

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PLANIRANJE NASLEDSTVA V DRUŽINSKEM PODJETJU:  
PRIMERJAVA DVEH GUMARSKIH PODJETIJ

Ljubljana, junij 2002

JURE KOBAR

## KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. DRUŽINSKO PODJETJE</b> .....	<b>3</b>
<b>3. RAZVOJNE FAZE DRUŽINSKEGA PODJETJA</b> .....	<b>6</b>
3.1. ŽIVLJENJSKI RAZVOJ POSAMEZNIKA IN DRUŽINE .....	6
3.2. NASLEDSTVO .....	9
3.3. NASLEDSTVENE MOŽNOSTI .....	10
3.4. PROCES NASLEDSTVA .....	11
<b>4. RAZVOJNI DEJAVNIKI DRUŽINSKEGA PODJETJA</b> .....	<b>17</b>
4.1. DRUŽINA KOT NOTRANJI VPLIVNI DEJAVNIK RAZVOJA DRUŽINSKEGA PODJETJA .....	18
4.2. DRUŽINSKI ODNOSI.....	21
<b>5. PRIMERJAVA PLANIRANJA NASLEDSTVA V DVEH SLOVENSКИH DRUŽINSKIH GUMARSKIH PODJETJIH</b> .....	<b>25</b>
5.1. PODJETJE UNITAL .....	25
5.1.1. Planiranje v podjetju.....	27
5.2. PODJETJE TENG .....	30
5.3. PRIMERJAVA PLANIRANJA NASLEDSTVA V PODJETJIH UNITAL IN TENG.....	32
<b>6. SKLEP</b> .....	<b>34</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>36</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>37</b>

# 1. UVOD

Družinsko podjetništvo je doživelo razmah v Sloveniji po spremembi sistema, konec 80-ih let in na začetku 90-ih let prejšnjega stoletja. Tudi pred tem so že obstajala neke vrste družinska podjetja, vendar so bila organizirana kot obrtne delavnice. Nekatere izmed teh obrtnih delavnic so se že pred spremembo sistema razvile do takšne velikosti, da bi zanje težko rekli, da je to še obrt in ne podjetje. Kar nekaj teh obrtnih delavnic deluje že toliko časa, da so prišle do stopnje, ko bo ustanovitelj moral prepustiti vodenje naslednji generaciji. V tem času se je večina teh delavnic preoblikovala v podjetja, tako da sedaj lahko govorimo o čisto pravem družinskem podjetništvu.

**V Evropi in ZDA družinska podjetja predstavljajo pomemben delež v strukturi vseh podjetij ali pa celo prevladujejo.** Takšni trendi porasta števila družinskih podjetij se pojavljajo tudi v Sloveniji. Družinska podjetja so zelo pomemben gospodarski dejavnik v gospodarstvu, še bolj pa na lokalnem območju, kjer delujejo. Poleg gospodarskega vpliva, ki ga imajo družinska podjetja, pa pogosto opazimo v teh podjetjih tudi skrb za lokalno skupnost, v kateri delujejo, pa tudi povečano skrb za ohranitev delovnih mest, tako za člane družine, kot nedružinske člane, ki so zaposleni v podjetju.

Zaradi vpliva, ki ga imajo družinska podjetja na družino, ki je lastnik in upravljalec podjetja, in okolje, v katerem deluje, je pomembno, da bi se ta podjetja uspešno razvijala in tako prispevala k dobrobiti okolja, v katerem delujejo. **Da bi kar najlažje zagotovili obstanek in razvoj družinskih podjetij, je pomembno v podjetju planirati** in se tako izogniti marsikateri neprijetnosti, ki bi lahko doletela podjetje, če ne bi planirali. Eden izmed pomembnejših vidikov planiranja v družinskem podjetju, je planiranje nasledstva. Primerno planiranje nasledstva v družinskem podjetju ponavadi olajša prenos podjetja na naslednjo generacijo, kar poveča možnosti obstanka in nadaljnega razvoja podjetja.

Načeloma je namen vseh podjetij obstanek in razvoj, vendar ta dva pojma v družinskem podjetju dobita drugačne razsežnosti. Za družinska podjetja je značilna vizija ustanovitelja o preživetju njegovega dela še skozi dolga leta, zato je zavezanost k uresničevanju te vizije v družinskem podjetju toliko večja.

**Namen** mojega diplomskega dela je prikazati pomembnost planiranja nasledstva in s tem prispevati k njegovi večji prisotnosti v družinskih podjetjih. Namen proučevanja planiranja nasledstva v družinskem podjetju je zagotavljanje razmer za lažji prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo ter zagotavljanje njegovega obstoja in razvoja podjetja tudi v prihodnje.

**Temeljni cilj** diplomskega dela je proučevanje planiranja nasledstva v družinskih podjetjih. V družinskem podjetju morajo planirati nasledstvo, če želijo, da podjetje uspeva tudi po prenosu na naslednjo generacijo. Odsotnost planiranja nasledstva v družinskem podjetju pomeni, da

podjetje, ko bo prišel čas za prenos vodenja podjetja na naslednjo generacijo, na to ne bo pripravljeno, kar lahko povzroči mnoge zaplete in v najhujši obliki celo odprodajo ali propad družinskega podjetja.

Za dosego navedenega cilja sem preučil literaturo o planiranju nasledstva v družinskem podjetju in analiziral planiranje nasledstva v dveh slovenskih družinskih podjetjih, ki delujeta v gumarski industriji.

Diplomsko delo je sestavljeno iz **dveh delov**. V **prvem delu** sem predstavil značilnosti družinskega podjetja. Najprej je opredeljen pojem družinsko podjetje, nato pa je predstavljen vpliv posameznikov in družine kot celote na družinsko podjetje. Kasneje so prikazane nasledstvene možnosti v družinskem podjetju ter razvojni dejavniki takšnega podjetja. Vpliv družine in odnosov znotraj nje na razvoj družinskega podjetja, pa je predstavljeno na koncu prvega dela. V **drugem delu** sta predstavljena primera planiranja nasledstva v družinskih gumarskih podjetjih Unital in Teng, ter njuna primerjava med planiranjem nasledstva v obeh podjetjih. V tem delu so opisane tudi težave in problemi, ki jih imajo v podjetjih pri prenosu vodenja podjetja na naslednjo generacijo in nakazane možnosti, kako bi se dalo takšne težave rešiti ali pa vsaj omiliti.

## 2. DRUŽINSKO PODJETJE

Družinska podjetja zlasti v Evropi in ZDA, predstavljajo pomemben delež v strukturi podjetij. Kljub temu **ni neke enotne opredelitve pojma družinsko podjetje. Družinsko podjetje** ni pravni pojem, ampak **je bolj sociološki pojem, ki označuje povezanost podjetja in družine z ekonomskega, narodnogospodarskega in sociološkega vidika, ter s tem v širšem pomenu upošteva družbene odnose znotraj družine** (Neubauer, 1992, str. 172).

Različne dimenzije, po katerih raziskovalci opredeljujejo družinska podjetja, je Handlerjeva (1989) razdelila na štiri segmente. To so: stopnja lastništva in/ali managementa, stopnja vpletenosti družine v podjetje, možnosti generacijskega prenosa in uporabo več kriterijev. Navajam različne opredelitve povzete po Handlerjevi (1989, str. 260).

### **Stopnja lastništva in/ali managementa:**

Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacij, ipd.. Če je del delnic v odprti lasti, mora družina voditi podjetje (Alcorn, 1982, str. 23).

Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine (Barry, 1975, str. 42).

Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine (Barnes, Hershon, 1976, str. 106).

Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na odločitve v zvezi z lastništvom ali managementom vplivajo družinski odnosi (Dyer, 1986, str. XIV).

Podjetje, v katerem imajo člani družine zakonsko nadzor nad lastništvom (Lansberg, Perrov, Rogolsky, 1988, str. 2).

Podjetje, ki je v lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin (Stern, 1986, str. XXI).

### **Soodvisni podsistemi (vpletenost družine v podjetje):**

Podsistemi v sistemu družinskega podjetja vključujejo podjetje kot entiteto, družino kot entiteto, lastnika kot entiteto in povezujoče organizacije, kot je svet direktorjev (Beckhard, Dyer, 1983, str. 6).

Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljujejo njegovo enkratnost (Davis, 1983, str. 47).

## Generacijski prenos:

To, kar ponavadi razumemo z družinskim podjetjem je bodisi pojav ali pričakovanje, da je ali bo mlajši član družine prevzel nadzor nad podjetjem od starejšega (Churchill, Hatten, 1987, str. 52).

Podjetje, katerega lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine (Ward, 1987, str. 252).

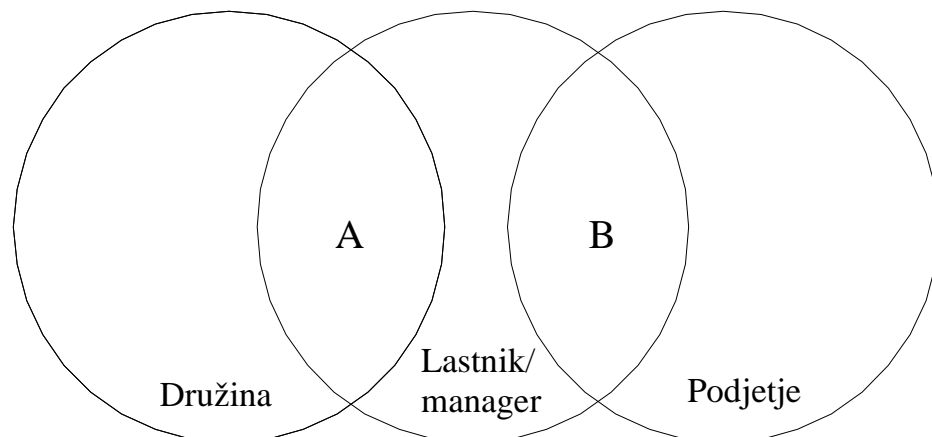
## Večkratni pogoji:

Podjetje pojmuje kot družinsko podjetje, kadar je bilo tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar je imela ta povezava vzajemen odnos na politiko podjetja ter na interese in cilje družine (Donnelley, 1964, str. 94).

Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta ali sta bila najmanj dva člana družine neposredno vključena v podjetje (Rosenblatt, de Mik, Anderson, Johnson, 1985, str. 4-5).

Churchill in Hatten (1997) sta podala še en pristop k opredeljevanju družinskega podjetja. Za raziskovanje družinskih podjetij je pomembno opredeliti ključne razlike med »družinskimi podjetji« in »podjetji, ki jih upravlja in vodi lastnik«. Ti razliki sta dve: vključenost članov družine v podjetje in netržni prenos moči med člani družine (Churchill, Hatten 1997, str. 54). Na slikah 1 in 2 so ponazorjeni odnosi med lastnikom/managerjem, njegovim podjetjem in njegovo družino v podjetju, ki ga upravlja in vodi lastnik in družinskim podjetjem.

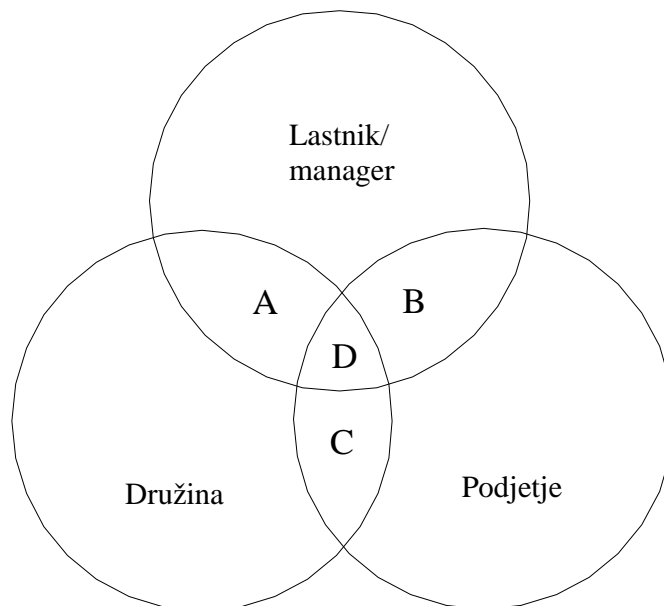
Slika 1: Odnosi v podjetju, ki ga upravlja in vodi lastnik



Vir: Churchill, Hatten, 1997, str. 56.

Presek A prikazuje prepletenost lastnika in družine, vendar pa družina ni neposredno vključena v podjetje. Presek B pa prikazuje fizično in finančno vključenost lastnika v podjetje.

Slika 2: Odnosi v družinskem podjetju



Vir: Churchill, Hatten, 1997, str. 57

Preseka A in B sta enaka kot v prejšnjem primeru, pojavita pa se dva nova preseka. Presek C ponazarja člane družine, ki so vključeni v podjetje brez velike povezanosti z lastnikom/managerjem (npr. občasno delo družinskih članov v podjetju). Presek D pa predstavlja povezanost, ki je bistvo družinskega podjetja, saj gre za vključenost družine v aktivnosti podjetja in aktivnosti lastnika/managerja. To pomeni vključenost družine v delovanje, nadzor in usmerjanje podjetja.

Člani družine vključeni v podjetje, se razlikujejo od nedružinskih zaposlenih ali managerjev zaradi obstoja čustvenih odnosov, izoblikovanih izven podjetja. Družinski člani vnašajo vloge in odgovornosti v podjetje in družino. Odnosi na enem področju vplivajo na odnose na drugem. Te **soodvisne povezave vlog delajo družinska podjetja enkratna**. Začnejo se, ko član družine vstopi v podjetje, in zaključijo, ko član družine odide ali nasledi lastnika/managerja pri upravljanju podjetja zaradi realnosti človeškega življenjskega cikla (Churchill, Hatten, 1997, str. 56-57).

Tako lahko dejansko ugotovimo, da neke ozke opredelitve pojma družinsko podjetje ne poznamo, vendar pa je skoraj vsem navedenim opredelitvam skupno dejstvo, da gre pri družinskem podjetju za neke vrste prepletanje med družino in podjetjem. To prepletanje je

ponavadi večplastno in se pojavlja v lastniški in oblastni oz. vodstveni strukturi. **Ponavadi gre za podjetje, kjer člani ene družine obvladujejo tako lastništvo, kot vodenje podjetja. Od tod ime družinsko podjetje.**

### **3. RAZVOJNE FAZE DRUŽINSKEGA PODJETJA**

#### **3.1. ŽIVLJENJSKI RAZVOJ POSAMEZNIKA IN DRUŽINE**

Za razumevanje sprememb, skozi katere gredo družinska podjetja, je potrebno **poznavanje življenjskega cikla družine in posameznika, saj imajo člani družine, kot lastniki in managerji velik vpliv na razvoj družinskega podjetja.** Smrt lastnika/managerja, ločitev partnerjev, vstop novih družinskih članov v podjetje, lahko pomenijo pomembne in/ali nenadne spremembe v družinskem podjetju. Ob tem pa lahko pride tudi do konfliktov znotraj podjetja. Življenjski cikli posameznih članov družine, ki so vključeni v podjetje, so tako pomemben del pri spremljanju in razumevanju sprememb v družinskem podjetju. S pomočjo poznavanja življenjskih ciklov, tudi lažje predvidevamo in obvladujemo njihov vpliv na razvoj družinskega podjetja (Duh, 2000, str. 144).

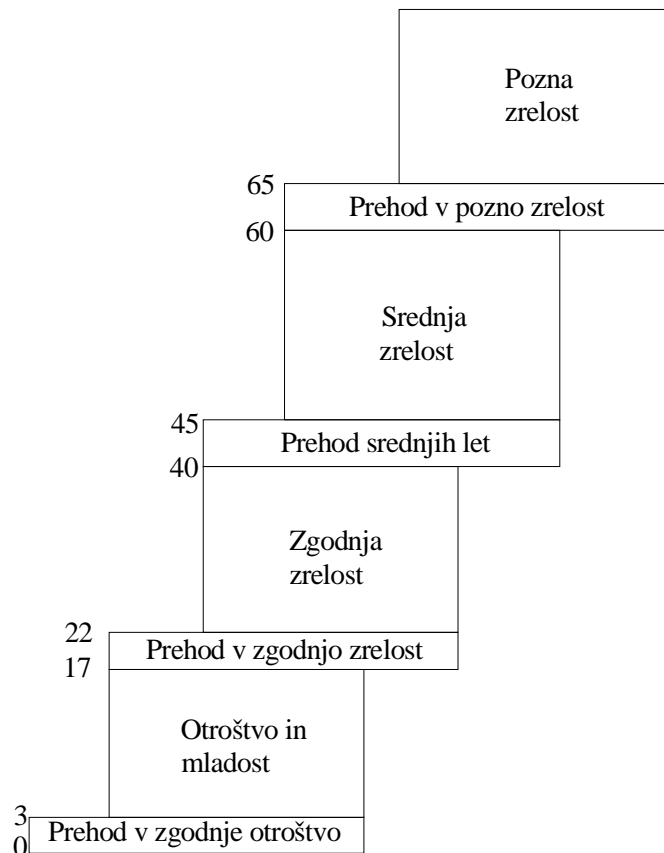
Življenjski cikel posameznika je Levinson (1978, str. 19-20) razdelil v dobe, ki jih je opredelil, kot **življenjska obdobja z značilnimi lastnostmi:**

- prvi začetki ,
- zgodnje otroštvo,
- srednje otroštvo,
- dozorevanje,
- zgodnja mladost,
- pozna mladost,
- zgodnja zrelost,
- srednja zrelost,
- pozna zrelost,
- pozna pozna zrelost;

Levinson je kot obdobje med prvimi začetki in pozno mladostjo opredelil starost med 0 in 20 let. Zgodnja zrelost je obdobje od 17 do 45 let, srednja zrelost od 40 do 65 in pozna zrelost 60 let in več. Za obdobje pozne zrelosti je Levinson opredelil starost 80 let in več, vendar pa njegov vzorec ni omogočal posplošitev za to dobo.



Slika 3: Dobe v življenjskem ciklu posameznika



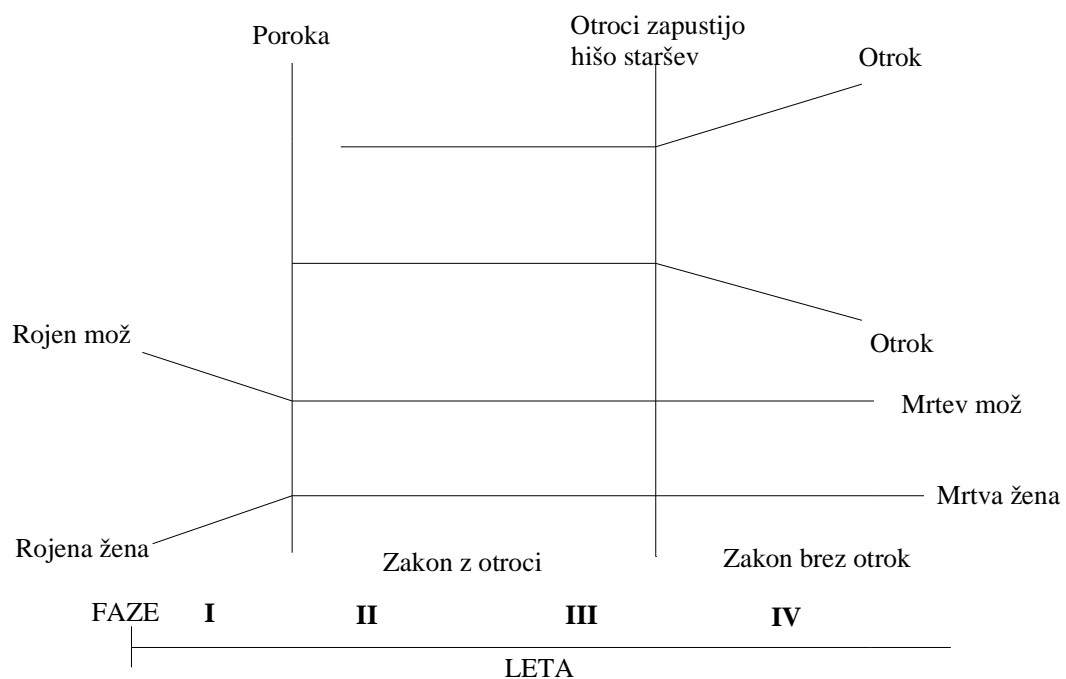
Vir: Levinson 1978, str. 20.

**Vsak posameznik je enkratno, vendar je mogoče na osnovi raziskav ugotoviti, da posameznik prehaja različne stopnje po precej predvidljivem vzorcu.** Vsako stopnjo je mogoče opisati, saj ima vsaka svoje pritiske in ovire, pa tudi pozitivne lastnosti. Cilji, prioritete, naloge in napake se razlikujejo po dobah in prehodih. Razlikujeta se tudi psihična in fizična energija, ki ju zahtevajo posamezni prehodi. Proti koncu vsake dobe se pričenejo pojavljati simptomi prehoda v naslednjo dobo. Ti prehodi pa so lahko zelo stresni in lahko trajajo tudi po več let. Prehodi so obdobja, ko posameznik razmišlja o strukturi svojega življenja: prioritetah, ciljih, aktivnostih in vrednotah. Ko se približa premiku na naslednjo stopnjo, sprejme odločitve o pomembnosti stvari v naslednjem obdobju njegovega življenja. Stopnje so obdobja, ko posameznik uporablja izbrano življenjsko strukturo v vsakdanjem življenju. **Ni nujno, da bo vsak posameznik uspešno preživel vse prehode in dobe življenja.** Lahko pride do prezgodnje naravne smrti, samomora ali drugega samouničujočega vedenja, kar vse lahko prekine ali spremeni normalen tok življenjskega cikla posameznika. Vendar pa bo večina posameznikov sposobna relativno uspešno preiti posamezne prehode in dobe, vse dokler proces biološkega propadanja in končna smrt ne pripeljeta cikla do konca (Levinson, 1978, str. 20-21).

**Pri družinskih podjetjih je vpliv lastnikov/managerjev zelo velik, zato se v podjetju odraža tudi življenjsko obdobje, v katerem se nahaja lastnik/manager podjetja.** Levinson (1978, str. 21) ugotavlja, da so starejši moški ponavadi bolj konservativni kot mlajši moški. Starost vpliva tudi na pripravljenost za sprejemanje avtoritete. Prav tako je od starosti odvisna stopnja odgovornosti, ki jo nekdo želi pri svojem delu. Iz tega izhaja, da obstaja v družinskih podjetjih povezanost med življenjskim ciklom podjetja in življenjskim ciklom posameznika oziroma družine podjetnika.

V družinskih podjetjih je družina neposredno vključena v podjetje, zato je za spremljanje razvoja podjetja pomembno poznavanje življenjskega cikla družine. Tudi **družina prehaja skozi predvidljive stopnje razvoja** (Duh, 2000, str. 146).

Slika 4: Življenjski cikel družine



Vir: Kemmetmüller, 1992, str. 153.

Kemmetmüller (1992, str. 153) trdi, da **je pomembno poznati življenjski cikel družine zaradi povezave s predajo podjetja.** Tako naj podjetnik ne bi upošteval le potreb podjetja, temveč tudi življenjski cikel družine. Tako ne more predati podjetja svojemu otroku, če ta še ni zaključil šolanja (faza II ali III), prav tako pa **ne sme preveč odlašati s predajo podjetja glede na svojo starost.** Tako naj bi se predaja idealno izvršila med III. in IV. fazo življenjskega cikla družine. Pri predaji podjetja nasledniku, pa moramo upoštevati tudi dejansko stopnjo razvoja podjetja in življenjski cikel družine oziroma posameznika.

Življenjski cikel posameznika, zaznamuje in določa tudi življenjski cikel družine. Življenjski cikli posameznikov znotraj te družine, vplivajo tudi na odnose med njimi, kar bomo prikazali v nadaljevanju. Poleg tega pa življenjski cikli skozi odnose med družinskimi člani, ki jih nekako determinirajo, vplivajo na možnosti za uspešen proces nasledstva v družinskem podjetju. Videli bomo, da obstajajo obdobja v življenjskem ciklu posameznika, ko so možnosti za uspešen prenos nasledstva večje.

### 3.2. NASLEDSTVO

Neposredna vpletenost družine in posameznikov iz te družine v podjetje in biološka pogojenost življenjskih ciklov posameznika in družine, omogočata urejanje nasledstva v družinskem podjetju znotraj družine. **Nasledstvo** opredelujeta Churchill in Hatten (1997, str. 54-55) kot **prenos moči med člani družine, ki ne vključuje tržnih vrednosti, ampak odnose, ki obstajajo med udeleženci v podjetju in družini**. Prenos moči, lastništva in kontrole je odgovor na biološke sile sprememb in ni izid tržnih transakcij. Handlerjeva (1994, str. 134) je kot nasledstvo opredelila, predajo vodstva s strani ustanovitelja-lastnika na naslednika, ki je lahko član družine ali pa nedružinski član – profesionalni manager.

V okviru nasledstva pa se loči nasledstvo vodstva in prenos lastništva podjetja. Tako je možnih veliko število kombinacij lastništva in managementa med družino in profesionalnimi managerji. **Prenos vodstva in lastništva podjetja se pogosto prekrivata in se zato ne obravnavata ločeno, vendar se pojem nasledstvo ponavadi nanaša na spremembe v najvišjem vodstvu podjetja** (Handler, 1994, str. 134).

**Nasledstvo je vedno kritična točka za podjetje in družino** (Churchill, Hatten, 1997, str. 57). Nasledstveni prehod vključuje številne spremembe v družinskem podjetju; družinski odnosi in tradicionalne strukture vplivov se morajo na novo vzpostaviti, prav tako pa se morajo na novo oblikovati strukture managementa in lastništva (Lansberg, 1996, str. 71).

Zaradi pomembnosti nasledstva za družinsko podjetje, je nasledstvo v družinskem podjetju potrebno planirati (Handler, 1994, str. 133). Planiranje nasledstva je eden najpomembnejših dejavnikov, ki določa kontinuiteto družinskega podjetja iz ene generacije v drugo. Planiranje nasledstva je potrebno, da se zagotovi harmonija družine in kontinuiteta podjetja v naslednjo generacijo. **Mora biti preišljeno z vidika prihodnjih potreb podjetja in družine**. Družinska podjetja prve generacije so močno odvisna od ustanovitelja, ne samo zaradi njegovega vodenja in usmerjanja, ampak tudi zaradi njegovih zvez in tehničnega znanja. Odsotnost planiranja nasledstva po nepotrebnem prikrajša podjetja za to kritično managersko premoženje. Prav tako lahko ustanoviteljeva nenadna smrt, če nasledstvo ni planirano, povzroči močne spremembe v vzorcu avtoritet in porazdelitvi lastništva. V takšnih okoliščinah postanejo konflikti med dediči tako močni, da so nezmožni sprejeti strateške odločitve pomembne za zagotovitev prihodnosti podjetja (Lansberg, 1996, str. 70-71).

Kljub pomembnosti planiranja nasledstva podjetja, pa izidi raziskav kažejo, da v družinskih podjetjih pogosto nasledstva ne planirajo (Lansberg, 1996, str. 71). **Le 30 % družinskih podjetij preživi prehod v drugo generacijo in le 10 % prehod v tretjo generacijo** (Handler, 1994, str. 133). Večina podjetij je po smrti ustanovitelja prodanih ali likvidiranih. Neuspeh teh podjetij, da obstajajo in se razvijajo kot družinska podjetja tudi po koncu delovanja ustanovitelja ali naslednika, ima resne družbene in ekonomske posledice. Prodaja družinskega podjetja, drugemu, večjemu birokratskemu podjetju z lastnimi interesi, izniči veliko pozitivnih lastnosti povezanih z družinskim lastništvom in vodenjem. Značilnosti, kot so skrb za kakovost, dolgoročna perspektiva in močni odnosi s skupnostjo, se ponavadi izgubijo kot posledica prevzema s strani večjega podjetja. Likvidacija družinskega podjetja pa ne predstavlja izgube samo za lastniško družino, ki ima ponavadi večino svojega premoženja vezanega v podjetju, ampak tudi za zaposlene in povezano skupnost, katerih dobrobit je odvisna od preživetja podjetja (Lansberg, 1996, str. 70).

Nasledstvo je za obstoj in nadaljnji razvoj družinskega podjetja zelo pomembno. Planiranje nasledstva je zaradi tega v takšnih podjetjih še posebno pomembno. Prav planiranje nasledstva v mnogih primerih zagotavlja nadaljnjo eksistenco podjetja, ki je pomembna tako za družino, ki ima podjetje v lasti in z njim upravlja, kot za širšo skupnost okoli podjetja. Pri izbiri načina, na kakršnega naj bi se izvršilo proces prenosa moči na naslednike pa obstaja več možnosti, ki jih v podjetju lahko uporabijo.

### 3.3. NASLEDSTVENE MOŽNOSTI

V podjetju ponavadi **obstaja več nasledstvenih možnosti**, izbira naslednika izmed članov družine pa je le ena izmed njih. Leach (1991, str. 119-121) navaja nasledstvene možnosti, s katerimi se sooča ustanovitelj:

- določitev člana družine,
- določitev začasnega managerja,
- določitev profesionalnega managerja,
- prodaja dela ali celote podjetja, ki vključuje možnosti: prodajo celotnega podjetja, ko ni možno najti primerne naslednika; managerski odkup, ki je lahko kompromis med prodajo celotnega podjetja in prenosom lastniških deležev na družino,
- nobene aktivnosti – izogibanje planiranju nasledstva; ta opcija je osrednji paradoks, ker je ponavadi najdražja, vendar tudi najširše uporabljana;

Če naslednika določamo izmed članov družine, se je potrebno odločiti, koga izbrati za naslednika. Ta izbira je preprosta, če obstaja samo en možen kandidat, ki je sposoben in je zavezan podjetju ter se je s procesom planiranja nasledstva vzgojil v to vlogo. V primeru da je kandidatov več, je naloga izbire med njimi težja. Ponavadi je potrebno **za večjo objektivnost izbire sodelovanje zunanjih svetovalcev**, ki pomagajo in svetujejo pri izbiri naslednika. V nekaterih družinskih podjetjih se za naslednika avtomatsko določi najstarejši sin ali pa najstarejši potomec, kar odpravlja možnosti rivalstva med otroki. Ima pa ta različica tudi

precej veliko slabost, saj ne zagotavlja izbora najbolj usposobljenega kandidata. Pogosto se zgodi, da družinsko podjetje nima izbranega naslednika-managerja, ker se lastnik ni bil sposoben ali pa se ni želel odločiti o izbiri naslednika izmed otrok. **Nasledstvo od druge generacije naprej pa pogosto vključuje več kot eno nuklearno družino in je število potencialnih naslednikov večje in izbira težja.** Če lastnik-ustanovitelj ugotovi, da je uspešen prenos vodstva na naslednjo generacijo malo verjeten (ni naslednika, nobeden od otrok ni sposoben voditi podjetja, premočno rivalstvo med otroki), je potrebno preučiti druge možnosti (Duh, 2000, str. 151).

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

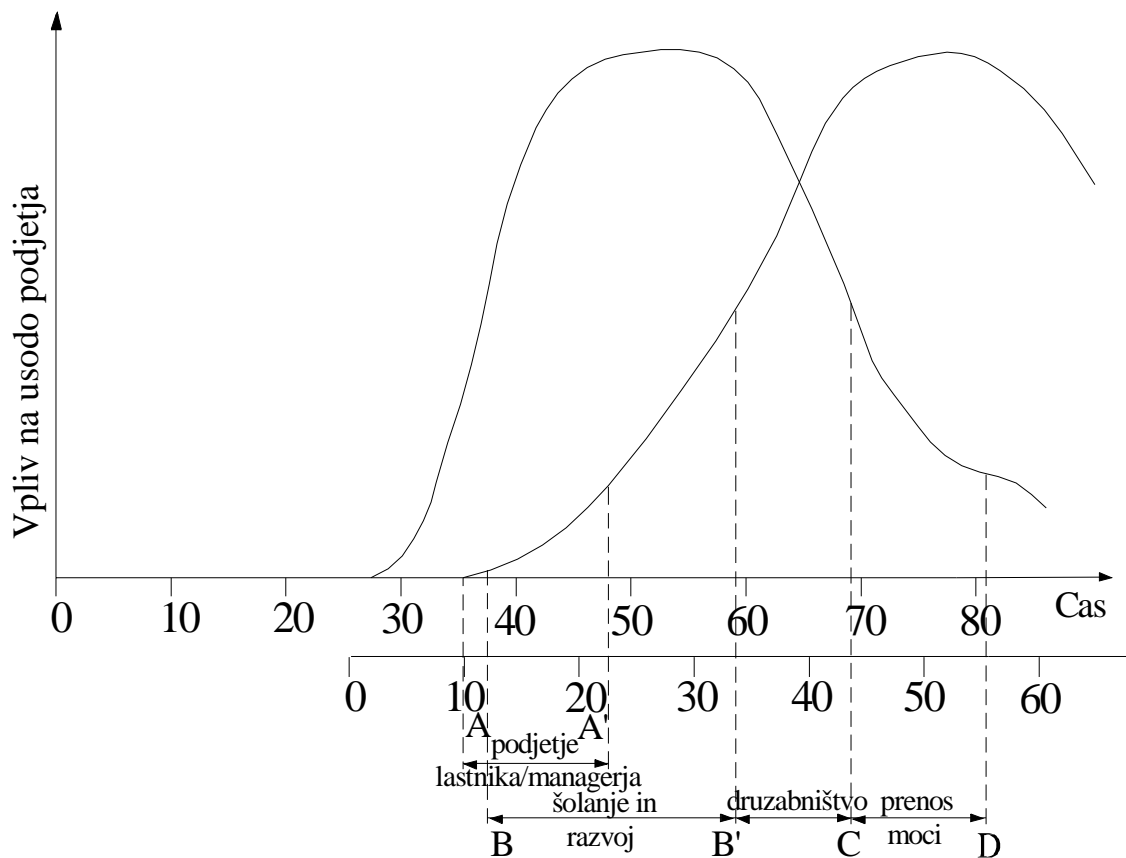
V družinskih podjetjih, kljub temu da imajo na razpolago več nasledstvenih možnosti, ponavadi stremijo k temu, da bi podjetje ostalo v rokah družine. Zato se ostale možnosti dostikrat pojavljajo le kot izhodi v sili, ko nasledstvo znotraj družine iz kakršnihkoli razlogov ni mogoče. V nadaljevanju pa si bomo pogledali, kako poteka proces nasledstva v podjetju, kjer poskušajo prenesti vodstvo podjetja iz ene na drugo generacijo na način, ki bi stvari pri prenosu kar najbolj olajšal.

### **3.4. PROCES NASLEDSTVA**

Pri nasledstvu **ne gre samo za trenutek prenosa vodstva na naslednika, ampak za celoten proces, ki se odvija, da lahko v končni fazi pride do prenosa vodstva.** Ta proces se prične še pred vstopom naslednika v podjetje (Duh, 2000, str. 153).

Churchill in Hatten (1997, str. 59-60) sta razvila pristop življenjskega cikla za opis procesa nasledstva med očetom in sinom v družinskem podjetju.

Slika 5: Življenjski cikli generacij



Vir: Churchill, Hatten, 1997, str. 59.

Slika prikazuje vpliv dveh posameznikov na družinsko podjetje, ki sta:

- oba vključena v podjetje,
- povezana drug z drugim na osnovi družinskih odnosov,
- se razlikujeta v starosti;

Pri človeku obstaja neizogibna pot od rojstva do smrti. Ta pot je lahko različna v obliki in dolžini, vendar je neizogibna. Pot posameznika, se v podjetju lahko izraža s stopnjo vpliva, ki jo ima posameznik na usmerjanje in delovanje podjetja. Ob proučevanju življenjskih ciklov dveh generacij hkrati, lahko opazimo naravno periodičnost ciklov in fazno razliko med njimi. Te fazne razlike pa oblikujejo enkratne stopnje znotraj podjetja (Churchill, Hatten, 1997, str. 58-59).

Churchill in Hatten (1997, str. 59-60) sta proces ponazorila z primerom dveh oseb. Prvi je značilni podjetnik, ki je ustanovil podjetje pri starosti 35 ali 36 let in je dobil otroka pri starosti 26 let. Otrok je vstopil v podjetje, kot zaposleni, pri starosti 24 let. Na osnovi

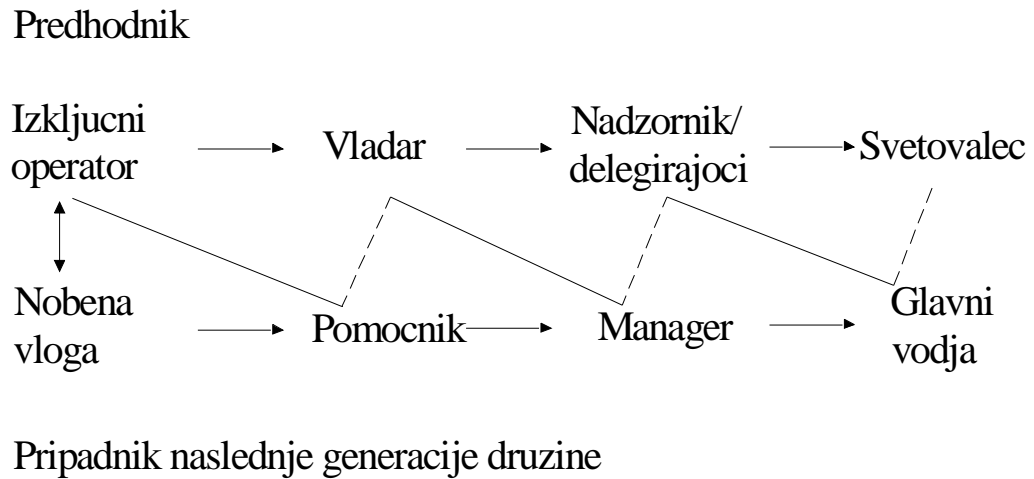
vzporednega opazovanja obeh skozi njuna življenjska cikla sta avtorja opredelila štiri značilne faze v družinskem podjetju:

1. **Podjetje lastnika-managerja.** To je faza od ustanovitve podjetja, do vstopa družinskega člana v podjetje. Do tega trenutka podjetje še ni družinsko podjetje, družina sicer vpliva na podjetje, vendar še ni del podjetja. Ta faza traja toliko časa, dokler prvi družinski član ne vstopi v podjetje na način, ki ni le občasen – na sliki od točke A do A'.
2. **Šolanje in razvoj nove generacije.** Od točke B do B' se naslednik uči o podjetju. To se zgodi doma v zgodnjem otroštvu ter z delno zaposlitvijo in delom med počitnicami. Polno zaposlitev v podjetju ponazarja točka A'. Ta intenzivira razvoj tehničnih, medosebnih in managerskih znanj in izkušenj.
3. **Družabništvo med generacijami.** Ko potomec pridobi dovolj poslovnih in managerskih sposobnosti, lahko prevzame del odgovornosti in je lahko vključen v sprejemanje pomembnih odločitev vsaj za del podjetja – točka B'. Te odgovornosti rastejo v polno in deljeno družabništvo med generacijami glede delovanja, ciljev in opredelitve politike – točka C.
4. **Prenos moči.** To je obdobje, ko se od predhodne generacije na naslednjo generacijo prenese operativne odgovornosti, oblikovanje politike in postavljanje ciljev. Začne se v točki C in se pospeši, ko ustanovitelj začne proces upokojevanja in zmanjša aktivnost svoje udeležbe v podjetju. Do tega pa lahko pride z ali brez formalnega prenosa lastništva.

**Predstavljeni model je poenostavitev kompleksnega pojava.** Navpična os predstavlja zmožnost opisanih posameznikov, da vplivajo na delovanje, strategije in cilje podjetja. Vodoravna predstavlja čas, ki je neizogibna komponenta. **Prikazana sta le dva posameznika,** lahko pa bi bilo vključenih tudi več članov družine ali več generacij (Churchill, Hatten, 1997, str. 61).

Eden izmed načinov razumevanja procesa nasledstva, je teorija prehajanja vlog. **Družinski člani so nosilci različnih vlog skozi proces nasledstva,** te vloge se v času tudi spreminjajo. Nasledstvo predstavlja proces medsebojnega urejanja vlog med ustanoviteljem in člani družine, predvsem pripadniki naslednje generacije. **To je večstopenjski proces, v katerem predhodnik postopoma zmanjšuje vključenost v podjetje.** Ta proces poteka z zamikom glede na proces naslednika – člana družine, ki se vedno bolj vključuje v podjetje. Torej se lahko naslednik že pomakne v novo vlogo, ko predhodnik še nekaj časa zadrži prejšnjo (Handler, 1994, str. 135). Potek prehajanja vlog je prikazan na sliki 6.

Slika 6: Proces nasledstva: vzajemno urejanje vlog med predhodnikom in pripadniki naslednje generacije – člani družine



Vir: Handler, 1994, str. 136.

**Pri procesu napredovanja je pomemben prenos vodstvenih izkušenj, avtoritete, moči sprejemanja odločitev in enakosti.** Ustanovitelj se premakne iz izključnega operatorja do vladarja, ki ima prevlado moči nad drugimi, do nadzornika – delegirajočega in nato do svetovalca, ki je prost ali upokojen. Približno vzporedno s temi premiki pa potekajo premiki člana družine, ki se iz položaja brez vloge pomakne do vloge pomočnika, nato managerja in končno do vloge glavnega vodje. Vendar pa se mnogi ustanovitelji nikoli ne premaknejo iz faze vladarja in tako ohranjajo nadzor. Zaradi tega mnogi nasledniki ne napredujejo iz vloge pomočnika ali managerja, ker predhodnik ni sposoben potrditi moči naslednika (Handler, 1994, str. 136-137).

**Nasledstvo ni vedno gladek in neprekinjen proces,** saj je proces nasledstva lahko prekinjen zaradi smrti predhodnika ali pa potencialnega naslednika. Te izgube lahko povzročijo izjemne težave na poslovnem in lastniškem področju. V primeru, da se to zgodi v času krize podjetja ali močnejših pritiskov na podjetje od zunaj, lahko to še poveča težave in pusti tudi nerazrešene napetosti ter nezaključene posle (Handler, 1994, str. 137).

**Planiranje nasledstva je pomembno, če želimo, da bo proces nasledstva uspešen.** Vendar se mnogokrat ne planira, saj obstajajo dejavniki, ki povzročajo odpor do planiranja nasledstva. **Ustanovitelji se sicer zavedajo pomembnosti planiranja nasledstva, vendar se temu upirajo,** saj bi se drugače morali soočiti z lastno smrtnostjo. Soočanje z lastno smrtnostjo ni lahka naloga, sploh pa ne za podjetnika, ki je usmerjal svoje življenje v podjetju v



prepričanju, da obvladuje svojo usodo. Planiranju nasledstva ima za posledico tudi zmanjševanje moči vplivanja na vsakodnevno vodenje podjetja. **Mnogi izmed ustanoviteljev pa so postali podjetniki prav zaradi močne potrebe po moči nad drugimi. Prav tako obstaja strah, da bodo s predajo vodstva izgubili del svoje identitete.** Podjetniku njegovo podjetje določa položaj v družbi. Prav tako je podjetje ponavadi njegova najpomembnejša stvaritev, zato je razmišljanje o ločitvi od podjetja še toliko bolj boleče. **Podjetniki, ki so izdelali plan nasledstva in ga tudi javno objavili, se pogosto bojijo, da jih bodo njihovi poslovni partnerji in finančna skupnost ignorirali po objavi nasledstvenega plana** (Lansberg, 1996, str. 73-74).

Tabela 1: Model nasprotovanja nasledstvu

Dejavniki, ki povečujejo nasprotovanje planiranju nasledstva	Dejavniki, ki zmanjšujejo odpor proti planiranju nasledstva
<b>Planiranje nasledstva</b>	
Raven posameznika	
Dobro zdravje	Zdravstveni problemi
Pomanjkanje drugih interesov	Drugi interesi
Identiteta s podjetjem	Zmožnost odcepitve od podjetja
Zadrževanje nadzora	Delegiranje odgovornosti na druge
Strah pred staranjem, upokojitvijo in smrtjo	Priložnost za novo življenje in planiranje kariere
Izogibanje samoučenju	Sposobnost presoje
Izogibanje nasvetom in svetovanju	Iskanje tehničnih nasvetov in svetovanja
Medosebna skupinska raven	
Pomanjkanje odprtih komunikacij	Spodbujajo se odprte komunikacije
Minimalno zaupanje	Visoka stopnja zaupanja
Dediči so ali dajejo videz nezainteresiranosti, nesposobnosti, neizkušenosti ali neprimernosti	Dediči so aktivno in sposobno vključeni v podjetje
Minimalno šolanje	Vzpodbuja se mentorstvo in praksa
Neuravnoteženost moči	Deljena moč
Družinski konflikti ali problemi prežemajo podjetje	Družinska dinamika je ločena od podjetja
Člani nuklearne ali razširjene družine kot potencialni dediči	En otrok kot potencialni dedič
Raven podjetja (organizacije)	
Kultura ogroža razvoj podjetja	Kultura krepi kontinuiteto podjetja
Stabilnost rasti podjetja	Grozi kriza podjetja
Ohranjanje struktur, ki vzpodbujejo enostranski nadzor	Organizacijska struktura vzpodbuja funkcijsko delegiranje
Raven okolja	
Neproblematično okolje	Problematično okolje
Mnogo pogojev dejavnosti	Malo pogojev dejavnosti
Specialni profesionalni predpogoji	Minimalni profesionalni predpogoji

Vir: Handler, 1994, str. 146.

Pri planiranju nasledstva, se odpor ne pojavlja le na strani ustanovitelja, pač pa **prihaja do nasprotovanja lahko tudi z strani družine, managerjev, lastnikov in okolja.**

Večina zahodnih kultur ima norme, ki regulirajo obnašanje družin in ki zaviralno vplivajo na odprto diskusijo med starši in otroci o prihodnosti družine po smrti staršev. To velja zlasti za finančne in ekonomske zadeve. In če podjetje vodi družina, je zelo verjetno, da bodo te iste norme zavirale potrebne razgovore o planiranju nasledstva, ker vzbudijo močne občutke strahu glede smrti staršev, ločitve in zapuščenosti (Lansberg, 1996, str. 76).

**Mnogi managerji, predvsem starejši, ki pogosto delajo z ustanoviteljem že od začetkov podjetja, prav tako nasprotujejo planiranju nasledstva. Ne želijo zamenjave bolj osebnih odnosov z ustanoviteljem z bolj formalnimi odnosi z naslednikom. Za mnoge starejše managerje predstavlja osebne vezi z lastnikom pomembno prednost** pri delu v družinskem podjetju. Nasledstvo ustanovitelja sooči managerje z njihovim lastnim staranjem in vprašanjem upokojitve. V konfliktnih okoliščinah, v katerih se ustanovitelj in mlajša generacija borijo za kontrolo, se starejši managerji pogosto postavijo na stran ustanovitelja v želji, da se ohrani nespremenjeno stanje. Ne glede na sposobnosti in znanja naslednika, je ta v očeh starejših managerjev le redkokdaj zmožen nadomestiti ustanovitelja (Lansberg, 1996, str. 76-77).

Ustanovitelj je lahko podaril ali prodal del lastniških pravic tudi starejšim managerjem, sorodnikom, ali obojim. V takšnih primerih ustanovitelj značilno obdrži lastniško kontrolo nad podjetjem. Prav tako kot drugi udeleženci v podjetju, imajo tudi lastniki težave pri soočanju z vprašanji planiranja nasledstva (Lansberg, 1996, str. 77).

Za lastnike, ki delajo v podjetju, ne glede na to, ali so člani družine ali ne, težave izvirajo iz načina, kako so pridobili lastniški delež. Vendar **ne glede na to, ali je bil lastniški delež darilo ali predmet prodaje, vsebuje pričakovanje lojalnosti in zvestobe ustanovitelju, in s tem otežuje lastnikom, da bi postavili vprašanje planiranja nasledstva**, ne da bi pri tem dajali vtis nelojalnosti. V večjih podjetjih je ustanovitelj pogosto kril finančne potrebe s strani zunanjih investitorjev – pogosto prijateljev, ki jim je v zameno za njihovo investicijo dal delež v lastništvu podjetja. Ti **zunanjí lastniki so prav tako lastniki/managerji svojih družinskih podjetij in prav tako vpleteni v proces nasprotovanja planiranju nasledstva v svojih družinskih podjetjih.** Tako se tudi sami izogibajo razgovorom o planiranju nasledstva (Lansberg, 1996, str. 77).

Dejavniki v okolju prav tako predstavljajo ovire pri planiranju nasledstva. Ti dejavniki so sestavljeni iz kupcev in dobaviteljev, ki so v veliki meri povezani z ustanoviteljem kot njihovo glavno poslovno zvezo v podjetju. Ti ljudje vedo, da je ustanovitelj tista oseba, s katero se morajo povezati, če želijo sodelovati. Čeprav je v dolgoročnem interesu kupcev, da družinsko podjetje planira svoje zdravo nadaljevanje, se kupci in dobavitelji bojijo, da bodo izgubili svoje povezave z najvišjim vodstvom in so pogosto na strani ustanovitelja pri

izogibanju naporom v zvezi s planiranjem nasledstva. **V storitvenih podjetjih**, v katerih so ustanoviteljeve mreže eden od kritičnih dejavnikov, **so ustanoviteljeve zveze eden od ključnih dejavnikov za ohranjanje njihove osrednje vloge** (Lansberg, 1996, str. 78).

**Naše kulturne vrednote na splošno ne podpirajo managerjev, ki planirajo svoje nasledstvo.** Zato do osemdesetih let ni bilo posvečeno dovolj pozornosti splošnemu problemu vodstvenega nasledstva. Planiranje nasledstva se je pojmovalo bolj kot znak slabosti in ne kot sestavina odgovornega vodenja (Lansberg, 1996, str. 78).

Proces nasledstva je ponavadi dolgotrajen. Če ne pride do potrebe do nenadnega prevzema vodstva zaradi smrti ali bolezni, je ponavadi najbolje da gre proces nasledstva čez vse faze razmerja moči med predhodnikom/ustanoviteljem in naslednikom. Proces nasledstva je zato, da bi se tekom tega procesa pojavljalo čim manj težav, potrebno planirati. Vendar pa v mnogih družinskih podjetjih iz različnih razlogov tega ne želijo planirati in mislijo, da se bodo, ko bo čas za prenos moči na naslednika, stvari uredile same od sebe. Toda takšno razmišljanje ponavadi ne prinesejo uspešnega prenosa podjetja na naslednjo generacijo.

#### **4. RAZVOJNI DEJAVNIKI DRUŽINSKEGA PODJETJA**

**Dejavnike, ki vplivajo na razvoj podjetja lahko delimo na zunanje in notranje.** Najvplivnejši notranji dejavniki razvoja družinskega podjetja so: širina poslovnega programa podjetja, razpoložljivost temeljnih sestavin in razmestitev le teh v podjetju, kakovost upravljano vodstvene strukture podjetja, osebni cilji lastnika/managerja, mreže lastnika/managerja, lastnosti lastnika/managerja in metode managementa. Pomembni za razvoj podjetja pa so tudi naslednji zunanji dejavniki: splošni pogoji gospodarjenja v narodnem gospodarstvu, značilnost in rast panoge podjetja, obstoječe tržne priložnosti, struktura gospodarstva, glede na delitev moči in trgov med malimi, srednje velikimi in velikimi podjetji in zunanja ekonomija (Duh, 2000, str. 164).

Razpoložljivost in razmestitev temeljnih sestavin je problematična za razvoj družinskih podjetij predvsem zaradi problema financiranja, ki je lahko ovira za nadaljnji razvoj podjetja. Za družinska podjetja je značilna želja po ohranitvi podjetja v družinski lasti, kar pa močno zmanjšuje možnosti za financiranje teh podjetij. **Razvoj družinskega podjetja je zato v veliki meri odvisen od notranjega financiranja iz tega pa izhaja omejena rast in razvoj podjetja.** Ko družinsko podjetje doseže meje financiranja, se pojavi nevarnost, da bodo strateške možnosti ostale neizkoriščene. Tako je lahko zaradi neizkoriščanja teh možnosti ogrožen celo obstoj podjetja. V primeru, da se družinsko podjetje posluži zunanjega financiranja, lahko družinsko podjetje, glede na stopnjo udeležbe družine v kapitalu, zmanjša družinski značaj podjetja, vsaj tisti vezan na kapital (Duh, 2000, str. 164-165).

V družinskem podjetju se ponavadi **vodstvena mesta ohranjajo za člane družine, kar zmanjšuje privlačnost zaposlitve v družinskih podjetjih za nedružinske managerje.**

Družinski člani pogosto zasedajo vodstvena mesta ne glede na svoje sposobnosti, kar postavlja v težaven položaj ostale zaposlene, predvsem ostale managerje. Tako lahko pridemo do položaja, ko je težko zaposliti nove ali celo obdržati stare managerje v družinskem podjetju, kar pa slabša kakovost upravljalno vodstvene strukture, ki je eden od ključnih dejavnikov razvoja podjetij, torej tudi družinskih. **Družina bi morala tako določiti, pod kakšnimi pogoji se lahko družinski člani vključijo v podjetje.** Dajanje prednosti družinskim članom omejuje nadaljnji razvoj podjetja s tem, da onemogoča vstopanje sposobnih ljudi v družinsko podjetje. Kakovostna upravljalno vodstvena struktura je tista, ki ima vse upravljalno vodstvene sposobnosti in se ne boji prevzemati poslovnega tveganja. V družinskih podjetjih je to **predvsem lastnik/manager, katerega lastnosti so pomemben dejavnik razvoja družinskega podjetja** (Duh, 2000, str. 165).

Lastnosti in osebni cilji lastnika/managerja so v družinskih podjetjih pomemben dejavnik za razvoj tega podjetja. **V družini, obstajajo družinski odnosi, ki ne prenehajo niti z vstopom članov družine v podjetje,** niso le lastnosti oz. kakovost upravljalno vodstvene strukture in cilji lastnika/managerja vplivni dejavnik na razvoj družinskega podjetja, ampak so tudi družinski odnosi in možni konflikti, vrednote in interesi ter spremembe v družini tisti dejavniki, ki vplivajo na razvoj podjetja (Duh, 2000, str. 165-166).

Pomemben notranji vplivni dejavnik so tudi metode managementa. **Pomen planiranja, uresničevanje planiranega in kontrola uresničevanja so zelo pomembne v družinskih podjetjih.** Vendar pa v družinskih podjetjih pogosto **prihaja do odpora do planiranja, predvsem pa do odpora do planiranja nasledstva, kar lahko resno ogroža razvoj in obstoj družinskega podjetja.** Planiranje v družinskem podjetju mora vključevati podjetje in družino, saj ob izločitvi družine, lahko spregledamo pomembne probleme in priložnosti. Družinski člani so pomembna prednost družinskih podjetij, **neupoštevanje družinskih interesov pa lahko zmanjša zavezanost družine podjetju** (Duh, 2000, str. 166).

Prikazali smo pomembnejše razvojne dejavnike družinskega podjetja. Družina je v bistvu najpomembnejši notranji dejavnik razvoja podjetja, saj vsaj v majhnih in srednjevelikih podjetjih, družina zagotavlja večino ostalih dejavnikov, ki so potrebni za uspešen razvoj podjetja. Zato si bomo v nadaljevanju ogledali kako lahko družina vpliva na razvoj podjetja.

#### **4.1. DRUŽINA KOT NOTRANJI VPLIVNI DEJAVNIK RAZVOJA DRUŽINSKEGA PODJETJA**

**Družbene povezave** znotraj družine, kakor tudi med družino in podjetjem, **so za razvoj družinskega podjetja pogosto značilne in odločilne. Priložnosti in nevarnosti v družinskem podjetju v veliki meri zaznamujejo struktura in procesi spreminjanja v družini** (Wagner, 1994, str. 18). Družinska podjetja lahko zavrnejo možnosti za razvoj, ker družina nasprotuje slabitvi lastništva in/ali sprejetju poslovnega tveganja. **Na razvoj in uspeh družinskega podjetja pa vplivajo tudi vrednote družine.** Družina, kot vir zaposlenih, novih

idej, kapitala, je pogosto razlog za obstoj in nadaljnji razvoj družinskega podjetja, cilji članov družine pa pomembno vplivajo na usmeritev podjetja (Ward, 1987, str. 54). **Vrednote in interesi družine so vgrajeni v smotre in cilje podjetja, družinski odnosi vplivajo na izbiro strategije, nasledstvo znotraj družine pa je lahko ena od pomembnejših strategij, ki vplivajo na dolžino obstoja družinskega podjetja** (Sharma, Chrisman, Chua, 1997, str. 4).

Družinska podjetja so enkratna prav zaradi ljudi, ki so vključeni v ta podjetja. **Ti ljudje niso slučajni zbir zaposlenih, managerjev, svetovalcev in vlagateljev, temveč so člani družine. Člani družine imajo tako hkrati več vlog.** So očetje, matere, bratje, sestre, možje, žene, otroci, prav tako pa managerji, lastniki in zaposleni. Včasih zlasti v zgodnjih fazah razvoja družinskega podjetja, je ta vključenost družine v podjetje omejena na dva ali tri posameznike, ki pa se v kasnejših fazah razvoja podjetja ponavadi povečuje. Vsak član družine ima seveda sebi lastne značilnosti, mnenja, cilje in probleme. Zato je za razumevanje delovanja in razvoja družinskega podjetja pomembno poznavanje teh glavnih udeležencev družinskega podjetja (Leach, 1991, str. 25).

### **Mož ali žena kot lastnik/manager**

Lastnik, ki je hkrati manager družinskega podjetja ter glava družine, mora pogosto obvladovati nasprotujoče si odgovornosti. Mnogi lastniki družinskih podjetij imajo marsikaj skupnega: so podjetniki, ki so pogosto težavni, zelo individualistični posamezniki, ki menijo, da imajo samo oni prav. Osebnostno zadovoljstvo je pogosto močnejše vodilo, kot pa finančno povračilo. Ponavadi so zelo karizmatične osebe, kreativne, z izjemno fizično energijo ter zmožnostjo konstantnih aktivnosti. Zanje je značilna tudi potreba po nadzoru podjetja in družine (Leach, 1991, str. 29-30).

Tudi ženske ustanavljajo podjetja in so lastnice/managerke. Njihovi motivi so pogosto podobni moškimi. Samozadovoljstvo, svoboda in neodvisnost so pogosto pomembnejši motiv kot pa dobiček. Tako ženske kot moški pa potrebujejo podporo družine (Leach, 1991, str. 33).

### **Zakonski par kot lastnika/managerja**

Zakonski par kot lastnika/managerja je zelo pogost pojav v družinskih podjetjih. Žena je enakovreden partner. Za nekatere pare je delo skupaj razlog za ločitev, pri drugih pa skupno delo krepi in bogati zakon. Poleg komplementarnosti temperamentov in talentov je zlasti pomembno, da sta zakonca zmožna skupnega, timskega dela. Problemi se pojavijo zlasti v zvezi z sprejemanjem odločitev, saj nekateri lažje sprejemajo odločitve ločeno, drugi pa skupaj in z opredelitvijo vlog, ki jih je potrebno natančno opredeliti (Leach, 1991, str. 33-34).

Prednost zakonskega para kot lastnikov/managerjev v družinskem podjetju je, da imata skupne družinske potrebe, člani družine pa si pogosto medsebojno bolj zaupajo, kot pa je to v

primeru družabništva ljudi izven družine. Težave nastopijo, ko pride do problemov v osebnih odnosih med zakonci in se ta nesoglasja prenesejo v podjetje (Handler, 1992, str. 132).

### **Sinovi**

Od sinov se ponavadi pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje ne glede na to, ali si tega želijo. Če se oče in sin dobro razumeta lahko postaneta zelo dobra partnerja v podjetju. Vendar pa je takšna situacija prej izjema kot pravilo. Odnosi oče-sin so mnogokrat vir konfliktov, ti pa lahko preidejo iz družine v podjetje ter imajo destruktivne posledice za podjetje (Leach, 1991, str. 34).

### **Hčerke**

Z naraščajočim pomenom žensk v podjetništvu se tradicionalna vloga hčerk spreminja. Obravnavajo se kot možni kandidati za vodstvene položaje in kot potencialni nasledniki. Ostaja pa vtis, da še vedno niso enakovredne sinovom in so zaželeni v podjetju takrat, ko sinov ni ali če so najstarejši otrok. So pa odnosi oče-hči pogosto manj konfliktni kot odnosi oče-sin, prav tako so pogosto očetje bolj pripravljeni sprejemati nasvete pa tudi kritike s strani hčerk (Leach, 1991, str. 35).

### **Priženjeni**

Položaj priženjenih v podjetniško družino ponavadi ni enostaven. Podjetniške družine so ponavadi dokaj premožne, tesno povezane in izjemno močne, priženjeni pa imajo dostikrat možnost zaposlitve v podjetju in včasih celo možnost udeležbe v lastništvu. Vendar pa se priženjeni lahko počuti kot izobčenec. Kajti tudi če njegov zakonski partner ni zaposlen v podjetju, je najverjetneje vključen v razprave in sestanke glede podjetja. Priženjeni pri tem dostikrat ni vključen in se zato lahko počuti odrinjenega. Priženjeni lahko dobijo občutek, da jih družina zakonskega partnerja ogroža, saj je za podjetniške družine značilno močno navdušenje glede družinskega podjetja in so navadno zelo podjetni in učinkoviti. Priženjeni, ki nimajo predhodnih izkušenj s takšnimi družinami, lahko občutijo močan pritisk prilagajanja družinskim normam. Družina pa do priženjenih pogosto goji nezaupanje in na njih gleda kot na grožnjo obstoječemu stanju, saj od njih lahko zahteva razmišljanje o možnosti vključitve priženjenih v podjetje in v lastništvo podjetja. Možno pa je tudi, da družina izvaja pritisk na priženjene, naj se zaposlijo v podjetju, kar pa lahko privede do tega, da ostali zaposleni v podjetju verjamejo, da so dobili zaposlitev v podjetju le zato, ker so se poročili v družino (Leach, 1991, str. 36-38).

### **Več družin v podjetju**

Pojav več družin v družinskem podjetju je največkrat povezan s prehodom podjetja v drugo ali tretjo generacijo. Več družin v družinskem podjetju pa lahko povzroči številne probleme (rivalstvo, nepriznavanje avtoritete,...), lahko pa pomeni tudi prednosti, saj lahko bratje in

sestre mnogokrat vzpostavijo boljše medsebojne odnose, kot pa ljudje, ki niso odraščali skupaj. Drugače je pri bratrancih in sestričnah, ki izhajajo iz različnih nuklearnih družin in imajo bistveno različne vrednote. Da bi se podjetje v takšnih razmerah uspešno razvijalo, je potrebno postaviti jasna pravila glede lastništva (možnost odprodaje lastniškega deleža), pa tudi pravila glede zasedanja vodstvenih mest s člani družine, da se uspešnost in nadaljnji razvoj podjetja ne bi ogrozila z družinsko dominacijo na vodstvenih mestih (Leach, 1991, str. 39).

Družina močno zaznamuje razvoj družinskega podjetja, saj je od odnosa družine do podjetja odvisno, kakšne odločitve bodo sprejemali glede pomembnih usmeritev podjetja. Saj je od družine odvisno, kakšno stopnjo tveganja so pripravljene sprejeti in s tem omogočiti hitrejši razvoj podjetja ali pa rast zavreti. Lahko rečemo, da vrednote in interesi družine vplivajo na obstoj in rast podjetja, prav tako pa odločilno vplivajo na način prenosa moči znotraj družine na naslednjo generacijo. Za prenos moči na naslednjo generacijo, pa poleg vrednot in interesov, ki jih izkazuje družina kot celota, močno vplivajo tudi odnosi med člani družine.

## 4.2. DRUŽINSKI ODNOSI

**Dobri družinski odnosi so pogoj za uspeh družinskega podjetja.** Vendar pa je lahko družinska želja po izogibanju konfliktom zaradi ohranitve družinske harmonije nevarna. **Konflikti in zdrava tekmovalnost so pomembni za razvoj podjetja.** Konflikti niso nujno le nezdravi in razdiralni, ampak **so lahko tudi gonilna moč za spremembe** (Sharma, Chrisman in Chua, 1997, str. 14). Tekmovalnost je stimulatívna sila, ki spodbuja ljudi, da izboljšujejo obstoječe procese delovanja, dušenje te tekmovalnosti v imenu družinske enotnosti pa duši razvoj novih idej v podjetju. Izogibanje konfliktom in dušenje tekmovalnosti ni problem v začetnih obdobjih obstoja in razvoja družinskega podjetja. Ta problem nastopi kasneje, ko se več članov družine vključi v družinsko podjetje. **Družinski člani imajo lahko precej različne poglede na usmeritev podjetja.** Razprava o različnih pogledih na usmeritev podjetja v nedružinskih podjetjih je lahko veliko bolj odprta kot v družinskih podjetjih, saj posamezniki pogosto molčijo, da ne bi užalili drugih članov družine. Odprta izmenjava mnenj pa bi lahko privedla celo do odhoda določenih posameznikov iz podjetja. Nove ideje in izzivi za spremembe obstoječega stanja so tako mnogokrat zatrti na račun vzdrževanja družinske harmonije. Družinsko podjetje lahko na ta način tudi izgubi tekmovalni duh, ki je potreben za inovacije in spremembe. Pojavljati pa se lahko začne nezdrava napetost, ki izvira iz omejevanja posameznikove možnosti izražanja. **Člani družine morajo spoznati, da razvoj podjetja zahteva neugodne spremembe, napake ter odprte managerske pogovore** (Ward, 1987, str. 50).

### Odnosi oče - sin

Odnosi med očetom in sinom **so pogosto povezani z urejanjem nasledstva v družinskem podjetju.** Oče je v tem odnosu pogosto predstavljen kot avtorska osebnost, nepripravljen

deliti moč. Ker mu podjetje predstavlja otroka, ženo, vir družbene moči, se **ustanovitelj pogosto ni pripravljen upokojiti in podjetja predati nasledniku, kljub temu da se zaveda da je to potrebno.** Po drugi strani pa so sinovi na splošno nepotrpežljivi glede strateških sprememb v podjetju, osebne neodvisnosti in možnosti dokazovanja svoje vrednosti. Nepripravljenost očeta, da se upokoji ter zapusti podjetje lahko povzroči razočaranje pri sinovih, ki zamerijo tudi to, da so pri dohodkih in glede napredovanja v podjetju še vedno odvisni od očetov (Levinson 1996, str. 10). Problem postane še večji takrat, ko ustanovitelj zapusti podjetje in ga dejansko prevzame naslednik. Podjetje je do tega dogodka vodil oče, ki je bil tista karizmatična osebnost, s katero so se identificirali zaposleni in pa okolje. Sin tako prevzame podjetje z vsemi slabostmi, ki so se skrivale za močno osebnostjo odhajajočega vodje. To je pogosto razlog, da se podjetja po odhodu ustanovitelja prodajo, propadejo ali razpadejo (Levinson, 1996, str. 381).

**Problemi očeta in sina pa se lahko razširijo tudi na druge člane družine,** ki so vključeni v podjetje. Ti konflikti lahko **v družinskem podjetju predstavljajo resno grožnjo.** Pri reševanju konfliktov med očetom in sinom **ima pomembno vlogo predvsem sin, saj je od njega odvisno, kako se bo lotil obvladovanja problematičnih odnosov.** Očetje tega ponavadi niso sposobni, saj so preveč togi in težko razumejo, da obstajajo še drugačna razmišljanja in stališča, ki bi jih lahko sprejeli, ne da bi se zato zmanjšala njihova moč. Zato **mora sin razmisliti o njunem odnosu in se vprašati, zakaj je vstopil v družinsko podjetje.** Očetje v sinovih pogost vzbudijo občutek krivde in izgubo priložnosti, če v družinsko podjetje ne bi vstopili. Na ta način močni, oblastni oče povzroči sinovo odvisnost in tako sin ni naklonjen poskusu osamosvojitve. Osamosvojitvi se izogiba zaradi priložnosti, ki jo ima v družinskem podjetju in občutka krivde, s tem pa se še vedno bojuje z odvisnostjo od očeta. Ker želi v okviru podjetja prekiniti s takšnim odvisnim odnosom do očeta, prihaja do sporov z očetom. Sin ima možnost, da se nauči tolerantnosti do očeta in počaka, da dogodki sami prinesejo spremembe v podjetje, lahko se v podjetju vzpostavi neodvisna enota pod vodstvom sina. V skrajnem primeru pa sin lahko zapusti družinsko podjetje (Levinson, 1996, str. 384-385).

Omenjenih konfliktov pa ne smemo posploševati, saj nekatere raziskave kažejo, da **odnos med očetom in sinom niha v odvisnosti od njunega življenjskega obdobja.** To je prikazano na sliki 7.



Slika 7: Odvisnost konflikta med očetom in sinom od življenjskega obdobja

							Sinova starost
							51-60
							46-50
							41-45
				<b>Problematično</b>			34-40
			<b>Relativno harmonično</b>				29-33
							23-28
	<b>Problematično</b>						17-22
Očetova starost	41-45	46-50	51-60	61-65	66-70	71-85	

Vir: Davies in Tagiuri, 1989, str. 49.

### Odnosi med otroki

Tudi obnosi med brati in/ali sestrami so pogost vir konfliktov v družinskih podjetjih. Tekmovalnost za ljubezen in pozornost staršev spodbuja rivalstvo med otroki. Glavni vpliv na odnose pa ima odgovor staršev na to tekmovalnost. **Rivalstvo med otroki je normalno za vzpostavitev normalnih odnosov v okviru družine in spodbuja normalen razvoj otrok.** Vendar pa rivalstvo dobi drugačen pomen takrat, ko naj bi se otroci vključili v družinsko podjetje. Takrat lahko pride do tega, da se **otroško rivalstvo nadaljuje tudi v zrele leta, kar se kaže v poskusih pridobivanja očetove naklonjenosti v vsakodnevnih stikih, ki izhajajo iz vlog otrok v podjetju.** Rivalstvo lahko tako vpliva na vodenje podjetja, managerske odločitve in v primeru, da postane neobvladljivo, škodi celotnemu podjetju, saj onemogoča njegovo normalno delovanje (Leach, 1991, str. 46-47).

Rivalstvo med brati lahko izhaja iz tradicije dajanja prednosti v družinski hierarhiji starejšemu sinu, kar se odraža v pričakovanjih, da bo starejši sin nasledil očeta. To mlajši sinovi občutijo kot potrditev domneve, da je starejši sin bolj ljubljen. Starejši pa na mlajšega sina gleda kot na manj sposobnega in ga zato neprestano nadzira ter mu s tem omejuje svobodo in možnost prevzema odgovornosti (Levinson, 1996, str. 382-383). Priporočljiv je odkrit pogovor med bratoma o strahovih, skrbeh, jezi in razočaranjih. Jeza je občasno prisotna v vseh odnosih, in zato ne bi smela imeti občutka krivde zaradi jeze drug do drugega. Po takšnih odkritih pogovorih se šele lahko dogovorita, kako si bosta razdelila naloge v podjetju, da bo imel vsak priložnost razviti in pokazati svoje sposobnosti. Če tudi takšen pristop ne prinese zelenega učinka, je smiselno poiskati pomoč pri zunanjih svetovalcih, v skrajnem primeru pa je potrebno razmisliti o delovanju v ločenih podjetjih, kar pa pri odhajajočem povzroči občutek krivde, ker je zapustil druge in družinsko podjetje (Levinson, 1996, str. 386).

**Dobro bi bilo, če bi se proces reševanja konfliktov med otroki, pa tudi med očetom in sinom, začel že pred vstopom otrok v družinsko podjetje.** To naj bi se začelo že z učenjem

doma, uravnavanjem in obvladovanjem vstopanja otrok v družinsko podjetje, njihovim pripravljanjem na prevzem vodstva, obvladovanjem rivalstva med otroki in obvladovanjem prenosa moči iz ene generacije na drugo (Ward, 1987, str. 54-55).

### **Družinske vrednote in interesi**

V družinskem podjetju so lastniki podjetja tudi sorodniki, ki ponavadi zasedajo tudi vse pomembnejše vodstvene položaje v podjetju. To vpliva na stalno krepitev družinskih vrednot, te pa podpirajo kulturo družinskega podjetja. Ena izmed pogostih družinskih vrednot je pravica družinskih članov do zaposlitve v podjetju, ki ima lahko za posledico slabši razvoj podjetja in delovanje. Vendar pa bi odsotnost te pravice vplivala na poslabšanje družinskih odnosov, saj je v nasprotju s sistemom družinskih vrednot (Dunn, 1995, str. 21). Druge družinske vrednote določajo ali podjetje služi družini, ali pa družina služi podjetju. Področja, ki jih določajo te družinske vrednote so še (Dunn, 1995, str. 24):

- lastništvo znotraj družine,
- člani družine v managementu,
- planiranje nasledstva,
- nedružinski managerji na ključnih položajih,
- sodelovanje zunanjih sodelavcev,
- družinski sveti in srečanja;

**Družinske vrednote so načeloma nespremenljive.** Glede vprašanja ali družina služi podjetju ali pa je obratno, je treba vedeti tudi, kako družina rešuje konflikte, ali so vloge in odgovornosti opredeljene in ali je podjetje dovzetno za spremembe. Tako podjetje, ki ohranja lastništvo in management znotraj družine, ne uporablja zunanjih svetovalcev, nasledstva ne planira, vloge in odgovornosti so nedorečene, konflikti so destruktivna sila v podjetju, kaže, da podjetje služi družini (Dunn, 1995, str. 24).

Vprašanje **ali so na prvem mestu interesi podjetja ali interesi družine** je postavil tudi Ward (1987, str. 142-143) in ugotovil, da **ima družina načeloma tri možne rešitve za odgovor** na to vprašanje. Če se odloči, da ima prioriteto podjetje, bo družina počela in podpirala vse, kar je dobro za podjetje. **Člani družine morajo tako opredeliti poslovna načela, ki urejajo nagrajevanje, zaposlovanje in napredovanje v podjetju.** Takšna pravila so pravična in predstavljajo dobre kriterije za pomoč pri sprejemanju težkih odločitev, ki vplivajo na vso družino. Po takšnih kriterijih so se pripravljene ravnati tudi, če zaradi tega vsi družinski člani niso obravnavani enako ali če to vodi do prodaje podjetja. Druga možnost, ki jo ima družina na voljo je, da postavi na prvo mesto družino. Tako je na prvem mestu družinska sreča in občutek skupnosti zato sprejemajo odločitve, ki zagotavljajo družinsko enotnost, četudi bodo škodovale prihodnosti podjetja. V takšnih primerih se ne ugotavlja prispevka podjetju, po posameznih članih družine, vsakemu članu pa se tudi omogoči zaposlitev v podjetju in se vse tudi enako nagrajuje. Zelo malo možnosti je, da bi v takšnem podjetju odpustili kakšnega izmed članov družine, saj verjamejo, da so ta načela pomembna tudi, če škodijo podjetju.

Obstaja pa še tretja možnost, in sicer da se poišče neko ravnotežje – kompromis med obema skrajnima različicama in se tako skuša v vsako odločitev vključiti tako pomen zadovoljstva družine kot tudi ekonomsko zdravje podjetja. Pod takšnimi pogoji je največja verjetnost, da bo podjetje ostalo v družini tudi v prihodnosti. Člani družine, ki se zavzemajo za takšen pristop, verjamejo, da bo neupoštevanje potreb družine ali podjetja škodovalo prihodnosti podjetja.

Odnosi v družini zelo močno zaznamujejo proces nasledstva v družinskem podjetju. V večini primerov so za prenos moči v podjetju najpomembnejši odnosi med očetom in sinom, saj zaenkrat še vedno v procesu nasledstva na vodilnem mestu v podjetju sin nadomesti očeta. Vendar pa so, za uspešen prenos moči v podjetju na naslednika v družinskem podjetju, kjer je v družini, ki obvladuje podjetje, več otrok, pomembni tudi odnosi med otroki. Kajti če pride do prevelikega rivalstva med njimi, lahko ogrozijo uspešen prenos vodstva na enega izmed njih. Poleg odnosov med člani družine, pa so pri uspešnem procesu nasledstva močan dejavnik tudi vrednote in interesi družine, saj načeloma določajo pravila, kako se družina obnaša v razmerju do podjetja. S tem pa družina nekako opredeli ali družina služi podjetju ali pa podjetje služi družini.

## **5. PRIMERJAVA PLANIRANJA NASLEDSTVA V DVEH SLOVENSKIH DRUŽINSKIH GUMARSKIH PODJETJIH**

### **5.1. PODJETJE UNITAL**

Unital je družinsko podjetje družine Košir iz Radomelj. Podjetje proizvaja gumenotehnične izdelke za prvovgradnjo v razne stroje in naprave. Sedež podjetja je v Radomljah, proizvodne zmogljivosti pa ima podjetje v Kočevju. Podjetje Unital je v izključni lasti družine Košir. Družina Košir je petčlanska družina, ki jo sestavljajo: starša Tine in Zorka, starejši sin Matjaž, mlajši sin Samo in hči Saša.

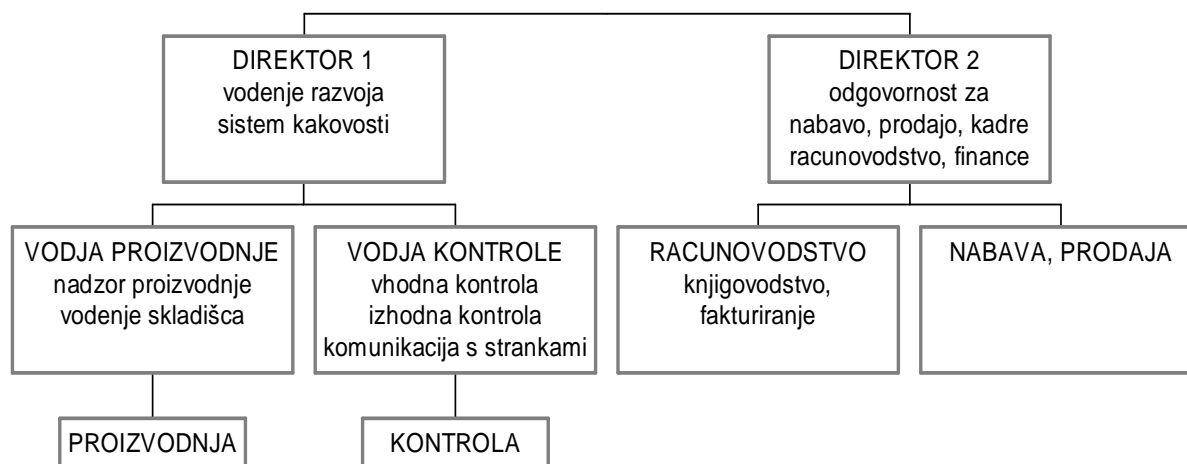
Začetki podjetja segajo v leto 1985, ko je začel Tine Košir v obrtni delavnici proizvajati izdelke iz gume. Imel je znanje in je poznal razmere na trgu gumijastih izdelkov, saj je bil pred tem vodja proizvodnje v podjetju KTM Protektor. Delavnica si je začela pridobivati stranke in s povečevanjem proizvodnje so se pokazale potrebe po zaposlovanju novih delavcev. Najprej se je podjetju pridružil nedružinski član, že leta 1986, pa se je v obrtni delavnici zaposlil tudi starejši sin Matjaž. Proizvodnja je še vedno rasla in tako so po potrebi zaposlovali nove ljudi. V tem času so svoje izdelke prodajali po celotnem jugoslovanskem trgu. Leta 1989 je Zorka Košir, Tinetova žena ustanovila podjetje Unital, ki je na začetku delovalo vzporedno z obrtjo. Podjetje je imelo do leta 1994 poleg ustanoviteljice zaposlenega še enega delavca, tega leta pa so na novo zaposlili še dva. V tem času je še vedno potekala proizvodnja v okviru obrtne delavnice, ki pa je imela 8 zaposlenih. 1.1.1995 se je obrtna delavnica združila z podjetjem Unital. Po združitvi sta Zorka in Tine postala lastnika vsak 50 % podjetja, oba pa sta tudi direktorja podjetja. Možnost pridobitve deleža v lastništvu podjetja

in soudeležba pri vodenju podjetja, je bila ponujena tudi Tinetovemu bratu Janezu, ki pa je to možnost zavrnil, ker ni želel sprejeti tveganja in odgovornosti, ki bi jih prinesla soudeležba v podjetju.

Podjetje se je po izgubi jugoslovanskega trga usmerilo na slovenski trg. Na slovenskem trgu so si pridobili nekatere zelo močne kupce, kot so Gorenje, kateremu prodajo približno 70 – 75 % svoje proizvodnje, Saturnus, Prosan, BSH, itd.. V letih od 1994 do 2000 je podjetje beležilo povprečno rast prihodkov, ki je znašala 22 %. Sicer se je rast v zadnjih letih spustila precej pod to raven, vendar pa je v letih največje rasti podjetja znašala tudi med 30 in 50 % letno. V podjetju si želijo, da bi prihodki podjetja v prihodnje rasli po stopnji 10 % na leto, ob tem pa bi zadržali dobičkonosnost na neki normalni ravni. To rast nameravajo v podjetju doseči z razvojem novih izdelkov in vstopom na nove trge. Tako trenutno podjetje poskuša s svojimi izdelki vstopiti na avstrijski trg, vendar pa so količine, ki jih prodajo na tem trgu zaenkrat še zelo majhne. Upajo pa, da si bodo s temi dobavami ustvarili ime kakovostnega proizvajalca in tako v prihodnje povečali dobave ter pridobili nove kupce na tem trgu. Poleg tega bodo poskušali pridobiti še trge, na katerih so bili včasih že prisotni, se pravi trge bivše Jugoslavije.

Da je Unital res družinsko podjetje, dokazuje že to, da je v izključni lasti družine Košir, poleg tega pa so tudi vsi člani družine zaposleni v podjetju. Zorka je v podjetju zaposlena, kot direktorica že od ustanovitve podjetja leta 1989, po izobrazbi je učiteljica predmetnega pouka, vendar je pred ustanovitvijo podjetja delala v Jugotekstilu na področju komerciale, tako da si je tam pridobila izkušnje iz prodaje in trženja. Ob združitvi obrtne delavnice in podjetja sta se podjetju pridružila še oče Tine, po izobrazbi inženir strojništva, ki v podjetju skrbi za proizvodnjo in razvoj, ter sin Matjaž, ki ima končano poklicno šolo elektro smeri in je v podjetju zaposlen za pomoč pri raznih delih. V podjetju od leta 1997 zaposlen tudi mlajši sin Samo, ki je po izobrazbi trgovec, vendar pa nadaljuje s šolanjem in trenutno obiskuje srednjo ekonomsko šolo. Tudi on opravlja v podjetju razna pomožna dela. Hči Saša se je v podjetju zaposlila leta 2000 in pomaga pri raznih pisarniških delih. Po izobrazbi je usnjarski tehnik, obiskuje pa visoko šolo za turizem. V podjetju so zaposleni tudi pripadniki širše družine in sicer Zorkin bratranec Drago, po izobrazbi diplomirani ekonomist, ki opravlja dela v okviru računovodstva. Pogodbeno so v podjetju zaposleni še Tinetova brata Janez in Lojze ter Janezova hči Tanja. Vendar pa v podjetju družinski člani ne zasedajo vseh vodstvenih položajev, saj na mestu vodje proizvodnje, ki je sicer bolj operativna funkcija, in na mestu vodje kontrole, ki pa je delno operativna delno pa managerska funkcija, zaposlujejo osebe, ki niso člani družine Košir. Podjetje ima trenutno 37 redno zaposlenih, 3 zaposlene po pogodbi o delu, občasno povečanje potreb po delovni sili pa pokrivajo še s študentskim delom.

Slika 8: Organizacijska struktura podjetja Unital



Vir: Interna dokumentacija podjetja Unital, 2001.

V podjetju je Tine, kot direktor 1, odgovoren za razvoj novih izdelkov in orodja za proizvodnjo le teh, poleg tega pa izvaja nadzor še nad vodjo kontrole in vodjo proizvodnje. Vodja proizvodnje izvaja nadzor poteka proizvodnje in skrbi za skladiščenje proizvodov in surovin, vodja kontrole pa izvaja vhodno kontrolo surovin, izhodno kontrolo izdelkov, ter z kupci usklajuje količino in ročnost dobav in rešuje morebitne zaplete glede kvalitete, tako glede surovin, kot izdelkov. Zorka, kot direktor 2, je zadolžena za pridobivanje naročil s strani kupcev, za zagotavljanje primerne količine in kakovosti surovin dobavljenih ob pravem času in po sprejemljivih cenah. Poleg tega je zadolžena tudi za vodenje računovodskega sektorja, področja financiranja podjetja ter za vodenje kadrovske politike podjetja.

### 5.1.1. Planiranje v podjetju

V podjetju nimajo nekega strateškega planiranja poteka razvoja in rasti podjetja v prihodnje, temveč se prilagajajo trenutnim razmeram na trgu. Vendar pa je potrebno poudariti, da imajo v podjetju vizijo, kako naj bi podjetje raslo in delovalo v prihodnje. Do nedavnega so v podjetju vodili politiko prilagajanja podjetja družini, vendar pa so z rastjo podjetja ugotovili, da če želijo rast in razvoj podjetja zadržati na zeleni ravni ali rast še povečati, bodo morali spremeniti odnos družine do podjetja. Do sedaj so imeli družinski člani ne glede na sposobnosti prioriteto pri zaposlitvi v podjetju, vendar pa niso bili zaposleni na mestih, ki jim ne bi bili kos. Če se je pokazala potreba po kadrih, ki jih družina ni imela so zaposlili nedružinske člane s primernimi kvalifikacijami. Kljub temu pa so ugotovili, da morajo izvesti določene spremembe v relaciji družina - podjetje.

Začeli so voditi takšno politiko v podjetju, kjer se bo morala družina bistveno bolj prilagajati podjetju. Kar se tiče nasledstva v podjetju, bi radi vodilna mesta (predvsem mesto direktorja)

zadržali znotraj družine. Tako naj bi mlajši sin Samo v prihodnosti prevzel mesto direktorja podjetja. Vendar če bo želel prevzeti takšno odgovornost, bo moral izpolniti določene zahteve po izobrazbi (pridobiti bo moral najmanj VI. stopnjo izobrazbe ustrezne smeri), prav tako pa si bo moral pridobiti izkušnje pri vodenju podjetja. Trenutno se še ne udeležuje aktivno pri vodstvenih nalogah, vse za podjetje ključne odločitve zaenkrat še sprejemata starša Tine in Zorka. Starejši sin ne kaže želje, po pridobivanju vpliva v podjetju in se bo zadovoljil z zaposlitvijo v podjetju pri raznih pomožnih delih, kot so skladiščenje, prevozi, ipd. Hči Saša pa naj bi sčasoma prevzela mesto poslovnega tajnika v podjetju.

Med otroci zaenkrat ni opaziti kakšnih nesoglasij glede nakazanih možnosti razvoja procesa nasledstva v podjetju. Še največja trenja se kažejo v odnosu med staršema in otroci, saj bi starši želeli, da bi predvsem Samo hitreje napredoval pri pridobivanju formalne izobrazbe in se bi tako lahko hitreje začel aktivno vključevati v sprejemanje odločitev pri vodenju podjetja. Vendar pa je zelo verjetno, da so težave, ki jih imajo v podjetju z zagotavljanjem zadostne izobrazbe pri potencialnem nasledniku, nastale zaradi neplaniranja nasledstva v preteklih obdobjih. Tako morajo sedaj nekako nadomestiti zaostanek, ki je nastal.

Če celoten proces nasledstva v podjetju Unital, poskušamo postaviti v model življenjskega cikla, ki sta ga razvila Churchill in Hatten (glej poglavje 3.4.), za opis procesa nasledstva v podjetju, lahko ugotovimo, da je ta model uporaben tudi v podjetju Unital. Celoten model je potrebno sicer prilagoditi specifičnosti primera, saj so cikli premaknjeni navzgor po starostni lestvici. Tine je bil namreč ob ustanovitvi obrtne delavnice star že 43 let, vendar pa je imel zaradi tega bolj centralno pozicijo, kar je omogočilo hitrejši razvoj dejavnosti. V panogi, kjer delujejo, je bil zaposlen že prej, tako da je imel dober izhodiščni položaj za hitro rast podjetja.

Dejstvo, da je potencialni naslednik vstopil v podjetje dokaj pozno, občasno je pomagal pri raznih delih od 19-tega leta naprej, pri 22 letih pa se je tudi zaposlil v podjetju, je bolj problematično. Tako se je precej pozno začel spoznavati s podjetjem, zaradi pomanjkanja izobrazbe pa spoznavanje podjetja ni bilo na dovolj visoki ravni. Tako bi, če bi želeli predstaviti vključevanje potencialnega naslednika v podjetje s krivuljo, ki ponazarja vpliv posameznika na usodo podjetja, v tej začetni fazi dobili zelo položno krivuljo, in sicer zaradi tega, ker naslednik v podjetju še sedaj večinoma opravlja določena pomožna dela. To pa pomeni, da je spoznavanje podjetja in posebnosti pri vodenju podjetja ter prav tako vzpostavljanje stikov z strankami in dobavitelji s strani naslednika zaenkrat prešibko, da bi v bližnji prihodnosti lahko prevzel vidnejše mesto pri upravljanju in vodenju podjetja.

Prav tako trenutno odločitve naslednika verjetno ne bi bile sprejete z zaupanjem s strani zaposlenih, saj jim je pomanjkanje izobrazbe in izkušenj pri njem znano. Iz tega sledi, da bo moral v prihodnje naslednik pospešeno pridobivati izobrazbo in nato še vpliv v podjetju, kar pa ima lahko za posledico premalo uvajanja v procese vodenja in upravljanja. Zaradi pomanjkanja takšnega uvajanja, pa lahko pride do težav z vodenjem in sprejemanjem pomembnih odločitev pod njegovim okriljem. Posledično bo to verjetno pomenilo, da bosta

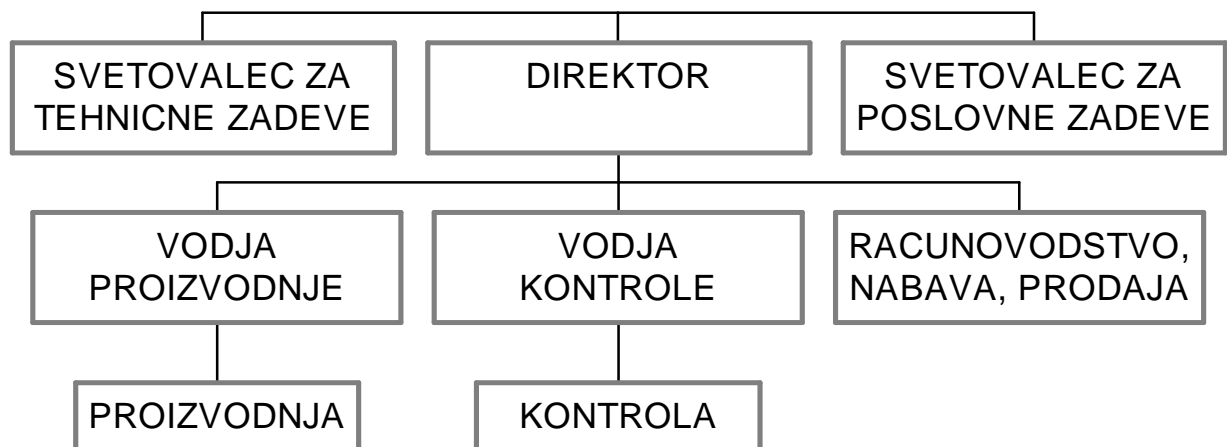
morala oče in mati dalj časa, kot bi bilo to normalno potrebno, ostati precej močno prisotna v podjetju, da bosta lahko zagotovila nemoteno delovanje podjetja tudi v prihodnje.

Podaljšano delovanje staršev v podjetju, bi omogočilo, da se šolanje in razvoj naslednika lahko raztegne na daljše časovno obdobje. S tem bi lahko dosegli boljšo pripravljenost naslednika na zahtevno delo vodenja podjetja. V tem podaljšanem obdobju, bi si lažje pridobil poznavanje procesov, ki potekajo podjetju. Bolje bi spoznal tudi vsa področja dela in si v tem času spoznavanja podjetja vsaj do neke mere pridobil zaupanje zaposlenih in pa tudi dobaviteljev in strank.

Faza družabništva bi prav tako nastopila kasneje, saj bi bilo bolje, če si potencialni naslednik pred tem pridobi več izkušenj in ne skrajša faze razvoja. S tem pa bi se po vsej verjetnosti na kasnejše obdobje pomaknila tudi faza prenosa moči na naslednika, ki pa bi bil po takšnem razpletu dogodkov zelo verjetno že dovolj usposobljen in zrel za prevzem polnega vpliva na usodo podjetja.

Z uvajanjem naslednika v podjetju na vodilno mesto, se bo morala spremeniti tudi organizacijska struktura podjetja. V podjetju planirajo, da bi organizacijska struktura po vstopu naslednika na vodilno mesto izgledala tako, kot prikazuje slika 9.

Slika 9: Organizacijska struktura podjetja Unital po prevzemu vodstva z strani naslednika



Vir: Interna dokumentacija podjetja Unital, 2001.

Po prevzemu vodstva s strani naslednika, planirajo v podjetju, da bo imelo podjetje samo enega direktorja, vendar pa bo imel dva svetovalca, očeta in mamo, ki naj bi v prehodnem obdobju pomagala pri zahtevnih poslovnih in tehničnih odločitvah v podjetju. Direktor naj bi imel nadzor nad vsemi področji dela v podjetju. Vodje tehničnih področij proizvodnje in kontrole bodo nedružinski člani, ki jih v podjetju že usposabljujejo, da bodo sposobni prevzeti

takšno odgovornost in bodo imeli tudi primerno tehnično znanje ter organizacijske sposobnosti, da bodo lahko zagotovili nemoteno delo svojega sektorja podjetja. Vodja proizvodnje bo moral pridobiti ustrezno znanje, da bo lahko zagotovil razvoj novih izdelkov in nemoten potek proizvodnje. Vodja kontrole pa se bo moral usposobiti za opravljanje celovitega sistema zagotavljanja kakovosti. Mesto vodje računovodstva, nabave in prodaje pa naj bi ostalo znotraj družine in bi ga prevzela hči Saša, ki se tudi že uvaja in seznanja z opravili, ki jih je potrebno obvladati za uspešno vodenje tega področja, vendar pa bi za dela, ki jih sama ne bo sposobna opraviti, zaposlili zunanjega sodelavca, s čimer bi zagotovili da bi bila vsa področja, za katera bo zadolžena, strokovno pokrita. Tako lahko ponovno ugotovimo, da je pri planiranju nasledstva ključna težava izšolanje in uvajanje v managerska opravila sina Samota, ki naj bi prevzel vodilno mesto v podjetju. Če Samotu ne bo uspelo pridobiti izobrazbe in bo zaradi tega prišlo do pretirane zamude pri uvajanju v vodenje podjetja, bodo morali v podjetju Unital začeti razmišljati tudi o alternativnih možnostih za nasledstvo v podjetju. Takšne možnosti bi lahko vključevale hči Sašo, kot naslednico vodilnega položaja, ali pa zaposlitev začasnega zunanjega managerja. Prodaja podjetja zaenkrat ne pride v poštev. Tudi zaposlitev zunanjega managerja zaenkrat še ni zelo verjetna, saj oba starša, tako Tine kot Zorka, trdita, da nameravata še kar nekaj časa delovati v podjetju. To pa pomeni, da tudi za Samota, kot potencialnega naslednika, ostaja še precej časa, da se izšola in pridobi potrebne izkušnje v podjetju in tako pridobi sposobnosti, potrebne za uspešen prevzem vodstva v podjetju.

## **5.2. PODJETJE TENG**

Teng je družinsko podjetje družine Vreg iz Ljubljane. Tudi podjetje Teng proizvaja gumenotehnične izdelke. Vendar pa so njihovi izdelki večinoma namenjeni široki potrošnji in podjetje pokriva potrebe maloprodajne mreže v Sloveniji po tesnilnih gumenotehničnih izdelkih. Sedež podjetja je na Lavrici, kjer imajo tudi proizvodne in poslovne prostore. Podjetje Teng je v izključni lasti tričlanske družine Vreg, ki jo sestavljajo starša Zvone in Saška ter sin Mark.

Začetki podjetja Teng segajo v leto 1976, ko je začela obratovati obrtna delavnica, katere ustanovitelj je bil Zvone, vendar pa se je leta 1990 preoblikovala v podjetje Teng, katerega ustanovitelja sta bila Zvone in Saška. Tudi Zvone Vreg je imel za uspešen zagon proizvodnje v podjetju dobro izhodišče, saj je bil pred ustanovitvijo svoje delavnice vodja ene izmed tehničnih služb v podjetju KTM Protektor. Tako se je, z ustreznim tehničnim znanjem in pa poznavanjem trga gumenotehničnih izdelkov v takratni Jugoslaviji, podjetje dobro razvijalo. Sčasoma se je v podjetju zaposlila tudi Zvonetova žena Saška, ki je prevzela komercialne posle v podjetju.

Podjetje Teng je malo podjetje in zaposluje 8 ljudi, ob povečanih potrebah pa še dodatno pogodbeno ali pa prek študentskega servisa zaposlijo dodatne ljudi.



Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja gumenotehničnih izdelkov za trg široke potrošnje v Sloveniji. V zadnjem času vstopajo tudi na področje tesnilne tehnologije za potrebe industrije. Tako so pričeli proizvajati tudi tesnila za uporabo v hidravliki, pnevmatiki, avtomobilski industriji in industriji bele tehnike. Zaradi strukture proizvodnega programa ima podjetje precej razpršeno strukturo kupcev.

Podjetje Teng je pravo družinsko podjetje, saj je v izključni lasti družine Vreg, poleg tega pa vsa vodilna mesta v podjetju zasedajo člani družine Vreg. Ta dejstva, bi na prvi pogled lahko nakazovala na usmerjenost družine Vreg, da se podjetje prilagaja potrebam družine. Vendar pa temu ni tako. V podjetju so precej močno zavezani planiranju. Tako so med drugim že precej zgodaj začeli planirati nasledstvo v podjetju. Odločitev o možnem nasledniku vodstva v podjetju ni bila težka, saj je bil sin Mark edini možni kandidat znotraj družine.

Sin Mark se je že precej zgodaj začel vključevati v podjetje, sprva sicer kot pomoč pri različnih delih v podjetju, vendar pa se je s spoznavanjem proizvodnje in poslovanja kot celote vedno bolj aktivno udeleževal v podjetju. Starši so ga tudi usmerjali v miselnosti, da bo moral v prihodnosti prevzeti vodenje podjetja in so ga na takšen način napeljali, da je odšel na srednjo strojno šolo, kjer si je pridobil potrebno tehnično znanje, ki je potrebno, pri obvladovanju proizvodnje, kakršno imajo v podjetju. Nato je šolanje nadaljeval na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer si je pridobil še znanja, ki so potrebna za uspešno vodenje podjetja kot celote. Poleg formalne izobrazbe, ki jo je potreboval za uspešen prevzem vodstva v podjetju v prihodnosti, je Mark pridobil tudi praktično znanje, ki je potrebno za nemoten prenos moči s staršev na sina. Deloval je tako na področju proizvodnje, kjer si je poleg znanj, ki mu jih je zagotovilo šolanje na srednji strojni šoli, pridobil tudi posebna znanja, ki so potrebna za obvladovanje proizvodnje gumenotehničnih izdelkov. Udeleževal pa se je tudi na poslovnem področju v podjetju in je tako deloval v vseh segmentih dela v podjetju in je dobro seznanjen s potekom dela v celotnem podjetju.

V procesu nasledstva v podjetju Teng ne more biti nesoglasij glede možnega naslednika, saj če želijo podjetje obdržati v družini, je sin Mark edini možni naslednik. Pojavljajo pa se določena trenja med očetom in sinom. Oče si želi ohraniti poslovanje podjetja takšno kot je in ni pripravljen sprejemati večjih sprememb, medtem ko želi sin Mark v poslovanje uvajati nove prijeme, zaradi česar prihaja do različnih nesoglasij pri vodenju podjetja. Oče se tudi še ni pripravljen umakniti iz podjetja, saj mu podjetje predstavlja njegovo največjo stvaritev. Drugače pa je pri mami Saški, saj ji delovanje v podjetju ne prinaša nekega večjega zadovoljstva in ga občuti le kot obveznost. Pri njej se ne pojavljajo pomisleki o izstopu iz podjetja in se je pripravljena povsem umakniti ter prepustiti upravljanje podjetja sinu.

Tudi v podjetju Teng, lahko uporabimo model življenjskega cikla za opis procesa nasledstva v podjetju. Vendar bi tukaj v model postavil le dve osebi, ki se mi zdita ključni za proces, in sicer očeta Zvoneta in sina Marka. Oče Zvone je bil ob ustanovitvi obrtne delavnice star 38 let. To je bilo leto dni po rojstvu sina Marka. Podjetje je postavil z lastnimi močmi, pri tem pa

je užival podporo žene Saške. Tako je v začetni fazi vodil podjetje kot izključni operator. Počasi se je že v času otroštva in mladosti v podjetje, kot pomočnik, pričel vključevati sin Mark. Tako so se njegovo šolanje in razvoj ter priprave na bodoči prevzem vodstva v podjetju pričeli dovolj zgodaj, da si je v času, ko je odnos med njim in očetom pripeljal do tega da sta prešla v fazo družabništva, pridobil dovolj znanja in izkušenj, da lahko sodeluje pri pomembnih in zahtevnih odločitvah v podjetju. V prihodnje, ko se bosta pričela približevati točki, ki bo primerna za prenos moči z očeta na sina, pa bo pomembno kako bosta lahko premostila težave, ki jih imata pri pogledih o nadaljnjem razvoju in načinu vodenja podjetja. Glede na to, da sta oba močne osebnosti in nobeden od njiju ni pripravljen na popuščanje, lahko tukaj pride do večjih težav. Poleg tega pa se oče še ne namerava kmalu povsem umakniti iz podjetja, tako da bo nekakšen kompromis pri politiki vodenja in razvoja podjetja v prihodnje, med očetom in sinom potreben, če želijo, da bo prenos moči in vodstva uspešen.

### **5.3. PRIMERJAVA PLANIRANJA NASLEDSTVA V PODJETJIH UNITAL IN TENG**

Obe podjetji sta bili ustanovljeni na podoben način. Očeta iz obeh družin sta delovala v gumarski industriji, ki sta jo zato dobro poznala, tako s tehnične plati, kot tržne priložnosti, ki so se kazale na tem področju. Ta svoj centralni položaj sta oba unovčila in ustanovila lastni obrtni delavnici, ki sta začeli delovati na področju predelovanja gume. Podjetji sta se sicer usmerili v različen segment trga, a sta obe dosegali dobre uspehe, ki so omogočali nadaljnjo širitev obsega proizvodnje. Vendar pa je med podjetjema precejšnja razlika na področju planiranja. V podjetju Teng so se ves čas sistematično usmerjali z planiranjem, kar se je poznalo tudi na področju planiranja nasledstva. Temu so se v podjetju Teng posvetili veliko bolj zgodaj kot v podjetju Unital. Razloge za to lahko vidimo v tem, da je bila odločitev o potencialnem nasledniku v podjetju Teng veliko lažja, saj je bil znotraj nuklearne družine možen le en naslednik, ki so ga zaradi jasnosti izbire zato že zelo zgodaj začeli usmerjati v delovanje v podjetju in pridobivanje izobrazbe, ki je potrebna za prevzem takšne odgovornosti, kot je vodenje družinskega podjetja. Zaradi zgodnjega delovanja v podjetju pa je tudi pripravljenost na prevzem vodstva, ki jo kaže naslednik veliko večja, kot bi bila, če takšnega planiranja v podjetju ne bi imeli. Planiranje nasledstva je tako pripomoglo povečati možnosti za obstoj in razvoj podjetja tudi v prihodnje.

V podjetju Unital je bila odločitev o potencialnem nasledniku vodstvenega položaja v podjetju vsekakor težja, saj so imeli znotraj nuklearne družine na voljo tri možne kandidate. Do pred kratkim se v podjetju s planiranjem nasledstva niso pretirano ukvarjali, zato tudi niso pospešeno usmerjali katerega izmed otrok v izobraževanje, ki bi bilo na primernem nivoju za kasnejši prevzem odgovornosti vodilnega položaja v podjetju. Nobeden od otrok tudi ni kazal večjega zanimanja za poglobljeno delovanje v podjetju in tako niso sodelovali pri pomembnih razvojnih in taktičnih odločitvah v podjetju. Zato se še sedaj, ko so le pričeli z usmerjanjem otrok v pridobitev potrebnih znanj za prevzem povečanih odgovornosti v podjetju, čuti pomanjkanje postopnega pridobivanja izkušenj v vodenju poslovanja podjetja. V podjetju

Unital bodo zato morali podaljšati čas delovanja staršev v podjetju, da bo naslednik lahko pridobil vse potrebne izkušnje za vodenje podjetja.

V podjetju Unital bodo še vse do stopnje, ko bo naslednik s svojim znanjem in izkušnjami sposoben prevzeti vodenje podjetja, morali delovati tudi starši ali pa zagotoviti premostitev z začasnim managerjem, kar pa trenutno ni zelo verjetno, saj v podjetju nimajo nobenega zunanjega sodelavca, ki bi tako dobro poznal delovanje podjetja, da bi lahko prevzel vodenje podjetja kot celote. Potrebno pa je poudariti, da starši v podjetju Unital še niso pripravljeni na umik iz podjetja, tako da jim pri trenutnih razmerah in željah družinskih članov, ki jih izražajo o prihodnosti podjetja, ostaja dovolj časa za razvoj naslednika, do stopnje, ko bo sposoben prevzeti vodstvo podjetja.

V podjetju Teng so razmere drugačne, saj bi bil naslednik že sposoben prevzeti vodenje podjetja, vendar se oče še ni pripravljen umakniti iz podjetja. Tako se tam srečujejo z drugačno vrsto težav kot v podjetju Unital, saj v podjetju Teng prihaja do neke vrste rivalstva med očetom in sinom za vodstvo podjetja.

Tako lahko ugotovimo, da planiranje nasledstva v podjetju v marsičem olajša proces nasledstva v podjetju, saj omogoči razvoj naslednika, da je bolje pripravljen na zahtevnost položaja, ki si ga z prevzemom vodstva pridobi v podjetju, ne odpravi pa vseh težav, ki se tekom procesa prenosa moči pojavljajo. Prenos moči iz ustanovitelja podjetja na naslednika je v veliki meri odvisen tudi od lastnosti posameznikov, ki so v ta proces vključeni. Tako je v končni fazi prenosa moči pomembna pripravljenost ustanovitelja, da se iz podjetja umakne in nastopa le še kot svetovalec. Pomemben pa je tudi odnos naslednika, kako se odzove na težave, ki jih prinese proces prenosa moči nanj, saj lahko v veliki meri olajša stresnost dogodkov, ki se pojavijo tekom procesa.

Primerjava med podjetjema Unital in Teng, je prikazana tudi v tabeli 2.

Tabela 2: Primerjava med podjetjema Unital in Teng

	UNITAL	TENG
Ustanovitev	1985	1976
Št. zap. leta 2000	37	8
Št. zap. družinskih članov	5	3
Ustanovitelj	oče	oče
Potencialni naslednik	mlajši sin	sin edinec
Planiranje nasledstva	še le v zadnjem času	da
Stopnja podjetja v procesu nasledstva	uvajanje potencialnega naslednika v podjetje	zaključevanje procesa nasledstva

## 6. SKLEP

Družinska podjetja so že dolga leta ena izmed pomembnih oblik podjetništva v razvitem svetu. V zadnjih desetletjih pa narašča pomembnost družinskih podjetij tudi v Sloveniji. Kljub pomembnosti družinskega podjetništva, je le-to postalo predmet zanimanja strokovne javnosti relativno pozno. Tako je literature o družinskih podjetjih bistveno manj, kot bi bilo pričakovati, glede na razširjenost tega tipa podjetij.

Pri družinskih podjetjih gre za združitev dveh sistemov, družine in podjetja, ki sta v svoji osnovi povsem različna, saj naj bi podjetje predstavljalo racionalno poslovno obnašanje, medtem, ko je družina osnovana na emocionalnih povezavah med člani družine. Prepletanje obeh, na prvi pogled morda nezdržljivih sistemov, pa omogoča družinskim podjetjem določeno prednost pred ostalimi podjetji, saj je zavezanost družinskih članov in ponavadi posledično tudi ostalih zaposlenih, podjetju veliko višja kot v ostalih oblikah podjetij. Povečana požrtvovalnost v odnosu do podjetja lahko omogoči podjetju bistvene konkurenčne prednosti, pred ostalimi podjetji.

V Sloveniji je bila tudi v času socialistične ureditve dovoljena obrt kot oblika podjetniške dejavnosti. Nekateri so dosegli takšno rast in razvoj svoje dejavnosti, da je prišlo do stopnje, ko so prišli do točke, ko se bodo morali umakniti iz podjetja in prepustiti podjetje naslednji generaciji.

V diplomskem delu sem obdelal planiranje nasledstva v družinskem podjetju, ki je skupaj z drugimi pomembnimi dejavniki, odločilno za obstoj in nadaljnji razvoj družinskega podjetja. Proces planiranja nasledstva je zelo pomemben, saj bistveno pripomore k zmanjšanju nepredvidenih in za podjetje neugodnih situacij, ki jih lahko prinesejo dogodki, ki se zgodijo tekom poslovanja podjetja ali pa dogodki, ki se zgodijo v okviru družine.

Za družinska podjetja je pomembno, da imajo izoblikovano strategijo prenosa podjetja na naslednjo generacijo, saj to povečuje možnost uspešnega delovanja podjetja tudi po prenosu vodenja. Uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo družini, lastnici podjetja, omogoča materialno blaginjo tudi v prihodnje.

Proces nasledstva v družinskem podjetju se prične s planiranjem le tega, saj s planiranjem poteka procesa opredelimo predvideni potek in poskušamo ugotoviti morebitne težave, ki bi lahko tekom tega procesa nastale. Za predvidene možne težave je dobro pripraviti tudi morebitne rešitve. Tako se lahko z dobrim planiranjem procesa nasledstva v družinskem podjetju izognemo marsikateri težavi, ki bi sicer lahko nastala.

Glede na pomembnost družinskih podjetij, tako za družine, kot za širšo družbo, bi bilo pravilno, da bi v družinskih podjetjih planirali nasledstvo in s tem zagotovili boljše možnosti za dobrobit družine in širše družbe tudi v naprej. Vendar se v družinskih podjetjih pojavlja

določen odpor proti planiranju nasledstva, saj planiranje nasledstva pomeni soočanje z določenimi neprijetnimi temami, kot so staranje, zdravstvene težave in smrt. Poleg tega pa se mnogo ustanoviteljev podjetij do takšne mere identificira s podjetjem, da je težko prepustiti stvar, ki je tako močno zaznamovala njegovo življenje, naslednji generaciji.

V podjetjih Unital in Teng so imeli odnos do planiranja nasledstva v podjetju različen, saj so v podjetju Teng že precej zgodaj začeli z planiranjem nasledstva, in se je proces nasledstva lahko začel odvijati prej. S tem so si pridobili čas, ki je potreben za razvoj naslednika, do te stopnje, da je sposoben prevzeti vodenje podjetja. Proces prenosa moči na naslednika v podjetju Teng, bo tako verjetno precej olajšan. Edina težava, ki se zaenkrat pojavlja, je da se ustanovitelj podjetja težko sprijazni z dejstvom, da bo moral podjetje zapustiti. V podjetju Unital pa so s planiranjem nasledstva začeli dokaj pozno in tako potencialni naslednik na vodstvenem položaju v podjetju ni pridobil potrebnih znanj in izkušenj, ki so potrebna za uspešen prevzem vodenja podjetja in se zato odsotnost planiranja v preteklosti pozna na možnostih uspešnega prenosa podjetja na naslednika v bližnji prihodnosti.

Tako lahko ugotovim, da je za obstoj in nadaljnji razvoj družinskega podjetja tudi po prenosu podjetja na naslednjo generacijo, povečana možnost za uspeh, če je bil proces prenosa načrtovan. Torej je potrebno v družinskih podjetjih, da bi se zagotovilo uspešnost podjetja na dolgi rok, planirati nasledstvo.

## LITERATURA

1. Alcorn Pat B.: Success and Survival in the Family-Owned Firm. New York: McGraw-Hill, 1982. 253 str.
2. Barnes Louis B., Hershon Simon A.: Transferring Power in the Family Business. Harvard Business Review, Boston, 54 (1976), 4, str. 105-114.
3. Barry Bernard: The Development of Organization Structure in the Family Firm. Journal of General Management. Henley-on-thames: Henley-The management College, 1975, str. 42-60.
4. Beckhard Richard, Dyer William G.: Managing Change in the Family Firm – Issues and Strategies. Sloan Management Review, Cambridge (MA), 24 (1983), 3, str. 59-65.
5. Churchill Neil C., Hatten Kenneth J.: Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. American Journal of Small Business, Baltimore, 12 (1987), 2, str. 53-67.
6. Churchill Neil C., Hatten Kenneth J.: Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. (Reprinted from the American Journal of Small Business, Winter 1987). Family Business Review, San Francisco, 10 (1997), 1, str. 53-67.
7. Davies John A., Tagiuri Renato: The Influence of Life Stage on Father – Son Work Relationships in Family Companies. Family Business Review, San Francisco, 2 (1989), 1, str. 47-76.
8. Davis Paul: Realizing the Potential of the Family Business. Organizational Dynamics, New York, 12 (1983), 1, str. 47-56.
9. Donnelley Robert G.: The Family Business. Harvard Business Review, Boston, 42 (1964), 4, str. 94-105.
10. Duh Mojca: Razvojne posebnosti družinskega podjetja. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomska fakulteta, 1999. 375 str.
11. Dunn Barbara: Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practices Through the Generations. Family Business Review, San Francisco, 8 (1995), 1, str. 17-28.
12. Dyer William G.: Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions. San Francisco: Jossey Bass, 1986. 179 str.
13. Handler Wendy C.: Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. Family Business Review, San Francisco, 2 (1989), 3, str. 257-276.
14. Handler Wendy C.: Succession in Family Business: A Review of the Research. Family Business Review, San Francisco, 7 (1994), 2, str. 133-157.
15. Kemmetmüller Wolfgang: Lebenszyklen der Unternehmung. Beiträge zu den »Recontres de St-Gall«. St. Gallen: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der HSG, 1992, str. 140-156.
16. Lansberg Ivan, Perrov Edith, Rogolsky Stan: Family Business as an Emerging Field. Family Business Review, San Francisco, 1 (1988), 1, str. 1-8.

17. Lansberg Ivan: The Succession Conspiracy. (Reprinted from Family Business Review, 1 (1988), 2) Family Business Sourcebook II: A Guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serve Them. San Francisco: Jossey Bass, 1996, str. 70-86.
18. Leach Peter C.: The Stoy Hayward Guide to the Family Business. London: Kogan Page, 1991. 185 str.
19. Levinson Daniel J.: The Seasons of a Man's Life. New York: Ballantine Books, 1978. 363 str.
20. Levinson Daniel J.: Conflicts That Plague Family Business. Family Business Sourcebook II: A Guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serve Them. San Francisco: Jossey Bass, 1996, str. 378-387.
21. Neubauer Herbert: Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen. Beiträge zu den »Recontres de St-Gall«. St. Gallen: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der HSG, 1992, str. 171-197.
22. Rosenblatt Paul C., de Mik Leni, Anderson Roxanne M., Johnson Patricia A.: The Family in Business: Understanding and Dealing with Challenges Entrepreneurial Families Face. San Francisco: Jossey Bass, 1985. 321 str.
23. Sharma Paul, Chrisman James J., Chua Jess H.: Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. Family Business Review, San Francisco, 10 (1997), 1, str. 1-35.
24. Stern Milton H.: Inside the Family-held Business. New York: Law & Business, 1986. 417 str.
25. Wagner Veit: Die Gestaltung der Spitzenorganisation in der großen Familienunternehmung. Bern: Peter Lang AG, 1994. 367 str.
26. Ward John L.: Keeping the Family Business Healthy. San Francisco: Jossey Bass, 1987. 511 str.

## **VIRI**

1. Interna dokumentacija podjetja Unital, 2001.
2. Interna dokumentacija podjetja Teng, 2000.