspeh procesa nasledstva. Podatki o dejanski uspešnosti nasledstva družinskih podjetij pa kažejo, da obstajajo številna nasprotovanja načrtovanju nasledstva, kar lahko ogrozi obstoj teh podjetij.

V naslednjem poglavju bomo predstavili podjetje Pohišstvo, s. p. Podjetje se sooča s problemom nasledstva, zato bomo preučili nasledstvene možnosti in podali predlog rešitve nasledstva za to podjetje.

## **4 DRUŽINSKO PODJETJE POHIŠTVO, S. P.**

To poglavje je namenjeno predstavitvi družinskega podjetja, ki dejansko obstaja, vendar bomo zaradi zaupnosti določenih podatkov in dostopnosti diplomskega dela na internetu, določene podatke priredili. Tudi ime podjetja je prirejeno, imenujemo ga Pohišstvo, s. p.

Najprej bomo opisali ustanovitev in začetke poslovanja družinskega podjetja. Nato bomo predstavili poslovanje podjetja danes. V nadaljevanju bomo predstavili družinske člane, kamor spada tudi avtorica, in medsebojne odnose med člani. Družinski člani, ki so vključeni v podjetje, so štirje, ena izmed njih je avtorica, starejši brat, mama in oče. Poleg družinskih članov je zaposlena še ena oseba, ki ni družinski član.

V okviru nasledstva bomo na konkretnem primeru iz prakse za podjetje Pohištvo, s. p., predstavili nasledstvene možnosti in pripravili načrt nasledstvenih možnosti.

#### **4.1 Ustanovitev in začetki poslovanja družinskega podjetja**

Podjetje Pohištvo, s. p., spada med mikro podjetja. Ustanovljeno je bilo 1. 9. 1990 v Novi Gorici in se ukvarja s prodajo pohištva. Ustanovila ga je sedanja lastnica. Po poklicu je ekonomist.

Idejo za ustanovitev podjetja je sedanja lastnica dobila zaradi takratne izgube službe oziroma stečaja tovarne pohištva Iztok. Izkušenj na področju pohištva je imela dovolj in želja po ustanovitvi nečesa svojega je bila velika. Trgovin s pohištvom je bilo zelo malo v primerjavi z današnjimi velikimi centri. Na Goriškem je takrat bila samo ena trgovina, Lesnina. Tako se je odločila za samostojno pot in je odprla prvi salon pohištva na Goriškem v zasebni lasti. Začetki poslovanja so bili težki, iskanje dobaviteljev in prepoznavnost za končne kupce ni bila enostavna, čeprav ni bilo takšne konkurence, kot smo ji priča danes. Ustanoviteljica se strinja, da je pri odločitvi za samostojno pot bil prisoten strah, ali bo dovolj naročil za preživetje, saj so se takrat mala podjetja težko uveljavljala na trgu. Veliko znanja ter izkušnje iz prejšnjih služb so ji vlivali optimizem in upanje. Poleg tega je preboj žensk v poslovnem svetu zanje toliko težji kot za moške, zato je ustanoviteljica potrebovala še večjo podporo partnerja in družine.

Na začetku sta bila sedež in trgovinica locirana v Novi Gorici. Obsegala je le 150 m<sup>2</sup> razstavne površine. Lastnica je začela opravljati dejavnost skupaj s svojim partnerjem, možem. Ta ji je bil v pomoč pri prevzemu dobav od dobaviteljev, skladiščenju, dostavi blaga končnim kupcem ter montaži in reklamacijah pohištva. Za začetek so prevoze pohištva opravljali z osebnim avtomobilom in prikolico, pozneje pa so z večjim obsegom poslovanja in začetnimi zaslužki ter prihranki kupili manjši kombi. Ustanoviteljica je bila odgovorna za vodenje podjetja, nabavo blaga pri dobaviteljih, finančne posle, oglaševanje, vse računovodske posle, vključno s končno bilanco stanja in izkazom uspeha, ter prodajo pohištva končnim kupcem, kar je bila osnovna dejavnost podjetja. Leta 1994 se je po končani poklicni šoli v domačem podjetju zaposlil tudi sin ustanoviteljice. Že prej so se njegovi popoldnevi nadaljevali v podjetju, kjer je opravljal različna dela, ko pa je dopolnil 18 let in naredil vozniški izpit, je postal nepogrešljiv člen v družinskem podjetju. Zadolžen je bil za prevzem in prevoz pohištva do kupcev. Z rastjo podjetja se je torej povečevalo tudi število zaposlenih. Leta 1996 je podjetje s prihodom nove, nedružinske članice štelo štiri zaposlene.

Ob ustanovitvi podjetja je bila lastnica stara 33 let in poslovni načrt ter vizija podjetja sta bila v glavi podjetnice. Po nekaj letih uspešnega poslovanja je trg pohištva in povpraševanje kupcev narekovalo večjo prodajalno z več razstavljenimi artikli. Peto leto poslovanja se je pokazala priložnost izgradnje novega objekta. Problem je bil zagotovitev finančnih sredstev, saj ni imela dovolj lastnega kapitala, zato je najela bančno posojilo. Začela se je gradnja novega salona pohištva v Šempetru pri Novi Gorici. Naložba je bila vredna približno 333.500 evrov. Leta 1996 se je trgovina preselila na novo, večjo lokacijo, kjer je bil dokončan nov salon pohištva, ki v dveh nadstropjih meri 1000 m<sup>2</sup> razstavnih površin. Lokacija je bila primerna tudi zaradi glavne ceste, ki pelje mimo in povezuje kraje od Nove Gorice, mimo Šempetra, skozi vse vasi proti Sežani. Uresničila se je velika želja po večjem prostoru za lažje poslovanje in večjo konkurenčnost podjetja, vendar to še ni pomenilo konec skrbi. Morali so začeti služiti denar za poplačilo razstavnih eksponatov, različnih prispevkov, plač, obresti ter vračilo dolga.

Kot vsako podjetje je tudi to podjetje imelo slabe in dobre poslovne izide ob koncu leta. Ko so bili slabi, je bilo treba potrpeti, ko pa so prišli boljši časi in se je pojavljal dobiček, ga je bilo treba reinvestirati v nove poslovne priložnosti. Tako so zamenjali star kombi za novega, večjega, nabavili viličarja ter razširili skladišče. Kot ambiciozna podjetnica je imela tudi lastnica nove ideje. S stalnim stremenjem k še večji in še bolj raznovrstni ponudbi za pridobitev novih kupcev je želela razširiti asortiment ponudbe pohištva z dodatki za opremo doma. Vendar je bilo za to tržno dopolnitev premalo prostora. Po tehtnih premislekih in pregledu prodajnih kazalnikov za prihodnost je leta 1999 padla odločitev o razširitvi salona s prizidkom, ki naj bi v pritličju bil namenjen novim prodajnim pridobitvam ter hkrati povečal razstavni prostor za spalnice v zgornjem nadstropju. V notranjo opremo za dom so po zgraditvi prizidka leta 2000 dodali ponudbo talnih oblog in preprog. To zajema preproge, tekače različnih dimenzij, tuftinge oziroma tapisome, tople pode (PVC) in izdelavo oblog za stopnice. S časom se je pokazalo, da je bila to dobra poslovna ideja, saj je prodaja preprog in talnih oblog zvišala raven celotnih poslovnih prihodkov. Tako so leta 2000 pridobili še dodatnih 300 m<sup>2</sup> razstavnih površin.

## **4.2 Podjetje in družina**

### **4.2.1 Današnja podoba podjetja**

Glavna dejavnost družinskega podjetja je trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah s pohištvom in drugimi predmeti za gospodinjstvo. Danes se podjetje Pohištvo, s. p., ukvarja predvsem s prodajo kakovostnega pohištva, predvsem domačih proizvajalcev, nekaj je pa tudi tujih proizvajalcev. V podjetju nudijo pohištvo za opremo spalnic (otročkih in zakonskih), predsob, dnevnih sob, kopalnic, kuhinj in jedilnic. Pri tem nudijo tudi širok spekter vgradnih aparatov, kot so bela tehnika, nape, vgradna korita in kuhinjske pipe. Glavni dobavitelji pohištva, s katerimi sodelujejo pri prodaji kuhinj in jedilnic, so Gorenje, d. d., Alples, d. d.,

Murales, d. d., Fortrade, d. o. o., in Memo AB, d. o. o.. Za nakup ploskovnega pohištva pa ponujajo blago proizvajalcev: Alples, d. d., Iles Idrija, d. d., Moba, d. o. o., in Istradom, d. o. o.. Pohištvo, s. p., prodaja tudi oblazinjeno pohištvo in sedežne garniture naslednjih dobaviteljev: Milax, d. o. o., Nova O, d. o. o., MGM, d. o. o., AJ, d. o. o., Glešič, d. o. o., in Žakelj, d. o. o. Tople pode in preproge podjetju dobavljata Juteks, d. d., in Creatina, d. o. o. Njihovi ciljni kupci so tisti, ki so za dobro kakovost pripravljani plačati primerno ceno. Prodajajo tudi nizkocenovno pohištvo, vendar to predstavlja manjši delež v celotni prodaji.

Kot smo že omenili, so leta 2000 dopolnili prodajo pohištva kot glavno dejavnost družinskega podjetja s prodajo talnih oblog in preprog. Trgovino so morali preurediti ter jo zaradi pomanjkanja prostora še razširiti. Zdaj predstavlja prodaja talnih oblog in preprog nekje med 15 % in 20 % vseh prihodkov, ustvarjenih med letom.

Po besedah ustanoviteljice je bila pomembna prelomnica za družinsko podjetje hud udarec gospodarske krize leta 2008, saj se njene posledice v podjetju še vedno poznajo. Kriza je v Pohištvo, s. p., povzročila drastičen upad prodaje pohištva, saj se je začela in najbolj občutila v gradbenem in pohištvenem sektorju. To so dobrine, ki so nekako luksuzne in niso nujne za preživetje. Kupna moč je padla in obisk strank v trgovini se je prepolovil. Potrebe in želje kupcev so bile skromne in nezahtevne, kar se je kazalo pri izbiri in nakupu nekega dela pohištva, ne pa celotne zaokrožene enote, kot je spalnica, kuhinja in podobno. Ob koncu let 2009 in 2010 se je to kazalo v slabih poslovnih izidih. Težko je bilo zdržati in financirati izpad dobička, ki se je samo povečeval. Novega investiranja v tem času ni bilo, za vzdrževanje in obratovalne stroške so skrbno izbirali finančna sredstva, ki so ostala po poplačilu obveznost do dobaviteljev, bank in države. Da so lahko prebrodili krizo, si v podjetju niso privoščili niti počitnic. Vse to, nadaljuje ustanoviteljica, pa so značilnosti in prednosti družinskih podjetij, ko v težkih časih vsi stopijo še tesneje skupaj in s fleksibilnostjo v času, delu in denarju lahko rešujejo težave.

Podjetje Pohištvo, s. p., danes zaposluje 5 oseb, od tega so ustanoviteljica in njen mož ter sin in hči družinski člani. Ena oseba, ki je zaposlena, je nedružinski član. Hči se je podjetju pridružila leta 2006 kot študentka ekonomske fakultete, leta 2008 pa se je tudi redno zaposlila. Ustanoviteljica je tista, ki skrbi za finančne posle in vodenje prodaje. Mož skrbi za skladiščenje in prevoz blaga strankam. Sin in hčerka skrbita za prodajo, nabavo blaga od dobaviteljev, reklamacije in oglaševanje prodaje. Zaposlena, ki ni družinski član, pa je zadolžena za prodajo pohištva.

V družinskem podjetju Pohištvo, s. p., gre za veliko več kot samo prodajo pohištva. V Pohištvo, s. p., se zavedajo, da so pri nakupu poleg cene pomembni tudi drugi dejavniki. Zato se v Pohištvo, s. p., trudijo, da bi s svojimi strankami vzpostavili bolj osebni stik. Zaposleni se trudijo, da kupcu poleg kupljenega pohištva nudijo tudi brezplačne dodatne storitve, ki pomenijo dodano vrednost izdelku. Zaposleni na osnovi znanja in izkušenj nudijo strokovno svetovanje, izmere na domu ter izris pohištva po merah. Ko stranka kupi pohištvo, pa na željo

stranke skladiščijo blago, dostavijo ter so v pomoč pri raznosu pohištva v stanovanje. Skrbijo tudi za montažo in čimprejšnjo rešitev morebitnih reklamacij.

Družinsko podjetje Pohištvo, s. p., si je v svojih 24 letih obratovanja ustvarilo imidž in prepoznavnost. K njim zahajajo kupci iz okoliških in oddaljenih krajev. Pridobivajo nove kupce, vračajo pa se tudi stari kupci, ki so jim že opremljali prostore. Prihajajo iz oddaljenega Posočja, Tolmina, Bovca, Idrije, Cerknega, prek Goriških brd, čez Kras, pa vse do Obale ter čez celo Primorsko, prek Notranjske do Ljubljane. Poleg vseh teh zvestih strank oziroma kupcev je Pohištvo, s. p., opremilo tudi nekatere državne, občinske in druge pomembne objekte. Med temi lahko naštejemo prostore Ministrstva za obrambo, takratna TO Nova Gorica in Ajševica, nekatere občinske prostore (občina Kanal, Miren - Kostanjevica), Soške elektrarne Nova Gorica, SNG Nova Gorica ter nekaj okoliških vrtcev in šol. Opremili so tudi veliko cerkva s polaganjem tapisomov po tleh in klopeh (cerkev Sv. Jurija v Mirnu, Cerkev v Šempetru pri Gorici, v Temnici, na Gorjanskem, v Vipavskem Križu in cerkev v Kobaridu).

V družinskem podjetju Pohištvo, s. p., se trudijo biti drugačni od večjih pohištvenih centrov tako, da se vsakemu kupcu posebej posvetijo, ugodijo njegovim željam ter predstavijo značilnosti posameznih artiklov z dobrimi in slabimi lastnostmi. Stremijo tudi k temu, da imajo čim širši asortiment izdelkov, različnih dobaviteljev in dizajnov, tako da kupec lahko blago vidi, preizkuša in se lažje odloči za nakup.

Prednost Pohištva, s. p., je predvsem to, da je podjetje majhno in se lahko prilagaja večini zahtev strank. Prednost podjetja je tudi v tem, da se vsi zaposleni v podjetju med seboj dobro poznajo, poznajo svoje sposobnosti in pomanjkljivosti. Slabost se pa kaže v tem, da delo od vseh družinskih članov zahteva veliko časa, saj morajo biti na razpolago vsem strankam, zaposlenim in poslovnim partnerjem več časa, kot je to običajno v nedružinskih podjetjih.

Njihova strategija za prihodnost je nenehna skrb za dobre dobavitelje, to pomeni, za dober izdelek, ki ustreza vsem merilom dobrega dizajna, kakovosti in konkurenčne cene. V teh časih, ko je prisotna huda konkurenca velike ponudbe nizkocenovnega pohištva in priznanih tujih blagovnih znamk, bo treba zdržati pritiske in obdržati, če ne že povečati prihodke od prodaje. Poleg tega je cilj podjetja skrbeti za čim nižje stroške, ki so nujni in potrebni za poslovanje, saj bo le s skrbnostjo zniževanja stroškov poslovno leto uspešno zaključeno.

Zaradi vse večjega števila konkurentov na trgu se mora podjetje Pohištvo, s. p., nenehno truditi tako pri izboru blaga kot pri kakovosti in konkurenčni ceni. Spoštovati mora dogovorjene dobavne roke, nuditi kakovostno montažo, ki pomeni piko na i za zadovoljnega kupca, ter skrbeti za čim manj reklamacij. Le tako lahko obdrži korak pred konkurenco.

Lahko rečemo, da je vsekakor uspeh, če nekdo iz nič ustvari podjetje s petimi zaposlenimi in 24-letno tradicijo prodaje pohištva. Ustanoviteljica je zdaj stara 57 let in čas je že za razmislek o njeni upokojitvi in umiku iz podjetja. Pri tem pa se postavi vprašanje o

nasledstvu, saj sta tako sin kot hčerka že dovolj stara in vpeljana v poslovanje podjetja, da bi se prenos lastništva in vodstva podjetja lahko izvedel v nekaj letih.

#### 4.2.2 Družina in njihovi medsebojni odnosi

V tem poglavju bomo predstavili družino, ki deluje v tem družinskem podjetju. V Tabeli 5 predstavljamo osnovne podatke o družinskih članih.

*Tabela 5: Osnovni podatki družinskih članov Pohištvá, s. p.*

<b>DRUŽINSKI ČLAN</b>	<b>STAROST</b>	<b>VKLJUČENOST V DRUŽINSKO PODJETJE</b>
mama	57	ustanoviteljica, lastnica
oče	56	zaposlen
sin	36	zaposlen
hči	33	zaposlena

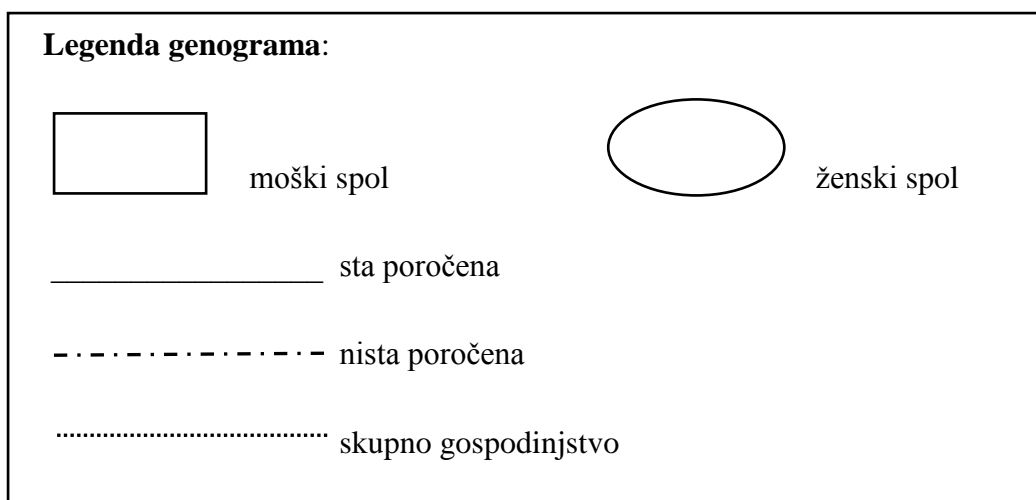
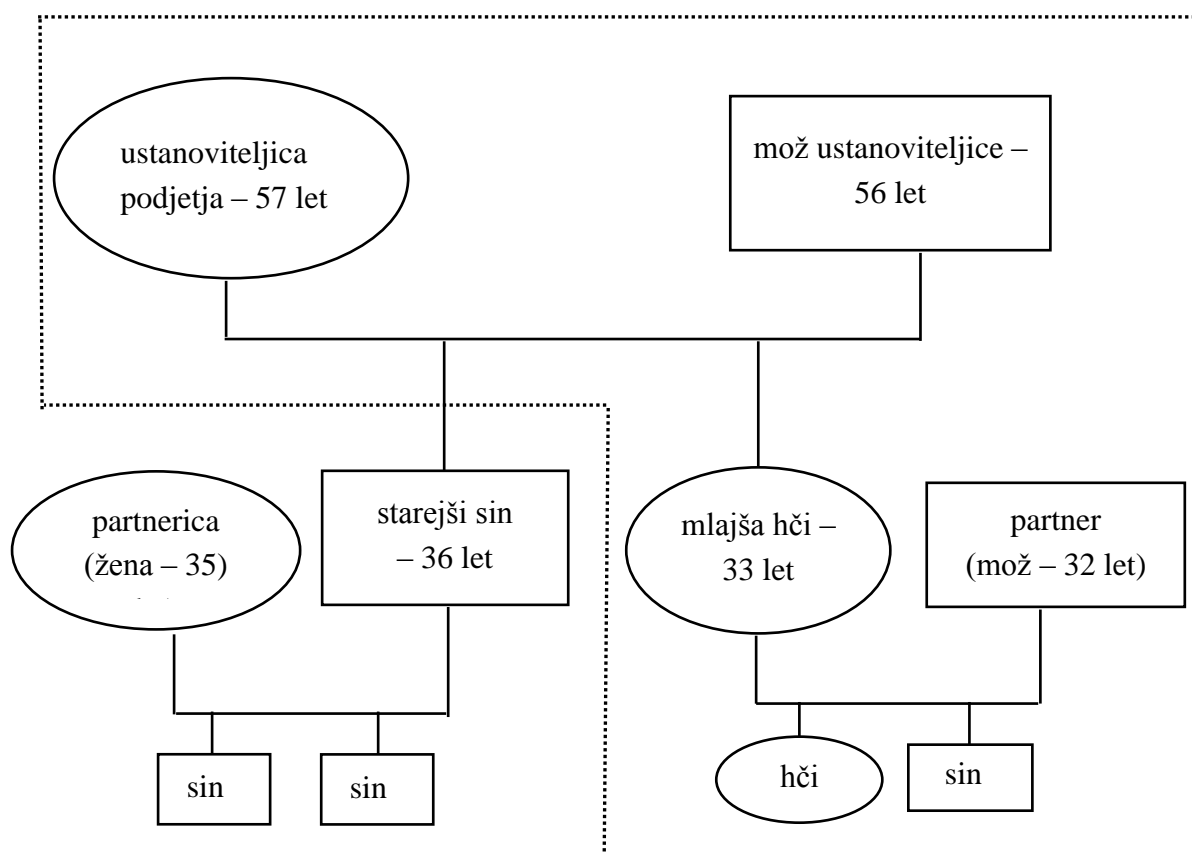
Kot smo že omenili, v Tabeli 5 vidimo, da so vsi člani družine vključeni v podjetje. Oba otroka, sin in hči, imata že svoji družini, vendar njuna partnerja nista vključena v družinsko podjetje.

Člani družine se med seboj dobro razumejo, kar je tudi pogoj za uspešno delovanje družinskega podjetja. Ustanoviteljica in njen mož sta poročena že 37 let, kar je tudi velik dokaz, da se dobro razumeta, podpirata drug drugega in se spoštujeta. Delo v podjetju si znata dobro razdeliti. Mož poleg dela v podjetju skrbi za domača dela okrog hiše, marsikdaj vskoči na pomoč v gospodinjstvu in ustanoviteljici stoji ob strani ter marsikdaj kaj potrpi. Ustanoviteljica poleg vodstvenega dela v podjetju skrbi tudi za gospodinjstvo. Velikokrat pride tudi do konfliktov, ki jih morata reševati s pogovori.

V nadaljevanju bomo predstavili odnose v družini tudi v družinskem genogramu, kar prikazuje Slika 3.

Kot vidimo, je družina klasičen primer članov slovenskega družinskega podjetja, kjer ustanoviteljica z možem prihaja v leta odločitve, komu zaupati podjetje in kdo so bodoči nasledniki.

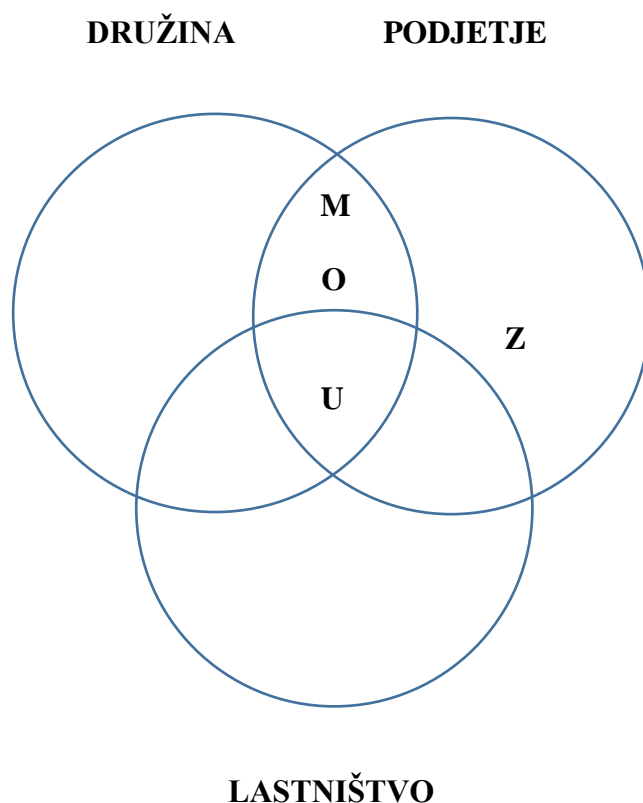
Slika 3: Genogram družine



V nadaljevanju si oglejmo še model treh krogov na primeru družinskega podjetja Pohišto, s. p., prikazanega na Sliki 4.



Slika 4: Model treh krogov družinskega podjetja Pohišтво, s. p.



Razlaga Slike 4:

- U – Ustanoviteljica je lastnica podjetja, v njem je tudi zaposlena. V prihodnosti nameravajo zamenjati način poslovanja iz samostojnega podjetnika (s. p.) na družbo z omejeno odgovornostjo (d. o. o.).
- M – Ustanoviteljičin mož je zastopnik podjetja in je v njem tudi zaposlen.
- O – Oba otroka sta zaposlena v podjetju in sta člana družine.
- Z – Osebe, ki so zaposlene v podjetju, vendar niso lastniki podjetja niti člani družine.

Ustanoviteljica je zelo samozavestna ženska. Vedno je bila pripravljena delati in pomagati, se učiti in izobraževati. Ustanoviteljica je zelo vztrajna oseba, razgledana in komunikativna ženska z velikim krogom poznanstev. Je trdna osebnost, vedno stoji za svojimi dejanji in odločitvami, problemi in težave pa je ne ustavijo pri tem, da bi dosegla, kar želi. Je tudi premišljena oseba, ki je pripravljena veliko potrpeti in počakati. Preden se odloči za kakšno naložbo ali poslovno idejo, vedno dobro premisli. Sama zase pravi, da takrat, ko premišljuje, čaka in se še ne odloči za spremembo, zagotovo ni primeren čas in je tudi to za nekaj dobro. Je izjemno dober vodja, ki zna motivirati in spodbujati zaposlene.

Tudi mož ustanoviteljice je vztrajna in samozavestna oseba. Vse, kar je ustvaril in dosegel, je njegov lasten trud. Je zelo optimističen človek, saj mu poguma ne zmanjka ter nikoli ne

pričakuje, da bi nekdo drug delal tisto, kar bi moral sam. Je zelo dober organizator, zaradi česar je nepogrešljiv člen v podjetju, saj je hiter in zanesljiv v nujnih primerih.

Zakonca imata dva otroka, starejšega sina, ki je star 36 let, in mlajšo hčer, ki je stara 33 let. Sin se je v podjetje vključil že zelo zgodaj. Med opravljanjem poklicne šole je v podjetju opravljal najrazličnejša dela, pozneje se je po končani šoli in opravljenem služenju vojaškega roka tudi zaposlil. Hčerka se je v podjetje vključila pozneje. Prvi razlog je, da je mlajša, drugi razlog pa je šolanje, saj je obiskovala srednjo ekonomsko šolo v Novi Gorici, pozneje pa nadaljevala šolanje na Ekonomski univerzi v Ljubljani. Obvezno prakso je med študijem opravljala v domačem družinskem podjetju in si tako pridobivala znanje. Med študijskimi počitnicami si je pridobivala izkušnje tudi v drugih podjetjih, in sicer v Novi KBM, Zavarovalnici Triglav ter nazadnje pred zaposlitvijo v domačem podjetju tudi v Hitu, d. d., kjer so ji zaradi pridnosti in znanja ponudili zaposlitev, vendar se je na koncu odločila za domače podjetje. Iz povedanega je očitno, da sta oba otroka zrasla s podjetjem.

Otroka se med seboj dobro razumeta. Včasih si prideta navzkriž, če mlajša sestra naredi kaj brez vednosti starejšega brata. Vendar sta že odrasla, imata vsak svojo družino in s pogovorom rešujeta morebitne nesporazume. Držita skupaj in si rada pomagata. Pomembno je tudi, da starša nista nikoli delala razlik med njima, kar je zelo ugodno za nadaljnje odnose v družinskem podjetju.

#### 4.2.2.1 Medsebojni odnosi v družinskem podjetju

V vsaki družini je eno od najpomembnejših vprašanj kakovost odnosov med družinskimi člani. Morebitni konflikti v podjetniških družinah preprečujejo dodatne poslovne priložnosti, pa tudi povečujejo napetosti, ki jih prinaša družinsko podjetništvo. Medsebojni konflikti največkrat nastanejo med starši in otroki ter med brati in sestrami.

Kot smo že povedali, so odnosi med družinskimi člani v podjetju Pohišstvo, s .p., dobri, kar je morda tudi glavni razlog, da podjetje tako dolgo in uspešno posluje brez večjih problemov. Kot v večini drugih družinskih podjetij pa tudi v podjetju Pohišstvo, s .p., prihaja do sporov in trenj med člani družine.

V podjetju Pohišstvo, s. p., so pomembni predvsem odnosi med mamo in sinom, mamo in hčerjo ter med bratom in sestro ter med očetom in otroki, saj so ti člani družine hkrati tudi sodelavci v družinskem podjetju.

Odnos med mamo in starejšim otrokom, sinom, nikakor ni problematičen. Starejši sin je v podjetju že skoraj od samega začetka in dobro pozna poslovanje podjetja. Samostojno rešuje določene probleme in težave. Ker sta z mamo nasprotnega spola, se zelo dobro ujameta v skupnem delu, mama posluša njegove nasvete in ideje ter ga upošteva. Ker pa je sin po naravi temperamenten in si ji bolj upa nasprotovati in se postaviti zase, z mamo večkrat pride tudi v konflikte. Je neposredna oseba in nič ne zna zadržati zase, vsakemu pove, kar mu gre. Na

koncu se vedno pogovorita in izrazita svoja mnenja, za tem pa poskušata priti do skupne točke. Če jima ne uspe, jima priskočita na pomoč mlajša hči ali mož, da jima na koncu le uspe zgladiti spor. Ker sta si z ustanoviteljico po značaju bolj podobna, prihaja med njima tudi pogosteje do sporov. Z vidika vpliva na poslovanje in razvoj družinskega podjetja je morda ta odnos nekoliko bolj vprašljiv, vendar ne more ogroziti razvoja podjetja, saj gre za manjša nestrinjanja in nasprotovanja.

Odnos med mamo in hčerko bi lahko opisali kot precej harmoničen odnos, saj med njima redkokdaj pride do kakšnega konflikta. Razlog je mogoče v tem, da je hči po naravi veliko bolj popustljiva in potrpežljiva oseba. Marsikdaj je pripravljena zatreči kakšno željo ali cilj v zameno za uresničitev kakšnih drugih želja ter za mirno vzdušje v podjetju. Na drugi strani je ustanoviteljica trdna in odločna oseba ter na hčerko zlahka vpliva in jo vodi pri sprejemanju mnenj ali odločitev. Hči v podjetju prav tako že sama rešuje probleme in težave, toda potrebuje še pomoč mame, ker jo določeni poslovni partnerji kot mlajšo in neveljavljeno še ne upoštevajo. Prav tako tudi njej ustanoviteljica prisluhne in upošteva njene nasvete, saj ima tudi hči v podjetju že kar nekaj let izkušenj. Njun odnos z vidika vpliva na razvoj in poslovanje podjetja Pohištvo, s. p., torej ni problematičen.

Tudi odnos med očetom in otrokoma bi lahko opisali kot precej harmoničen. Kot z vsakim staršem tudi v odnosu med očetom in otrokoma prihaja do manjših konfliktov, ki se tudi hitro odpravijo. Konflikti so bolj osebne narave in niso pogosto povezani s podjetjem. Z očetom se otroka ne pogovarjata toliko o poslih in podjetju kot z mamo. Oče ju spodbuja, pohvali in usmerja v podjetju ter ju odvraca od neprimernih in zmotnih zamisli.

Odnos med bratom in sestro lahko primerjam z odnosom med mamo in hčerko, saj je hči oziroma sestra popustljiva tudi v odnosu do brata. Med njima včasih pride do različnih sporov oziroma nesporazumov glede organizacije dela in delovnega časa, saj bi vsak od njiju rad imel nekaj več časa zase in za svojo družino. Velikokrat sta v sporu zaradi perfekcionizma sestre, ki skrbi in stremi k temu, da je vse pospravljeno na svojem mestu in urejeno. Starejšemu bratu se to zdi nepomembno za poslovanje podjetja in ga velikokrat razjezi. Drugače pa njun odnos lahko opišem kot harmoničen in neproblematičen, saj med njima ni čutiti škodljive tekmovalnosti, ampak sodelovanje, kar je tudi osnovni pogoj za nadaljnji razvoj podjetja Pohištvo, s. p.

Na tem mestu je pomembno, da omenimo, da so člani družine, ki so zaposleni v družinskem podjetju, v dobrih odnosih tudi z zaposleno, ki ni družinski član. Ker je tudi ona v Pohištvo, s. p., zaposlena že skoraj dvajset let, je za razvoj podjetja poleg družinskih odnosov pomemben tudi dober odnos do nje, saj je v teh letih postala nepogrešljiv del družinskega podjetja. Različna nasprotovanja bi lahko hitro ogrozila njen potek dela.

Predstavili smo družinske odnose in ugotovili, da se družinski člani dobro razumejo. V podjetju Pohištvo, s. p., do danes še ni prišlo do kakšnih večjih konfliktov, ki bi lahko

kakorkoli negativno vplivali na poslovanje in nadaljnji razvoj podjetja. Toda vedeti moramo, da v podjetju že sodelujeta dve generaciji, kar že zahteva razmislek o nasledstvu, ki pa lahko hitro spremeni njihove medsebojne odnose. Če bodo vprašanja, povezana z nasledstvom, znali reševati kot vse konfliktne situacije do zdaj, tj. z odprtimi pogovori vseh družinskih članov, bodo tudi vprašanje o nasledstvu uspešno rešili.

### **4.3 Nasledstvene možnosti v družinskem podjetju Pohišto, s. p.**

#### **4.3.1 Možni nasledniki podjetja**

Možna naslednika podjetja Pohišto, s. p., sta starejši sin in mlajša hči. O možnih naslednikih podjetja Pohišto, s. p., smo povedali že veliko, opisali smo njuno izobrazbo, delovne izkušnje, delovno področje v družinskem podjetju, značajske značilnosti ter njun medsebojni odnos. Zdaj bomo še nekaj besed namenili opisom potencialnih naslednikov za morebitno nasledstvo, še pred tem pa povedali nekaj o ustanoviteljici.

##### **4.3.1.1 Ustanoviteljica**

Kot smo že omenili, je ustanoviteljica samozavestna, trdna in odločna oseba, ki jo redkokdaj kakšna stvar spravi iz tira. Svoje delo opravlja z veseljem, saj je dejavnost, s katero se ukvarja od nekdaj, njena ljubezen. Oprema doma, pohišto in dodatki za opremo doma, vse to so glavne dejavnosti podjetja Pohišto, s. p., za katere ima ustanoviteljica dober občutek pri izbiri in svetovanju. Po naravi je zaupljiva oseba, kar se kaže tudi v odnosu do njenih otrok. V podjetju jima zaupa, pri opravljanju njunega dela jima ne gleda pod prste in ne dvomi v njuno presojo. Na razpolago jima je vedno, ko jo potrebujeta. Prav tako rada pomaga zaposleni, ki ni družinska članica, pri njenih zadolžitvah, če je v dvomih. Mnenja je, da morajo mladi, če niso prepričani v svoje zmožnosti in potrebujejo potrditev odgovorne osebe, vprašati, saj tako pridobivajo izkušnje. Ustanoviteljica je tudi poštena in iskrena oseba, saj meni, da je zaupanje med družinskimi člani in drugimi zaposlenimi v podjetju zelo pomembno za uspešno poslovanje podjetja. Tako tudi vsi družinski člani v družinskem podjetju vedo za vsa sredstva in premoženje ustanoviteljice in med njimi ni nobenih skrivnosti. Ustanoviteljica se o pomembnih vprašanjih in odločitvah vedno posvetuje z otroki, šele nato se odloči, saj pravi, da imajo lahko mladi popolnoma drugačen pogled na stvari in ni nujno, da je ta pogled napačen.

Mama – ustanoviteljica je prijetna in zabavna oseba ter skrbna do svojih otrok. Tudi s poslovnimi partnerji in zaposleno se zelo dobro razume. V družbi svojih prijateljev velja za vedro in pozitivno osebo, s katero se radi družijo. Vsakomur je vedno pripravljena pomagati. S takim odnosom do podjetja in do življenja je ustvarila dobro ime in ugled podjetja.

Ustanoviteljica se zaveda, da je nasledstvo daljši proces, ki ga je treba pravočasno načrtovati. Njena želja je, da bi podjetje ostalo v lasti družine, saj sta otroka ob tem podjetju zrasla in bila

v njem vedno prisotna. Sama se tudi zaveda, da ne bo živela večno in da bo treba podjetje predati. Meni, da sta otroka že dovolj zreli in izkušeni v poslovanju za prevzem podjetja, in se ne boji, da bi se poslovanje podjetja po njenem odhodu poslabšalo. Dodaja še, da bo, dokler bo zmogla in ji bo zdravje dopuščalo, pomagala v podjetju, predvsem glede vodstvenih poslov. Sama je mnenja, da so nepremišljene poteze glede prenosa podjetja na naslednjo generacijo lahko usodne, zato bo pri tem previdna. Ker je starostno že dovolj zreli za odhod iz podjetja oziroma za prenos vodstva in lastništva, je že čas, da v bližnji prihodnosti pripravi načrt nasledstva. Pri načrtovanju pravi, da bo upoštevala tako želje družinskih članov kot dobrobit podjetja. Delo in lastništvo mora biti pravično razdeljeno med oba otroka, za kar bo poskrbela. Prepričana je, da bodo tudi ta problem uspešno rešili in poskrbeli za uspešno poslovanje družinskega podjetja tudi v prihodnje.

#### 4.3.1.2 Sin

Kot smo že navedli, je sin ustanoviteljice star 36 let, poročen in ima že dva otroka. Po izobrazbi je trgovec in, kot smo že omenili, je po značaju bolj temperamenten, odprt in si upa nasprotovati, da doseže svoje cilje. Sicer je priden in iznajdljiv delavec, vendar večkrat trmast in nepopustljiv. Velikokrat se njegov delovni čas ne konča v osmih urah, ampak, kot je značilno za družinska podjetja, večkrat podaljša svoj urnik do poznih večernih ur. Njegova negativna lastnost je, da se prehitro zaleti v določeno stvar in ne razmisli dovolj ter potem pri tem tudi vztraja, čeprav nima vedno prav. To mu včasih vzame preveč časa in energije ter zmanjša njegovo produktivnost. Njegova pričakovanja o nasledstvu so nadaljevati svoje delo v družinskem podjetju. Ni zahteven in si ne želi izključno direktorskega mesta, saj je mnenja, da si oba s sestro zaslužita enakovreden položaj ter enake deleže. Sin torej goji želje po prevzemu podjetja, vendar si želi, da bi oba s sestro delala skupaj še naprej. Njegova partnerica s podjetjem ni povezana, ker je zaposlena drugje, tako da ni potencialni naslednik podjetja. Sin je torej prvi potencialni naslednik podjetja Pohišstvo, s. p.

#### 4.3.1.3 Hči

Hči je stara 33 let, je tudi poročena, ima svojo družino, prav tako z dvema otrokoma. S svojo družino živi še pri starših, saj z možem gradita nov, svoj dom. O njeni izobrazbi smo že povedali, na tem mestu bomo dodali, da je poleg svojega potrpežljivega in popustljivega značaja natančna delavka. Tudi njen delovni čas ni natančno določen, saj dela, ko je treba, tudi do poznih večernih ur. Poleg tega ima tudi negativne lastnosti, in sicer preveč popušča drugim, kar včasih lahko izkoristijo v svoj prid, preveč preverja samo sebe in ne zaupa v svoje delo, kar ji vzame preveč časa. Prav tako kot sin tudi hči goji želje po prevzemu družinskega podjetja. Od ustanoviteljice pričakuje, da bo podjetje predala obema z bratom in se ne obremenjuje s svojim položajem v podjetju v prihodnosti. Še naprej si želi delati v družinskem podjetju, saj jo to delo veseli. Njen mož je zaposlen drugje in ga delo v družinskem podjetju ne zanima, saj ni povezano z njegovo izobrazbo in izkušnjami. Hči je torej drugi potencialni naslednik podjetja Pohišstvo, s. p.

Na tem mestu moramo omeniti, da prodaja podjetja Pohišтво, s. p., ne pride v poštev. Po našem mnenju je to najmanj verjetna možnost. Oba otroka sta pripravljena prevzeti podjetje in o možnosti prodaje ali drugih možnostih, kot je na primer zaposlitev zunanjega managerja, ne razmišlja nihče. Ustanoviteljica želi, da podjetje še naprej ostane v lasti družine, saj ni razloga, da ne bi delali naprej, dokler je poslovanje uspešno in so otroci pripravljene prevzeti podjetje.

#### **4.3.2 Predlog plana nasledstva v podjetju Pohišťvo, s. p.**

V podjetju Pohišťvo, s. p., še nimajo izdelanega plana nasledstva, zato bomo v nadaljevanju pripravili predlog nasledstvenih možnosti.

Kot smo že predhodno zapisali, sta oba otroka ustanoviteljice in njenega moža že v mladosti, tj. med šolanjem, začela delati v družinskem podjetju in tako sta s podjetjem zrasla. To je velika prednost, saj sta pridobila veliko pomembnih izkušenj in znanj o poslovanju podjetja. Lahko rečemo, da se je proces menjave generacije že začel z njunim začetkom dela v podjetju.

Kot v večini družinskih podjetij ima pri načrtovanju nasledstva tudi v Pohišťvu, s. p., glavno besedo ustanoviteljica. Kot pa sama pravi, ne bo naredila ničesar brez posvetovanja z ostalimi člani družine. Menimo, da za direktorsko mesto nimajo veliko izbire, saj sin nima izpolnjenih pogojev za vodenje podjetja, končano ima namreč trgovsko šolo. Tako naj bi položaj sedanje direktorice, ustanoviteljice zasedla njena hčerka. Sama sicer nima toliko let izkušenj v podjetju kot njen brat, ki je v podjetje vključen dlje časa. Prav zato bo pomembno, da bosta z delom v podjetju dejansko nadaljevala oba, da ji bo brat v pomoč, ko ga bo potrebovala, ter da se bosta skupaj dopolnjevala. Oba izmed njiju imata že zdaj opredeljene naloge v podjetju, vsak od njiju ve, kaj so njune zadolžitve v podjetju, in menimo, da je prav, da tako tudi ostane. Hči naj torej poleg vodenja podjetja v celoti prevzame finančne posle, iskanje novih in pogajanje z obstoječimi dobavitelji, oglaševanje podjetja ter stike z javnostjo, sin pa naj prevzame vodenje prodajalne, celotno nabavo in distribucijo blaga končnim kupcem, vključno z montažo pohištva in reklamacijsko službo. Ker pa se oba odlično razumeta med seboj, predvidevamo, da med njima ne bo zamer in težav, kdo bo pravno in formalno nasledil mamino Vesta, da bosta v podjetju delo nadaljevala oba.

Mama bo ostala direktorica, dokler ne bo šla v pokoj. Menimo, da bi bilo dobro, če bi v podjetju sodelovala in pomagala še po upokojitvi, pri sprejemanju večjih odločitev, dokler ji bo zdravje to dopuščalo, saj so njene izkušnje in poznanstva neprecenljivi. Tudi mož ustanoviteljice bo v podjetju opravljal delo, dokler se ne bo upokojil.

V prihodnosti nameravajo v podjetju menjati način poslovanja s samostojnega podjetnika (s. p.) na družbo z omejeno odgovornostjo (d. o. o.). To je smiselno, saj bo tako ustanoviteljica tudi lažje razdelila podjetje med oba otroka, sina in hčerko. Glede prenosa lastništva, menimo,

da naj se predaja izvede takrat, ko bo ustanoviteljica dejansko šla v pokoj. Dobro je tudi, da ustanoviteljica zadrži del premoženja zase in svojega moža ter si zagotovi redno prejemanje dohodkov iz družinskega podjetja. Če pa bi podjetje uspešno poslovalo tudi po njenem odhodu in ustvarjalo dobiček, je prav, da bi se del dobička namenil tudi njej, saj je podjetje njena zasluga in plod njenega dela. Tako bo podjetje po delitvi lastništva imelo štiri lastnike, ustanoviteljico in moža ter sina in hčerko, vsak pa bo imel svoj delež. Kakšen bo ta delež, se bodo odločili ob samem prenosu lastništva.

Podjetje Pohišstvo, s. p., ima računovodstvo vodeno od zunaj, kar bi tudi v prihodnje ostalo nespremenjeno. Znanja na področju računovodstva trenutno nima nihče, vendar je velika želja hčerke, da se v prihodnosti nauči in pridobi izkušnje tudi na tem področju.

Načrt, ki smo ga predstavili, temelji na sedanjih razmerah v podjetju Pohišstvo, s. p. Če bi prišlo do kakšnih nepričakovanih sprememb, bodo morali v podjetju znova razmisliti in najti najboljšo rešitev. Zavedajo se, da je za uspešno nadaljevanje in obstoj družinskega podjetja potreben pravočasno izdelan načrt nasledstva. Le tako se lahko izognejo marsikateremu konfliktu in preprečijo morebitna trenja med bratom in sestro v prihodnosti.

Če bo družinsko podjetje tudi v prihodnje ostalo v rokah družine, bo omogočilo nadaljevanje družinske tradicije prodaje pohištva na Goriškem.

## **SKLEP**

Družinska podjetja so že dolgo pomembna oblika podjetništva v razvitem svetu, kar se kaže v njihovem prispevku k bruto domačemu proizvodu in zaposlovanju ljudi. Kljub njihovi številčnosti in priljubljenosti pa še ni splošno sprejete definicije, kaj družinsko podjetje je. V zadnjem času tudi v Sloveniji narašča število družinskih podjetij. V Sloveniji govorimo o začetkih družinskega podjetništva nekje po drugi svetovni vojni, razširilo in razvilo pa se je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Večina slovenskih podjetij je še mladih, saj je za zdaj večina družinskih podjetij še vedno pod okriljem prve generacije.

Pri družinskih podjetjih je značilno prepletanje dveh povsem različnih sistemov, saj so za družino značilna čustvena razmerja med družinskimi člani, za podjetje pa racionalno poslovno vedenje. Prav to medsebojno delovanje in prepletanje teh dveh na videz nezdržljivih sistemov daje družinskim podjetjem določeno prednost, saj v drugih oblikah podjetij namreč ni mogoče zaslediti take zavezanosti družinskih članov in tako povečane požrtvovalnosti. Vendar v diplomskem delu ugotavljamo, da so prav zaradi tega prepletanja družinskega in poslovnega sistema družinska podjetja po drugi strani veliko bolj ranljiva, kar se kaže v različnih nasprotovanjih med družinskimi člani in posledično težavnejšem načrtovanju nasledstva. Žal je zaradi tega tudi njihova smrtnost veliko večja kot pri običajnih podjetjih.

V diplomskem delu smo ugotovili, da se družinska podjetja velikokrat soočajo z različnimi problemi, ki izhajajo iz tega, da so v lasti družine. Eden izmed teh problemov so odnosi med družinskimi člani. Uspešnega razvoja podjetja nikakor ne moremo pričakovati brez odkritih in dobrih odnosov med člani družine, saj so prav dobri družinski odnosi pogoj za obstoj družinskih podjetij. Naslednji pomemben problem, s katerim se srečujejo družinska podjetja, je prenos nasledstva na naslednjo generacijo.

Za obstoj in razvoj družinskega podjetja je pomembno pravočasno načrtovanje nasledstva, s tem pa tudi načrtovanje za družino in širšo skupnost okoli podjetja. Žal se v družinskih podjetjih pogosto pojavlja odpor proti načrtovanju nasledstva, saj to predstavlja soočenje s temami, kot so staranje, bolezen, smrt, ki se jih ljudje enostavno bojijo in izogibajo. Poleg tega pa se določeni ustanovitelji tako identificirajo s podjetjem, da ga s težavo prepustijo naslednji generaciji. Prav nenačrtovana prihodnost je pogosto razlog za nesoglasja med člani družine in velikokrat razlog za zaključek delovanja podjetja. Kot smo že povedali, se le 30 % družinskih podjetij uspešno prenese v drugo generacijo, v tretjo pa veliko manj, ta številka se giblje okrog 10 %.

Namen diplomskega dela je bil podrobneje spoznati in proučiti družinska podjetja, predstaviti družinske odnose ter nasledstvene možnosti v družinskih podjetjih in probleme, povezane z nasledstvom. Spoznali smo različne definicije in opredelitve mnogih avtorjev, opisali smo značilnosti družinskih podjetij ter v čem se razlikujejo od nedružinskih podjetij. Našteli smo prednosti in slabosti družinskih podjetij ter opisali prepletanje družinskega in poslovnega sistema. Nato smo pozornost namenili družinskim odnosom ter njihovem vplivu na poslovanje podjetja in se v zadnjem teoretičnem delu posvetili procesu nasledstva, problemom in oviram, ki se pri tem pojavljajo, ter navedli nasledstvene možnosti v družinskih podjetjih.

Namen diplomskega dela je bilo tudi preučevanje konkretnega družinskega podjetja ter navedena teoretična spoznanja prenesti na praktičen primer resničnega podjetja. Ker je avtorica del družinskega podjetja Pohištvo, s. p., je predstavila to podjetje, svojo družino in njihove medsebojne odnose. Med analizo izbranega podjetja smo ugotovili, da se člani med seboj dobro razumejo, spoštujejo in podpirajo, kar je pogoj za uspešno poslovanje podjetja. Avtorica razmere v podjetju zelo dobro pozna, zato se je odločila ter prepričala družino in podjetje, da so začeli počasi razmišljati tudi o nasledstvu v Pohištvo, s. p.. Posvetila se je temu problemu in predlagala možne rešitve nasledstva, ki bodo lahko v pomoč ustanoviteljici pri predaji podjetja. Mislimo, da so začeli pravočasno in si prihranili marsikateri nepotrebn problem.

Glede predlaganih možnih naslednikov smo v prvo vrsto postavili sina in hčerko ustanoviteljice, pri čemer menimo, da ima hčerka več možnosti. To lahko pojasnimo s tem, da se je hčerka izobraževala, tudi po želji staršev, da bi imeli primerne naslednika.



Cilje diplomskega dela smo izpolnili, saj smo opredelili družinsko podjetje, družino, medsebojne odnose in nasledstvo. V zadnjem delu diplomskega dela pa smo to teoretično znanje prenesli in predstavili na konkretnem primeru domačega podjetja ter tako razširili zanje na področju družinskega podjetništva.

Škoda je, da družinska podjetja propadejo zaradi medsebojnih sporov ali nepravilnega načrtovanja nasledstva. Upamo, da bo to diplomsko delo pripomoglo k zmanjšanju tega perečega problema in komu vzbudilo zanimanje in ga spodbudilo k razmišljanju o zgodnjem načrtovanju nasledstva.

## LITERATURA IN VIRI

1. Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1997). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *Family Business Review*, 10(1), 53–67.
2. Duh, M. (2003a). *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Gubno: Založba MER Evrocenter.
3. Duh, M. (2003b). *Družinski odnosi in razvoj družinskega podjetja: razvojne posebnosti in posebnosti managementa malih, srednje velikih in družinskih podjetij. Integralni management in razvoj podjetja*. Gubno: Založba MER Evrocenter.
4. Duh, M., Tominc, P., & Rebernik, M. (2005). Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 38(12), 590–598.
5. Dunn, B. (1994). *Business and Management Development in Family Enterprises: Starting From a Zero Base*. Scotland: Paper Presented at IntEnt 1994, University of Stirling.
6. Ferik, L. (2008, 20. maj). Nasledstvo je ključno vprašanje. Najdeno 2. decembra 2014 na spletnem naslovu [http://bor.czp-vecer.si/VECER2000\\_XP/2008/05/20/2008-05-20\\_STR-33-33\\_MX-01\\_Izd-01-02-03-04-05-06\\_PAG-FINANCNI-V.pdf](http://bor.czp-vecer.si/VECER2000_XP/2008/05/20/2008-05-20_STR-33-33_MX-01_Izd-01-02-03-04-05-06_PAG-FINANCNI-V.pdf)
7. Gersick, E. K., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Najdeno 1. decembra 2014 na spletnem naslovu [http://www.google.si/books?hl=sl&lr=&id=ScDm6NUEr-MC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Generation+to+Generation:+Life+Cycles+of+the+Family+Business&ots=E9KL-VfxYj&sig=EIyxp7dA8ZbSAczexe3m0zwe844&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://www.google.si/books?hl=sl&lr=&id=ScDm6NUEr-MC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Generation+to+Generation:+Life+Cycles+of+the+Family+Business&ots=E9KL-VfxYj&sig=EIyxp7dA8ZbSAczexe3m0zwe844&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
8. Glas, M. (2003). *Družinska podjetja v Sloveniji: Kaj vemo o njih? Challenges and Opportunities of EU Enlargement for SMEs in CEI countries: Conference proceedings*. Piran: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
9. Glas, M., & Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
10. Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
11. Kelbl, J. (2001, 10. september). Nasledstvo v družinskem podjetju. *Podjetnik*. Najdeno 1. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/nasledstvo-v-dru%C5%BEinskem-podjetju-20011009>
12. Kelbl, J. (2002). *Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Kos, B. (2008, 20. april). Družinsko podjetništvo. Najdeno 12. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/druzinsko-podjetnistvo.php>
14. Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. San Francisco: *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
15. Leach, P. (1994). *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.
16. Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management Succession in the Family Business, *American Journal of Small Business*, 16(3), 1–6.

17. Pušnik, M. (2013, 19. junij). Družinsko podjetništvo pri nas je v tranziciji. *Finance*. Najdeno 20. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/8342578/Dru%C5%BEinsko-podjetni%C5%A1tvo-pri-nas-je-v-tranziciji>
18. Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. San Francisco: *Family Business Review*, 10(1), 1–35.
19. Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
20. Vadnjal, J. (1999). *Družinsko podjetništvo*. Ljubljana: Gea College.
21. Vadnjal, J. (2008). Družinsko podjetje na razpotju. *Podjetnik: od ideje do uspeha*, 17(2), 46–47.
22. Vadnjal, J. (2011, 10. januar). Mir v družinskem podjetju. *Podjetnik*. Najdeno 15. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/mir-v-dru%C5%BEinskem-podjetju-20111001>
23. Vadnjal, J. (2013, 10. oktober). Družinska podjetja: ne zamorite potomcev. *Finance*. Najdeno 1. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8349179/Dru%C5%BEinska-podjetja-ne-zamorite-potomcev>
24. Vadnjal, J. (2014, 26. junij). Kdo bo prevzel družinska podjetja? *Finance*. Najdeno 12. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8805027/Kdo-bo-prevzel-dru%C5%BEinska-podjetja>
25. *Veliki splošni leksikon* (1997). Izvirnik: Der Knauer – Universallexikon in 15 Bänden. VS Verlagshaus Stuttgart GmbH & Co., Stuttgart, 1991, 1994–96. Ljubljana: DZS.
26. Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
27. Žaler, J. (2008, 17. april). Družinsko podjetje – prednost ali ovira? Najdeno 11. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=24>
28. Žaler, J. (2011, 23. november). Konflikti in tekmovalnost v družinskem podjetju. Najdeno 10. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=643>
29. Žunič, K. (2011). Družinsko podjetništvo. Najdeno 1. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1017>
30. Pohišstvo, s. p. (2003). *Ustanovitev in razvoj poslovanja podjetja, predstavitev prodajnega programa Pohišstva, s.p.* (interno gradivo). Ljubljana: Pohišstvo, s. p.