

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PLANIRANJE NASLEDSTVA V DRUŽINSKEM
PODJETJU**

Ljubljana, december 2001

ALEŠ JAGODIČ

KAZALO

1 UVOD.....	1
2 DRUŽINSKO PODJETJE.....	2
2.1 OSNOVE O DRUŽINSKEM PODJETJU.....	2
2.2 DRUŽINA IN PODJETJE.....	4
2.3 DRUŽINA IN POSLOVNI SISTEM.....	6
2.4 POZITIVNE IN NEGATIVNE STRANI DRUŽINSKEGA PODJETJA.....	8
2.4.1 Prednosti družinskih podjetij.....	8
2.4.2 Hibe družinskih podjetij.....	10
2.5 GONILNA SILA DRUŽINSKEGA PODJETJA.....	12
2.5.1 Ustanovitelj.....	12
2.5.2 Moški podjetnik – lastnik.....	13
2.5.3 Ženska podjetnik – lastnik.....	13
2.5.4 Zakonski pari.....	14
2.5.5 Sinovi.....	14
2.5.6 Hčere.....	14
2.5.7 Priženjeni člani družine.....	15
2.5.8 Nedružinski uslužbenci.....	15
2.6 POMEMBNA NAVZOČNOST ŽENSK V PODJETJU.....	15
3 PROBLEMI IN IZZIVI DRUŽINSKIH PODJETIJ.....	16
3.1 ZAPOSLOVANJE SORODNIKOV IN PRIJATELJEV.....	16
3.2 KONFLIKTNI ODNOSI V DRUŽINSKEM PODJETJU.....	17
3.2.1 Razlogi za nastanek konfliktov.....	17
3.2.2 Spori in konfliktni odnosi med dvema generacijama.....	19
3.2.3 Spori in konfliktni odnosi v isti generaciji.....	21
3.3 PRENOS VODENJA NA NASLEDNJO GENERACIJO.....	22
3.3.1 Odpor ustanovitelja proti planiranju.....	26
3.4 POGOJI USPEŠNE TRANZICIJE V DRUŽINSKEM PODJETJU.....	28
3.4.1 Planiranje nasledstva v družinskem podjetju.....	28
4 DRUŽINSKO PODJETJE ŠPORTMAX	31
4.1 ZAČETKI PODJETJA.....	32
4.2 DANAŠNJA PODOBA PODJETJA.....	34
4.3 MOŽNI NASLEDNIKI IN NJIHOV ODNOS DO DRUŽINSKEGA PODJETJA.....	35

5 PRIMERJAVA TEORIJE S TIPIČNIM DRUŽINSKIM PODJETJEM.....	40
5.1 POTRJEVANJE TEORIJE.....	41
5.2 ODMIKI OD TEORIJE.....	42
6 SKLEP.....	43
7 LITERATURA	45
8 VIRI.....	46

1 UVOD

Kaj je družinsko podjetje? Besedna zveza je sestavljena iz dveh besed: družina in podjetje. Družina je tista skupina ljudi, v kateri se rodimo, odraščamo. Družina za nas skrbi in nas varuje, dokler si ne ustvarimo svoje družine. Tudi podjetje je nekakšna skupina ljudi, ki jih združuje predvsem interes opravljanja pridobitne dejavnosti, s katero si zaposleni v tem podjetju zagotavljajo vsakdanjo eksistenco, lastniki pa dolgoročno naložbo svojega kapitala.

Družinska podjetja najdemo praktično na vseh področjih. Med najpomembnejša področja spadajo osebne storitve, hotelirstvo, gostinstvo, predelava lesa, trgovina (Vadnjal, 1994, str. 38). Po nekaterih podatkih je družinsko podjetništvo najbolj razvito v Združenih državah Amerike, kjer naj bi bilo po nekaterih ocenah celo preko 95% vseh podjetij v družinski lasti. Tudi po drugih državah je podobno. V Veliki Britaniji in Nemčiji je okoli 75% vseh podjetij v družinski lasti; v teh podjetjih pa je tudi vsaj 50% celotne delovne sile. Verjetno mi ni potrebno posebej govoriti, da tudi delež BDP, ki ga prispevajo družinska podjetja v skupni BDP, krepko presega 50% oziroma 60% (Dunn, 1994, str. 7). Družinska podjetja so tudi glavni vzgon za rast zaposlenosti posameznih gospodarstev (Kets de Vries, 1996, str. 3). Lahko bi celo sklepali, da je narodna blaginja določene države odvisna od udeležbe družinskih podjetij v njej.

V razvitih gospodarstvih so družinska podjetja že dolga leta ena od pomembnejših oblik podjetništva. Pod pojmom družinsko podjetje si velik del ljudi še vedno predstavlja neko manjše podjetje z manjšim poslom, ki ga opravljata ata in mama, včasih pa jima na pomoč priskočijo še otroci. To tezo pa hitro ovržejo nekatera imena podjetij, ki so v družinski lasti: DuPont, Harley-Davidson, BMW, Lego, Bata, Guinness, Benetton, Fiat, ... (Lank, 1990, str. 122). Družinska podjetja povsod po svetu prispevajo k socialni stabilnosti in gospodarskemu uspehu države. Njihova prednost pred podjetji z razpršenim lastništvom je sposobnost gledati in delovati na dolgi rok.

Najuspešnejša družinska podjetja imajo sposobnost prilagajanja. Člani družine hitro vidijo nastali konflikt in ga kar se da hitro tudi rešijo. Pravi čas znajo opaziti spremembe v poslovnem okolju in ugotoviti, da njihov sistem poslovnega delovanja ne deluje več in ga je potrebno spremeniti. Ob pravi pripravljenosti na spremembe tudi družinski člani, kot posamezniki, dobijo priložnost, da se dokažejo v drugačni vlogi in pustijo za seboj vse sporne stereotipe iz otroštva (Hollander, Bukowitz, 1990, str. 142).

Čeprav imajo družinska podjetja v svetu velik pomen zaradi svojega prispevka k bruto domačemu proizvodu, pa je tudi dejstvo, da je smrtnost med temi podjetji velika. Ker združuje družinsko podjetje tako lastnosti družine kot podjetja, potegne za seboj vrsto prednosti (predanost poslu in družini, veliko znanja, hitro sprejemanje odločitev, zanesljivost in ponos, fleksibilnost v času in denarju, stabilna kultura, razmišljanje na dolgi rok) kot tudi slabosti (težave v povezavi z nasledstvom, rigidnost, pomanjkanje prave vodje, izpuščeni poslovni izzivi, čustveni vplivi na poslovanje).

Diplomsko delo sem razdelil na tri dele. V prvem delu sem teoretično skušal prikazati oziroma opisati, kaj sploh je družinsko podjetje, katere so njegove prednosti in katere so slabosti, če ga primerjam s podjetjem, ki ima široko razpršeno lastništvo. Zanimalo me je, kdo so ključni ljudje v družinskem podjetju, njihove težave, težave v zvezi z zaposlovanjem sorodnikov, razlogi za konflikt med dvema generacijama in konflikt v isti generaciji ter reševanje problema, ki pa ponavadi predstavlja najtrši oreh za mnogo podjetij: problem nasledstva.

Povedati moram, da bi se dalo z vidika teorije pisati in pisati. Tako sem omejil teorijo le na tisti del, ki ga bom dopolnjeval in potreboval v drugem delu, v katerem bom predstavil konkretno družinsko podjetje, zgodovino tega podjetja, sedanji pogled na podjetje, prednosti in še posebno slabosti tega podjetja. Nisem nekakšen prerok, vendar bom na koncu poskušal opisati tudi prihodnost tega podjetja, še posebno vprašanje nasledstva.

V zadnjem, tretjem delu pa bom primerjal prvi in drugi del, torej teorijo in prakso. Preko uspešnega podjetja bom skušal preveriti, kaj nas teorija uči oziroma kje se teorija v primerjavi s prakso potrjuje in kje nastajajo odmiki od teorije.

2 DRUŽINSKO PODJETJE

2.1 Osnove o družinskem podjetju

Vsi si znamo predstavljati, kaj je družinsko podjetje, vendar enotne definicije kljub temu ni. Tako Rosenblatt et al. (1990, str. 3) ugotavlja, da je ravno pomanjkanje enotne definicije vzrok, da dejansko ne obstajajo statistični podatki o številu družinskih podjetij. Različne definicije poskušajo iz različnih zornih kotov čimbolj natančno opredeliti značilnosti družinskega podjetja.

Poglejmo, kako si nekateri avtorji predstavljajo in razlagajo pojem družinskega podjetja:

Tabela 1: Izbrane definicije družinskega podjetja v literaturi

AVTOR	DEFINICIJA
HANDLER (1989, str. 259)	V družinskem podjetju glavne upravljaljske (managerske) funkcije zasedajo družinski člani.
FILION (1991, str. 26)	Družinsko podjetje je v večinski lasti družine, člani družine delajo v podjetju, podjetje je v lasti družine več kot eno generacijo.
LEACH (1991, str. 3)	Družinsko podjetje je vsako podjetje, na katerega poslovanje vplivajo družinske povezave in s tem družinska čustva.
HAHN (1992, str. 75)	Družinsko podjetje je podjetje poljubne pravne oblike. Na njegov obstoj in razvoj vplivajo člani družine z večinsko udeležbo v kapitalu podjetja, kakor tudi s svojim delom v podjetju. V najvišjih organih upravljanja in vodenja sodelujejo družinski člani. Težnja po tem, da podjetje ostane v družinski lasti, je močna.
SYMS (1992, str. 5)	V podjetje sta vpleteni vsaj dve generaciji družine.
VAHČIČ (1994, str. 914)	Družinsko podjetje je tisto, ki v prvi vrsti zaposluje družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dohodek.

Vidimo lahko, da so si definicije podobne, vendar vseeno različne. Nekateri avtorji pri definiranju družinskega podjetja izhajajo iz lastništva družine, drugi iz upravljaljskih pravic, tretji pa iz kriterija večih generacij.

V družinskem podjetju so lahko zaposleni različni člani družine. Kateri člani pa sestavljajo slovensko družinsko podjetje, prikazuje razpredelnica 2.1 Iz razpredelnice je razvidno, da je najpogostejša naveza oče - sin, blizu pa je tudi povezava mož - žena. Na podlagi ankete lahko vidimo, da je ponavadi ustanovitelj mož, kasneje pa se mu, najbrž zaradi razširitve posla, pridruži še kakšen član družine oziroma sorodstva.

Za razliko od naših sosedov (Italija), v Sloveniji družinsko podjetje ni pravni pojem. Zakon o gospodarskih družbah družinskega podjetja namreč ne opredeljuje kot posebne pravne oblike. Iz tega sledi, da je družinsko podjetje družbeno-ekonomski pojem, pravna oblika pa je poljubno izbrana glede na določila zakona, ki velja v določeni državi.

Razpredelnica 2.1: Tipi slovenskih družinskih podjetij

Tip podjetja	Pogostost v %
oče - sin	27
mož - žena	23
oče - sin - sin	15
oče - hči	8
mati - hči	8
brat - brat - brat	4
oče - sin - hči	4
oče - mati - sin	4
oče - mati - sin - sin	4
svak - svak	3

Vir: Vadnjal, 1996, str. 67.

Družinska podjetja po svetu so vseh velikosti in pogosti so primeri velikih multinacionalk v družinski lasti. V Sloveniji se družinsko podjetništvo do te razsežnosti še ni razvilo. Eden od razlogov je tudi relativna mladost slovenskih družinskih podjetij. V Sloveniji se je podjetniška tradicija po drugi svetovni vojni praktično prekinila. Zato je razumljivo, da so bila do privatizacije našega gospodarstva vsa zasebna podjetja mlada in večinoma majhna. Zato ni nič čudnega, da sodijo praktično vsa družinska podjetja v velikostni razred do petdeset zaposlenih, torej med mala podjetja. Večino delujejo pod pravnim pojmom d.o.o. in s.p.

Kot ugotavljata Ward in Aronoff (1996, str. 2) družinska podjetja niso nujno majhna podjetja. Njune raziskave kažejo, da je ena tretjina od 1000 največjih podjetij gospodarstva ZDA v lasti in upravljanju družin. Približno 10.000 do 15.000 družinskih podjetij zaposluje več kot 500 ljudi. Poleg dejstva, da so družinska podjetja lahko zelo velika, tudi ugotavljata, da so po večini tudi izjemno uspešna.

2.2 Družina in podjetje

Podjetja delujejo v določenem okolju, ki ga sestavljajo različni dejavniki: potrošniki, vlada, carine, zakoni, trg delovne sile, geografski položaj države in podobno. Dejavnike, ki vplivajo na podjetje in se jim mora le-to prilagajati, imenujemo poslovno okolje podjetja (Glas, 1994, str. 9). Podobno kot nedružinska so tudi družinska podjetja vpeta v okolje. Od nedružinskih pa se razlikujejo po tem, da morajo poleg okolja in pravih poslovnih odločitev upoštevati še eno, ravno tako pomembno sfero

- družino. Dunn (1994, str. 5) navaja naslednje značilnosti družinskih podjetij, ki jih bistveno ločijo od nedružinskih:

- skrb za dobro družine in za ohranitev delovnih mest tako za člane družin, kot tudi za ostale zaposlene;
- skrb za dobro ime družine v poslovanju, ki se kaže v skrbi za zaposlene, za kakovost ter na splošno za širšo družbo, kot je npr.: finančna podpora lokalnim dogodkom, prispevki v dobrodelne namene itd.;
- značilnost, ki najmočneje poudarja razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji, je vpliv sprememb v družini na upravljanje in vodenje družinskega podjetja.

Daily in Dollinger (1992, str. 129 -133) sta opisala nekaj razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji, ki so po njunem mnenju posledica različne lastniške strukture:

- podjetja nimajo izdelanih formalnih sistemov odločanja;
- podjetja nimajo izdelanih postopkov notranjega nadzora, ne uporabljajo kazalcev uspešnosti, učinkovitosti, rasti in ne ločujejo lastništva in upravljanja;
- običajno obstaja dominantna oseba, ustanovitelj, ki ne želi, da podjetje preseže njegove lastne sposobnosti;
- nepripravljenost delitve nadzora s sposobnimi strokovnjaki v podjetju ali zunaj njega lahko pripelje do zavestnih strateških odločitev, da se odloči proti rasti ali nezavestni odločitvi, da se prepreči rast in razvoj organizacije.

Benson, Crego in Drucker (1990, str. 5) so družino in podjetje opredelili kot sistema, ki oblikujeta človeka glede na njegove odnose z drugimi v istem okolju. Toda družinski in poslovni sistem imata precej različne značilnosti. Družinski sistem temelji na čustvih, poseben poudarek pa namenja lojalnosti in skrbi za družinske člane. Poslovni sistem pa je usmerjen predvsem v izpolnjevanje nalog. Skuša biti čim bolj racionalen in izkorišča spremembe z nenehnim prilagajanjem, člani pa imajo vedno na izbiro opraviti delo ali pustiti službo.

V nedružinskih podjetjih delujeta ta dva sistema, ki sta si v osnovi precej različna, neodvisno drug od drugega, v družinskih podjetjih pa se nujno prepletata in sta tudi medsebojno odvisna.

2.3 Družina in poslovni sistem

Različni cilji in prioritete družinskega in poslovnega sistema se v družinskem poslu prekrivajo, s tem pa ustvarjajo idealne pogoje za nastanek konfliktov. Razlike prikazuje razpredelnica 2.2.

Razpredelnica 2.2: Družinski in poslovni sistem

Družinski sistem	Poslovni sistem
<ul style="list-style-type: none">• temelji na čustvih• prevladuje skrb za družinske člane• enakost družinskih članov• članstvo do konca življenja	<ul style="list-style-type: none">• nečustven (racionalen)• temelji na nalogah• zahteva in nagraduje rezultate• kdor ne dosega rezultatov, naj gre

Vir: Benson B., Crego E.t., Drucker R.h, 1990, str. 17.

Uspešna družinska podjetja zato vzpostavljajo stroga pravila za preprečevanje in razreševanje teh konfliktov. Kadar se oba sistema prekrivata normalno, je družinsko podjetje še obvladljivo. Ob prekomernem prekrivanju pa poleg težav v podjetju nastajajo napetosti, trenja, nesoglasja in nezaupljivost tudi med sorodniki. Poglejmo si nekaj primerov težav, do katerih pride, če prihaja do prevelikega pritiska družinskih vrednot na poslovne (Benson, Crego, Drucker, 1990, str. 8):

- Otroci so sprejeti na delovno mesto, ne da bi bili zanj dejansko usposobljeni.
- Nepotizem, forsiranje družinskih članov, kar pomeni, da je nedružinskim uslužbencem (predvsem managerjem) kariera v takem podjetju ponavadi omejena.
- Podjetje je obremenjeno z več družinskimi člani (zaposlenimi), kot jih lahko prenese oziroma podpira.
- Družinske člane včasih plačujejo bolje, kot bi zaslužili tržno oziroma več, kot dejansko prispevajo k uspešnosti posla. Poznamo tudi obratne primere, ko so družinski člani plačani premalo, saj naj bi bila njihova dolžnost, da se žrtvujejo za podjetje, ki bo sčasoma prešlo v njihovo lastništvo.
- Rivalstvo med vrstniki, ki izvira iz otroštva, lahko preraste v pravo vojno.
- Družinsko pravilo, da naj bi bili vsi otroci enakopravni, se večkrat prenaša v podjetje. Težave nastopijo, ko se mora nekdo od njih povzdigniti kot nadrejeni.
- Družinski odnos, ki izhaja iz zaporedja rojstev otrok (prvorojeni, najmlajši), ima lahko močan vpliv na posel.

Čeprav se iz navedenega zdi, da gre za nekakšno enosmerno preslikavanje iz družinskega v poslovni sistem, Rosenblatt (1990, str. 24) meni, da velikokrat nastaja tudi obratna smer: iz poslovnega v družinski sistem. Pogosto se zgodi, da vodilni svoje avtorsko obnašanje v podjetju prenese tudi domov, pa naj si bodi to mož ali žena.

Prenos vzorcev in vlog iz družinskega v poslovno življenje je predvsem očiten pri vprašanju odnosa med dvema generacijama. Starši svoje naslednike obravnavajo kot otroke, pri čemer so ti otroci lahko stari trideset let in več in so si že ustvarili svoje družine. Ti tako imenovani otroci želijo dati podjetju nekaj svojega, nekaj, s čimer se bodo poistovetili in ne bo zgolj podaljšek dela njihovih staršev. Želijo se osvoboditi starega, družinskega sistema, postati individualne osebnosti, kar pa na koncu pripelje do konfliktne situacije (Rosenblatt et al., 1990, str. 28).

Prekrivanje družine in podjetja zahteva specifično upravljanje in vodenje družinskega podjetja. Tako Davis in Stern (1988, str. 71) za vodenje in upravljanje družinskih podjetij navajata naslednje zahteve:

- doseganje in vzdrževanje meje med emocionalnim družinskim področjem ter upravljanjem in vodenjem podjetja;
- vzpostavitev inštrumentov (pravil), ki lajšajo reševanje družinskih problemov;
- razvoj struktur, ki so usmerjene v okolje podjetja in so neodvisne od nerešenih družinskih problemov;
- izgradnjo strukture, ki zagotavlja obstoj podjetja tudi ob nastopu določenih družinskih problemov (npr. nasledstvo).

Kljub številnim težavam, s katerimi se srečujejo, družinska podjetja v povprečju dobro uspevajo. Razloge za to lahko pripišemo trem elementom (Rebernik, 1993, str. 94):

- niso podvržena kratkoročnim interesom delničarjev, ki bi narekovali poslovne strategije;
- družinski člani so pripravljeni žrtvovati kratkoročne koristi za dolgoročne dobitke;
- družinski člani so bolj produktivni kot ostali zaposleni.

Ne glede na to pa raziskave kažejo, da večina družinskih podjetij preneha poslovati v roku desetih let. Življenjski cikel družinskega podjetja v smislu rasti oziroma propada podjetja največkrat izgleda tako, da prva generacija podjetje zažene, druga generacija se ukvarja z rastjo, v tretji pa je navadno že preveč različnih interesov, da bi se podjetje obdržalo. Tako imajo različne generacije v različnih življenjskih obdobjih podjetja različne poglede na pomen podjetja, tako za njihovo osebno rast

kot za družino. Samo tri od desetih preživijo naslednjo generacijo in samo nekaj več kot 10 % vseh družinskih podjetij uspe preživeti do tretje generacije (Hollander, 1980, str. 155).

2.4 Pozitivne in negativne strani družinskega podjetja

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

Razpredelnica 2.3: Prednosti in slabosti družinskih podjetij kot jih vidijo člani slovenskih družinskih podjetij

Prednosti družinskih podjetij	Slabosti družinskih podjetij
<ul style="list-style-type: none"> • predanost poslu in družini • veliko znanje se prenaša iz roda v rod • fleksibilnost v času, delu in denarju • razmišljanje na dolgi rok • stabilna kultura • hitro sprejemanje odločitev • zanesljivost in ponos • varnost družine • boljši odnosi med družinskimi člani • kredibilnost blagovne znamke 	<ul style="list-style-type: none"> • rigidnost (togost) • čustveni vplivi na poslovne odločitve • avtoritete niso točno definirane • finančni apetiti družinskih članov • stalni konflikti med družinskimi člani • pritiski sorodnikov na službe (nepotizem) • nevarnost ogrožanja družinskega imena, če se podjetju kaj zgodi • prenos v naslednjo generacijo • zastarele metode vodenja • konservativni načini pridobivanja kapitala

Vir: Vadnjal, 1996, str. 71 - 73.

2.4.1 Prednosti družinskih podjetij

➤ Fleksibilnost v času, delu in denarju

Pripravljenost družinskih članov poprijeti za delo ob vsakem trenutku in kolikor je potrebno ter pri tem nikakršnega dodatnega plačila s strani podjetja, je gotovo edinstvena lastnost družinskega podjetja. Denar si mnogi izplačajo šele, ko si in če si podjetje to lahko privošči. Družinsko podjetje nima točno določeno, koliko ur

mesečno naj bi posamezni član družine delal. Kadar ni dela, se dela manj, ko pa delo je, se dela ves dan. Takrat nihče ne sprašuje za nadure, honorarje ali dnevnice. Delo pač mora biti končano.

Prav pri vprašanju denarja najdemo eno od pomembnih razlik med podjetniškimi in navadnimi družinami. V običajnih družinah pride večina prihodkov iz plač posameznih družinskih članov in ključno vprašanje družine je način porabe pridobljenega denarja. V podjetniških družinah pa je zasebni denar tisti, ki so ga pridobili iz podjetja. Tako je treba zasebne potrebe podjetja vedno usklajevati. Če se podjetje odloči, da do nadaljnjega ne bo izplačevalo dividend in bo dobiček reinvestiralo, je v družinskem podjetju to samoumevno.

Ta prednost družinskega podjetništva predstavlja veliko konkurenčno prednost, saj se na ta način lahko hitro prilagajajo okolju in tržnim izzivom. Odločitve so, za razliko od podjetij z razpršenim lastništvom, hitre in samoumevne.

➤ **Predanost poslu in družini**

Podjetniki, ki sami ustanovijo svoje podjetje, postanejo ponavadi čustveno navezani na svoje podjetje. Podjetje je vendar njihova stvaritev, katero so gradili dolga leta, torej je postalo njihovo življenje. Močni vpliv logično vodi do sklepa, da imajo posamezni družinski člani v podjetnikovi družini svoje deleže za uspeh podjetja, preprečevanje konfliktov in ustvarjanje dobrih delovnih pogojev in so pripravljeni v delo vložiti veliko več energije, kot bi jo v nekem drugem podjetju. Zagnanost družine pa potegne za seboj tudi nedružinske uslužbence, ki so zato bolj prizadevni in se počutijo kot del tima.

➤ **Veliko znanje se prenaša iz roda v rod**

Družinsko podjetje je navadno opremljeno s posebnimi znanji (know-how), ki so lahko tako tehnična kot komercialna. Tako znanje, ki bi sicer postalo javno, se prenaša iz roda v rod in ohranja družinskemu podjetju konkurenčno prednost. Znanje družina navadno skrbno varuje in to kot tako ne postane javno. Otroci podjetnikov pravzaprav zrastejo v podjetju in ko se nekega dne vključijo v delo, ponavadi že zelo dobro poznajo posle in se začno učiti na nekoliko višjem nivoju kot drugi zaposleni.

➤ **Dolgoročno razmišljanje**

Pri razmišljanju na dolgi rok gre za poslanstvo, smotre in temeljne cilje podjetja, ki se stekajo v vizijo podjetja. Vizija je v prihodnost projicirana predstava o mestu na trgu,

ki ga hoče podjetnik zasesti s svojimi izdelki in tudi predstava o tipu podjetja, ki ga potrebuje za doseg cilja.

Če lahko dolgoročno razmišljanje družinskih podjetij označimo kot njihovo prednost, se istočasno pokaže kot slabost velika nediscipliniranost tega razmišljanja. Formalizacija načrtov in iskanje vzrokov odstopanj članom družinskih podjetij navadno ne gresta od rok. Razlog je najbrž v dejstvu, da se tudi na tem področju začneta mešati družinski in poslovni strateški načrt, meni Leach (1991, str. 8).

➤ **Stabilna kultura**

Družinska podjetja so zelo stabilna zaradi različnih razlogov. Najpogosteje je v središču ustanovitelj, ki ga zvesti uslužbenci obkrožajo že vrsto let. Odnosi znotraj podjetja so jasni, prav tako poslovna etika in poslovni sistem.

Vendar pa je stabilna kultura dvorezen meč. Stabilni sistem lahko postane vase zaprt sistem. Nihče ne razmišlja o spremembah, kako bi le-te lahko prispevale k učinkovitejšemu poslovanju. Stabilnost lahko torej prispeva k rasti, istočasno pa lahko omejuje nadaljnji razvoj.

➤ **Hitro sprejemanje odločitev**

V podjetjih z razpršenim lastništvom je proces sprejemanja odločitev navadno zamudno opravilo. Bolj obsežne so odločitve bolj zamudno je sprejemanje le-teh. V družinskih podjetjih pa so pooblastila navadno natančno opredeljena, dolžnosti in odgovornosti natančno določene, proces odločanja pa namerno omejen na enega človeka, največ dva. Za vpeljevanje sprememb je torej dovolj pridobiti soglasje glavnega nosilca odločanja. Tako se, za razliko od podjetij z razpršenim lastništvom, odločitve sprejemajo zelo hitro. Prav hitrost pa je v današnjem poslovnem svetu ena temeljnih prednosti.

2.4.2 Hibe družinskih podjetij

➤ **Pritiski sorodnikov na službe**

Pritiski sorodnikov na službe ali s tujko *nepotizem*. Strokovno nepotizem pomeni: "Podeljevanje visokih služb, dobro plačanih delovnih mest ipd. sorodnikom, dajanje prednosti sorodstvu" (Verbinc, 1987, str. 480). Manj strokovno pa bi lahko opisali nepotizem kot nudenje posebnih ugodnosti sorodnikom ne zato, ker so primerno izobraženi ali ker se lahko pohvalijo s kopico delovnih izkušenj, ampak zato, ker so

pač sorodniki. Nepotizem se predvsem pojavlja v družinskih podjetjih, kjer na prvo mesto dajejo družinske vrednote in med kriterije za vstop v podjetje ne vključijo sposobnosti novih prišlekov.

Po eni strani to pomeni, da imajo sposobni nedružinski člani manj možnosti za vstop v podjetje, po drugi strani pa pomeni lahko tudi nekakšno ponižanje obstoječih vodilnih uslužbencev, ki so si morali vodilni položaj "prigarati" in dokazati. Zaposleni lahko tudi dvomijo o sposobnosti "sorodnikov". To je vsekakor velika destimulacija za nedružinske uslužbence. Pametno bi bilo, da otroci (če jim lahko tako rečemo - ponavadi so to že kar zrele osebe) začnejo pri dnu hierarhične lestvice v podjetju. Tako se bodo lahko v celoti seznanili s poslovanjem in delovanjem podjetja. S tem načinom bi si otroci zagotovo pridobili spoštovanje zaposlenih, ki ga bodo potem, ko bodo prevzeli podjetje, še močno potrebovali.

➤ **Čustveni vplivi na poslovne odločitve**

Kot že vemo, je družinsko podjetje nekakšen kompleksni sistem, ki je sestavljen iz dveh podsistemov - družine in podjetja. Prav družinski podsistem pa prinaša v poslovanje podjetja čustvene vplive. Kot posledica teh vplivov marsikdaj prihaja do vsakodnevnih konfliktov, ki seveda slabo vplivajo na poslovanje samega podjetja. Spomnimo se lahko na prejšnjo točko - nepotizem.

➤ **Poslovni izzivi (novi načini vodenja, tranzicija, kapital)**

Med poslovnimi prvinami, s katerimi se družinska podjetja ne znajdejo najbolje, so najpomembnejše (Leach, 1991, str. 10): modernizacija zastarelih metod vodenja, upravljanje tranzicije in pridobivanje kapitala.

Pogosti so primeri propada družinskega podjetja, ki se je držalo svojih, že zakoreninjenih načinov vodenja podjetja. Čas gre naprej ter z njim tudi napredek in razvoj, s tem vred pa tudi novi načini vodenja in upravljanja. Stari načini vodenja so seveda povezani s starimi ustanovitelji, katerim je leta in leta nazaj uspelo s takšnim načinom vodenja postaviti podjetje na noge. Ni nujno, da gre za strateške odločitve. Začne se že pri manjših, vsakodnevnih aktivnostih, kot so načini vodenja, viri financiranja, delegiranje odgovornosti in podobno.

S pojmom upravljanje tranzicije ne razumemo samo način prenosa vodenja podjetja iz stare generacije na novo, ampak tudi nesposobnost družinskega podjetja, da izvede kakšne večje spremembe v poslovanju. Le-te bi namreč lahko povzročile čustvene pretrese v družini (Ward, 1987, str. 200).

Družinska podjetja (tukaj imam v mislih predvsem manjša družinska podjetja) so pogosto zelo konzervativna pri pridobivanju kapitala. Podjetje skuša namreč do zadnjega tolarja uporabljati svoj denar. Le stežka si ga sposodijo, saj jim to preprečuje ponos. To je seveda slabost, saj dostikrat ne posežejo po večji in donosni poslovni priložnosti, ker za njo nimajo dosti svojega kapitala. Tako sta rast in razvoj večkrat zavirana.

2.5 Gonilna sila družinskega podjetja

In kdo so ti ljudje v družinskem podjetju? Sprva je to lahko samo en, ustanovitelj, kateremu lahko priskoči na pomoč drugi član družine, nato tretji. Večinoma pa se podjetja razširijo do te mere, da potrebujejo pomoč tudi od drugih, torej nedružinskih delavcev.

2.5.1 Ustanovitelj

Ustanovitelji so tipično intuitivni in čustveni ljudje. Imajo vizijo ustvariti veliko in uspešno podjetje, ki bo preživelo in preživljalo še mnoge generacije (Vadnjal, 1994, str. 42).

Leach (1991, str. 25) loči tri tipe ustanoviteljev. Ti so:

- lastniki
- vodje
- tehniki

Lastniki so ljudje, ki morajo imeti vse pod kontrolo in ne zaupajo nikomur. Pri vsakem delu podjetja hočejo uveljavljati svoje lastništvo in oblast. Tako funkcije v podjetju nikoli niso profesionalizirane. Takšen način vodenja podjetja pripelje do stagnacije rasti na določeni razvojni stopnji. Zaradi nepripravljenosti, da bi si vodenje podjetja olajšal z delegiranjem vodstvenih funkcij, vodji v določenem trenutku enostavno zmanjka časa in energije, da bi širil podjetje. Lastniki pričakujejo, da bodo otroci delali v podjetju pridno in marljivo. Zaradi nezaupanja, pomanjkanja pristojnosti v podjetju in stalnega kontroliranja pa slednji kmalu postanejo pasivni in uporni.

Podobno kot lastniki morajo imeti tudi **vodje** oblast v svojih rokah. Vodenje je sicer centralizirano, vendar učinkovito delegirano. Vodje spodbujajo svoje otroke k vključitvi v podjetniške posle, se z otroci redno ukvarjajo in jim tudi najdejo pravo mesto v podjetju, s katerim so otroci zadovoljni. Vodje so ponosni na to, kaj podjetje

dela in s čim se ukvarja in nikoli ne bodo storili ničesar, kar bi ogrozilo njihovo starševstvo.

Tehnike pa za razliko od *lastnikov* in *vodij* upravljanje podjetja ne zanima preveč. To funkcijo raje prepustijo nedružinskim uslužbencem, oni sami pa se raje ukvarjajo s svojim izdelkom, kjer so pravi strokovnjaki.

Seveda je težko najti *lastnika*, *vodjo* ali *tehnika* v čisti obliki. Modeli se med seboj nekako pomešajo, vendar je vseeno možno določiti pravi model za vsako podjetje posebej.

2.5.2 Moški podjetnik - lastnik

Lastniki družinskih podjetij so tipično gospodje petdesetih letih, pogosto brez formalne izobrazbe. Njihova skupna značilnost je, da so kot podjetniki večkrat po značaju "težke", komplicirane osebnosti, instinktivno prepričani, da imajo zgolj oni sami vedno prav. Osebno zadovoljstvo jim pomeni več kot denar. Ponavadi so to karizmatični vodje, inovatorji, to so ljudje akcije (Benson, Crego, Drucker, 1990, str. 23).

Moški podjetniki so pogosto inteligentni, z veliko sposobnostjo za delo in popolno predanostjo svojim sanjam. Imajo pa tudi temno stran svojega značaja. Pogosto so avtokratski, s težnjo popolnega obvladovanja, tako poslovnega kot tudi družinskega življenja. Dokler je podjetje majhno, jim ta način vodenja navadno uspeva. Če pa imajo plan iz majhnega podjetja narediti srednje ali celo veliko podjetje, morajo popusti, izbrati naslednika in ga usposobiti za prevzem posla.

2.5.3 Ženska podjetnik - lastnik

Ženske se ponavadi odločajo za podjetništvo iz podobnih nagibov kot moški (Benson, Crego, Drucker, 1990, str. 27), znane pa so teze, da je njihov preboj v poslovni svet mnogo težji. Eden od glavnih razlogov je prav konflikt ženske podjetnice s tradicionalno vlogo, ki ji jo pripisuje družba in okolje. Ženska naj bi skrbela za dom in družino.

Drugače pa so ženske lastnice bolj kreativne kot moški. Pogosto morajo bolj garati, da bi dosegle določeno pozicijo in avtoriteto. Ko pa enkrat dosežejo to mesto, postanejo veliko trše pogajalke, kot so to ponavadi moški. Ženske podjetnice težje delegirajo odgovornost kot njihovi moški kolegi, imajo težnjo po nadziranju celotnega dogajanja in ostro kontrolo nad poslom (Leach, 1994, str. 40).

Nekatere osebne lastnosti ženskih podjetnic so še (Hisrich, 1992, str. 67):

- cilje določajo tolerantno, so prilagodljive,
- so ustvarjalne in realne,
- srednja stopnja samozaupanja,
- entuziastke, energične,
- zmožne prilagoditve socialno ekonomskemu okolju.

2.5.4 Zakonski pari

Po svetu in tudi pri nas je kar nekaj takih primerov, ko podjetje vodita mož in žena. Takšna družinska podjetja so večinoma zelo uspešna, vendar pa se mora zakonski par držati nekaterih pravil, drugače lahko hitro pride do razpada podjetja.

Fritz (1993, str. 46) določa naslednja zlata pravila:

- zakon in otroci so na prvem mestu, podjetje pa na drugem;
- partnerja se med seboj spoštujeta in dopolnjujeta;
- med seboj se veliko pogovarjata;
- njuna znanja in sposobnosti se med seboj dopolnjujejo;
- natančno določita odgovornosti drug drugega;
- ne tekmujeta med seboj, ampak proti tekmečem na tržišču.

2.5.5 Sinovi

Oče - sin je kombinacija, ki se največkrat pojavlja kot družinsko podjetje. Tudi v Sloveniji je tako (Vadnjal, 1996, str. 67). Oče - sin pa je tudi kombinacija, v kateri največkrat prihaja do konfliktov, ponavadi zaradi njunih značajskih razlik. Sinovi imajo včasih nehvaležno breme, saj se od njih pričakuje, da se bodo vključili in prevzeli družinsko podjetje, če jim je to prav ali ne.

2.5.6 Hčere

Iz prej omenjenih precejšnih možnosti konflikta med očetom in sinom se pogosto zgodi, da očetje celo bolj cenijo nasvet ali mnenje svoje hčere. Namreč tradicionalno podcenjevalno obravnavanje hčera v podjetju se je z naraščajočim valom žensk podjetnic nekoliko spremenilo. Vloga ženske, kot možne naslednice družinskega podjetja, je iz leta v leto bolj možna. Očetje namreč v hčerah ne vidijo možne konkurence sebi, kot drugo pa je to, da med očetom in hčerko ni rivalstva. Oče je pogosto pripravljen sprejeti kritiko od hčere, manj pa od sina.

2.5.7 Priženjeni člani družine

Položaj priženjenega v podjetniški družini ima lahko svoje prednosti in priložnosti, ne pozabimo pa tudi na nevarnost konfliktov.

Kar se prednosti tiče je najbolj verjetna ta, da priženjeni večkrat dobijo priložnost, da se zaposlijo v družinskem podjetju, ki je ponavadi dobro stoječe.

Večkrat pa se tudi pokaže druga, manj prijetna stran. Pogosto se zgodi, da se priženjeni počutijo izolirane in odrinjene. Nenehni pogovori družinskih članov o poslu (tudi izven delovnega časa - nedelje, prazniki) lahko spravijo priženjenega v občutek podrejenega položaja. Lahko je tudi hujše. S strani znancev in družine se lahko zbudi nekakšen sum, da je bila poroka le pot do bogastva. Takšnih sumov se nekateri nikakor ne morejo znebiti, kar lahko na koncu pomeni tudi razpad zakona.

2.5.8 Nedružinski uslužbenci

V družinskem podjetju delajo ponavadi poleg družinskih uslužbencev tudi nedružinski uslužbenci. Ker bi lahko rekli, da sta to dva različna svetova, lahko rečemo, da morajo biti uspešni nedružinski delavci značajske zanimivi ljudje, da lahko uspešno delajo v zelo zahtevnem delovnem okolju. Tovrstni posel ni primeren za vsakogar in pogosti so primeri odpovedi pametnih in sposobnih managerjev, ker so uvideli, da ne bodo nikoli enakopravni z družinskimi člani in da je možnost njihovega napredovanja omejena (Syms, 1992, str. 193).

2.6 Pomembna navzočnost žensk v podjetju

Ženske so se od nekdaj nekoliko razlikovale od moških. Tudi v podjetništvu prihaja do nekaterih razlik, zaradi katerih se ženske nekako bolje znajdejo v specifični družinskega življenja (Salganicoff, 1990, str. 130):

- njihove moralne presoje so relativne;
- pripravljene so na odvisnost;
- vedno razmišljajo v kontekstu;
- zelo jim je pomembna vzgoja otrok in materinska vloga;
- imajo skrbnejši odnos do drugih ljudi;
- ljubijo in delijo dobro in slabo;
- lažje razumejo čustva in razpoloženje drugih ljudi;
- kombinirajo družino in kariero.

Ženske igrajo navadno zelo pomembno vlogo v družinskem podjetju, pa če so v podjetju zaposlene ali pa ne. Pogosto je velika vloga ženske v družinskem podjetju zgolj ta, da omehča partnerje, ki pridejo v konflikt, ki so bolj moškega značaja.

3 PROBLEMI IN IZZIVI DRUŽINSKIH PODJETIJ

3.1 Zaposlovanje sorodnikov in prijateljev

Majhno družinsko podjetje zaposluje ponavadi samo družinske člane. Med družinske člane pa lahko štejemo starše, hčere, sinove, strice, tete, svakinje in še kakšen bi se našel. Delo s sorodniki zna biti zelo prijetno, saj se med seboj poznajo in si zaupajo. Marsikdo se celo veseli dela s sorodniki. Lastnik (v tem primeru sorodnik) se s človekom, ki mu zaupa, lažje in bolj prijateljsko pogovarja o morebitnih težavah in konfliktih. To je sigurno pozitivna stran zaposlovanja sorodnikov.

Po drugi strani pa je lahko delo s sorodniki bolj zahtevno kot delo z nekom, ki ni član družine. Postavlja se vprašanje, kako nagrajevati sorodnike? Ali jim dati manjšo plačo, ker delajo za "našo stvar" ali jim dati večjo plačo, ker so pač sorodniki? Dogaja se tudi, da so sorodniki hitro nezadovoljni s plačo, godrnjajo glede delovnega časa, podcenjujejo delo ali sčasoma celo želijo solastništvo, niso pa zanj pripravljeni plačati. Rezultat je običajno konflikt in poslabšanje medsebojnih odnosov (Banks, 1994, str. 58).

Večja družinska podjetja zaposlujejo tudi nedružinske uslužbenke, ki ponavadi prvi občutijo, da se jim godi krivica. Zelo je pomembno, da od njih ne zahtevamo ničesar, česar ne bi zahtevali od sorodnikov. V obratnem primeru, torej delanja velikih razlik med sorodniki in nesorodniki, lahko pričakujemo, da iz slednjih ne bo izžarevala tista energija, ki sicer bi, če ne bi bili destimulirani.

Iz tega lahko vidimo, da je potrebno premišljeno zaposlovati sorodnike v družinsko podjetje. Ni vsak primeren za vsako službo. Vsak zaposlen v družinskem podjetju naj bo, ne glede na to ali je v sorodu s šefom ali ne, nagrajen tako, kot si zasluži. Šef naj plače določi tržno, torej v mejah tistih plač, ki veljajo za določeno panogo. Pogosto pa se vseeno zgodi, da družinska podjetja plačujejo svoje zaposlene nekoliko več kot ostala podjetja.

Za pravično obravnavanje zaposlenih (sorodnikov in nesorodnikov) je potrebno pripraviti podroben opis delovnih nalog, konkretno opredeliti pričakovane rezultate, delovne pogoje, višino plače, čas dopustov, sprejemljive načine obnašanja v podjetju - skratka vse, kar lahko postane predmet spora.

3.2 Konfliktni odnosi v družinskem podjetju

Družina in podjetje sta dva sistema, ki si po lastnostih, ki jih imata, pogosto nasprotujeta. Zaradi teh nasprotij prihaja v družinskem podjetju do konfliktov in le tisto družinsko podjetje, ki te konflikte uspešno rešuje in preprečuje, je lahko uspešno. Uspešno premagovanje konfliktov je pravzaprav temelj uspešnega vodenja družinskega podjetja.

Izvori konfliktov po Friedmanu (1994, str. 92) so:

- nestrinjanje glede poslovne strategije;
- nestrinjanje glede na usposobljenost, talente družinskih članov, njihovo plačevanje, odgovornost, možnost za napredovanje;
- pomanjkanje odkrite komunikacije;
- neustrezno upoštevanje prispevka vsakega posameznika k delu podjetja.

Definiramo pa lahko tri vrste konfliktov v podjetjih (Cosier, Harvey, 1998, str. 75-76):

1. Poslovni konflikt (Task conflict): vključuje razlike, povezane z delovnimi in poslovnimi zadevami (nestrinjanje glede pomembnosti finančnih podatkov, ciljev). Nesoglasje se nanaša na delo, ki naj bi bilo narejeno.
2. Sorodstveni konflikt (Relationship conflict): vključuje čustva in medosebna razmerja (neprestano zbadanje med zaposlenimi, razni neumestni komentarji).
3. Procesni konflikt (Process conflict): nestrinjanje z metodami dela, npr. nestrinjanje z načinom reorganizacije, načinom delitve dela med člani tima. Nesoglasje nastane pri tem, kako naj se kaj naredi.

3.2.1 Razlogi za nastanek konfliktov

Do konfliktov prihaja povsod, zato tudi družinsko podjetje ni izjema. Pogost vzrok konfliktov v družinskem podjetju so nejasno opredeljene vloge članov družine. Da bi se nekako izognili konfliktom, bi morala politika družinskega podjetja vsebovati naslednje opredelitve (Duh, 1996, str. 396):

- vloge članov družine v upravljanju in vodenju podjetja vključno z njihovimi odgovornostmi;
- kriterije za vključevanje članov družine, pa tudi nedružinskih uslužbencev na vodstvene položaje v podjetju. Nedružinski delavci ne bodo preveč motivirani za delo, če se bodo zavedali, da je njihova pot po hierarhični lestvici omejena;

- način sodelovanja in komuniciranja med člani družine in ostalim vodstvom podjetja.

Izvor glavnih težav je ustanovitelj podjetja (Levinson, 1971, str. 8). Podjetje je njegova stvaritev, njegov pot in kri. To si lahko razlagamo iz treh vidikov:

1. Na podlagi raziskav, ki so bile narejene v preteklosti, lahko rečemo, da ima prvi mož podjetja ponavadi nerazčiščene odnose s svojimi starši, še posebno z očetom. Z uspešnim podjetjem hoče ustanovitelj dokazati, da lahko samostojno živi in dela ter da ne potrebuje nikakršnega nadzora, da je uspešen.
2. Podjetniku pomeni njegovo podjetje vse. Je skrajni egoist in egocentrik, zato mu zaposleni ne pomenijo veliko, ampak samo orodje, s katerim podjetnik pride do svojih ciljev.
3. Posel je podjetniku večkrat podaljšek samega sebe in njegove osebnosti in zelo ga skrbi, kaj se bo zgodilo, ko ga ne bo več. Zato celotno strukturo podjetja zgradi kot spomenik samemu sebi.

Temeljni psihološki konflikt v družinskih podjetjih je rivalstvo. Vzpodbudi ga občutek krivde, ko je vpleten več kot en družinski član. Kljub temu, da v poslu ne sodeluje noben družinski član, pa se lahko rivalstvo pojavi tudi pri podjetniku samem. Takšno rivalstvo se lahko pojavi, ko podjetnik sam podzavestno začuti (upravičeno ali neupravičeno), da obstaja "nekaj", kar bi ga lahko postavilo iz njegovega "središča". Ker pa egoistični in egocentrični ustanovitelji in podjetniki takšnega premika ne bodo dovolili, je spor oziroma konflikt hitro tukaj.

Ustanovitelju podjetje ponavadi pomeni dokaz njegovih sposobnosti. S podjetjem se identificira in mu večkrat pomeni smisel njegovega obstoja. Prepričan je vase in v idejo, da posla nihče ne more voditi tako kot on sam. Vse pomembnejše odločitve in posle opravi sam, saj se v tej vlogi najbolje počuti. Misel, da nekoč ne bo več "glavni", je zanj zelo boleča. Težko se strinja s spremembami, ki jih predlaga nekdo drug, saj bi to pomenilo prekinitev tradicije. In zaradi spremenljivih zahtev trga lahko začne podjetje zaostajati za tekmeci.

V nadaljevanju bom skušal opisati predvsem rivalstvo med dvema generacijama in rivalstvo znotraj ene generacije.

3.2.2 Spori in konfliktni odnosi med dvema generacijama

Odrasli otroci nemalokrat težko delajo za starše, pa tudi starši imajo pogosto probleme pri delu z otroki. Za razliko od relativno neproblematičnega odnosa med očetom in hčerjo, je kompleksen odnos med očetom in sinom izvor mnogih konfliktov (Levinson, 1996, str. 379). Sinovi razumejo podrejenost staršem v družinskem podjetju kot nazadovanje v stanje odvisnosti. Temu se upirajo, saj čutijo, da bi se morali postaviti na lastne noge.

Ker pomeni ustanovitelju podjetje podaljšek njega samega, se svoji stvaritvi ne bo odpovedal kar tako. Značilno je, da ustanovitelj le težko deli odgovornosti na podrejene in odlaša z upokojitvijo, čeprav obljublja drugače. Tako obnašanje ima seveda velik vpliv na odnos med očetom in sinom. Kljub temu, da si podjetnik želi predati podjetje sinu (poleg sina bi lahko pisal tudi hči, saj so ponekod problematični tudi odnosi oče - hči, vendar se konflikt bolj pogosto dogaja pri odnosu oče - sin, zato bom raje pisal samo sin), ga to podzavestno vseeno bremeni, saj ve, da bo odhod iz poslovnega sveta prizadel njegov ponos, avtoriteto in še kaj.

Očetu je bolj po godu intuitivno krmarjenje po poslovnih vodah, ne mara planov, še manj pa se jih drži. Rad je svoboden pri svojem odločanju in kakršenkoli postopek mu daje občutek, da ga nekaj ovira in drži nazaj.

Rivalska čustva ustanoviteljevega sina so odgovor na očetovo obnašanje in ravnanje s podjetjem. Namesto, da bi zaradi svoje naraščajoče zrelosti dobival vse večja pooblastila in odgovornosti v podjetju, ga frustrirajo očetove prelomljene obljube o upokojitvi in njegova velika samozavest. Sina lahko očetovo ravnanje pripelje do razmišljanja, da bo v očetovih očeh vedno ostal otrok, da bo vse življenje odvisen od njegovih dohodkov in da bo od očeta odvisen njegov položaj v podjetju in napredovanje. Zaradi takšnih sinovih obtožb, oče sina pogosto obtožuje nevhvaležnosti, ker naj bi ta ne znal ceniti tega, kar mu kot članu družine nudi podjetje, ki ga je ustvaril on. Sin je zaradi navedene konfliktnosti navadno zbežan, po eni strani se čuti ogroženega. Po drugi strani pa ga peče vest, ker se tako počuti (Levinson, 1996, str. 379).

Sin se zaveda in nekoliko boji velikega bremena odgovornega položaja v prihodnosti, po drugi strani pa komaj čaka, da bo prevzel podjetje. Z leti je njegovo čakanje vedno bolj nepotrpežljivo, vendar lojalno, a oče upravičeno ali neupravičeno okleva, ker dvomi v sinove vodstvene sposobnosti. To lahko traja dolgo in sinovi vrstniki lahko že s polno paro delajo na odgovornem in vodilnem mestu v nedružinskem podjetju. Oče je pač premlad, da bi delal manj, sin pa ni dovolj star, da bi delal več. Psihični pritiski

lahko sina privedejo do te mere, da začne razmišljati, da bi zapustil družinsko podjetje. Ponavadi do odhoda ne pride, saj se sin hkrati zaveda, da lahko tako zamudi priložnost za prevzem podjetja, ki bi se mu lahko kmalu zatem ponudila.

Mlajša generacija ima običajno višjo šolsko izobrazbo od starejše, toda oče se ponavadi sklicuje na svoje dolgoletne izkušnje in dosežke, s katerimi se teoretično znanje, ki ga je sin pridobil v šoli, nikoli ne bo moglo primerjati. V takih primerih je celo priporočljivo, da se mlajša generacija, preden se vključi v družinsko podjetje, zaposli v kakšnem drugem podjetju. Tako si bo lahko nabrala delovne izkušnje drugje, mogoče celo v drugi stroki, kot je trenutno očetovo podjetje. Žal za očeta te izkušnje navadno niso vredne kaj dosti več od šolskega znanja. Niso redki primeri, ko očetje sinovom dajejo skromno plačo. Razlog, zakaj tako, se jim zdi logičen in primeren: nekega dne bo podjetje tako in tako sinovo. Neustrezno nagrajevanje lahko sinu vzame voljo do dela, saj dobro ve, da bi oče nedružinskemu uslužbencu na enakem položaju ponudil večjo plačo.

Vloga matere je v tem odnosu navadno pomembna. Večkrat je na strani moža in zgodi se, da mora mlajša generacija poleg očitkov očeta poslušati še očitke matere o nevhvaležnosti. Anketa, ki je bila narejena na podlagi slovenskih družinskih podjetij nam prikaže prav tisto, o čemer govorim. Največkrat pride do konflikta, ko hoče mlajša generacija delati drugače. Tudi očetovo bahanje ali očitiranje, da je bilo nasledniku že vse "postlano", je hiter način, kako narediti konflikt.

Razpredelnica 3.4: Konflikt med dvema generacijama v družinskem podjetju

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

Vir: Vadjal, 1996, str. 79.

Tako vidimo, da je kar velika verjetnost, da bo prihajalo do konfliktov med dvema generacijama. Kako pa se ti konflikti rešijo, je različno od primera do primera. Večinoma je odvisno predvsem od očetovega ponosa in trme, po drugi strani pa se tudi mlajša generacija ne bo pustila, da bi kdo bril norca iz nje. Včasih pomaga nasvet tretje osebe, ki skuša z nevtralnimi pogledom osvetliti situacijo. Če se vse lepo izide in se konflikti rešujejo sproti, lahko oče in sin postaneta za konkurentne nepremagljiva partnerja.

3.2.3 Spori in konfliktni odnosi v isti generaciji

Neprimerno bi bilo trditi, da so bratje in sestre sovražniki, res pa je, da med njimi zmeraj obstaja določeno rivalstvo. Že od malega tekmujejo med seboj, so ljubosumni drug na drugega in se vsakič dokazujejo pred starši. Rivalstvo med brati in/ali sestrami je lahko prav tako močno kot rivalstvo med očeti in mlajšo generacijo (Friedmanu, 1991, str. 4).

Ob vstopu v družinsko podjetje pa se otroško rivalstvo spremeni v rivalstvo za oblast, status in denar. Težava se lahko pojavi takrat, ko se nekontrolirano konkuriranje glede novih kriterijev (plača, napredovanje) razraste v destruktivno silo, ki ogrozi delovanje ali celo obstoj podjetja. Skupaj si morata (oziroma *morajo*, če jih je več) prizadevati za doseganje uspehov, ki bodo ključni za družinsko podjetje, kot so povečanje dobička, vstop na nove trge, izboljšanje kvalitete proizvodov itd. in ne za doseganje uspehov, ki so jih dosegli nad bratom ali sestro (Kaye, 1992, str. 238).

Za pretirano tekmovanje lahko poskrbijo že starši sami (Barnes, 1988, str. 13). Zavedati se morajo, da do sporov med otroci lahko pride. Takrat naj se spomnijo pregovora: bolje preventiva kot kurativa. Za začetek naj starši poskrbijo, da ne bo potrebno enemu otroku poročati drugemu, saj to določa smer podrejenosti. Starši naj izberejo tisti predlog, ki bo najboljši za podjetje in ne vedno predlog istega otroka, s čimer mu pokažejo, da mu dajejo prednost pred drugimi. Za to bo čas ob izbiri naslednika. Plače so lahko za vse otroke enake. Vprašanje pri tem je, ali bo tudi storilnost potem enaka? Verjetno ne.

Glede sporov o vodenju podjetja ustanovitelju pogosto ne preostane nič drugega, kot da proda družinsko podjetje. S to potezo nasiti enega volka - s tem zagotovi vsakemu sorodniku pošten finančni delež. Po drugi strani pa ta odločitev pomeni izgubo službe za zaposlene, konec družinske tradicije in porušene družinske vezi, ki so se pletle ravno okoli posla.

Anketa je bila narejena na podlagi odgovorov članov slovenskih družinskih podjetij. O konfliktih v isti generaciji so bili člani podjetja bolj redkobesedni. Pokazalo se je, da ljudje o tem niso pripravljeni govoriti, tudi v anketnem delu so največkrat izbrali odgovor, ki pravi, da konfliktov večinoma ne poskušajo razčistiti (Vadnjal, 1996, str. 81).

Razpredelnica 3.5: Značilnosti konfliktov v isti generaciji v slovenskih družinskih podjetjih

Rang	Značilnosti	Delež podjetij v %
1	svojih sporov nikoli ne poskušata razčistiti	63
2	v podjetju imata točno določeni nalogi	38
3	konflikti med bratoma (sestrami) izhajajo že iz otroštva	29
4	starejši se ima za pametnejšega in močnejšega	21
5	prostega časa ne preživljata skupaj	21
6	starejši so ljubosumni	21
7	starejši mlajšega podcenjuje	17
8	mlajši se hoče na vsak način dokazati	8
9	starejši je bolj samostojen	8
10	starejši naj bi bil naravni naslednik ustanovitelja	4

Vir: Vadnjal, 1996, str. 81.

3.3 Prenos vodenja na naslednjo generacijo

Za obstoj in nadaljnji razvoj podjetja je nujno, da se o predaji lastništva spregovori dovolj zgodaj. Pravočasno načrtovanje in ustrezna komunikacija med družinskimi člani ustvarjata ustrezno klimo za odgovorno delo vseh družinskih članov in postopen prehod nasledstva. Menjava vodstvene osebe pa ni tako preprost postopek, zato tukaj bolj govorimo o problemu nasledstva. Problem nasledstva se nanaša na zamenjavo ključne vodstvene osebe (običajno ustanovitelja) s pripadnikom naslednje generacije kot tudi na prenos lastništva. Pri prenosu vodstvenih in poslovnih funkcij na mlajše generacije pa se je potrebno tudi vprašati ali naj bodo na vodstvenih položajih samo družinski člani ali naj imajo možnost priti do vodilnih položajev tudi nedružinski člani, oz. kakšna naj bodo lastniška razmerja družinskih in nedružinskih članov. Vprašanja te pomembne razsežnosti in še mnoga druga, naj bi bila opredeljena v nekakšni "družinski ustavi" oziroma politiki podjetja (Leach, 1994, str. 152-156).

Pri prenosu vodstvenih funkcij na naslednjo generacijo je potrebno upoštevati, da oče pripada drugi generaciji, ima ponavadi drugačno izobrazbo, drugačne načine vodenja, ki so se do sedaj obnesle. Možno upokojitev lahko zazna kot izgubo avtoritete, statusa in samospoštovanja. Zato je tukaj, na tem mestu, zelo pomembna vloga naslednika, ki naj bi očeta spodbudil, da bi se skupaj usedla za mizo in se pogovorila o strahovih in pričakovanjih, ki jih ima oče ob bodoči upokojitvi. Skupaj lahko izdelata načrt, kako bo oče še naprej prvi, h kateremu se bo naslednik zatekel po strokovno pomoč, nasvet ali izkušnjo. Možna je postopna upokojitev, pri kateri lahko oče prevzame različne funkcije. Postopna upokojitev pa je primerna in dobra rešitev le, če ustanovitelj zaupa mladi generaciji in se ne vmešava neprestano v posel. Pogoj je tudi, da je ustanovitelj finančno samostojen in ne bo zahteval v kratkem času izplačila večje vsote - odškodnine, kar bi lahko zamajalo stabilnost podjetja. Potrebno je, da se o postopni upokojitvi strinjati obe strani, starejša in mlajša generacija, pa tudi drugi zaposleni naj bi vedeli zakaj se gre. Pomembno je namreč, da zaposleni čutijo, da bo prenos podjetja med generacijami potekal gladko in da delovna mesta zaposlenih zaradi tranzicije niso ogrožena.

Leach (1991, str. 14) navaja nekaj pomembnih razlogov, zakaj je za nekatere ustanovitelje tako pomembno ohraniti podjetje:

- ◆ Mnogi lastniki so prepričani, da družinsko podjetje družino povezuje in jo drži skupaj. Brez podjetja bi torej družinske vezi razpadle.
- ◆ Zanimiva je tudi velika skrb za nedružinske uslužbence, ki so bili zvesti podjetju v dobrem in slabem. S propadom podjetja bi ostali na cesti.
- ◆ Pomemben dejavnik je tudi skrb za tradicijo, ki se ji družine le redko lahko izognejo.
- ◆ Eden najpomembnejših razlogov za ohranitev družinskega podjetja pa vidijo drugi (lastnik - ustanovitelj tega verjetno ne bo priznal) v tem, da je podjetje spomenik njemu samemu.

Takšne in podobne zadeve so ponavadi razlog, da člani družine še vztrajajo s podjetjem, čeprav bi po narejenih analizah bilo boljše, da se podjetje proda in denar razdeli.

Vključevanje nove generacije je proces, ki na nek način poteka že od prvega stika otrok s podjetjem. Starši, ki se tega zavedajo, želijo na svoje otroke narediti čim boljši vtis. Otroke učijo o poslovanju družinskega podjetja in jih motivirajo, da bodo nekoč tudi oni začeli delati v družinskem podjetju in ga na koncu tudi prevzeli. Potomci običajno sprejemajo svoje odločitve med 18. in 28. letom (Birley, 1991). Čeprav se nekateri otroci vključijo v podjetje okrog 13. leta, mnogi med njimi takrat še ne iščejo

polne zaposlitve. Ponavadi resno primejo za delo šele po 21. letu (Mass Mutual, 1993).

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

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

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

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

Ponavadi obvelja prva opcija, to je izbor družinskega člana, ki pa je za ustanovitelja zelo obremenjujoča, saj ga skrbi, da družinsko podjetje pod drugim šefom ne bo preživelo.

Izbira zunanjega, nedružinskega managerja je zelo redka izbira. Tukaj se mora namreč ustanovitelj odpovedati neposrednemu nadzoru nad podjetjem. Tak manager pogosto zahteva tudi lastniški delež v podjetju.

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

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

so oblike prodaje managementu (buy-out), ki je lahko družinski ali nedružinski, lahko pa ustanovitelj proda svoje podjetje delavcem, kar se v zadnjem času tudi večkrat dogaja. Malce malomarna pa je na koncu tudi ta verzija, da ustanovitelj preprosto ne naredi ničesar. V tem je tudi en od številnih paradoksov družinskih podjetij, saj je ta verzija žal najpogostejša.

Racionalno gledano naj bi bilo nasledstvo načrtovan in postopen proces (Ward, 1987, str. 6). Na žalost je še vedno tako, da se življenje ustanovitelja enkrat konča. To pa je pogosto tista tabu tema, ki se jo vsi radi izogibamo, tudi ustanovitelji. Vendar bi bilo prav, da bi se ustanovitelji tega zavedali in nase prevzeli odgovornost, da v času svojega delovanja v podjetju izberejo osebo, ki jih bo nadomestila, jo izšolajo in uvedejo v posel. Od tega, kako ta postopek ustanovitelju uspe, je tudi odvisna nepretrganost in vitalnost delovanja podjetja. Ponavadi to ne zahteva kakšnega posebnega napora, nekateri ustanovitelji celo uživajo v učenju drugih. Vzeti si je potrebno čas, za katerega pa nekateri menijo, da ga nimajo. Zato je še posebej nenavadno, da je kljub logiki navidezno naravne tranzicije in družinskih ter poslovnih interesov opcija "Ne stori ničesar" najbolj pogosta. Na žalost je šele smrt tista, ki prekine ustanoviteljevo kariero, za njim pa ni nikogar, ki bi bil pripravljen in sposoben prevzeti vodenje podjetja.

Vidimo, da je uspešna tranzicija v veliki meri odvisna od ustanovitelja samega in njegove pripravljenosti, da svojo vlogo šefa in lastnika prenese na naslednika. Razpredelnica 3.6 nam prikazuje štiri najbolj pogoste načine odhoda ustanovitelja iz podjetja.

Razpredelnica 3.6: Štirje načini odhoda ustanovitelja iz podjetja

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

Vir: Leach P, 1991, str. 122.

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

3.3.1 Odpor ustanovitelja proti planiranju

Leach (1991, str. 122) navaja tri strani, od koder lahko prihaja do odpora proti planiranju nasledstva:

1. Ustanovitelj
2. Družina
3. Zaposleni v podjetju in splošno podjetniško okolje

I. Ustanovitelj

- Strah pred smrtjo: Dejstvo, da ne bodo večno sposobni za delo, naj si bo fizično ali psihično, je za ustanovitelje boleče. Malo je takih ljudi, ki se lahko sprijaznijo z mislijo, da bo nekoč vsega tega konec. Še slabše je med podjetniki. Njihov uspeh ponavadi poganja njihov močni ego in prepričanje, da lahko nadzirajo svojo usodo.
- Strah pred izgubo kontrole in moči: Ljudje smo taki, da nas moč in kontrola nad drugimi prevzame. Kaj šele, če imaš to kontrolo in moč v svojih rokah 40 in več let. Ustanovitelji se tega navadijo in to jim je všeč. Mnogi tudi postanejo podjetniki s potrebo imeti moč nad drugimi ljudmi. Zato si lahko mislimo, kaj za takega človeka pomeni odpovedati se vsemu temu.
- Izguba identitete: Ustanovitelj ponavadi preživi večino svojega časa v podjetju in s podjetjem. S tem se močno identificira s podjetjem. Podjetje postane nekakšen podaljšek njega samega, torej del njega. Odhod iz "svojega" podjetja bi lahko pomenil zanj izgubo osebne učinkovitosti in smisla življenja. Nekateri celo razmišljajo: "Prej sem bil VSE, sedaj sem NIČ!"
- Nezmožnost planiranja: Večina ustanoviteljev je uspela na način, da so delali iz dneva v dan. Planiranja prihodnosti se raje niso lotili, saj za to dostikrat ni bilo časa, še manj pa volje, saj je bil njegov posel predvsem odvisen od dela, ki ga je delal iz dneva v dan. Uspešno vodenje tranzicije pa je ponavadi rezultat natančnega planiranja, ki se začne že vrsto let pred začetkom dejanskega formalnega procesa. Nekateri ustanovitelji se planiranja ne lotijo, ker se ga nočejo, še več pa je takih, ki se planiranja ne lotijo, ker ga preprosto ne obvladajo.

- Nesposobnost izbire pravega naslednika: Logično bi lahko razmišljali, da bi ustanovitelj izbral tistega naslednika, ki je najbolj izobražen, dober v poslovanju, na splošno najboljši za lepo prihodnost družinskega podjetja. Vse lepo in prav, dokler ima ustanovitelj le enega potomca. Po drugi strani pa družinske vrednote ne smejo biti predmet ocenjevanja in izbire najboljših. Če pa ima ustanovitelj več potomcev, ki so v ožjem izboru za naslednika, se lahko stvari malce zapletejo, saj čustva ustanovitelju preprečujejo, da bi enega otroka določil, da je "boljši" od drugih.
- Ljubosumje in rivalstvo: "Jaz sem ta, ki je to podjetje postavil na noge in jaz sem ta, ki ta posel najbolj obvladuje!" Nekako tako si razlagajo naduti in egocentrični ustanovitelji, ki dvomijo v vse druge. Še posebno prihaja ljubosumje in rivalstvo na plan takrat, ko je naslednik ustanoviteljev sin. Že iz točke 3.2.2 pa vemo, da znajo biti odnosi med očetom in sinom zelo napeti.

II. Družina

- Družinski tabujj: Nihče ne govori rad o svoji smrti. Če pa to temo sproži možni naslednik družinskega podjetja, starši le-tega hitro obsodijo, da se mu gre samo za denar in ne za zdravje in dolgo življenje staršev. Velika ovira glede "lahkotnega" planiranja nasledstva je tudi filozofija, da so vsi otroci ene družine enaki in da se med njimi ne bo in ne sme delati razlik.
- Odpor zakonskega partnerja (žene): Tako kot ustanovitelju tudi njegovi ženi pogosto ni všeč, da bi njen mož zapustil mesto šefa v družinskem podjetju. Kljub temu, da sama ni bila aktivna v podjetju, pa je vseeno imela določeno vlogo v povezavi s podjetjem, ki pa jo bo z odhodom moža v pokoj izgubila. Pogosto se tudi dogaja, da je žena vključena preko podjetja v družbeno življenje, sedaj pa se bo ta pot oziroma povezava prekinila.

III. Zaposleni v podjetju in splošno podjetniško okolje

Tudi zaposleni lahko zavirajo proces tranzicije v družinskem podjetju, čeprav bi prav oni morali delati na temu, da poslovanje poteka čim bolj gladko, saj so marsikdaj od tega odvisna njihova delovna mesta. Pogosto so zaposleni ustanovitelja in njegovih poslovnih potez navajeni. Vsak nov šef, bolje rečeno vsaka nova generacija, ima svoj način dela in svoj pristop do delavcev. Vedno bolj se varčuje ter gleda na stroške in prav tukaj ponavadi najbolj trpijo delavci. Ogrožena so njihova delovna mesta, njihove plače, regresi, prevozi na delo, malice, itd. Zaposleni ustanovitelja in njegov pristop k delu poznajo in mu zaupajo. V sposobnosti vsakega novega šefa pa dvomijo, zato ni čudno, da bi radi, da bi ostalo tako kot je zdaj, ko vedo, kje so in kaj lahko pričakujejo od svoje službe.

Odpor pred planiranjem pa ne prihaja samo od znotraj. Tudi zunanji svet družinskega podjetja se z zamenjavo pogosto ne strinja. Pogosto so tega mnenja predvsem tisti poslovni partnerji, ki so z ustanoviteljem iste generacije. Poslovni partnerji novemu vodilnemu ne zaupajo prav radi in čakajo, da bo naredil napako.

3.4 Pogoji uspešne tranzicije v družinskem podjetju

Sanje vsakega ustanovitelja družinskega podjetja so, da bi se družinsko podjetje ohranilo in preneslo na naslednjo generacijo in tako postalo družinska tradicija. Na žalost pa kar nekaj družinskih podjetij ne doživi druge generacije, saj "niso sposobna" izpeljati zapletenega procesa nasledstva.

Najuspešnejši prenosi podjetja na naslednjo generacijo so tisti, ki so plod dobrega, prijateljskega in uspešnega medsebojnega sodelovanja ustanovitelja in naslednika (Leach, 1991, str. 121). Ustanovitelji se morajo zavedati, da so oni sami tisti, ki lahko največ pripomorejo k uspešnemu prehodu od ene generacije k drugi. Starši morajo svojim otrokom - torej bodočim dedičem, dati vedeti, da so dobrodošli v podjetju. Kljub temu pa se morajo starši zavedati, da nekateri ljudje pač niso naklonjeni vodenju podjetja. Tako morajo starši razumeti in podpreti svoje otroke kljub temu, da so se odločili, da ne bodo delali v družinskem podjetju. Vprašanje je, kako je nova generacija pripravljena na prevzem podjetja z vidika strokovne pripravljenosti, psihološkega odnosa do tega pričakovanja in osebne zrelosti. Vodenje podjetja namreč zahteva celega človeka in nekaj delati na silo, bi bilo lahko za podjetje usodno.

3.4.1 Planiranje nasledstva v družinskem podjetju

S to točko nekako zaključujem teoretični del diplomske naloge. Na koncu bi rad samo še ponovil in opozoril na tiste stvari, ki so za uspešno tranzicijo pomembne:

- A) Kdo bo nasledil družinsko podjetje
- B) Uspešno vodenje tranzicije

A) Izbira naslednika

Možnih naslednikov družinskega podjetja je več (Leach, 1991, str. 133):

- ◆ Logični naslednik: Pogosto se zgodi, da ni dvoma, kdo bo naslednik družinskega podjetja. Možni scenariji:
 - starši imajo samo enega potomca;

- v družini je sicer več možnih potomcev, vendar je samo en zadosti sposoben ta posel opravljati;
- v nekaterih družinah je logično, da bo družinsko podjetje nasledil najstarejši sin.

Nevarnost pri "takšni logiki" je, da bo vodstvo prevzel nekdo, ki za to ni najbolj usposobljen.

- ◆ Vsi: Kjer vlada veliko čustev v družini, družina zagovarja dejstvo, da je potrebno pri nasledstvu zagotoviti enakost med potomci. Torej so vsi potomci enakovredni vodilni delavci. Problem takšne izbire je v tem, da se nasledniki menjavajo na vodilnem položaju in ni prave specializacije, kot bi lahko bila. Druga možnost pa je ta, da si nasledniki razdelijo področja, na katerih delajo in tam tudi ostanejo.
- ◆ Hčere: Če se spomnimo na konflikte, ki lahko nastanejo med očetom in sinom, je lahko na koncu edina možna naslednica hči.
- ◆ Priženjeni: Priženjene štejemo kot možne naslednike in to še posebno takrat, ko ustanovitelj nima moškega naslednika, gre pa za tradicionalno moško panogo. Pri priženjenih pa se lahko zaplete v primeru ločitve z ženo, saj mora ponavadi v takih primerih zapustiti tudi podjetje.
- ◆ Eno podjetje, več enot: To je primerno takrat, ko je več potomcev in nemogoča odločitev o enem samem nasledniku. Takrat se (seveda, če to dopušča poslovni proces) podjetje razdeli na več enot, ki delujejo v okviru enotnega podjetja.

V primeru, da ni ustreznega naslednika, pa so možne naslednje rešitve (Blackman, 1995, str. 188):

- ◆ Prodaja podjetja: Zgodi se, da ni ustreznega naslednika. Takrat je najbolje, da se podjetje proda. Napačno je namreč vztrajati pri nujni izbiri potomca, če pa le-ta ni sposoben za vodenje podjetja. Bolje je denar vložiti drugam ali pa ga preprosto razdeliti med potomce.
- ◆ Zaposlitev nedružinskega direktorja: Če ni pravega, sposobnega naslednika in prodaja družinskega podjetja ni možna (zaradi takega ali drugačnega razloga), potem ni slaba ideja, da se najame sposobnega vodilnega človeka, ki bo dobro vodil podjetje in potomcem prinašal dobiček.
- ◆ Nedružinski direktor za določen čas: Lahko, da so otroci, kot možni nasledniki, še premajhni oziroma še neizkušeni za prevzem podjetja. Lahko tudi, da se družina trenutno ne more odločiti, kdo bo prevzel podjetje. V tem primeru lahko podjetje oz. družina najame nedružinskega direktorja za določen čas. Zunanji direktor je lahko nasledniku tudi boljši mentor, kot bi mu bil njegov oče.

B) Uspešno vodenje tranzicije

- 1) Družinska podjetja naj ne zanemarjajo ali odlašajo planiranja: V družinskih podjetjih ne sme prihajati do situacije, ko šele smrt ustanovitelja sproži obravnavo glede nasledstva (Leach, 1991, str. 128). Nepredvidena smrt ali bolezen lahko povzroči veliko "luknjo" v podjetju, ta praznina pa lahko povzroči velike stroške, ki jih družinsko podjetje tisti trenutek mogoče ni zmožno pokriti. Po najslabšem scenariju lahko pomeni to tudi smrt za podjetje. Planiranje nasledstva naj bo torej načrtovan proces in ne nenaden dogodek. Ustanovitelj naj bi odšel s svojega mesta postopoma, v tem času pa učil in vpeljeval svojega naslednika.
- 2) Izvedba tranzicije po načrtu: Podjetnik naj izdelava nasledstveni načrt (Leach, 1991, str. 128). Pisni načrt je lahko podjetniku in nasledniku nekakšno vodilo, po katerem se bo zamenjalo vodstvo podjetja. Načrt lahko pripomore k bolj glatkemu in manj bolečemu odstopu ustanovitelja in vstopu naslednika. Prepreči lahko mnoge konflikte in nesporazume na to temo. Načrt tranzicije naj bo jasen celotni družini in le-ta naj ga tudi podpira. Dobro je tudi, če za načrt vedo zaposleni in tudi tisti, ki so s podjetjem tako ali drugače povezani (dobavitelji, odjemalci). Tako ob menjavi ni nepotrebne panike in dvomov v naslednika.
- 3) Pomoč pri tranziciji: Glavno funkcijo tranzicije opravi ustanovitelj, priporočljivo pa je, da se o tem posvetuje s strokovnjaki posameznih področij, ki mu bodo znali pomagati in svetovati, kakšna naj bi bila zamenjava vodstva, da bi ljudje, podjetje in njegovo poslovno okolje čim manj trpelo. Pogosto so tukaj zaželeni pravni, finančni, davčni in managerski vidiki prenosa podjetja.
- 4) Učenje in priprava naslednika: Če ima ustanovitelj v mislih, da bo njegovo podjetje preraslo v družinsko tradicijo, naj otroke že v otroštvu seznanja o dobrih in slabih straneh podjetniškega življenja (Syms, 1992, str. 101). Ustanovitelj naj ne zanemari naslednikovega šolanja, saj bo to nasledniku pri prevzemu družinskega podjetja zagotovo prišlo prav. Med šolanjem se lahko naslednik že seznanja s poslovanjem in z delom podjetja v obliki počitniškega dela. Po možnosti naj ga ne nadzira sorodnik, pač pa izkušen in objektiven delavec, ki mu otrok zaupa. Na ta način bo naslednik dobro spoznal podjetje in z njim tudi zaposlene. Po končanem šolanju se lahko naslednik vključi v podjetje, lahko pa si nabira izkušnje zunaj podjetja, v nekem drugem podjetju, ki se po možnosti ukvarja z isto dejavnostjo. Zunanja izkušnja pomaga človeku razširiti obzorja in ga napolni z občutkom neodvisnosti. Naslednik bo lažje ocenil svoje sposobnosti, z zunanjo prakso pa si bo tudi povečal avtoriteto in spoštovanje zaposlenih v družinskem podjetju.

Pravijo, da so očetje najslabši učitelji. Ponavadi je to zato, ker pri učenju in uvajanju v posel uporabljajo čustva. Zato je dobro, da je nasledniku mentor nekdo, ki je bolj objektiven. Dobri mentorji so lahko dolgoletni nedružinski uslužbenci, ki prihajajo iz drugačnega okolja, imajo drugačno izobrazbo, pa še čustveno niso povezani.

4. DRUŽINSKO PODJETJE ŠPORTMAX

V tem poglavju bom opisal konkretno družinsko podjetje, ki je pravi predstavnik majhnega družinskega podjetja. Na začetku bom opisal sam nastanek družinskega podjetja, od nastanka bom prešel na sedanji izgled podjetja, na koncu pa bom skušal opisati še tisti del, ki je v tej diplomski nalogi najbolj pomemben - to je prenos nasledstva tega podjetja.

Podjetje se še širi in raste, vodi pa ga še ustanovitelj. Postavlja pa se vprašanje, koliko časa bo še tako. Ustanovitelj namreč ni več mlad, letos pa ga je začelo izdajati še zdravje. Ustanovitelj ima tri otroke, od tega sta dva že zdaj do neke mere zrela, da vodita podjetje. Prihaja torej čas za spremembe v vodstvu podjetja in s tem verjetno tudi do sprememb v načinu vodenja poslovanja podjetja.

Sam nisem član družine tega družinskega podjetja, vendar se s podjetjem srečujem že več kot šest let. Takrat sem spoznal ustanovitelja, ki mi je ponudil občasno delo v svojem podjetju, saj je zaradi reorganizacije v podjetju nujno potreboval nove delavce. Kot športnik sem se tudi spoznal na artikle, ki jih je takrat prodajal. Delam večinoma vse mesece, skoraj vsak dan, le pozimi običajno ne delam, saj se podjetje ukvarja s prodajo športne opreme, ki je bolj poletnega značaja. Včasih delam tudi pozimi, še posebno ob sobotah. Lahko bi rekel, da podjetje poznam skoraj tako dobro, kot svoj žep. To mi bo tudi v oporo, ko bom v diplomski nalogi skušal napovedovati bližnjo prihodnost podjetja v smislu nasledstva.

Odločil sem se, da v diplomski nalogi ne bom uporabljal pravega naslova in imena podjetja. Zakaj tako? Kot prvi in največji razlog je, da je to želja ustanovitelja. Drugi razlog, ki ni nič manj pomemben kot prvi pa je, da bom v diplomski nalogi pisal tudi stvari, ki niso stvar javnosti. Tako naprošam vse, ki se bodo kdaj srečali z mojim delom, za razumevanje. In ime podjetja? Ker se podjetje ukvarja s prodajo športne opreme, sem ga poimenoval kar Športmax.

4.1 Začetki podjetja

Ustanovitelj je po poklicu strojnik in ima končano srednjo strojno šolo. Po končanem vojaškem roku, se je zaposlil v tovarni športne opreme, kjer je izpopolnjeval svoje znanje o športni opremi. V svoji mladosti je bil športno zelo aktiven. Udeleževal se je tekem po bivši Jugoslaviji in bil v svoji disciplini kar uspešen.

Kasneje se je pri treningu poškodoval do te mere, da je moral šport opustiti. To ga je psihično zelo prizadelo, saj mu je šport pomenil vse. Ker se ni mogel kar naenkrat odpovedati športu, se je tolažil z delom v tovarni športne opreme. Delo s športno opremo je sicer nekako zadovoljilo njegovo močno željo po športu, vendar mu misel, da je le navaden delavec, ni dala dihati. Bil je preveč poln energije in preveč zagnan, da bi še naprej ostal na enem mestu.

Ta pritisk ga je privedel do te mere, da je opustil delo v tovarni športne opreme in šel na svoje. Hotel je biti sam svoj šef in to mu je tudi uspelo. Vendar obrtnik/privatnik ni težko postati. Težje pa se je spomniti, kaj bi človek delal, da se bo prodajalo in da bo imel s svojo dejavnostjo zagotovljen vsaj enakomeren vir zaslužka, če ne že zaslužek, ki bo iz leta v leto rasel. Postal je majhen obrtnik. Ker je po poklicu strojnik, je kupil stroj za izdelavo vijakov in njegova garaža se je spremenila v obrtno delavnico. Vijake se mu je splačalo delati le, če je stroj delal 24 ur na dan. Tako je moral vsako noč vsaj enkrat vstati in stroju dodati surovino. Delo sicer ni bilo naporno, vendar je zahtevalo stalno prisotnost enega človeka. Na začetku ga to ni motilo. Ščasoma pa mu to delo ni bilo več všeč. Bilo je preveč monotono za tako energičnega človeka, kot je on.

Z izdelavo vijakov je sicer postal sam svoj šef, pa tudi vir dohodka je imel zagotovljen. Vendar mu to ni zadostovalo. V sebi je čutil, da zmore več kot le to. Motilo ga je tudi to, da je postalo delo z vijaki dolgočasno in brez kakšne lepe prihodnosti. Tudi njegova osebna energija mu je dala vedeti, da se bo moral spomniti česa drugega.

Ves ta čas, ko se je ukvarjal z izdelavo vijakov, pa ni pozabil na svoj hobi, ki ga je navduševal - šport. Glede na njegovo izobrazbo bi človek pričakoval, da bo tudi njegov poklic nekaj v zvezi s stroji. Vendar je po daljšem premisleku le prišel do tega, da bo moral delati nekaj v zvezi s športom. Tako je leta 1989 najel kredit in odprl trgovino s športno opremo. Poimenoval jo je Športmax s.p..

Na začetku je bila to le majhna hišna trgovina (prostor, kjer je pred tem imel stroj za izdelavo vijakov), v katero je stlačil neverjetno število artiklov. V mislih je imel sicer

veliko trgovino s športno opremo, vendar je imel tisti trenutek le toliko denarja, da je lahko opremil garažo in jo spremenil v trgovino. Zaposlil je tudi serviserja, ki mu je pomagal sestavljati in servisirati športno opremo.

Začel je delati po cele dneve, vabil ljudi v svojo trgovino in jim ustregel, kakor se je le dalo. Prodajal je vse, kar je nabavil. Bil je izjemen prodajalec.

Vest, da se v Športmaxu vse dobi po ugodnih cenah, se je hitro širila med ljudmi. Kljub temu, da svoje trgovine ni nikjer oglaševal (denarja ni imel, ker je odplačeval kredit) in da trgovina ni bila na najboljši prodajni lokaciji, je imel v dveh letih polno trgovino kupcev, ki so pridno trošili denar. Prodaja se mu je hitro večala, zato je za pomoč pri prodaji prosil družinskega prijatelja, ki je takrat še študiral. Ta pomoč je prišla ustanovitelju zelo prav, saj je bila zelo naklonjena delovna sila. Študent je delal preko študentskega servisa, kar je pomenilo, da ga je ustanovitelj poklical, kadar ga je potreboval. Študiral je še nekaj let, kasneje pa je študij opustil in začel redno delati pri Športmax s.p..

Ustanovitelj je imel dobre dobavitelje, še posebno prijatelja iz Avstrije, ki mu je prinašal stvari, katerih se drugače v Sloveniji ni dalo dobiti. Ljudje so ga prosili za to in ono stvar, on pa jim je te stvari pridno prinašal in prodajal. S takim načinom prodaje si je pridobil kar nekaj stalnih strank, ki še zdaj kupujejo pri njem. Prodaja se je hitro večala in čutil je, da je to tisto, kar bi rad počel v svojem življenju. Praksa mu je pokazala, da je v tem poslu veliko denarja. Začel je živeti za trgovino in dnevni izkupiček. Kmalu je trgovina postala tako natrpana s prodajnimi artikli, da so se ljudje že spotikali vanje. Videl je, da je čas, da se preseli v večji prostor, po možnosti tja, kjer je veliko ljudi.

Kredit je hitro odplačal, saj mu je garažna trgovina prinašala lepe denarje. Najel je nov, večji kredit in se preselil v trgovski center, kjer je v najem vzel prostor, trikrat večji od garažnega. Najemnina za novo trgovino je bila sicer visoka, vendar je bila selitev v večji prostor in na boljšo lokacijo zadetek v polno. Nov prostor mu je stroške poslovanja podvojil, vendar na račun trikratnega ali celo štirikratnega povečanja prodaje. Ker se je prodajni prostor povečal, je potreboval tudi nove ljudi, da so mu pomagali pri prodaji. Z zamenjavo trgovine, sta mu leta 1995 prišli na pomoč tudi obe hčerki. Starejša je takrat študirala višjo upravno šolo, srednja pa je končala srednjo ekonomsko šolo in začela študirati ekonomijo. Študirala je izredno, saj je bila dopoldan v trgovini in redno obiskovanje fakultete ni bilo izvedljivo. Ustanovitelj je sicer dal nekaj prednosti izobraževanju otrok, a nikoli ni pozabil na trgovino in na pomoč, ki jo je potreboval od njiu.

Leta 1995 sem spoznal ustanovitelja, ki mi je ponudil delo v svoji trgovini. Takrat sem postal član podjetja Športmax s.p.. Delal sem preko študentskega servisa, saj sem takrat že študiral. Delal sem od pomladi do jeseni, pozimi pa me ni potreboval, saj je trgovina Športmax prodajala artikle, ki so bili sezonske narave. Leto kasneje je starejša hči zapustila podjetje in se zaposlila v drugem podjetju. Na njeno mesto je zapolnil fanta srednje hčere, ki je takrat študiral ekonomijo. Tudi on je delal preko študentskega servisa, vendar je delal več kot jaz in preko celega leta.

Doslej je ustanovitelj zaposloval le mlade ljudi, ki so mu pomagali pri prodaji, on pa se je ob prodaji ukvarjal tudi z nabavo in drugimi potrebnimi stvarmi za nemoteno poslovanje. Prodaja pa se je večala in kmalu ni bil vsemu kos. Zato je leta 1997 zaposlil človeka, ki je bil seznanjen tako s prodajo kot tudi s poslovanjem podjetja na višji ravni. Postal je nekakšen poslovodja. Nekakšen zato, ker ustanovitelj ni zaupal nikomur. S tem mu je bilo delo poslovodje oteženo, nekoliko pa je izgubil tudi spoštovanje drugih. Še posebno svojeglav je postajal fant hčere.

4.2 Današnja podoba podjetja

Kmalu je tudi ta prostor trgovine postal premajhen. Imenitna prodajna lokacija je naredila pričakovano delo. Nedaleč stran (še zmeraj v istem trgovskem središču) je ustanovitelj s pomočjo novih kreditov kupil 800 kvadratnih metrov velik prostor. Vedel je, da naložba ni čisto nič vprašljiva, saj so mu letne bilance uspeha dajale odgovor na vprašljivost investicije. Tako se je leta 1999 odprl Športmax d.o.o.. Trgovini, velika in manjša, sta se sedaj nekoliko specializirali in si razdelili področja prodaje. Manjša je podpirala en šport, večja pa ostalo. S tem se je letni prihodek manjši trgovini zmanjšal, vendar še vedno posluje več kot pozitivno.

Z letom 1999 in z odprtjem nove trgovine je moral ustanovitelj zopet poskrbeti za novo delovno silo. Tako se je moj "delovni čas" povečal za 50 %, zaposlil pa je tudi nekaj novih ljudi. Novega zaposlenega je potreboval za manjšo trgovino, saj je ustanovitelj vse takrat zaposlene vzel s seboj v večjo trgovino. Z odprtjem nove trgovine se je v družinsko podjetje vrnila tudi starejša hči, ki je pomagala mlajši sestri pri knjigovodstvu in deloma tudi pri računovodstvu. Večji del računovodstva opravlja najeta računovodkinja, ki dela za družinsko podjetje Športmax že od samega začetka. Starejša hči je s seboj pripeljala moža, ki se je takoj redno zaposlil v trgovini Športmax d.o.o. Našlo se je tudi delo za še enega serviserja. Na začetku so v manjši trgovini poleg novega zaposlenega delali še vsi ostali redno zaposleni delavci; danes en, jutri drug. Vendar tako ni šlo in poslovanje trgovine Športmax s.p. je prevzel mož starejše hčere, ki je šla v tistem času na porodniško. Zaradi kadrovskih

sprememb je v večji trgovini sedaj manjkal en delavec, vendar so leta 2001 to vrzel zapolnili.

"Bilanca stanja" družinskega podjetja Športmax konec leta 2001 je torej naslednja:

- manjša trgovina Športmax s.p., v kateri redno delata 2 delavca;
- večja trgovina Športmax d.o.o., v kateri redno delajo 4 delavci, 2 serviserja, ustanovitelj, srednja hči, ki vodi knjigovodstvo za Športmax d.o.o. in s.p., po potrebi (na vrhuncu sezone) pa še dva študenta in še en serviser.

Lahko bi rekel, da je to zgodba zelo uspešnega podjetnika, ki mu je v kratkem času uspelo narediti nekaj izjemnega. V nekaj letih je iz hišne garažne prodajalne razvil veliko in uspešno podjetje.

Sedaj je ustanovitelj star 60 let. To še niso leta za upokojitev, vendar je skrajni čas, da se v družinskem podjetju Športmax začne razmišljati o nasledstvu. Ustanovitelj sicer še ni star, vendar ima iz leta v leto večje zdravstvene težave. To ni nič čudnega, saj dela cele dneve, dopusta pa skoraj ne pozna. Tak način življenja si je izbral sam, saj uživa v delu, res pa je tudi, da nikomur ne zaupa in je tihega mnenja, da gre v podjetju vse narobe, če ga ni.

Po drugi strani pa tudi otroci trkajo na "vrata nasledstva". Starejša hči je stara 28 let in ima že družino, mlajša hči pa je stara 25 let in počasi zaključuje študij ekonomije. Ustanovitelj ima še enega sina, ki je star 12 let in hodi v osnovno šolo.

4.3 Možni nasledniki in njihov odnos do podjetja

Možni nasledniki dveh podjetij Športmax so torej sledeči:

1. Najstarejša hči z možem
2. Srednja hči s fantom
3. Najmlajši sin

V nadaljevanju bom opisal vsakega možnega naslednika posebej, še pred tem pa bom opisal ustanovitelja samega in njegov pogled na nasledstvo.

USTANOVITELJ:

Po naravi je velik deloholik in na žalost tudi zelo nervozen človek, ki vodi dve podjetji (Športmax s.p. in Športmax d.o.o). To mu seveda ne bi bilo treba, vendar kot sem že

napisal, je zelo nezaupljiv in svojeglav človek. Ne zaupa svojim otrokom, kaj šele, da bi zaupal ostalim zaposlenim. Še manj zaupanja pa kaže do tistih, ki niso redno zaposleni. Vsi vedo, da je njegova nezaupljivost velika hiba. O vsemu sam odloča, čeprav ne morem reči, da je ekonomija njegova boljša plat. Nič kaj poredko se ne zgodi, da sprejme kakšno neustrezno poslovno potezo. Razni kazalci uspešnosti in obračanja zalog ga ne zanimajo in jih ne izračunava. Vede se, kot da zanje še ni slišal. Zanima ga samo dnevni izkupiček in o dolgoročni prihodnosti podjetja ne razmišlja. Večje kot je podjetje, bolj mora poslovodstvo skrbeti za prihodnost podjetja. Prav tega se ostali zaposleni dobro zavedajo, zato je njihovo delo pogosto vse drugo kot stimulirano. Ustanovitelj se drugače dobro razume z zaposlenimi, saj je prijeten človek za pogovor in pogosto zbija šale. V podjetju Športmax je vedno polno smeha. Kar se pa dobre volje zaposlenih tiče, je pogosto prav obratno. Lahko bi rekel, da se vedno manj smeji, saj ustanoviteljeva nezaupljivost, dvomljivost v vsako stvar in gledanje pod prste, zaposlene vedno bolj moti. Nekateri dobavitelji, ki to situacijo poznajo, pravijo, da so zaposleni največje bogastvo in da se podjetju s takim poslovanjem nič kaj lepega ne piše.

Ustanovitelj je že dolga leta poročen. Kljub temu, da ima mož v lasti uspešno družinsko podjetje, se žena ne vmešava v poslovno življenje. Ustanovitelj tudi ne nosi dela domov, zato se doma o tem ne pogovarjajo. Žena je redno zaposlena v drugem podjetju in jo družinsko podjetje od samega začetka ne zanima. Kljub temu, da je mož veliki "boss" v podjetju, pa ima vseeno veliko spoštovanje do žene, saj ima le-ta visoko vlogo v družini. Kljub dejstvu, da se ne vmešava v poslovanje podjetja imam občutek, da bo se bo glede nasledstva upoštevalo tudi njeno mnenje. Konec koncev so to tudi njeni otroci.

Ustanoviteljev pogled na nasledstvo pa je sila zanimiv. Na vprašanje, ali že kaj razmišlja o nasledstvu, je odgovoril, da ne. Pravi, da ko bo prišel čas za to, se bodo zadeve glede nasledstva hitro razčistile. Iz tega je sklepati, da podjetja ne bo zapustil vse dotlej, dokler ga ne bodo "odnesli" ven. Ustanovitelj je še izjavil, da se ob njegovi upokojitvi podjetju bolj slabo piše. "Ne bo več tako, kot je zdaj," je izjavil. Iz njegovih besed je očitno, da se dviguje nad vse druge in da nihče ni tako sposoben voditi podjetja, kot ga vodi on sedaj. Iz leta v leto postaja bolj častihlepen. Očitno je tudi, da v svojem nasledstvu ne vidi prav veliko. Ustanovitelj se tudi na predloge in nasvete mladine ne ozira. Celotno podjetje vodi sam, le knjigovodstva in računovodstva se ne dotakne. Mnenja je, da je mladina zapravljiva in da nima občutka za poslovanje. Kot pa sem že omenil, prav on izgublja občutek za poslovanje. Pogosto prihaja do konfliktov med staro in mlado generacijo. Posluje namreč tako, kot je začel v hišni prodajalni. Sčasoma pa se ljudje, njihova kultura, zanimanje, pogled in tudi način trgovanja ter obveščanje javnosti, spreminjajo.

Kljub temu, da srednja hči študira ekonomijo izgleda, da on pri tem ni imel nič. Nikoli ni razmišljal o tem, da bo moral nekoč zapustiti podjetje in da bi bilo dobro, če bi imel takrat kakšno dobro, izšolano in sposobno zamenjavo. Znanja o tekočem poslovanju ne deli z otroki. Zanimivo vprašanje pa je, ali je to zato, ker ustanovitelj dvomi v ženski del nasledstva. Ali je mogoče mnenja, da ženske ne znajo voditi podjetja? Res je tudi, da je ena hči že zamenjala priimek, kmalu pa ga bo tudi druga. Ali mogoče v tem grmu tiči zajec, da ustanovitelj ni preveč zainteresiran za predajo podjetja puncam? Ne bi se čudil, če ustanovitelj daje velik poudarek priimku.

Sin ima sedaj 12 let in je še prezgodaj, da bi bilo videti ali je zainteresiran za vodenje podjetja ali ne. Oče - ustanovitelj velikokrat pove, da se njegov sin ne uči rad in da mu šola ne diši. Vedno pa se rad pohvali, da sin rad trguje s sošolci. Ko to omeni, ga je prav lepo gledati, kako vesel je. Zato je tudi vprašanje, ali je možno, da čaka sina, da odraste in da mu preda družinsko podjetje? S tem bi se nadaljevala družinska tradicija in tudi priimek bi ostal enak. Lahko bi rekel, da je to ustanoviteljev interes, saj je podjetje njegov velik ponos. "Podjetje sem jaz in jaz sem podjetje", je njegov tihi moto. S tem hoče vsem povedati, kako "velik" človek je.

A) Najstarejša hči z možem

Stara je 28 let, je poročena in ima dva otroka. Končala je višjo upravno fakulteto, sedaj pa dela kot računovodkinja in knjigovodkinja v družinskem podjetju Športmax. V družinskem podjetju je začela delati, ko se je le ta preselil v trgovski center. Takrat je namreč tudi končala fakulteto. Nekaj časa je delala kot knjigovodkinja in računovodkinja, kmalu pa se je sprla z očetom in odšla delat v drugo podjetje. V družini jo poznajo kot živahno in trmasto dekle. Nekaj časa je delala drugje, po nekaj letih pa sta njena muhavost in očetova trma popustili in z očetom sta našla skupen jezik. V družinsko podjetje je prišla spet leta 1999, ko se je odprla velika trgovina. Malo pred tem se je tudi poročila. Ker je z otvoritvijo večje trgovine ustanovitelj nujno potreboval nove delavce, se je v tem času družinskemu podjetju pridružil tudi hčerin mož. Hči je nekaj časa delala, kmalu pa odšla na prvi porodniški dopust. Kasneje se je vrnila, leto dni delala in odšla na drugi porodniški dopust.

Lahko bi rekel, da je pridna delavka. Dela po sedem do osem ur na dan, se pa tudi zgodi, da potegne do večernih ur. Na žalost je zadnje čase bolj malo v stiku s podjetjem, saj ji otroka vzameta kar nekaj časa. Tudi takrat, ko dela, se v samo podjetniško poslovanje ne vmešava, ampak skrbi za pisarniški del poslovanja - pomaga mlajši sestri pri knjigovodstvu in delno pri računovodstvu.

Hčerini mož: Njen 26-letni mož, je druga zgodba. Ko je prišel v družinsko podjetje, se je nekaj časa uvajal, kmalu pa je "dal v peto" in se resno lotil prodaje. Prodaja mu gre dobro od rok, saj upošteva ustanoviteljev način prodaje: Če artikel ni prav dober, ga še malo bolj pohvali, mogoče malo zlaži in kmalu bo v očeh stranke artikel odličen. Po eni strani je to dobro za prodajo, saj se le ta kaj hitro poveča, po drugi strani pa tak način prodaje spodkopava dobro ime podjetja in slabo vpliva na zvestobo kupcev. Ni slabšega kot to, da stranka doma ugotovi, da izdelek ni iste kakovosti kot je to trdil prodajalec. Stranka se bo počutila ogoljufano in nikoli več je ne bo nazaj. Ampak za enkrat tak sistem prodaje deluje, vprašanje pa je, kako bo v prihodnosti. Trenutno ima podjetje v trgovskem centru, kjer se nahaja nekakšen monopol, vendar kaže, da bo podjetje Športmax kmalu dobilo močno konkurenco.

Ker je ustanovitelj videl, da hčerinemu možu prodaja leži, mu je konec leta 2000 zaupal poslovanje trgovine Športmax s.p.. Dela vedno zjutraj, velikokrat pa se zgodi, da se nabava in prodaja artiklov zavleče v pozno popoldne. Ker rad dela, mu to ni v breme. Rad se žrtvuje za službo. Res je, da je prodaja v manjši trgovini veliko manjša kot v večji trgovini, a se kljub temu rad pohvali, da se je prodaja pod njegovim poslovanjem povečala. Občutek imam, da se hoče poistovetiti z ustanoviteljem, saj je njegovo poslovanje čedalje bolj podobno tistemu, ki ga izvaja ustanovitelj. Mož je v pogovoru izjavil, da od nasledstva nič ne pričakuje. Je namreč zelo ponosen in noče, da bi mu kdo kadarkoli omenil, da je uspešen zato, ker mu je bilo že vse pripravljeno. Moje osebno mnenje je, da bi lahko bil on pravi človek za nasledstvo družinskega podjetja. Je pa tudi res, da ima drugačen priimek kot ustanovitelj.

B) Srednja hči s fantom

Stara je 25 let. Ob delu, ki ga opravlja v družinskem podjetju Športmax, izredno študira ekonomijo. Pravi, da se je za študij ekonomije odločila sama, brez kakšnih nasvetov očeta, da bo ekonomijo še potrebovala, ko bo prevzela podjetje. Srednja hči ima najvišjo izobrazbo v družini, vendar mislim, da ustanovitelja to ne zanima preveč. Ustanovitelj da namreč zelo malo na izobrazbo in več na prakso in spretnost. Isto kot starejša sestra, je tudi ona začela delati v podjetju leta 1995. Razlika med njima pa je ta, da mlajša sestra od takrat podjetja ni izpustila iz rok. Začela je kot prodajalka, vendar ji prodaja športne opreme ne gre najbolje od rok, zato je zagrabila za knjigovodstvo podjetja. Od takrat naprej vodi knjigovodstvo za s.p. in d.o.o. Človek bi sklepal, da je zelo pridna in da dela cele dneve. Pridna je, vendar samo do določene mere. Za podjetje namreč ne bi žrtvovala svojega prostega časa. Imam občutek, da ne vidi potrebe, da bi se žrtvovala za podjetje.

Njena pomanjkljivost je tudi, da se slabo odreže pri osebnih odnosih z zaposlenimi. Če se le da, se temu izogne. Zaradi tega jo imajo zaposleni za čudno. Tudi nobenega spoštovanja nimajo do nje. Kljub temu, da so vsi zaposleni njeni podrejeni, saj je le član družine in možni dedič, pa svojo, dostikrat zahrbtno voljo, uveljavlja preko očeta. Kdor dobro pozna situacijo, lahko reče, da se je to navadila od njega. Ustanovitelj svojo voljo uveljavlja preko poslovodje in le redko se s kom resno pogovori. Konkretni in resni pogovori za ustanovitelja ne obstajajo.

Ali je primerna za naslednika očeta? Vprašanje! Z nabavo in prodajo artiklov se ne ukvarja, z vsakodnevnim poslovanje podjetja se ukvarja samo knjižno, oče pa jo o resničnem poslovanju ne seznanja in ne uči. Res je, da ima knjigovodstvo vzorno urejeno, vendar brez prodaje ni knjigovodstva. Je zelo podoben primer kot njena starejša sestra za razliko od tega, da se ona s podjetjem ukvarja že od samega začetka. Lahko pa se zgodi, da bo v prihodnje ona vodila knjigovodstvo, njen fant oz. mož pa nabavo in prodajo.

Hčerin fant: Star je 28 let. Študira na ekonomski fakulteti, vendar je bolj ali manj "lene sorte" človek, zato študija še ni dokončal. V podjetje je vstopil leta 1996, torej še v s.p.. Nekaj časa je delal preko študentskega servisa, ko pa je izgubil status študenta, se je redno zaposlil v družinskem podjetju Športmax. Za podjetje pomeni najemanje študentov za delo nižanje stroškov poslovanja, saj je ceneje kot redno najemanje zaposlenih. Zato ni čudno, da je veliko dela v podjetju Športmax opravljeno preko napotnic študentskega servisa.

In kakšno je njegovo delo v podjetju? Trenutno dela kot prodajalec, vendar ga ostali zaposleni v šali kličejo "Direktor". Zakaj tako? Njegova punca je skoraj sigurno bodoči dedič podjetja in vsi vedo, da bo v primeru, da se bo to tudi zgodilo, prav on vodil posle. Je bolj podjeten, kot njegova punca, pa tudi bolj iznajdljiv. Vse lepo in prav, vendar ima tudi on pomanjkljivosti, ki pa jih uspešno skriva pred ustanoviteljem. Je bolj lagodne narave in vsakemu delu se izogne, če je to le možno. Rad zamuja, če ustanovitelja ni in zelo rad gre kakšno minuto prej iz službe. Vsaka dodatna minuta v službi mu je preveč. O žrtvovanju za službo noče niti slišati. Zato se postavlja vprašanje, kako bi on vodil podjetje, če mu ni preveč za delo. Takšno podjetje kot je Športmax namreč potrebuje človeka, vodilnega človeka, ki bo podjetju na voljo 24 ur na dan. Ustanovitelj je že tak človek, hčerin fant pa to ni. Kot je sam povedal, si on zamišlja idealno službo kot sedenje v naslonjaču in delegirati funkcije, na koncu dneva pa prešteti izkupiček.

Hčerin fant se z zaposlenimi dobro razume in tudi zaposleni se z njim dobro razumejo; se pa zavedajo njegovih "težkih nog" in kar pogostih "kiksov", ki jih naredi

pri nabavi artiklov. Tukaj sta si z ustanoviteljem zelo blizu. Zaposleni tudi bolj spoštujejo avtoriteto fanta kot pa ustanoviteljeve mlajše hčere.

Za razliko od moža starejše hčere, se pri njem opazi, da študira ekonomijo, saj gleda tudi na prihodnost podjetja in na njegovo dobro ime. Kot sem že rekel, je bister fant in ima dosti zanimivih idej. Je pa delovno manj aktiven in bolj malomaren kot je mož starejše hčere. Delo mu ne diši preveč in npr. deset in več urni delavnik pri njem odpade.

C) Najmlajši sin

Najmlajši sin je star 12 let in hodi v osnovno šolo. Šola mu ne gre prav dobro, tako da lahko pričakujemo, da ne bo študiral. To je sicer hipoteza, vendar pogosto se tako tudi zgodi. Vendar kot se ve, tudi Einstein ni bil dober učenec. Bil je celo slab učenec, pa je vseeno postal svetovno znan znanstvenik. Takih in podobnih primerov je tudi v Sloveniji veliko. Rekel bi, da je trgovska žilica prirojena, ekonomija pa naučena. Lahko pa ima vodja podjetja ekonomiste tudi najete. Torej izobrazba ni razlog, da ne bi mogel postati naslednik ustanovitelja. So pa leta tisti razlog. Sin ne bo mogel voditi podjetja vsaj še 10 let, takrat pa bo ustanovitelj star že 70 let in predaja nasledstva bo že za njim. V prvem krogu nasledstva torej sin odpade.

Če vse skupaj še enkrat na kratko povzamem, bo predaja vodenja podjetja v firmi Športmax še zanimiv proces. Ustanovitelj je sicer mnenja, da pri tranziciji ne bo nobenega problema, osebno pa v to močno dvomim. Mislim, da proces ne bo potekal prav gladko. Nasprotno. Prepričan sem, da se je boj za oblast potihoma že začel, razširil pa se bo takrat, ko bo sin malce zrasel in zaznal "vonj denarja". Sedaj delujeta Športmax s.p. in Športmax d.o.o. enotno in pod enim voditeljem. Ko bo prišel čas nasledstva, bo moral ustanovitelj podjetje Športmax razdeliti na dve samostojni podjetji. S tem sta dva otroka preskrbljena, čeprav je velika razlika v velikosti in prometu med trgovino s.p. in d.o.o.. S tem ostane še en otrok. Kdo bo dobil večji konec pogače, kdo manjši in kdo bo ostal "brez" je zaenkrat še skrivnost. V vsakem primeru bo težko narediti tri enakovredne dele in do sporov bo zagotovo prihajalo. Krivca za to bi jaz iskal v ustanovitelju, saj ni nič naredil, da do tega ne bi prišlo.

5. PRIMERJAVA TEORIJE S TIPIČNIM DRUŽINSKIM PODJETJEM

Do petega poglavja sem opisal teoretični del tranzicije v družinskem podjetju ter konkretno družinsko podjetje, možne dediče tega podjetja in njihovo zagnanost in doprinos v podjetju.

V petem poglavju oziroma zadnjem delu diplomske naloge bom prvi in drugi del diplomske naloge združil in primerjal med seboj. Tako bom lahko videl, kje prihaja do pokrivanja in kje do odstopanja med teorijo in prakso. Iz ugotovljenega bom lahko sklepal ali nas teorija uči prav. Ne smemo pa pozabiti, da je to le eno podjetje, ki lahko izstopa v primerjavi z drugimi podjetji.

5.1 Potrjevanje teorije

1. Iz razpredelnice 2.1 je razvidno, da je v Sloveniji najpogosteje nastopa naveza oče - sin, v konkretnem primeru pa imamo trenutno navezo oče - hči - hči. Poleg te naveze pa lahko vse bolj štejemo še priženjene člane, saj sta oba partnerja hčerk pokazala močno voljo, da bi se s podjetjem Športmax ukvarjala še naprej (str. 4).
2. Tako kot večina slovenskih družinskih podjetij, je tudi družinsko podjetje Športmax mlado podjetje. Tako rekoč je družinsko podjetje zaživelo leta 1995, ko se je preselilo v trgovski center. Še bolj pomembno je to, da je takrat podjetje Športmax postalo družinsko podjetje, saj sta se s poslovanjem podjetja začeli ukvarjati tudi hčerki (str. 5).
3. Daily in Dollinger (1992, str. 129-133) sta napisala, da družinska podjetja nimajo izdelanih formalnih sistemov odločanja. To drži tudi v podjetju Športmax, kjer se ve, da je ustanovitelj šef, za druge člane družine in druge zaposlene pa se ne ve (str. 5).
4. Družinsko podjetje Športmax ne izdeluje nobenih kazalcev uspešnosti, učinkovitosti ali temu kaj podobnega. Lastništvo in upravljanje sta v rokah enega človeka, ki ne želi, da podjetje preseže njegove lastne sposobnosti (str. 5).
5. Do nepotizma prihaja tudi v podjetju Športmax. Poslovodja je pameten človek, ki je že uspešno vodil neko drugo podjetje. Žal pa mu to v podjetju Športmax ne bo uspelo, saj daje ustanovitelj pri odločanju prednost družini (str. 6).
6. Otroci so enakovredni med seboj. Vendar trije otroci ne bodo mogli voditi enega podjetja. Tukaj se bo zgodba enakovrednosti končala. Ustanovitelj se bo moral odločiti za enega. Zato glede nasledstva pričakujem še ostre boje (str. 7).
7. Ustanoviteljevi hčerki se držita tistega, kar reče oče. Sta mnenja, da on najboljše ve. Tega mnenja pa nista mož starejše hčerke in fant mlajše hčerke. Fanta bi v podjetju marsikaj spremenila in uvedla nove stvari v poslovanje podjetja (str. 7).
8. Ali se bo podjetje obdržalo in preraslo v tradicijo, je vprašanje. Prihaja čas močne konkurence, v podjetju pa prihaja do medsebojnih bojev, namesto, da bi se skupaj borili proti konkurenci (str. 8).
9. Predanost poslu in družini velja za ustanovitelja v celoti (str. 9).
10. Odločitve se v podjetju Športmax sprejemajo v minutah, saj ustanovitelj vodi in sprejema vse posle (str. 10).

11. Zaposleni zagotovo dvomijo v sposobnosti "sorodnikov" (str. 11).
12. Ustanovitelj se drži svojih starih načinov vodenja in spodbija ter nasprotuje vsakemu novemu načinu, ki mu ni kos (str. 11).
13. Ustanovitelj ni navdušen nad izposojno denarja. Prvo izprazni svoj osebni račun in šele, ko izrabi ves limit, ki mu ga da na voljo banka, si denar izposodi ali najame kredit (str. 12).
14. Ustanovitelj je tipični *lastnik*, kar se tipov ustanoviteljev tiče (str. 13).
15. Ustanovitelj je primer komplicirane osebnosti, ki je instinktivno prepričan, da ima le on vedno prav. Osebno zadovoljstvo mu pomeni več kot le denar (str. 13).
16. V podjetju Športmax pogosto prihaja do *sorodstvenih konfliktov* (str. 18).
17. Podjetje Športmax nima izdelane politike delovanja podjetja. Kar šef reče, tako je (str. 18).
18. Ustanovitelj je zagotovo zgradil tako veliko podjetje kot spomenik samemu sebi (str. 18).
19. Ustanovitelj ni človek, ki bi delal po določenem planu. Za planiranje prihodnosti podjetja mu ni mar. Dela iz dneva v dan (str. 19).
20. Mlajša generacija ima višjo izobrazbo kot ustanovitelj (str. 20).
21. Postopna upokojitev ustanovitelja ne pride v upoštevanje, saj je zato potrebno zaupanje mladi generaciji, do tega pa v družinskem podjetju Športmax ne prihaja (str. 22).
22. Oče svoje otroke ne uči poslovanja in jih ne motivira, da bodo nekoč prevzeli njegovo podjetje. Njemu se to zdi samoumevno (str. 23, 30).
23. Ustanovitelj je pravi *monarh*, saj bo podjetje vodil, dokler bo le mogel (str. 25).
24. Pogoj za uspešno tranzicijo je postopen odhod ustanovitelja s svojega mesta. Tega zagotovo ne bomo videli v družinskem podjetju Športmax (str. 29).

5.2 Odmiki od teorije

1. Skrb za dobro ime družine naj bi bila značilnost, ki loči družinska podjetja od nedružinskih. Moram reči, da podjetje Športmax daje vtis, da skrbi za dobro ime družine. Vendar to velja le za naivne ljudi, saj so pritožbe čez podjetje vedno bolj pogoste. Spomnim se primera, ko je stranka prišla nazaj z reklamacijo in potožila, da je artikel kupila v družinskem podjetju zato, ker je mislila, da se za družinskim imenom skriva kaj več dobrega v korist stranke, kot pri nedružinskih podjetjih (str. 5).
2. V podjetju je sicer veliko članov družine (kar pet od enajstih), vendar ima vsak član svoje delo. Ustanovitelj je glede delovne sile silno skop in ne zaposluje nobenega, če to ni potrebno. Raje vidi, da sam dela cel dan in da se zvečer zgrudi v posteljo, kot pa da bi moral plačevati še enega zaposlenega (str. 7).

3. Ustanovitelj člane družine ne plačuje ne preveč in ne premalo. Plače ima nekje nad slovenskim povprečjem (str. 7).
4. Zaenkrat deluje sistem, da ima tisti, ki najbolje obvladuje posel, tudi močan vpliv na posel. Zaporedje rojstev v tem konkretnem podjetju ne velja (str. 7).
5. Niso vsi člani bolj produktivni kot ostali zaposleni. Večinoma ne. Zaposleni v podjetju Športmax se počutijo kot del podjetja, čeprav jim ustanovitelj dostikrat nakaže, da to ni tako. Podjetje je njegovo in od nikogar drugega (str. 8).
6. Še posebno mlajša generacija odstopa od fleksibilnosti v času, delu in denarju. Delavnik je lahko največ osem urni; plače točne do dneva. Obratno meni ustanovitelj. *Delovni čas*: kadarkoli; *plača*: bo, če bo; *delo*: ne gre domov, dokler delo ni končano (str. 9).
7. Dolgoročnega razmišljanja podjetje Športmax z ustanoviteljem na čelu trenutno ne pozna (str. 10).
8. Oba nedružinska člana (moža in fanta hčera) so v družinsko podjetje in samo družino lepo sprejeli. Dogaja se celo, da se ustanovitelj o poslu več pogovarja z njima in manj s hčerkama (str. 15).

Hiter pogled na skupne točke in odmike med teorijo in realnim ter še zmeraj delujočim podjetjem, nam pokaže nekaj točk, kjer prihaja do razlik. Teorija je nekakšna sredina vseh družinskih podjetij. Realno podjetje, ki ga opisujem v diplomski nalogi, pa je le eno izmed vseh, ki so v teorijo všteta. Še vedno pa nam daje teorija o družinskem podjetništvu realno sliko, saj je odmikov veliko manj, kot pa je točk, kjer se praktični primer potrdi s teorijo.

6. SKLEP

V svetu je družinsko podjetništvo že dolgo ena od pomembnih oblik podjetništva. V Sloveniji je družinsko podjetništvo še v vzponu in razcvetu, saj je bilo dolga leta zatirano in onemogočeno. Slovensko družinsko podjetništvo se je začelo prebujati po drugi svetovni vojni, zaživelo pa nekako v osemdesetih letih. Tako lahko rečem, da so družinska podjetja v Sloveniji po večini mlada in tudi majhna, vendar kljub temu nič manj zanimiva za proučevanje.

Vendar zakaj preučevati družinska podjetja ločeno od drugih, nedružinskih? Po eni strani so družinska podjetja močan steber vsakega razvitega gospodarstva, po drugi strani pa so prav ta podjetja veliko bolj ranljiva. Njihova smrtnost je večja kot pri običajnih podjetjih. Zaradi česa? Razlog se skriva v sami strukturi podjetja. Družinsko podjetje je sestavljeno iz dveh podsistemov, ki pogosto nista združljiva: poslovno racionalnega in družinsko čustvenega.

Namen mojega dela je bil opisati še vedno delujoče podjetje, ki se bo v kratkem soočilo s tranzicijo. Ker prihaja čas upokojitve ustanovitelja, sem opisal ustanovitelja samega in ustanoviteljeve otroke, ki se običajno pojavljajo kot najbolj možni dediči družinskega podjetja.

Iz ugotavljanja in iskanja možnih naslednikov pa sem naletel na ugotovitev, da se za pravimi dediči skrivajo tudi "skrivni dediči". V mislih imam partnerja hčerk, ki potihoma, vendar zagotovo, upata na čim večji del pogače.

Športmax nima izdelanega plana, po katerem bi se lahko tranzicija uspešno in brez problem odvijala. Zato je pričakovati, da bo zaradi številčnosti možnih dedičev prihajalo do notranjih sporov, ki lahko kaj hitro privedejo do uničenja družinskega podjetja. Družinsko podjetje je nekakšen spomenik ali simbol ustanoviteljeve požrtvovalnosti, znanja in dela, pa tudi moči. Vsa ta navidezna moč pa lahko v trenutku zbledi in izpuhti, če se ustanovitelj in dediči ne bodo mogli sporazumeti, kako in pod katerim vodstvom bo podjetje delovalo še naprej. Nekateri ljudje bi rekli, da so nesposobni otroci oz. dediči v tem primeru, dejstvo pa je, da je krivec za to možno katastrofo ustanovitelj sam, ki se ni pravočasno zavedal nujnosti izvajanja tranzicije po planu, ki bi moral biti narejen že leta pred dejanskim začetkom same tranzicije.

Poleg opisa določene tranzicije, pa je bil namen mojega dela tudi preverjanje ali se praksa sklada s teorijo. V primerjavi je sicer prišlo do nekaj odklonov od teorije, vendar je bilo potrjevanje teorije toliko več, da lahko zagotovo trdim, da nas teorija uči prav.

LITERATURA

1. Aronoff C.E., Astrachan J.h., Ward J.L.: Family Business Sourcebook, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996, str. 740.
2. Banks Suzy: Relatively Speaking, 1994, 7, 58-62 str.
3. Benson B., Crego E.T., Drucker R.h.: Your Family Business - A success Guide for Growth and Survival, Homewood : Business One Irwin, 1990, str. 260.
4. Blackman Irving L.: Passing Your Business on to Your Family, Burr Ridge: Irwin Professional Publishing, 1995, 436 str.
5. Daily Catherine M., Dollinger Marc J.: An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professional Managed Firms, Family Business Review, San Francisco, V (1992), 2, str. 117-136.
6. Davis P., Stern D.: Adaptation, Survival and Growth of The Family Business - An Integrated System Perspective, Family Business Review, San Francisco, 1990, str. 69-85.
7. Duh Mojca: Politika malih in srednje velikih družinskih podjetij, Organizacija, Kranj, 29 (1996), 7, str. 393-399.
8. Dunn Barbara: Business and Management Development in Family Enterprises: Starting From a Zero Base, Paper for Internationalising Entrepreneurship Education and Training Conference, University of Stirling, Scotland, 1994, str. 27.
9. Friedman Michael, Friedman Scott: How to Run a Family Business, Ohio: Betterway Books, 1994, str. 90-159.
10. Fritz Roger: The Entrepreneurial and Management. Montreal: Montreal University, Business School, 1994, str. 271.
11. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994, str. 196.
12. Handler Wendy C.: Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses, Family Business Review, San Francisco, 1989, str. 257-276.
13. Hisrich Robert, Peters Michael: Entrepreneurship, Boston: Irwin - McGraw - Hill, 1992, str. 67.
14. Hollander B. S., Elman N. S.: Family Owned Businesses: An Emerging Field od Inquiry, 1988, str. 155.
15. Hollander Barbara S., Bukowitz Wendy R.: Women, Family Culture and Family Business, Family Business Review. San Francisco, 1990, 2, str. 139-152.
16. Kaye Kenneth: The Kid Brother, Family Business Rewiev, San Francisco: Jossey Bass, V (1992), 3, str. 237-256.
17. Kets de Vries M.: Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm, London: International Thomson Business Press, 1996, str. 287.

18. Lank Alden: Key Challenges Facing Family Enterprises. Lausanne: IMD International, 1994, str. 32.
19. Leach P.: The Stoy Hayward Guide to The Family Business. London: Kogan Page, 1991, str. 185.
20. Rebernik Miroslav: Management malih podjetij, Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1993, str. 223.
21. Rosenblatt P.C., De Mik Leni, Anderson R.M., Johnson P.A.: The Family in Business, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990, str. 321.
22. Rosenblatt Paul et al.: The Family in Business, Oxford: Jossey-Bass Publishers, 1985, str. 301.
23. Salgonicoff Matilde: Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities, Family Business Review, San Francisco, 1990, str. 124-138.
24. Syms Marcy, Mind Your Own Business And Keep It In the Family, New York: Mastermedia Limited, 1992, str. 235.
25. Vadnjal Jaka: Čustva in posel, Podjetnik, Ljubljana, 10 (1994), 8, str. 38-40.
26. Ward John L.: Keeping the Family Business Healthy. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987, str. 266.

VIRI

1. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, 29/94, 82/94).