

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**NASLEDSTVENI PROCES V DRUŽINSKEM PODJETJU – PRIMER
PODJETJA KAAAP, D. O. O.**

Ljubljana, julij 2016

PETAR KRALJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Petar Kralj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Nasledstveni proces v družinskem podjetju – primer podjetja Kaaap, d. o. o., pripravljene ga v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Darjo Peljhan,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DRUŽINSKO PODJETJE IN DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO	4
1.1 Podjetništvo in podjetnik.....	4
1.2 Pojem družinskega podjetništva.....	5
1.3 Značilnosti družinskega podjetništva	8
1.4 Prednosti in slabosti družinskega podjetništva.....	10
1.5 Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih.....	13
1.6 Glavni izzivi družinskega podjetništva v prihodnje	14
1.7 Razdelitev vlog in odnosi v družinskem podjetju	17
1.8 Konflikti v družinskem podjetju.....	19
1.9 Strateško planiranje nasledstva družinskega podjetja	21
2 NASLEDSTVO DRUŽINSKEGA PODJETJA.....	23
2.1 Ključni dejavniki nasledstva	23
2.2 Načrt nasledstva družinskega podjetja	25
2.3 »Družinska ustava« kot temelj urejenih odnosov.....	29
3 NASLEDSTVO V PODJETJU KAAAP D.O.O.	30
3.1 Razvojna pot podjetja.....	31
3.2 Prenos nasledstva v podjetju Kaaap d.o.o.	34
4 PREDLOGI.....	35
SKLEP	37
LITERATURA IN VIRI	40

UVOD

Družinska podjetja so temelj številnih gospodarstev po svetu, njihov razvoj pa je zelo dinamičen. So vir gospodarske rasti in zaposlovanja, poleg tega veliko pozornosti namenjajo regionalnim in lokalnim dejavnikom. Družinska podjetja se ustanovljajo iz več razlogov, vsem pa so skupni lasten sistem vrednot, ki se oblikuje samodejno, pripravljenost za popolno predanost in žrtvovanje ter odgovornost do tistih, ki so podjetje ustanovili, ter tistih, ki ga bodo prevzeli. Družinska podjetja so sposobna bolje premostiti težavna obdobja recesije in stagnacije, eden od glavnih razlogov za njihovo odpornost na dognanje okrog njih pa je občutek osebne odgovornosti za ugled podjetja (Evropski ekonomsko socialni odbor, 2015). Družinska podjetja tvorijo velik del svetovnega gospodarstva in so tako tudi pomemben deležnik gospodarstva v posamezni državi. Pri družinskih podjetjih pa se pojavljajo težave pri prenosu podjetja na naslednje generacije.

Več kot 60 % evropskega gospodarstva sestavljajo družinska podjetja ter omogočajo zaposlitev več kot 50 % vseh zaposlenih (Grošelj, 2015). Družinska podjetja so usmerjena vnaprej, predvsem je cilj teh podjetij tudi prenos na naslednike in ohranitev podjetja v družini kot družinskega imetja. Vendar veliko podjetij propade že po prvih letih poslovanja, nekatera se zaprejo po nekaj letih poslovanja, predvsem zaradi napačnih odločitev v poslovanju, nekatera podjetja pa uspejo. V teh uspešnih podjetjih se zato morajo usmeriti v nadaljnja obdobja poslovanja. Iz raziskav izhaja, da so družinska podjetja uspešnejša od nedružinskih (Grošelj, 2015). Vodenje družinskih podjetij je v veliki večini primerov v rokah družinskih članov, kot so to ugotovili v raziskavi, ki so jo izvedli v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA). Pri tem so ugotovili, da je na najvišjih vodilnih mestih v družinskih podjetjih v ZDA 67 % družinskih članov, 25 % nekrvnih sorodnikov in 8 % nedružinskih članov (Grošelj, 2015).

Povprečna življenjska doba družinskega podjetja je okoli 24 let, saj jih le 30 % preživi prenos na naslednjo generacijo (Grošelj, 2015). Dejstvo, da le okoli tretjina družinskih podjetij preživi prenos na naslednjo generacijo, ima velik vpliv na gospodarsko in socialno okolje državnega gospodarstva. Prav tako raziskave kažejo, da nedružinska podjetja obstajajo daljše obdobje, v povprečju do 45 let. Iz navedenih razlogov je nasledstvo v družinskem podjetju ena najzahtevnejših težav družinskega podjetja. O pomembnosti uspešnega prenosa med družinskimi generacijami za uspeh posameznega družinskega podjetja je pisal tudi Ward (1987), ki je poudaril, da je zadržanje družinskega podjetja pri življenju najbrž najtežja managementska služba na svetu. Pri tem ne gre zanemariti statističnih raziskav, da le vsako osmo podjetje še vedno posluje, ko vodenje prevzame tretja generacija.

Pobudo za načrtovanje prenosa na naslednike mora imeti ustanovitelj, prav tako pa mora v samem procesu imeti tudi vodilno vlogo. Pri tem mu lahko svetujejo tudi zunanji svetovalci, predvsem na davčnem in pravnem področju. Pri odločitvi za prenos podjetja na

naslednike je pomemben tudi značaj oziroma osebnost ustanovitelja. Ustanovitelj mora biti pripravljen prepustiti vajat v podjetju mlajši generaciji, pri tem pa se zaveda svoje minljivosti. Ker je ugled družinskega podjetja ena izmed vrednot, ki so v družinskih podjetjih zelo cenjene, se ustanovitelj pri prenosu mora odločati tako, da prenos ne bo okrnil družinskega ugleda, s čimer bo za prihodnost ustvaril večje možnosti za nadaljnji razvoj in obstoj podjetja. Pri tem mora ustanovitelj izkazati tudi zaupanje nasledniku, da tudi on ne bo okrnil ugleda družinskega imena. Uspešen prenos nasledstva pa je lahko tudi največji življenjski uspeh ustanovitelja (Kelbl, 2001b), saj se na ta način lahko ustanovitelj kot eden od staršev čuti izpolnjenega, da je uspel kot poslovnež in kot starš. Zaradi teh psiholoških oziroma socioloških dejavnikov, ki so značilni za družinska podjetja, je pomembno uspešno načrtovanje in izpeljava nasledstva.

Zaradi navedenih razlogov se ustanovitelji praviloma odločajo, da naslednika poiščejo med družinskimi člani, pri čemer imajo prednost člani ožje družine – zakonec oziroma otroci. Če ustreznega naslednika ni med člani ožje družine, se ustanovitelj pri izbiri ozira na člane širše družine, ki jo predstavljajo člani ostalega sorodstva (sestre, bratje, nečaki) in svaštva.

Eden izmed najtežjih izzivov pri poslovanju družinskih podjetij je vsekakor prenos nasledstva na naslednjo družinsko generacijo. Strokovnjaki pri tem svetujejo, da je z načrtovanjem nasledstva treba začeti že pet do deset let pred samim začetkom izvedbe procesa prenosa. Če podjetja upoštevajo to časovno obdobje, se politika poslovanja, načrti in vrednote ustanovitelja uspešno zasidrajo v zavest naslednika, ki bo z vodenjem podjetja tudi nadaljeval družinsko tradicijo. Pri tem pa si mora vsak ustanovitelj podjetja pred samim prenosom najprej postaviti na videz preprosto vprašanje: »Ali želim, da se podjetje nadaljuje na naslednjo generacijo?« (Pirc, 2007).

Posebnost družinskih podjetij je ta, da je podjetje povezano z družino oziroma družinskimi člani (starši, bratje in sestre, življenjski partner, stari starši, otroci). Nikoli prej se ni toliko govorilo o nasledstvu v podjetju pri nas v Sloveniji in po svetu, kot se govori trenutno. Izhajajo nove knjige, posebne priloge in časopisi, poročila in članki tako v našem kot v tujih jezikih, ki oskrbujejo bralce z namigi in informacijami, kaj naj bi pri nasledstvu upoštevali. Zavedati pa se je potrebno dejstva, da praviloma večina družinskih podjetij prve generacije ne preživi.

Vprašanje nasledstva v podjetju je vse bolj tema v družinskih podjetjih in velja za eno od najtežjih podjetniških nalog in odločitev z negotovim izidom. Še vedno se sistematično zanika potreba po pravočasni in ciljni pripravi prehoda. Presenetljiv fenomen je, da znanje udeleženih članov, ki predstavljajo velik izziv dobrega prehoda v družinskih podjetjih, ne pripelje do tega, da ustrezne korake izvedejo pravočasno. Očitno so tu prisotne velike sile, ki vztrajno ovirajo strukturiran in usmerjen prehod. Napačna izbira naslednika je lahko za podjetje zelo škodljiva. Celotno zajemanje in sistematično načrtovanje kariere ter nasledstva je zelo pomembna osnova za pospeševanje in pripadnost dobrih delavcev in

tvori osrednjo nalogo strateškega usmerjenja pri ravnanju s človeškimi viri.

Aktualna je tudi problematika poslovanja družinskih podjetij, ki se v težavah znajdejo zaradi težav pri nasledstvu. Težava se največkrat pojavi zato, ker je pristop slab oziroma celo neurejen ter izveden po nerealističnem izvajanju postopka. Splošno veljaven ukrep glede nasledstva podjetja je pravočasno in zadostno osebno spoprijemanje s to individualno tematiko. Podjetje uvrščamo v sociološki ekonomski organizem, katerega življenjska funkcija je odvisna od človeka in trga.

Vsak dober podjetnik skrbi za svoje podjetje, toda le redki si pravočasno zagotovijo naslednika ali razmišljajo o urejanju nasledstva. Večina lastnikov si želi, da bi bili nasledniki podjetja otroci, toda na naslednjo generacijo se znotraj družine prenese manj kot polovica podjetij. Medtem ko so pri internem družinskem nasledstvu imena možnih kandidatov že znana, je treba v primeru zunanjega družinskega nasledstva naslednike še poiskati. Izvedba nasledstva preko zunanjega družinskega naslednika je bistveno težja kot iskanje rešitve nasledstva preko internega družinskega naslednika.

Namen diplomskega dela je analizirati težave, ki se pojavljajo pri prenosu nasledstva podjetja v družinskih podjetjih, ugotoviti, kje se v procesu prenosa nasledstva pojavlja največ težav in kaj je vzrok teh težav ter predlagati rešitve, ki bi olajšale prenos nasledstva ter zmanjšale tveganje za težave v procesu. Cilj diplomskega dela je predstaviti prenos nasledstva na drugo generacijo, pasti in prednosti ter slabosti tega prenosa, uspeh in možnosti propada podjetja ter pomen družinskih podjetij. Poleg tega je cilj tega diplomskega dela tudi prikazati družinsko podjetje Kaaap, d. o. o., pri prenosu nasledstva na naslednjo generacijo v okviru družinskih članov, ki že od samega začetka aktivno sodelujejo na posameznih področjih podjetja in tvorijo celotno poslovanje ter prinašajo uspeh podjetja. Podjetje se je pripravljalo na prenos in postopoma uvajalo faze prenosa nasledstva na drugo generacijo, ki je za podjetje odločilnega pomena in zahteva zelo veliko priprav, načrtovanja in pripravljenost ter angažma družinskih članov, kajti od tega je bilo odvisno, ali bo prenos nasledstva uspešen ali neuspešen. V primeru neuspeha to pomeni propad podjetja, enako prodaja podjetja tretji osebi, ali tuji management, ki bo podjetje vodil. V tem okviru bom predstavil podjetje, podjetnika in njegove družinske člane ter njihove vloge v podjetju, na kaj morajo biti podjetje in družinski člani pozorni pri prenosu, oblikoval bom nasvete oziroma priporočila za podjetnika in naslednika.

Na podlagi študija domače in tuje literature ter proučevanja statističnih podatkov, pridobljenih pri obravnavanem družinskem podjetju, ter osebnih razgovorov z družinskimi člani tega podjetja, je to diplomsko delo zbir spoznanj, ki sem jih zbral s temi metodami. Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. V prvem poglavju diplomskega dela obravnavam pojem družinskega podjetja in družinskega podjetništva, raziščem značilnosti, prednosti in slabosti. Prav tako se v tem delu opredelim do podjetniške usmerjenosti, glavnih izzivov ter družinskih odnosov v podjetju. V drugem poglavju raziskujem

nasledstvo družinskega podjetja, opredelim ključne dejavnike ter raziščem možnosti za ustrezno načrtovanje in urejenost odnosov v družinskem podjetju. V tretjem poglavju je predstavljen proces nasledstva podjetja Kaaap, d. o. o., pri čemer je poudarek na razvojni poti podjetja ter sami analizi prenosa nasledstva, v katerem sem bil sam udeležen kot naslednik. V četrtem poglavju na podlagi teoretičnih spoznanj in proučitve primera predlagam rešitve, ki bi olajšale prenos nasledstva ter zmanjšale tveganja za težave v tem procesu.

1 DRUŽINSKO PODJETJE IN DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

1.1 Podjetništvo in podjetnik

Podjetništvo, podjetnik in podjetje so pojmi, ki so neločljivo povezani med seboj ter predstavljajo sinonim za gospodarsko rast, napredek in tehnološki razvoj.

Definicije podjetništva imajo tako v strokovni literaturi kot tudi v pogovornem izražanju in vsakdanji uporabi različne vsebine. Podjetništvo večkrat razumemo kot izvajanje manjše gospodarske dejavnosti, pri čemer nastajajo nova mala podjetja, ki jih ustanovijo podjetniki. Vadnjal (2005, str. 17) meni, da brez podjetnika ne nastane podjetje. Podjetništvo pa je težko enoznačno opredeliti tudi zaradi različnih oblik, v katerih se pojavlja, saj je podjetje lahko ustanovljeno kot gospodarska družba ali kakšna druga pravna oseba, lahko pa podjetnik opravlja svojo dejavnost kot samostojni podjetnik. Zaradi teh različnih pojavnih oblik podjetništva in podjetnika prihaja do težav pri definiranju, to pa povzroči tudi težave in nejasnosti pri razlagi rezultatov raziskav. Bygrave in Hofer (1991) navajata, da je ravno zaradi raznolikih karakteristik in dinamike dokumentiranje, merjenje in posledično razumevanje podjetništva zelo težko opravilo.

Timmons (1999) v svojem delu podjetništvo definira kot dinamičen proces, v katerem podjetnik išče in prepoznava nove priložnosti za opravljanje dejavnosti, pri čemer ga žene želja po dobičku, ki je temelj opravljanja pridobitne dejavnosti. Podjetnik na enem mestu zbira in organizira vsa potrebna sredstva in dejavnosti za doseganje zastavljenega cilja – dobička oziroma ustvarjanja dodane vrednosti. Podjetnik s tem prevzema tveganje za morebiten neuspeh podjetja in je za to nagrajen z dobičkom.

Cantillon je bil eden prvih teoretikov, ki je raziskoval podjetništvo. Podjetnika je opredelil kot osebo, ki prevzema tveganja ter organizira dejavnosti, ki prinašajo dobiček. Schumpeter (1883–1950) pa opredeljuje podjetnika kot glavni mehanizem ekonomske spremembe oziroma razvoja, ki ima glavno vlogo pri kreiranju sprememb na gospodarskem trgu. Pri tej definiciji podjetništva dodaja še element inovativnosti, saj je uvajanje novih izdelkov in storitev nujno za uspešno podjetništvo. Ena izmed kasnejših definicij opredeljuje podjetnika kot osebo, ki ob identificirani priložnosti za dobiček organizira ustrezne vire sredstev in dejavnosti ter s temi sredstvi in dejavnostmi spremeni

priložnost v končni rezultat (Kostanjevec & Omerzelj, 2013). Zanimivo pa Samuelson in Nordhaus (2002, str. 256) menita, da osebo, ki na trg prinaša nove izdelke in procese, imenujemo inovator ali podjetnik, torej podjetnika avtomatično enačita z inovacijami oziroma gonilom novih idej in sprememb v razvoju.

Javornik (1998, str. 3264) opredeljuje podjetnika kot »vodjo podjetja, ki s svojo odgovornostjo uveljavi proizvodjalne dejavnike za proizvodjanje novih dobrin in nosi tveganje dobička in izgube. Naloge vodje podjetja in lastnika so pogosto ločene, to pa predstavlja eno izmed bolj preprostih definicij pojma podjetnik. V strokovni ekonomski in tudi drugi strokovni kot tudi laični literaturi najdemo veliko različnih definicij in pojmovanj podjetnika. Antončič, Hisrich, Petrin in Vahčič (2002, str. 26) ugotavljajo, da ne glede na povečan interes za podjetnike kratke, splošno sprejemljive opredelitve pojma še ni, pri tem pa avtorji razmišljajo tudi o podjetniku kot posamezniku, ki prevzema tveganja in ustvari nekaj novega oziroma o posamezniku – inovatorju – ki razvije nekaj posebnega, kar se razlikuje od definicij, ki jih podajata Samuelson in Nordhaus.

1.2 Pojem družinskega podjetništva

Pravni sistem v Republiki Sloveniji ne pozna pojma družinskega podjetja, saj Zakon o gospodarskih družbah opredeljuje le znane oblike gospodarskih družb, pri tem pa ne loči gospodarskih družb, ki so v družinski lasti, od tistih, ki niso v družinski lasti. Družinsko podjetje lahko torej opredelimo kot nekakšen družbenoekonomski pojem, pri katerem je pravna oblika podjetja izbrana skladno z zakonodajo, ki velja v posamezni državi (Duh, 2003, str. 33). Skladno s tem tudi v literaturi ni mogoče najti enotne opredelitve družinskega podjetja. Pri pregledu literature tako lahko ugotovimo, da je družinsko podjetništvo na strokovnem področju predmet proučevanj tako v tujini kot tudi v Sloveniji relativno kratko obdobje, saj se prvi članki o družinskih podjetjih pojavijo šele v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja (Pšeničny, 2000, str. 165). Zaradi vse večjega števila družinskih podjetij, ki so v Združenih državah Amerike in v Zahodni Evropi ena izmed najbolj razširjenih in pomembnih pojavnih oblik podjetništva, pa zanimanje stroke za to področje narašča. Pri tem je treba opozoriti, da v primeru družinskih podjetij ne gre več nujno za mala podjetja, ampak tudi za velike mednarodne koncerne, ki imajo v lasti mednarodno uveljavljene znamke. Zato je tudi definicij za družinsko podjetje v strokovni javnosti veliko, pri čemer lahko na splošno povzamemo, da je družinsko podjetje v lasti družine (dveh ali več družinskih članov), vodi ga družina, ob tem pa je prisotna tudi želja in možnost po prenosu gospodarske dejavnosti na mlajšo generacijo (Kociper, 2009). Opredelitev družinskega podjetja lahko opredelimo tudi z razlikami v poslovanju, saj v družinskih podjetjih procesi vodenja oziroma lahko tudi celotnega poslovanja potekajo precej drugače od podjetij, ki jih opredeljujemo kot nedružinska. Razlike se kažejo predvsem v vodenju, pa tudi v načinu sprejemanja strateških odločitev. Enotna opredelitev pojma družinskega podjetja do zdaj še ni bila podana. Kot meni Vadnjal (2005), enotno definiranje družinskega podjetja omejujejo predvsem tri razsežnosti: lastništvo, vpletenost

družinskih članov in pripravljenost za prenos lastništva in upravljanja med generacijami.

Povečano zanimanje za raziskovanja družinskih podjetij je delno posledica večjega zavedanja, da so družinska podjetja prevladujoča v gospodarskem okolju (Eddy, 1996; Morck & Yeung, 2004). Ne glede na večje število raziskav na področju družinskega podjetništva pa je pri raziskovanju tega področja zaslediti še nekaj večjih izzivov. Ker še vedno ni pojem družinskega podjetja enotno opredeljen, se pojavljajo težave pri določanju predmeta raziskav. Raziskovalci imajo tudi različna mnenja, ali bi morali v svojih raziskavah analizirati podjetje ali družino, nekateri pa menijo, da se še ni pojavil neki okvir, ki bi bil pomoč pri vključevanju mnogih obetajočih pristopov raziskovalcev s področja družinskega podjetništva (Sharma, 2004).

V Sloveniji se je poučevanje družinskih podjetij začelo nekje v sredini devetdesetih let prejšnjega stoletja, in sicer z magistrskimi deli in nekaj poljudnimi članki, nato pa tudi z doktorskimi disertacijami. Kmalu so se izvedle tudi raziskave v okviru univerzitetnih inštitutov, v katerih je pomembnost družinskih podjetij za slovensko gospodarstvo ocenjena na osnovi deleža družinskih podjetij v strukturi vseh podjetij ali zgolj v strukturi malih in srednjih podjetij (Kostanjevec & Omerzelj, 2013).

Duh (2003, str. 13) je v svojih raziskavah trem zgoraj navedenim dimenzijam dodala še četrto dimenzijo, s pomočjo teh štirih dimenzij pa raziskovalci zdaj opredeljujejo družinska podjetja. Te dimenzije so:

- stopnja lastništva in/ali gospodarjenja;
- stopnja vpletenosti družine v podjetje;
- možnosti generacijskega prenosa in
- uporaba več meril.

Družinska podjetja delujejo na vseh gospodarskih področjih, najdemo jih tako na področju storitev, težke proizvodnje kot tudi trgovine. Prav tako se družinska podjetja po velikosti zelo razlikujejo, saj se kot družinsko podjetje lahko šteje že manjša prodajalna, s katero se preživljata zakonca, družinska podjetja pa so tudi nekatere multinacionalne korporacije v Združenih državah Amerike ali v Zahodni Evropi. Družinska podjetja se po eni strani spopadajo z večinoma enakimi izzivi kot podjetja, ki jih označujemo kot nedružinska (na primer konkurenca, predpisi, okolijska vprašanja, dostop do kapitala in makroekonomski dejavniki), poleg tega pa se morajo ukvarjati tudi z vprašanji nasledstva, organizacijskih vlog družinskih članov, zapuščine, nadaljevanja podjetja, lastne identitete v povezavi s podjetjem. Kadar so v igri psihološki, socialni in čustveni dejavniki ter nenehno spreminjanje družinskih odnosov, lahko to vpliva na njihove strateške in finančne odločitve (Carsrud & Brannback, 2012). Hallova (2012, str. 1) medtem še poudarja, da družinski odnosi lahko predstavljajo tudi konkurenčno prednost posameznega družinskega podjetja, če so se družinski člani vsak posebej in skupaj sposobni prilagajati spremembam

in slediti novim izzivom, ki jih prinaša trg.

V tabeli 1 so prikazana mnenja posameznih raziskovalcev o dimenzijah, ki opredeljujejo družinska podjetja.

Tabela 1: Dimenzije, ki opredeljujejo družinska podjetja

Lastništvo – management	
Alcorn (1982)	Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija. Če je del delnic v odprti lasti, mora družina tudi voditi podjetje.
Barry (1975)	Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine.
Barnes in Hershon (1976)	Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine.
Dyer (1986)	Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na odločitve v zvezi z lastništvom ali managementom vplivajo družinski odnosi.
Lansberg, Perrow in Rogolsky (1988)	Podjetje, v katerem imajo člani družine po zakonu nadzor nad lastništvom.
Stern (1986)	Podjetje, katerega lastniki in vodilni so člani ene ali dveh družin.
Vpletenost družine v podjetju	
Beckhard in Dyer (1983)	Podsistemi v sistemu družinskega podjetja vključujejo podjetje kot entiteto, družino kot entiteto, lastnika kot entiteto, povezujoče organizacije, kot je svet direktorjev.
Davis (1983)	Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo enkratnost.
Možnost generacijskega prenosa	
Churchill in Hatten (1987)	To, kar po navadi razumemo pod družinskim podjetjem, je bodisi pojav ali pričakovanje, da je ali bo mlajši član družine od starejšega prevzel nadzor nad podjetjem.
Ward (1987)	Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine.
Kombinirane definicije z uporabo več meril	
Donnelley (1964)	Podjetje pojmuje kot družinsko, kadar je bilo tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar je imela ta povezava vzajemen odnos med politiko podjetja ter interesom in cilji družine.
Rosenblatt, de Mik, Anderson in Johnson (1985)	Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta ali sta bila najmanj dva člana družine neposredno vključena v podjetje.

Vir: Prirejeno in povzeto po B. Kostanjevec & D. Omerzelj, Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih, 2013, str. 43.

Velik delež podjetij na svetu bi lahko opredelili kot družinsko podjetje, torej podjetje, ki je v lasti ali ga obvladuje družina. Iz tega je mogoče ugotoviti, da je družinsko podjetje med najbolj razširjenimi oblikami poslovanja v svetu, čeprav taka oblika, vsaj v Sloveniji, ni pravno opredeljena. Kar 80–95 % vseh podjetij v Združenih državah Amerike je v lasti ali pod nadzorom družine (Alderson, 2011, str. 1). V Sloveniji je družinsko podjetništvo zelo

priljubljena in razširjena oblika (Ferk, 2008). Po raziskavi Slovenski podjetniški observatorij, ki so jo opravili na Ekonomsko-poslovni fakulteti, je bila povprečna starost slovenskih družinskih podjetij 11,7 leta, kar pomeni, da so slovenska družinska podjetja še zelo mlada v primerjavi s tistimi iz Zahodne Evrope, Amerike in Azije. Večinoma so tako še vedno v lasti prve, ustanoviteljske generacije (Ferk, 2008).

1.3 Značilnosti družinskega podjetništva

Velik delež raziskav s področja družinskega podjetništva ugotavlja, da je glavna razlika, po kateri ločimo družinsko podjetje od nedružinskega, značilna udeležba družinskih članov v podjetju. Družinsko podjetje pogosto predstavlja celoto treh neodvisnih, prepletajočih se (pod)sistemov: podjetja, lastništva in družine. Osrednjo vlogo ima lastnik – manager– saj hkrati pripada vsem trem (pod)sistemom (Duh, Tominc in Rebernik, 2005, str. 590). V laični javnosti pojem družinskega podjetja predstavlja predvsem manjše podjetje ali opravljanje samostojne dejavnost, z največ nekaj zaposlenimi in manjšim obsegom poslov, čeprav ta slika ne drži, saj se v javnosti pogosto pojavljajo znana imena mednarodnih podjetjih, ki so sicer v družinski lasti, kar pa se v javnosti manj poudarja.

Podjetje katerekoli velikosti je družinsko podjetje, če (Komisija Evropskih skupnosti, 2003, str. 9–10):

- večina pravic odločanja pripada fizični osebi(am), ki je/so ustanovila(e) podjetje, ali pripada fizični osebi(am), ki je/so pridobila(e) delež kapitala podjetja ali pripada njihovim zakonskim partnerjem, staršem, otroku ali neposrednim dedičem otrok;
- večina pravic odločanja je neposrednih ali posrednih;
- najmanj en član družine ali rodu (sorodstva) je formalno vključen v upravljanje in vodenje podjetja;
- podjetja, ki končajo na borzi, ustrezajo definiciji družinskega podjetja, če oseba, ki je ustanovila ali pridobila podjetje ali njihove družine ali potomci posedujejo 25 % pravic odločanja z naslova njihove udeležbe v kapitalu podjetja.

Ena izmed bistvenih lastnosti družinskega podjetja je preletanje dveh različnih sistemov – družinskega in poslovnega. Ta dva sistema sta v mnogih pogledih zelo različna, saj lahko delujeta po sistemu vrednost, ki so si med seboj v popolnem nasprotju. Glede na to, da je podjetje gospodarska tvorba, ki deluje po ekonomskih načelih, predvsem pridobivanje dobička, je vključevanje družinskih vrednot, katerih glavni motiv je skrb za družinske člane, poseben izziv za poslovanje podjetja in hkrati bistvena značilnost. Tako usklajevanje ciljev podjetja in skrb za družino od poslovodstva zahteva poseben pristop do vodenja in upravljanja. Če se družinski in poslovni sistem preveč prekrivata, ima lahko to negativni vpliv na poslovanje podjetja, ravno tako pa tudi na odnose med družinskimi člani. Če pa se oba sistema ne prekrivata ali pa se ne prekrivata v dovoljšni meri, je seveda na mestu

vprašanje, ali tako podjetje še ustreza opredelitvam družinskega podjetja (Lovšin, 2006, str. 28).

Na podlagi raziskave Stratos, ki je zaobsegla 1.132 malih in srednje velikih podjetij iz osmih evropskih držav, je Duhova (1999, str. 130–131) opredelila naslednje tipične značilnosti, po katerih lahko mala in srednje velika družinska podjetja ločimo od drugih:

- družinska podjetja delujejo kot zaprti sistemi;
- podjetniki v družinskih podjetjih so bolj vsestranski, splošno aktivni in prilagodljivi;
- zaposleni v družinskih podjetjih se čutijo bolj socialno varni;
- v družinskih podjetjih so nagnjeni k višjim plačilom, kot je to določeno v kolektivnih pogodbah in tudi bolj skrbijo za zadovoljstvo zaposlenih, medtem ko manj vključujejo sodelavce v odločanje glede kapitala in delitve dobička; manjša pozornost se namenja tudi delovnim pogojem in samouveljavitvi sodelavcev;
- družinska podjetja so bolj konservativna in manj internacionalizirana;
- družinska podjetja so bolj tipičen »stabilizator« in manj napreden ali dinamičen dejavnik v gospodarstvu, ker so manj usmerjena k dobičku in rasti.

Duh (2003, str. 26) je v svojih raziskavah malih in srednje velikih družinskih podjetij ugotovila nekatere lastnosti, po katerih se družinska podjetja bistveno razlikujejo od podjetij, ki jih opredeljujemo kot nedružinska. V družinskih podjetjih je pogosto izražena želja lastnika podjetja – člana družine – po pristnih odnosih do kupcev, dobaviteljev in zaposlenih. Prav tako je za družinska podjetja značilna skrb za blaginjo družine ter skrb za dobro ime družine v poslovanju na trgu. Izrazita je tudi želja po ohranitvi delovnih mest za vse zaposlene, tako družinske člane kot tudi druge zaposlene. Poleg navedenega pa je značilnost družinskega podjetja, ki najbolj poudarja razliko med družinskim in nedružinskim podjetjem, vpliv sprememb in odnosov v družini (angl. *Family dynamics*) na upravljanje in vodenje družinskega podjetja.

Duhova (1996, str. 394) je iz različnih raziskav opredelila nekaj ključnih lastnosti družinskih podjetij, ki jih povzemam v nadaljevanju. Družinska podjetja dajejo velik pomen tradiciji, predvsem pri vodenju podjetja. Značilno za njih je, da so direktorji na tem delovnem mestu daljše obdobje ter da si za ključne vodstvene položaje izbirajo osebe med družinskimi člani. Pri lastniški strukturi je za družinska podjetja značilno, da imajo manjše število delničarjev oziroma družbenikov, delnice oziroma deleže držijo v družini, pri tem pa praviloma ne uporabljajo zunanjih storitev poslovnega svetovanja. Lastniki – managerji – so nagnjeni k temu, da opravljajo delo na vseh področjih, da so organizatorski, s tem pa postanejo nenaklonjeni večjemu tveganju, kar vodi k manjši inovativnosti in manjši rasti malih podjetij. Pri poslovanju je opazna usmerjenost družine h komercialnim ciljem, sicer pa so ta podjetja relativno neodvisna, potrebujejo malo mreženja in so usmerjena navznoter ter so strateško konservativna. Praviloma so plače, ki jih izplačujejo delavcem, nad povprečjem v panogi, saj je kljub manj napredni kadrovske politiki skrb za blaginjo in

zadovoljstvo delavcev zelo pomembna. Ena od značilnosti družinskega podjetja je tudi skrb za dobro ime podjetja kot tudi družine v ekonomskem in socialnem okolju, kar se izraža v skrbi za kakovost poslovanja, skrbi za delavce, sponzoriranju itd.

1.4 Prednosti in slabosti družinskega podjetništva

Družinska podjetja imajo seveda tako pozitivne kot tudi negativne lastnosti. Če manager – družinski član pozna in razume te lastnosti, je vodenje družinskega podjetja lažje in zanj tudi bolj predvidljivo.

Prednost družinskega podjetja po Leachu (1991) je v tem, da je družina v njem v celoti predana poslu, znanje se kopiči v družini. Pri delu so družinski člani bolj fleksibilni kot drugi zaposleni, saj hkrati razmišljajo tudi na dolgi rok, pri čemer morajo hitro sprejemati odločitve in biti zanesljivi. Negativna lastnost družinskega podjetja se kaže v togosti vodenja. Družinska podjetja zaradi svoje konservativnosti težje pridobivajo kapital. Velik negativni vpliv na poslovanje podjetja imajo lahko tudi čustva, ker se lahko pojavijo težave pri prenosu nasledstva. Pri čustvenih vplivih se prav tako pojavlja vprašanje, ali najbolj sposobni družinski član vodi družinsko podjetje.

Lank (1991) navaja, da v družinskem podjetju zaradi močne kulture vlada skupna identiteta, majhna fluktuacija zaposlenih, predvsem vodstva. V družinskih podjetjih se daje velik poudarek pripadnosti zaposlenih podjetju. Družinski člani imajo tudi večjo odgovornost (do zaposlenih, tradicije, dobrega imena), odločitve so sposobni sprejemati relativno hitro, želijo pa tudi ustvarjati nova delovna mesta. Včasih na poslovanje negativno vpliva tudi favoriziranje družinskih članov. Družinski člani lahko imajo različne interese in vizije za prihodnje vodenje, zaradi tesnih družinskih odnosov prihaja v poslovnih odnosih do pomanjkanja strokovnosti, skupaj z zastarelimi metodami vodenja pa skupek teh dejavnikov lahko pripelje do konfliktov v vodstvu podjetja kot tudi do družinskih nesporazumov.

Družinska podjetja imajo posebne lastnosti, ki lahko predstavljajo prednosti ali slabosti v primerjavi z nedružinskimi. So »delikatna«, a hkrati nosijo veliko družbeno odgovornost. So pomemben ustvarjalec delovnih mest, torej sodelujejo pri reševanju brezposelnosti v svojem kraju in dvigujejo življenjsko kakovost (Kranjc, 2006). Borijo se za svoj obstoj. Želijo si dolgoročno in stabilno poslovanje. Zavedajo se posledic napak, ki so zanje lahko usodne. Po navadi cela družina živi od prihodkov podjetja, zato je odgovornost podjetnika še toliko večja. Dve od prednosti poslovanja z družinskimi podjetji sta predvsem zanesljivost in ponos. Družinska podjetja rada poslujejo med sabo, ker si medsebojno zaupajo. Njihovo družinsko ime je jamstvo, da bodo izpolnila dogovor, pogosto niti ne podpišejo pogodb. Člani družine so vedno pripravljeni priskočiti na pomoč v primeru povečanega obsega dela. Velikokrat zaradi nezmožnosti poplačila nadur denarja od podjetja niti ne zahtevajo, saj menijo, da delajo v dobro družine.

Vadnjal (2005, str. 44) meni, da prednosti družinskih podjetij izhajajo predvsem iz vzajemnega zaupanja med družinskimi člani. Pri tem je treba izpostaviti tudi veliko prednost podjetju, kar se kaže v dolgih delovnikih družinskih članov, velikem zavedanju odgovornosti za obstoj družine in podjetja, kar pa lahko pušča tudi negativne posledice v zasebnem življenju družinskih članov (Rajter, 2005, str. 8). Ustanovitelja podjetja pogosto pri vodenju podjetja vodijo čustva oziroma samo poslovanje podjetja doživlja zelo čustveno. Čustva so sicer dobrodošla, predvsem v tej meri, da zaradi navdušenja družinskih članov nad dejavnostjo in delom, lahko s tem navdušijo tudi druge zaposlene, kar pomeni boljšo motivacijo za delo (Leach, 1991, str. 6).

Pogosto imajo družinska podjetja tudi posebno tehnologijo ali »know-how«, ki ga konkurenca nima. Gre za znanje, ki se ohranja in varuje znotraj družine (Leach, 1991, str. 6). Ne nazadnje pa je prednost družinskih podjetij tudi prenos znanja med zaposlenimi družinskimi člani, saj družinski člani med generacijami prenašajo različna znanja in veščine, mlajši se lahko učijo iz izkušenj starejših družinskih članov, to pa jim lahko zagotovi bistveno prednost pred nedružinskimi podjetji.

To, da so zaposleni družinski člani zelo fleksibilni glede časa in denarja, je lahko velika konkurenčna prednost. Zaradi tesne družinske povezanosti in relativno preprostega sistema odločanja so tudi zelo pomembne finančne odločitve sposobni sprejemati hitro in brez dolgih razprav ter usklajevanja (Vadnjal, 1999, str. 12). Ravno to hitro sprejemanje finančnih odločitev je lahko poglavitna prednost pri prilagajanju novim okoliščinam v zahtevnem poslovnem okolju. Vadnjal (1997, str. 29) prav tako navaja, da je ena od prednosti družinskega podjetja tudi dolgoročno razmišljanje, predvsem zaradi želje po stabilnem poslovanju, saj v družinskih podjetjih praviloma ni prisotne tako velike želje po hitrem, visokem dobičku. Družinska podjetja imajo praviloma bolj natančno oblikovane načrte za prihodnost, s tem pa delujejo in načrtujejo strateško. Tako je podjetju omogočeno lažje premagovanje nepredvidljivih težav pri poslovanju na trgu.

Po drugi strani so družinska podjetja toga, težko sprejemajo nove izzive, držijo se ustaljenih metod vodenja. Lastniki zagovarjajo počasno rast, brez nakupov drugih podjetij, brez posojil. Večinoma rastejo z lastnim kapitalom, želijo ohraniti popoln nadzor nad podjetjem.

Duhova (2003, str. 30) ugotavlja, da so mnoge ključne težave družinskih podjetij psihološke narave in jih obravnava kot slabosti. Kot težava je poudarjeno tudi zaposlovanje družinskih članov na delovnih mestih, za katera niso ustrezno usposobljeni ali kompetentni. Taki družinski člani pogosto odločitve sprejemajo na podlagi interesov družine, pod vplivom drugih družinskih članov in ne podlagi analize ekonomske učinkovitosti posamezne odločitve. Pri vodenju se kot slabost pojavljajo težave predvsem zaradi zastarelih oblik vodenja, saj je družinski član običajno na delovnem mestu daljše obdobje, zaradi tega pa tudi ni nagnjen k velikim spremembam. Taka nezmožnost

prilaganja spremembam pa zavira rast in razvoj (Žunič, 2011, str. 7). V raziskavah je opaziti tudi izjave, ki kažejo na sentimentalnost, to pa jasno pokaže, da so v podjetjih neki vzorci poslovanja zakoreninjeni in jih bo težko spremeniti. V družinskih podjetjih se sprememb dobesedno otepajo in se jih bojijo (Vadnjal, 1999, str. 14).

Uspeh družinskih podjetij po dosedanjih ugotovitvah temelji na izrednem osebnem vložku in odločnosti lastnikov. Zlasti v družinskih podjetjih je podjetje odvisno od osebnosti lastnika, saj z njim stoji in pade obrt ali podjetje. Osebnost podjetnika ustanovitelja je zelo povezana z uspehom ali neuspehom poslovne dejavnosti. Cilj ustanoviteljev podjetja je stabilen in dolgoročen razvoj in ne hiter zaslužek in kratkoročno razmišljanje. V strukturi nacionalnega gospodarstva bi jim prav zaradi tega morali nameniti posebno pozornost. Prav tako pa bi jim več pozornosti morali nameniti v strokovnih in znanstvenih krogih.

Slaba in kritična stran družinskih podjetij je nasledstvo. Zaradi nepravočasnega soočenja lastnika ustanovitelja s težavami nasledstva se velikokrat stvari v podjetju precej zapletejo. Prenos nasledstva je namreč zahteven proces, ki je splet lastniških, finančnih, davčnih in tudi čustvenih dejavnikov.

Med poslovanjem družinskega podjetja je treba slej kot prej začeti razmišljati o prevzemu nasledstva. Pri tem se je treba odločiti, kdo od družinskih članov (ožje ali širše družine) je sposoben in je pripravljen za prevzem vodenja. V nekaterih primerih je smiselno tudi iskanje zunanjega managerja, zunaj podjetja in družine. Postavitev zunanjega managerja lahko povzroči nesoglasja med družinskimi člani v podjetju in celo njihov odpor do novega vodstva. Več raziskav je jasno pokazalo, da uspešno opravi prehod na novo generacijo manj kot tretjina podjetij, odstotek uspešnih prehodov v tretjo generacijo pa je še veliko nižji in se giblje nekaj pod 15 % (Kos, 2008), kar potrjuje tezo, da je iskanje za prevzem nasledstva zahteven in tvegan proces.

Pri slovenskih družinskih podjetjih so raziskave zaznale slabo pripravljenost na prenos vodenja na naslednjo generacijo, pri tem pa je treba opozoriti, da se v veliko družinskih podjetjih že ukvarjajo z vprašanjem dedovanja in nasledstva. Raziskave so potrdile, da lastniki podjetij dedovanja praviloma ne načrtujejo (Vadnjal, 2005), čeprav med njimi obstaja velika želja po tem, da podjetje ostane družinsko podjetje oziroma v lasti družine. Prav tako iz raziskave (Duh & Tominc, 2005, str. 31) lahko ugotovimo, da se le petina anketiranih lastnikov – managerjev – pripravlja na prenos vodenja oziroma lastništva. Pri tem je hkrati skrb vzbujajoča ugotovitev, da kar petina anketiranih meni, da priprave na prenos lastništva niso potrebne. Iz tega velja zaključiti, da so v Sloveniji potrebne dejavnosti, ki bi lastnike – managerje – ozavestile o pomenu pravočasnih in dobrih priprav na prenos vodenja in ne nazadnje tudi na prenos lastništva. Zaradi relativno zaprtega in konservativnega načina vodenja v družinskih podjetjih pa Rajter in Bojnec (2009, str. 241) menita, da družinska podjetja v Sloveniji še niso pripravljena na angažiranje zunanjih svetovalcev oziroma menita, da ne dobijo ustreznih svetovalnih rešitev, ki bi jim

omogočile boljše poslovanje in hkrati tudi ureditev specifičnega področja družinskih vplivov, kar je pomembno pri prenosu lastništva.

1.5 Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih

Enotna značilnost velikega števila družinskih podjetij je podjetniška dejavnost (angl. *entrepreneurial activity*). Ko je Miller (v Kostanjevec & Omerzelj, 2013) opredelil pojem podjetniške usmerjenosti, so se raziskave osredotočile predvsem na proučevanje odnosa med podjetniško usmerjenostjo podjetja in njegovo uspešnostjo (Kostanjevec & Omerzelj, 2013). Veliko število tujih avtorjev je raziskovalo povezave med podjetniško usmerjenostjo in uspešnostjo poslovanja podjetja. Tudi Kostanjevec in Omerzelj (2013) ugotavljata pozitivne učinke podjetniške usmerjenosti na uspešnost poslovanja. Pojem podjetniške usmerjenosti je pogost predmet raziskav že več kot dvajset let, pri čemer pa Irava (2009, str. 34) ugotavlja, da so raziskave tega pojma v družinskih podjetjih precej novejše in zato tudi ne tako zelo številčne.

Na podlagi velikega števila raziskav je bilo ugotovljeno, da se družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih po izvrševanju ciljev, načrtovanju, načinu vodenja, razreševanju nesporazumov ali sporov, socialnem kapitalu, prevzemanju tveganja in podjetniškem položaju (Kostanjevec & Omerzelj, 2013). Ugotovitve študij, povezanih z razlikami med družinskimi in nedružinskimi podjetji glede izvajanja, podjetniškega položaja, prevzemanja tveganja, inovacij ter mnogih drugih organizacijskih rezultatov, so različne. Vsa družinska podjetja niso osredotočena na dolgoročne rezultate, vendar so na splošno bolj dolgoročno orientirana kakor nedružinska podjetja. Dolgoročna usmeritev družinskih podjetij se kaže kot prednost, povzroči pa lahko tudi, da so družinska podjetja manj agresivna kakor njihovi nedružinski konkurenti (Kostanjevec & Omerzelj, 2013). Hkrati so za nekatera družinska podjetja ugotovili, da prevzemajo manj tveganj. Naldi et al. (2007, v Kostanjevec & Omerzelj, 2013) ugotavljajo, da družinska podjetja težijo k prevzemanju manj tveganj kakor nedružinska. Domnevajo, da jih bolj skrbi dolgoročno ohranjanje družinskega premoženja in da je rast razlog za nižjo stopnjo prevzemanja tveganja. Kostanjevec in Omerzelj (2013) dokazujeta v svoji študiji v zvezi z družinskim socialno-čustvenim premoženjem, da je pristop družinskih podjetij k prevzemanju tveganja drugačen kakor pri nedružinskih podjetjih. Socialno-čustveno premoženje je »nefinančni vidik podjetja, ki ustreza emocionalnim potrebam podjetja, kot so identiteta, sposobnost za izvajanje družinskega vpliva in trajanje družinske dinastije« (Kostanjevec & Omerzelj, 2013). V tej raziskavi je poudarjeno mnenje, da družinska podjetja sprejemajo tvegane poslovne odločitve, čeprav hkrati prevzemanju tveganj niso ravno naklonjena.

Ostali raziskovalci v svojih študijah ugotavljajo, da se družinska podjetja obnašajo bolj podjetniško. Kostanjevec in Omerzelj (2013) na primer ugotavljata, da družinsko lastništvo pospešuje podjetništvo. Priznavata, da lastniška struktura družinskih podjetij zagotavlja uresničitev tako družinskih kot tudi poslovnih ciljev, zato družinska podjetja predstavljajo

inovativno okolje, primerno za razvoj tehnologije in novih poslov. Menita celo, da so družinska podjetja prerasla podjetniški duh svojih ustanoviteljev, in so tako bolj podjetniška. Ugotovila sta, da so tretja in nadaljnje generacije družinskih podjetij bolj podjetniške. Ostali raziskovalci pa so dokazovali ravno nasprotno, in sicer, da druga in tretja generacija družinskih podjetij nista tako podjetniški kakor prva.

1.6 Glavni izzivi družinskega podjetništva v prihodnje

Glede na mnenje Evropskega ekonomsko-socialnega odbora (2015) so družinska podjetja postavljena pred številne izzive, pri tem pa poudarjam spodaj opisane izzive. Izzive, s katerimi se soočajo družinska podjetja, je mogoče razdeliti v dve kategoriji: tiste, ki veljajo za vsa podjetja, in tiste, ki se nanašajo zgolj na družinska podjetja. V prvo kategorijo spadajo vsi dejavniki, ki vplivajo na gospodarstvo posamezne države, kot so domače povpraševanje ter demografske in družbeno-gospodarske razmere. To mnenje se osredotoča na drugo kategorijo, tj. posebne izzive, s katerimi se soočajo družinska podjetja in od katerih sta odvisna njihova razvoj in rast.

Lastništva v družinskem podjetju ne predstavljajo likvidna sredstva, temveč nekaj, kar družina gradi in razvija iz roda v rod in zajema vrednote, tradicijo ter strokovno znanje. Zato je prenos lastništva podjetja na naslednjo generacijo največji izziv, s katerim se srečujejo ta podjetja. Obsežno načrtovanje nasledstva je pomembna dejavnost v družinskih podjetjih, saj je namen njihovih lastnikov predati podjetje v dobrem stanju naslednji generaciji. Vsako leto se s tem izzivom sooči približno 450.000 podjetij, ki zaposlujejo približno 2 milijona ljudi. Vsako leto se zaradi neuspešnega prenosa lastništva zapre 150.000 podjetij, kar pomeni izgubo 600.000 delovnih mest. Treba bi bilo proučiti glavne razloge za neuspeh pri načrtovanju nasledstva ter podpreti ukrepe za lažji prenos podjetij, na primer dedno pravo in davčne spodbude v podporo prenosom. Različni pristopi k obdavčenju dediščine in premoženja v EU kažejo, da je za izboljšanje pravnega okolja na tem področju še veliko možnosti. Primer možne rešitve glede prenosov podjetij je Nizozemska, kjer je ministrstvo za gospodarstvo uvedlo t. i. »sveženj za prenos« (*Overdrachtspakket*). Ko podjetniki dopolnijo 55 let, prejmejo sveženj za prenos, ki jih opomni na pomen načrtovanja prenosa podjetja in jim da sklop orodij za pomoč v tem procesu. Belgijski inštitut za družinska podjetja (belg. *Instituutvoorhet Familiebedrijf*) je uvedel listino o nasledstvu, ki je na voljo v treh jezikih: nizozemščini (nizo. *Scorecard Opvolging*), francoščini (fran. *Scorecard Transmission*) in angleščini (angl. *Succession Scorecard*). Tudi Slovenija pozna primer dobre prakse: Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije namreč organizira tečaje in usposabljanja o vseh vprašanjih, ki so povezana z nasledstvom. Poseben program za nasledstva (*Viestin Vaihto-ohjelma*) ima izoblikovan tudi Finska. V Avstriji obstaja zakon o nadaljevanju poslovnih dejavnosti (*Fortbetrieb*) s strani družinskega člana v primeru smrti direktorja. Podobno ureditev imata tudi Francija (*successions et des libéralités*) ter Luksemburg. Poljska agencija za razvoj podjetništva je v sodelovanju z inštitutom za družinska podjetja pripravila sveženj za nasledstva za

družinska podjetja. Družinska podjetja kot del tega svežnja prejmejo vodnika za nasledstvo, brezplačna orodja v podporo temu procesu ter brezplačne delavnice o izvajanju.

Družinska podjetja si prizadevajo za ustvarjanje dolgoročnih delovnih mest, kar prispeva k nastanku na družini temelječe organizacijske kulture. Iz tega razloga lahko družinska podjetja na primer zagotavljajo delovna mesta, prijazna do mater z otroki. Zagotoviti bi morali podporo za na družini temelječo organizacijsko strukturo, ki bi za ta podjetja lahko pomenila konkurenčno prednost. Zakonci ali partnerji lastnikov podjetij imajo pogosto pomembno vlogo v družinskih podjetjih, čeprav iz različnih razlogov morda v njih nimajo formalnega statusa. To lahko vodi v pravne in finančne težave, na primer v primeru razpada zakona ali razmerja. S tem, ko bi tem osebam pa tudi drugim družinskim članom, ki neformalno sodelujejo pri dejavnostih podjetja, zagotovili bolj formalen status, bi prispevali k preprečevanju zapletov v primeru težav v družini.

Na področju inovacij se družinska podjetja ne bi smela osredotočati zgolj na tradicionalne trge in proizvode, temveč tudi na nove inovativne rešitve. Inovacije v družinskih podjetjih bi lahko spodbujali z inovativnim javnim naročanjem, v katerem cena ne bi bila edino merilo pri izbiri ponudnika. Za družinska podjetja je značilno, da so konkurenčna zaradi visoke kakovosti in storitev za stranke, za kar med drugim jamči družinska blagovna znamka (pogosto je to ime osebe ali družine, ki je lastnik podjetja). Družinska podjetja se zato v splošnem ne potegujejo za javna naročila, pri katerih je edino merilo cena. Predlaga se, naj se kot merilo za ocenjevanje ponudb spodbuja ekonomsko najugodnejša ponudba (angl. *Most Economically Advantageous Tender – MEAT*), družinska podjetja pa je treba o tem ustrezno obveščati.

Globalizacija podjetja sili v odpiranje za nove trge, tehnologije in pristojnosti. Družinska podjetja morajo te vidike upoštevati v svoji strategiji razvoja. To lahko pomeni, da morajo – tudi na vodstveni ravni – sprejeti nove delavce. Na nacionalni ravni bi bilo treba priznati pomen družinskih podjetij za gospodarstva držav in nato zanje vzpostaviti ugodne pogoje na področju obdavčitve, zakonodaje o gospodarski dejavnosti (vključno z zakonom o družinskih podjetjih) ter podpore za izobraževanje, ki mora upoštevati posebnosti družinskih podjetij, na primer vprašanje nasledstva, nadzor, ki ga izvaja družina ipd. Priznavanje pomena družinskih podjetij za gospodarstva držav članic ter zagotavljanje podpore zanje bi lahko prispevala k oživitvi družinske obrtniške tradicije. Dobršen del malih družinskih podjetij je članov obrtniških združenj, ki si prizadevajo za ohranitev obrti, zato je slednje smotrno podpreti. Manjša družinska podjetja so izpostavljena tveganjem, ki lahko vodijo k njihovemu izginotju s trga. Tem podjetjem bi zato morali zagotoviti ustrezno pravno in davčno podporo, da bi spodbudili njihov razvoj. Velika družinska podjetja bi po drugi strani lahko imela koristi od institucionalne podpore in ukrepov za spodbujanje lokalnih dobaviteljev in gospodarstev.

Primere izobraževanja, ki je posebej namenjeno predstavnikom družinskih podjetij, najdemo med drugim v državah, kot so Ciper (šola za družinska podjetja, ki jo vodi inštitut *Cyprus International Institute of Management*), Francija (program *Master 2 professionnel: Gouvernance des entreprises familiales et patrimoniales – M2 GEFP*, ki ga organizira univerza v Bordeauxu) in Finska (*Omistajuus ja hallitustyöskentely – valmennusohjelma jatkaajille* – lastniška struktura in upravljanje podjetja, program usposabljanja za naslednike). Organizacije za podporo družinskim podjetjem prav tako organizirajo tečaje za družinske podjetnike; takšni primeri so na primer *Family Business Network (FBN) Academy*, ki jo izvaja švedska podružnica mreže FBN, ter programi usposabljanja, ki jih izvaja španski inštitut *Instituto de la Empresa Familiar*.

Posebna vrsta družinskega podjetja je družinska kmetija. Poleg tipičnih izzivov, ki so značilni za družinska podjetja, se ta podjetja srečujejo tudi s težavami, značilnimi za podeželje. Zlasti skrb vzbujajoče je prilaščanje zemljišč, ki vodi k izkrivljenju gospodarske strukture na podeželju, ki ga ni več mogoče odpraviti, ter k z družbenega vidika nezaželeni industrializaciji kmetijstva. V svojem mnenju iz januarja 2015 je Evropski ekonomsko socialni odbor pozval k ustreznim ukrepom, da bi na celotnem območju EU ohranili kmetijski model, ki temelji na družinskih kmetijah. Družinska podjetja se pogosto združujejo v zadruge, da bi dosegla ekonomijo obsega in izboljšala konkurenčnost na trgu. Zadružno podjetništvo je po značilnostih podobno družinskemu – osredotoča se na dolgoročne dejavnosti in ne na kratkoročni dobiček. Vendar so v zadnjem času zadruge izgubile zagon, nekatere pa so celo propadle, zato je treba sprejeti ukrepe za oživitev te vrste gospodarske dejavnosti.

Za dolgoročno kopičenje kapitala za razvoj družinskega podjetja se uporablja izraz »potrpežljivi kapital« (angl. *Patient capital*). Pri prenosu družinsko podjetje preda kapital skupaj s svojo socialno in kulturno razsežnostjo, kupec pa investira v podjetje oziroma ga kupi skupaj s pripadajočim večgeneracijskim znanjem, (družinsko usmerjeno) kulturo ter zavezanostjo (lokalni) skupnosti. Pri opredelitvi potrpežljivega kapitala bi bilo smotno proučiti možnost uporabe davčnih olajšav za ponovno vloženi dobiček. Razmisliti bi morali o olajšavah za družinska, pa tudi druga podjetja, ki ponovno vlagajo dobičke in namesto zadolževanja uporabljajo lasten kapital. Možnost odbitka obresti na posojila od osnove za obdavčitev dobička je dodatna spodbuda za dolžniško financiranje podjetij, saj to znižuje dejanski strošek dolga, pri čemer pa ti odbitki ne veljajo za lastniški kapital. Jasno je, da je obdavčevanje v pristojnosti posameznih držav članic, vendar bi morala Evropska unija spodbujati dobre prakse za družinska podjetja.

Veljalo bi razmisliti o oblikovanju nacionalnega kapitalskega sklada, prek katerega bi vlagali kapital v družinska podjetja. Posebnost takega sklada bi bila, da bi družinskim podjetjem zagotavljal kapital, vendar ti, ki dajejo kapital na voljo, s tem ne bi pridobili glasovalnih pravic; podobno ureditev predvidevata *Aksjeloven* na Norveškem in *Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada* v Španiji. Dejavnosti družinskih podjetij lahko

podpirajo tudi nacionalne ali lokalne organizacije, ki delujejo v imenu teh podjetij (na primer upravni organi (ministrstva), organizacije delodajalcev, obrtne zbornice itd.) ter nadnacionalne organizacije, pri katerih med najpomembnejše spadajo organizacija *European Family Business* ter združenji *FBN International* in *Les Hénokiens*. Te imajo pomembno organizacijsko vlogo pri spodbujanju sektorja družinskih podjetij. Zagotavljajo platformo za izmenjavo znanja in izkušenj med družinskimi podjetniki ter pripravljajo poročila o družinskih podjetjih in tako ozaveščajo o njih. Poleg tega lahko organizacije, ki podpirajo družinska podjetja, lobirajo za konkretne rešitve.

1.7 Razdelitev vlog in odnosi v družinskem podjetju

V družinskih podjetjih imajo odločilno vlogo ustanovitelj in njegovi družinski člani. Družinski člani so lahko člani ožje družine (zakonec, otroci) ali širše družine (na primer bratje, nečaki, priženjeni družinski člani). Veliko vlogo med posameznimi družinskimi člani imajo zakonci ustanoviteljev, ki imajo praviloma velik vpliv na sprejemanje poslovnih odločitev ustanovitelja. Število družinskih članov se z rastjo podjetja povečuje, v začetnih fazah je v podjetju zaposlen ustanovitelj in dva ali trije družinski člani, z rastjo podjetja pa se v poslovanje vključujejo tudi drugi, novi družinski člani, od katerih lahko vsak prevzame svoje področje poslovanja. Vloge družinskih članov so pomembne za razumevanje najpogostejših oblik konfliktov v družinskih podjetjih. Ob raziskavi odnosov med družinskimi člani v družinskih podjetjih je zanimivo, da se v raziskavah redko pojavlja analiza odnosov med zakoncema, še manj pa odnos mati – sin oziroma hči. Navedeno gre pripisati dejstvu, da se ženske teže odločajo za ustanovitev podjetja, ki postane tako veliko, da lahko zaposli več družinskih članov in tudi več drugih delavcev.

Odnos oče–sin: Pri raziskavah o nasledstvu v družinskih podjetjih so predmet raziskav največkrat ravno odnosi med očetom in sinom. Tradicionalno je oče – ustanovitelj na svoje življenjske dosežke v podjetju zelo ponosen. Pogosto se zaveda, da bo podjetje slej kot prej moral prepustiti sinu, podzavestno pa si tega ne želi, saj s tem izgublja del lastne identitete. Zato tudi od sinov pričakuje, da se bodo vključili v podjetje, čeprav si otroci tega lahko ne želijo. Pri tem se oče – ustanovitelj vseskozi dokazuje, da obvladuje podjetje in je to še vedno sposoben uspešno izvajati, s tem pa se včasih vede protislovno in tako povzroči nesoglasja. Pogosti pa so tudi primeri, da ima oče – ustanovitelj zastarel način vodenja in je podjetje z razvojem že preseglo njegove sposobnosti uspešnega in učinkovitega vodenja. Pri tem ne gre zanemariti dejstva, da je oče – ustanovitelj lahko zelo karizmatična osebnost, ki pozitivno vpliva na vse zaposlene in poslovanje podjetja, sin pa vsaj v obdobju, ko oba hkrati delujeta v podjetju, ni tako karizmatičen. Po drugi strani je sin pogosto prepričan, da delo v družinskem podjetju in kasnejši prevzem zanj ni najboljša kariera. Če je sin predan družinskemu podjetju, pa je pogosto frustriran zaradi počasnih strateških sprememb v podjetju in nepripravljenosti očeta, da se upokoji, saj ga to ovira pri dokazovanju lastne sposobnosti (Duh, 2003, str. 96).

Študija, izvedena na 200 primerih razmerij med očetom in sinom, je pokazala, da imajo na odnose med očetom in sinom velik vpliv različna življenjska obdobja (Kelbl, 2001b). Sinovi v starostnem obdobju do 25 let si ustvarjajo svojo lastno identiteto, pri čemer se poskušajo odcepiti od staršev, v tem obdobju pa se tudi praviloma zaposlijo v podjetju svojih staršev ali očeta. Sinovi imajo lahko veliko težav s podrejenim položajem v družini in podjetju. V obdobju med 27. in 35. letom sinovi ustvarjajo kariero v podjetju, hkrati si ustvarjajo družino, vse to pa počnejo ob iskanju vzornika, ki je pogosto kar njihov oče.

Tudi delovanje očetov je prav tako različno v različnih obdobjih. Med 40. in 50. letom gradijo in povečujejo podjetje ter hkrati svojo avtoriteto in osebnost. V tem obdobju se počasi v podjetje vključujejo tudi otroci, zaradi dokazovanja in iskanja lastne identitete pa lahko to vključevanje pripelje tudi do začetnih konfliktov. Očetje po 50. letu so mirnejši in zrelejši, zato njihovo delo do otrok postane mentorsko, odnosi s sinovi pa zato postanejo bolj harmonični. Kasneje s staranjem očeta se lahko odnosi znova zapletejo, če oče ne želi podjetja prepustiti mlajši generaciji. Sinovom se lahko zdi, da v podjetju niso potrebni, pojavijo se lahko tudi očitki nesposobnosti za vodenje podjetja. Namesto da bi v podjetju prevzel večja pooblastila, mu oče ne dovoli nobene spremembe, oče sam odloča o vsem. Sin, ki si po navadi tudi sam ustvari družino, ima drugačne cilje. Želi si postati odrasla odgovorna oseba, želi si prevzeti obljubljeni podjetje.

Konfliktna razmerja med očetom in sinom lahko povzročajo nepopravljivo škodo tako družini kot podjetju. Družinsko podjetje, v katerega je vključenih več članov družine, lahko zaradi neprestanih nesporazumov postane resno ogroženo. Včasih nesporazumi pripeljejo tako daleč, da sin preprosto zapusti podjetje in si poišče drugo službo, kar oče pojmuje kot nehvaležnost, lahko pa se celo zgodi, da podjetje propade.

Odnos oče–hči: Veliko avtorjev ugotavlja, da odnosi oče–hči veljajo za precej manj konfliktne od odnosov oče–sin. Zaradi psihološko drugačnih odnosov med očetom in hčerjo so očetje praviloma bolj dovzetni za nasvete in kritike, ki jih na njih naslavlja hčerke, kot pa sinovi. Hčere so pogosto bolj osebno povezane s podjetjem, hkrati pa so precej ambiciozne, odločne, velikokrat se odločijo pridobiti tudi zunanje izkušnje (Leach, 1994, str. 56). Oče je lahko za hčer glavni mentor, po navadi ceni in upošteva njena mnenja, ker v njej ne vidi konkurence. Obravnavanje hčera, da niso možne naslednice v družinskem podjetju, se je z naraščajočim številom podjetnic precej spremenilo, zato je ideja o ženski kot možni naslednici v družinskem podjetju tudi vedno bolj družbeno sprejemljiva.

Odnos med brati in sestrami: Za nadaljnji obstoj družinskega podjetja je treba upoštevati tudi posebnosti odnosov med sorojenci. V družinskih odnosih kot tudi v podjetju je med sorojenci pogosto zaznati tekmovalnost. Ta tekmovalnost izhaja že iz otroštva, in sicer iz konkurence med sorojenci za pozornost, ljubezen in priznanje staršev. Vsak od otrok si želi, da bi bil ljubljenec svojih staršev. Po navadi odrasli otroci zapustijo dom in si

ustvarijo lastno družino in poklicno kariero. V družinskih podjetjih pa se rivalstvo iz otroštva nadaljuje. Rivalstvo med otroki pogosto izhaja iz tradicionalnega favoriziranja starejšega sina v zvezi z nasledstvom. Mlajši otroci mislijo, da je starejši sin bolj priljubljen. Zdaj se ne prerekajo več za otroške malenkosti, ampak za položaj in moč v podjetju pa tudi za premoženje. Izvor konfliktov je odprto tekmovanje med sorojenci, ki ga pogosto sprožijo že starši. Poleg tekmovalnosti pa je vzrok za spor lahko tudi dedovanje družinskega podjetja, saj sta po prenosu lahko oba oziroma vsi sorojenci formalno enakopravni lastniki družinskega podjetja, pri čemer pa se v vsakdanjem poslovanju pokaže, da eden izmed njih prevzame vodilno vlogo in s tem pridobi moč. Ne glede na to, da so otroci odraščali skupaj, morajo starši dovolj pozornosti posvetiti odnosom med otroki že v otroštvu, ne šele ob njihovi vključitvi v podjetje. Rešitev teh težav je predvsem odprta komunikacija med starši in otroki. Najbolje je, da si otroci razdelijo področja delovanja v podjetju. Tako ima vsak od sorojencev priložnost, da se izkaže na svojem področju. Če delitev po področjih dela v primeru nadaljnjih konfliktov ni mogoča, je možno poiskati pomoč pri zunanjih svetovalcih ali razmisliti o delu v ločenih podjetjih, pri čemer je sorojenec še vedno lahko udeležen v lastništvu družinskega podjetja.

1.8 Konflikti v družinskem podjetju

Družinska podjetja imajo večjo stopnjo smrtnosti kot ostala. Razloge lahko iščemo v vsakodnevnih nasprotjih, ki vplivajo na vodenje. Za družinska podjetja so značilni medgeneracijski spori in nasprotja znotraj generacije. Večina podjetij se sooča z velikimi težavami prehoda iz ene generacije v drugo, pogosto zaradi nenačrtovanja. Stvari, ki največkrat izzovejo konflikte, so (Adlešič, 2006, str. 25):

- različna mnenja o ustrezni strategiji (raziskave in razvoj, vlaganja, zaposlovanje, priključitve);
- nesoglasja o sposobnostih družinskih članov, plačilo za delo, odgovornosti, možnosti napredovanja;
- pomanjkanje odprte in poštene komunikacije (čustvena vpletenost);
- ni pravega priznanja za prispevek družinskega člana v podjetju.

Adlešič (2006, str. 25) meni, da so možne rešitve nesoglasij prostovoljne ali neprostovoljne.

Med prostovoljne rešitve lahko štejemo sklenitev sporazuma – pogodbe, s katero se razreši spor, izločitev družbenika iz družinskega podjetja, odkup deleža nezadovoljnega družbenika oziroma delničarja, prodaja podjetja ter druge posamezne rešitve, ki so odvisne od posebnosti posameznega konflikta. Kot neprostovoljne rešitve nesoglasij pa Adlešič poudarja uradne sodne postopke, in sicer postopek neprostovoljne likvidacije, postopek likvidacije na zahtevo sodišča, odkup namesto likvidacije in druge rešitve, ki so odvisne od posebnosti posameznega konflikta.

Posebnost uspešnih družinskih podjetij je tudi v tem, da jih praviloma vodijo osebnostno močne družine. Za osebnostno močne družine je značilno, da lahko v primeru nasprotujočih si interesov, ki se pojavijo pri poslovanju podjetja, ti hitro povzročijo številne konflikte. Zato je pomembno preprečevanje teh konfliktov, saj je dobro delovno okolje in dobri odnosi pogoj za uspehe tudi na poslovnem področju. Gabi Čačinovič Vogrinčič (1998, str. 224) ugotavlja, da je za slovenske družine značilno, da se družinski člani med seboj malo dogovarjajo in premalo iščejo skupne rešitve. Poleg tega so praviloma v vsaki družini tudi nerazčiščeni nesporazumi, ki so velikokrat tudi neizrečeni in zato tlijo ter povzročajo nadaljnje konflikte. Zato je ena izmed najbolj zaželenih lastnosti družine ravno sposobnost, da razbere posamezni konflikt in se kljub strahu z njim sooči ter ga razreši oziroma zadrži. Zaželeno je tudi, da družinski člani težav iz podjetja ne prenašajo v družino in družinske odnose ter obratno. Ravnanje v podjetju mora biti profesionalno, a vsi konflikti niso razrešljivi.

Na število konfliktov v družinskem podjetju vpliva število družinskih članov, ki delujejo v podjetju, četudi v njem niso zaposleni, pomemben je njihov vpliv na podjetje. Pri tem je pomembno, da vsi družinski člani znajo odkrito komunicirati med seboj, biti morajo tudi dovolj samozavestni, da lahko nasproti drugim družinskim članom izrazijo lastno mnenje, ga zagovarjajo in na ta način preprečujejo in rešujejo spore. Pri procesu nasledstva v družinskem podjetju je konfliktnost pozitivno povezana s starostjo ustanovitelja in negativno z njegovo stopnjo pripravljenosti na prenos. Ni pa zaznane povezave med konfliktnostjo in izobrazbo ustanovitelja in obstojem formalnega načrta tranzicije (Adlešič, 2006, str. 26). Pogosto so vzroki za spore tudi viri podjetja, ki jih povezujejo z večjo zadolženostjo podjetja, uporabo družinskega premoženja za financiranje poslovanja družinskega podjetja, pa tudi s slabšo možnostjo pridobivanja zunanjih finančnih virov.

Ward (1987, str. 50) pri poučevanju konfliktov meni, da se v začetnih obdobjih poslovanja družinskega podjetja družinski člani relativno uspešno izogibajo konfliktom in zavirajo tekmovalnost. Z vključitvijo več članov družine v podjetje, ki imajo različne ali celo nasprotujoče si poglede na poslovanje podjetja in interese, pa postane izogibanje konfliktov in zaviranje tekmovalnosti težavnejše ali celo nemogoče. Sicer so konflikti in zdrava tekmovalnost v pravšnjem obsegu dobri za razvoj podjetja, saj spodbujajo delavce, da izboljšujejo delovne procese, tlačenje odprtih konfliktov in zaviranje tekmovalnosti pa nasprotno preprečuje razvoj in inovacije. Ward (1987, str. 50) zato poudarja, da morajo člani družine spoznati, da razvoj podjetja zahteva »neugodne« spremembe, napake ter odprte managerske razgovore.

Konflikti v družinskem podjetju so lahko posledica družinskega sistema ali poslovnega procesa (Benson, Crego, & Drucker, 1990, str. 17):

- družinski sistem:
 - čustvene podlage;
 - podzavestno ravnanje;

- skrbniški odnos;
- delitev stvari;
- dosmrtno članstvo;
- minimalne spremembe;
- poslovni sistem:
 - projektne podlage;
 - zavestno ravnanje;
 - usmerjenost v naloge;
 - nagrajevanje uspeha;
 - zunanja naravnost;
 - »naredi ali odidi«;
 - izrabi spremembe.

1.9 Strateško planiranje nasledstva družinskega podjetja

Iz raziskav na področju nasledstva družinskega podjetja izhaja, da je treba nasledstvo obravnavati kot proces in ne zgolj kot kratko časovno obdobje, v katerem se preneseta vodstvo in lastništvo na naslednika (Duh, 1999, str. 153). Osnovne značilnosti procesa nasledstva v družinskem podjetju je treba opredeliti s strateškim načrtovanjem. Pri tem strateškem načrtovanju ima najpomembnejšo vlogo predhodnik – lastnik oziroma manager, v načrtovanje pa se preko strategije izobraževanja in uvajanja vključuje tudi naslednik. Poleg tega mora ta strateški načrt vsebovati tudi strategijo prehoda za podjetje in družino (Duh, 2003). Strategija prehoda pomembno vpliva na prihodnji obstoj in razvoj družinskega podjetja.

Strateško načrtovanje prehoda je pomembno tudi z osebnega vidika lastnika – managerja, saj na ta način opredeli svojo osebno življenjsko strategijo. Priporočljivo je, da v strateškem načrtu opredeli svoje postopno umikanje iz podjetja. Na ta način bo namreč izvajal tudi mentorstvo in izobraževanje svojega naslednika ter postopno širil naslednikovo vlogo in odgovornosti.

Namen izdelave strategije prehoda je tudi izogibanje sporov, ki bistveno vplivajo na družinske odnose, da se lahko družina obdrži lastnosti in položaj, v katerem najlaže deluje kot lastnik družinskega podjetja. Temeljni namen izdelave strategije prehoda za podjetje pa je opredelitev vloge družinskih članov v podjetju po prehodu (Duh, 2003). Pri oblikovanju strategije prehoda za podjetje morajo sodelovati vodstvo podjetja in člani družine, tudi tisti, ki niso zaposleni v podjetju, saj morajo skupaj izdelati cilje, politiko pa tudi strateško zasnovo podjetja ter nova načela vodenja. Le če bodo pri oblikovanju strategij sodelovali vsi deležniki, bodo s prehodom vsi zadovoljni ali vsaj seznanjeni z razlogi za sprejem takih odločitev, s tem pa se zmanjša možnost konfliktov.

V procesu načrtovanja in samega izvajanja nasledstva ima bistveno vlogo lastnik – manager, ki predstavlja podjetje in je hkrati tudi družinski član. V procesu nasledstva je njegova bistvena naloga, da sam ali skupaj z družinskimi člani, kot tudi vodstvom, na novo določi:

- cilje, poslanstvo in vizijo podjetja;
- morebitno delitev svojega lastniškega deleža podjetja med naslednike in druge družinske člane;
- celovito strategijo podjetja;
- način odločanja družinskih članov v podjetju;
- merila in pogoje za vodstvena delovna mesta, ki naj bi jih zasedli družinski člani;
- organizacijo sodelovanja med vodstvom podjetja in družinskimi člani;
- politiko poslovanja podjetja.

Bistvo opredeljevanja strategije je celovita strategija podjetja in politika poslovanja podjetja. Zaradi preprečevanja sporov je pomembno, da se s sprejetimi strategijami strinjajo vsi deležniki – tako družinski člani, vodstvo podjetja, predvsem pa predhodnik in prihodnji naslednik. Slednja se morata pri pripravi strategij med seboj posvetovati in si pri tem izmenjavati mnenja, poglede in zamisli. Nemalokrat je v tem procesu potrebna tudi pomoč zunanjih svetovalcev in strokovnjakov za posamezno področje. Pogosta posledica nenačrtovanja notranjih sprememb, ki so posledica nasledstva, je tudi, da vodstveno osebje, ki zaseda ključna delovna mesta v podjetju, zapusti podjetje, ker se ne strinja z novo politiko oziroma strategijo in ker z njo niti ni bilo seznanjeno v procesu sprejemanja strategije. Lahko pride tudi razdora družine zaradi boja za prevlado in vire podjetja (Duh, 2003).

Pri načrtovanju procesa nasledstva mora predhodnik poleg prenosa vodenja načrtovati tudi prenos lastništva družinskega podjetja. Prenos lastništva na naslednike in delitev deležev med njih mora načrtovati na način, da je to za družino in podjetje najbolj finančno vzdržno. Tako mora pri načrtovanju prenosa lastništva predhodnik paziti na minimiziranje davkov, dodatne vire financiranja zaradi upada dohodka zaradi upokojitev, pregled prihodnjih finančnih obveznosti itd. Duhova (2003) meni, da mora predhodnik pri načrtovanju upoštevati tako imenovani »problem dvojnih finančnih potreb«. Dobiček družinskega podjetja je namreč finančni vir za financiranje strategij podjetja, hkrati pa je iz istega vira treba financirati tudi izgradnjo finančnih rezerv in osebnega premoženja naslednikov. Strategije prehoda v družinskih podjetjih torej predstavljajo enega izmed izdelanih sredstev, s pomočjo katerega tudi družinska podjetja uresničujejo svoje cilje, politiko, poslanstva in vizije, poleg tega se s pomočjo strategij lahko uresničuje tudi proces prehoda podjetja na naslednika. Pri izdelavi strategije je treba vsebino strategije izbrati tako, da bo ustrezala interesom deležnikov, ustrezati pa mora tudi vrednotam in ciljem družinskih članov, hkrati pa mora upoštevati še tradicijo družine. Strategija mora biti po vsebini

ekonomsko sprejemljiva, zato je v družinskih podjetjih treba strategije tudi ustrezno ovrednotiti.

2 NASLEDSTVO DRUŽINSKEGA PODJETJA

Vsaka družina, ki ima v lasti družinsko podjetje, se mora sprijazniti z dejstvom, da se bo podjetje prej ali slej znašlo na točki, ko bo treba določiti naslednika. Prenos upravljanja in lastništva na drugo generacijo velikokrat otežujejo spori med družinskimi člani in njihova nesposobnost ločiti družinske zadeve od poslovnih. Odločilno vlogo pri prehodu ima iz podjetja umikajoči se ustanovitelj. Podjetniki velikokrat predvidevajo, da je vse določeno in razumljivo, ker se odvija v krogu družine, vendar po navadi ni tako. Ustanovitelj podjetja mora z ostalimi družinskimi člani na novo opredeliti cilje, poslanstvo in vizijo podjetja.

2.1 Ključni dejavniki nasledstva

Glas (2003, str. 149) opredeli naslednje ključne dejavnike, ki vplivajo na odločitev nasledstva v družinskem podjetju:

- osebni dejavnik:
 - jasne predstave o ciljih, sposobnostih in zmožnostih;
 - razlogi za zaposlitev v domačem podjetju: ponos, želja po izpolnitvi, zaznava bogastva in lagodnega življenja, prevzem podjetja kot odskočna deska;
 - pridobljene izkušnje drugje;
 - ocena skladnosti znanj, sposobnosti in interesov s potrebami družinskega podjetja;
- poslovni vidik:
 - povezanost interesa s proizvodom, trgov, poslovanjem, strategijo;
 - ustrezna stopnja profesionalizacije podjetja (poslovne strategije, mentorski program, selekcijska merila, nagrajevanje);
 - sposobnost staršev za delegiranje in zaupanje poslovnih skrivnosti;
- tržni dejavnik:
 - tržne razmere pri možnostih druge zaposlitve zunaj podjetja;
 - razvoj dejavnosti podjetja in priložnost za rast podjetja in kariero;
- družinski vidik:
 - družinske vrednote in odnosi med otroki in starši;
 - vrstni red rojstva, rivalstvo in sposobnost sodelovanja med otroki;
 - spol, tradicionalna delitev vlog;
 - komunikacija staršev in otrok o podjetju, težavah;
 - pričakovanja staršev in odziv otrok, možnosti konfliktov z ostalimi družinskimi člani;
 - vprašanje plačila;

- možnost razvoja lastne identitete, ker podjetje že obstaja.

Potek nasledstva je odvisen (Glas, 2003, str. 149) od pripravljenosti starejše (ustanoviteljske) generacije na upokojitev, prenos ali predajo podjetja, od pripravljenosti nove generacije na prevzem podjetja (strokovna pripravljenost, osebnotna zrelost in psihološki odnos do pričakovanega nasledstva), od obsega opravljenega načrtovanega nasledstva ter od tega, kako družinski člani sprejemajo vloge drugih v podjetju.

Ključno vlogo odigrajo ustanovitelji podjetja, ki vodijo proces nasledstva. Večina ustanoviteljev si želi, da bi podjetje še naprej ostalo v lasti družine, zato so za najpomembnejša vodstvena delovna mesta v družinskih podjetjih predvideni družinski člani. Ustanovitelj mora določiti novega naslednika, po navadi enega od svojih otrok, kar je zanj zelo težka odločitev. Dilema, kako se odločiti, je še zlasti velika, če več otrok z vsemi potrebnimi sposobnostmi in kvalifikacijami goji upanje na prevzem podjetja (Kelbl, 2001a, str. 16). Po navadi je za naslednika določen najstarejši sin, kar pa ne pomeni, da je vedno najustreznejši kandidat za vodilno delovno mesto. Sposobnosti prihodnjega lastnika oziroma managerja za uspešno vodenje podjetja se mora priučiti že prej, lahko tudi ob pomoči svetovalcev. Na ta način se bo naslednik lahko dovolj usposobil za nadaljnje uspešno vodenje podjetja.

Zamenjava vodstva podjetja je velikokrat stres tudi za zaposlene, dobavitelje, kupce in druge vpletene osebe. V nedružinskem podjetju z natančno določeno vodstveno strukturo zamenjava vodstva predstavlja manjši stres kot v družinskih podjetjih, ker so vodstvene naloge pogosto prepletene med posameznimi družinskimi člani. Če pa lastnik – manager vodstvo namesto nasledniku prepusti zunanjemu, nedružinskemu managerju, kar je v primeru družinskih podjetij redko, se lastnik oziroma posredno tudi družina s tem dejansko odpove vodenju podjetja in samostojnosti pri odločanju, kar lahko predstavlja slabost v delovanju družinskega podjetja. Preko lastniških deležev lahko imajo sicer lastnik in družinski člani še vedno vpliv na vodenje, vendar le pri najpomembnejših odločitvah, medtem ko se odločanju pri rednem poslovanju odpovedo. Dejstvo, da se lastnik za zunanjega managerja redko odloči, gre pripisati dejstvu, da je to zadnja izbira, ko v družini ni primernega družinskega člana, ki bi bil sposoben ali pripravljen prevzeti vodenje družinskega podjetja. V primeru, da prevzem vodenja družinskega podjetja s strani naslednika ni mogoč le začasno, na primer da dokonča izobraževanje, se lahko določi zunanji manager le za določeno časovno obdobje ter vodi podjetje, dokler ni možen prenos vodstva na naslednika (Kelbl, 2001a, str. 16–17).

Prodaja deleža ali celotnega podjetja je v nekaterih primerih lahko finančno bolj smiselna kot likvidacija. Lastniki se za to možnost odločijo le, ko ne najdejo pravega naslednika za vodenje podjetja. V zadnjem času se večkrat prodaja delež podjetja družinskim in nedružinskim zaposlenim. Likvidacija je zadnja in najslabša možna rešitev in se je poslužijo le v primeru, ko ni nobene druge možnosti. V postopku likvidacije se namreč

podjetje ukine, proda se vse premoženje podjetja, poplačajo se dolgovi, odpustijo zaposleni. Likvidacija prinese s seboj še druge dodatne stroške, kot so davki, odpravnine itd. Navadno likvidacija ne predstavlja najboljše možne finančne rešitve, polega tega pa ima negativne posledice tudi za okolje in družbo zaradi izgube delovnih mest, povečanja brezposelnosti, izgube določenih znanj ipd.

Najbolj neodgovorna in neprimerna možnost je, da lastnik preprosto ne naredi ničesar, kar je v velikem številu primerov pogosto izbrana možnost. Ustanovitelji namreč pozabljajo na svojo minljivost in pogosto ne načrtujejo prihodnosti podjetja in nasledstva. Nepričakovani dogodki (na primer nesreča) lahko postavijo razmere v podjetju čez noč na glavo, pojavijo se nove težave in odprta vprašanja. Lampe (2006) se sprašuje, kako ukrepati, če prenos premoženja ni urejen z oporoko ali drugim ustreznim pravnim poslom. Kaj se bo zgodilo s premoženjem, je odvisno od oblike gospodarskega subjekta. Družinsko podjetje lahko vodi samostojni podjetnik posameznik, lahko pa gre za kapitalsko družbo z omejeno odgovornostjo ali za družbo z neomejeno odgovornostjo. Družbeniki lahko v družbeni pogodbi o družbi z neomejeno odgovornostjo določijo, da družba s smrtjo posameznega družbenika ne bo prenehala, ampak se bo nadaljevala z njegovimi dediči. Tako dedič vstopi v pravni položaj zapustnika v družbi, kar pomeni tudi, da kot osebno odgovorni družbenik odgovarja za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem. Prav tako prevzame dolžnosti, ki izhajajo iz pravnega položaja družbenika (Vidmar, 2009, str. 25).

Nepričakovana smrt ustanovitelja lahko stvari še dodatno zaplete pri osebni družbi in s. p.-ju, kadar je vpletenih več dedičev. Obe obliki podjetij sta vezani na osebo in s smrtjo podjetnika oziroma družbenika prenehata, kar pa navadno ni v interesu dedičev (Vidmar, 2009, str. 25). Tak način prenehanja podjetja pa ima lahko tudi negativne posledice za družbeno okolje, saj zaposleni v primeru smrti tako rekoč čez noč ostanejo brez zaposlitve. To običajno ni v skladu s politiko oziroma vizijo delovanja družinskega podjetja, ki si prizadeva, da družinski ugled v okolju ni okrnjen. Ravno zato je pravočasno načrtovanje prihodnosti in nasledstva v podjetju izrednega pomena.

2.2 Načrt nasledstva družinskega podjetja

Nasledstvo je v družinskem podjetju zelo pomembno, zato ga je treba dovolj zgodaj načrtovati in ga po potrebi sproti dopolnjevati. Glavno vlogo pri načrtovanju prehoda mora prevzeti ustanovitelj podjetja, ki se pri tem lahko obrne na zunanje svetovalce. Uspešno načrtovanje in nato uspešna izvedba nasledstva, ki zagotovi nadaljnjo rast in razvoj družinskega podjetja, predstavlja enega od večjih življenjskih uspehov podjetnika ustanovitelja. Ustanovitelj podjetja ima po navadi ustrezno tehnično znanje in vzpostavljeno družbeno mrežo, tako da so naslednje generacije zelo odvisne od njega. Brez načrtovanega nasledstva se podjetje lahko znajde v težavah, kar se zelo pogosto zgodi ob ustanoviteljevi nenadni smrti ali daljši bolezni. Nenadna izguba ustanovitelja lahko povzroči velike težave tako na lastniškem področju kot tudi na poslovnem, pri čemer pa

izguba družinskega člana obremenjuje druge družinske člane tudi čustveno. Če se izguba zgodi v času, ko je podjetje v krizi ali nestabilno, lahko ta izguba še poveča težave, pusti nedokončane posle in povzroči spore, ki izhajajo iz nerazrešenih napetosti (Duh, 2003, str. 72). Lahko pride do napačne porazdelitve funkcij v podjetju in do neprimerne lastništva. Spori med dediči lahko postanejo tako močni, da onemogočijo sprejem pomembnih odločitev za prihodnost podjetja.

Rezultati raziskav kažejo, da se kljub pomembnosti načrtovanja nasledstva v družinskih podjetjih to pogosto ne izvaja. Le 30 % podjetij preživi prehod v drugo generacijo in le 10 % v tretjo (Handler, 1994, str. 133). Večina podjetij je po smrti ustanovitelja likvidiranih ali prodanih. Če se družinsko podjetje proda večjemu podjetju, se po navadi izgubijo značilnosti, kot so skrb za ugled podjetja, skrb za kakovost in močni odnosi s poslovnimi partnerji. Likvidacija družinskega podjetja ne predstavlja izgube samo za lastniško družino, ki ima večino svojega premoženja vezanega v podjetju, ampak tudi za vse zaposlene v podjetju, saj novi lastnik sedaj nedružinskega podjetja praviloma nima enake politike do zaposlenih. Podjetje mora v načrtu nasledstva definirati prihodnjo vlogo družinskih članov. Vodstvo podjetja in člani družine morajo izdelati jasne smernice o ciljih, strategiji in poslanstvu podjetja in postaviti nove zasnove vodenja. Z načrtovanjem nasledstva se vpeljejo spremembe, ki ustrezajo zahtevam novega vodenja, določi se izobraževanje naslednika, vloga posameznih družinskih članov v procesih odločanja, delitev deležev v lastništvu ter strategija prehoda za podjetje in družino. S tem se tako družina kot podjetje poskušata izogniti konfliktom, ki bi lahko vplivali na poslovanje družinskega podjetja in hkrati na družinske odnose.

Načrtovanje prenosa upravljanja lahko razdelimo na dva samostojna, a povezana načrta. Prvi je dolgoročni načrt, t. i. družinska ustava, ki naj bi pomenil rešitev vseh dilem in omogočil rast podjetja. Drugi načrt je krizni načrt za pripravo udeležencev na nepričakovane trenutke (nesreča ali nenadna bolezen ustanovitelja). Poleg teh pa v družinskem podjetju pripravljajo še različne načrte. Posamezni načrti se medsebojno povezujejo in prepletajo. Poslovni načrt, ki vsebuje finančni načrt podjetja, opredeljuje poslovanje podjetja in se manj nanaša na družino. Za finančni načrt družinskega podjetja je zelo značilno, da opredeljuje dva sistema financ, ki se zaradi vpletenosti družine medsebojno prepletata, zato je treba v načrtu določiti pravila pretoka finančnih sredstev med njima. To je potrebno, ker ima družinski sistem manj virov prihodkov in temelji na porabi, zato bi, ob izraziti premoči, podjetje lahko znatno oslabil in izčrpal (Kelbl, 2001a, str. 24).

Ustanovitelj podjetja bi moral za primer svojega nenadnega odhoda (bolezní ali nesreče) izdelati krizni načrt in podjetju omogočiti nadaljnje nemoteno poslovanje kljub izrednim razmeram. Krizni načrt ni pravni dokument in ne zajema načrtovanja dedovanja, oporoke, financ in nasledstva, čeprav posega tudi v to področje. Po Kelblu (2001a) naj bi bil

sestavljeno iz dveh delov, in sicer iz načrta za osebne zadeve podjetnika – ustanovitelja ter iz načrta za profesionalne zadeve v podjetju.

Prvi del načrta je pomemben za družino, drugi pa za zaposlene v družinskem podjetju, ki bodo prevzeli del nalog. Načrt za osebne zadeve naj bi vključeval naslednje (Kelbl, 2001a):

- podatke, kje je shranjena oporoka in kdo bo urejal pravne zadeve;
- podatke, kje so spravljene pomembni dokumenti in pogodbe;
- seznam nepremičnim;
- seznam zavarovalnih polic;
- seznam obveznosti do upnikov;
- seznam terjatev iz danih posojil;
- seznam računov, odprtih pri bankah, kreditne kartice;
- dogovorjene obveznosti – volila;
- nerealizirane dogovore;
- članstva v klubih, društvih, ustanovah;
- seznam imenskih delnic in deležev;
- posebne želje.

Načrt za profesionalne zadeve naj bi odgovoril na naslednja vprašanja (Kelbl, 2001a):

- kdo naj prevzame vodenje podjetja;
- kje so ključni blagajne;
- kje so arhivi pomembnih dokumentov;
- skrivne recepte, inovacije, patentne pravice;
- kakšni so dogovori s kupci in dobavitelji;
- dogovori z bankami in drugimi finančnimi ustanovami;
- dejavnosti v delu;
- nerealizirani dogovori;
- članstvo v odborih, združenjih;
- sponzorstva.

Praviloma naj bi bili družinski člani seznanjeni s kriznim načrtom, lahko ga pomagajo tudi pripraviti. Načrtovanje nasledstva ima v družinskih podjetjih pomembno strateško vlogo, a pogosto se pri načrtovanju srečujemo z odporom. Obstaja vrsta dejavnikov in ovir, ki nakazujejo izvor tega odpora (Vadnjal, 2008, str. 32). Razdelimo jih lahko na tri glavna področja, in sicer na ustanovitelja, družino ter zaposlene v podjetju in na podjetniško okolje.

Od ustanovitelja podjetja je odvisen odnos do posameznih področij v podjetju, ravno tako do načrtovanja v podjetju in njegove pripravljenosti, da svojo vlogo prenese na naslednika. Načrtovanju podjetniki pogosto nasprotujejo iz strahu pred izgubo lastne identitete in smisla življenja. Soočajo se s strahom pred upokojitvijo. Njihov družbeni položaj jim ustreza. Bojijo se, da bi z upokojitvijo izgubili moč in ugled v družbi. Radi imajo svoje delo, večinoma mu posvetijo vse življenje, veliko manj kot družini in svojim konjičkom, zato razmišljajo o negativnih posledicah upokojitve. Le redkokateri podjetnik se z lahkoto sprijazni z mislijo o svoji minljivosti. Mislijo, da lahko nadzirajo svojo usodo in ne razmišljajo o starosti brez podjetja. Težko jim je že samo ob misli, da mogoče ne bodo mogli več voditi podjetja. Navajeni so, da imajo moč nad drugimi ljudmi in da sprejemajo vse najpomembnejše odločitve v zvezi s podjetjem. Podjetniki se velikokrat bojijo, da ne bodo izbrali pravega naslednika. Pogosto se odzivajo čustveno in zato ne izberejo naslednika, ki bo vodil podjetje po svojih poslovnih sposobnostih. Doživljajo tudi močna čustva rivalstva in ljubosumja nasproti potencialnemu nasledniku. To se kaže v ustanoviteljevem vztrajnem nezaupanju v sposobnost in zmožnost naslednika (Duh, 2003, str. 78). Pogosto so prepričani, da nihče ne more voditi podjetja tako dobro kot oni. Ustanovitelji zelo neradi načrtujejo, rajši se posvečajo dnevnim dejavnostim. Načrtovanje se jim zdi nepomembno in birokratsko.

Čeprav ustanovitelj odigra ključno vlogo pri načrtovanju nasledstva, pa Duhova (2003, str. 64) ugotavlja, da velikokrat načrtovanje v podjetju ovira družina. Pogosto se mu izognejo tudi zrele družine, ki imajo urejene medsebojne odnose. Občutljiva so finančna vprašanja in razgovori o tem, kaj se bo zgodilo, ko starši umrejo. Smrt staršev je tabu. Zakonec ustanovitelja ima v podjetju po navadi določeno pomembno neformalno vlogo in navadno ni preveč zainteresiran, da bi njegov zakonec zapustil vodenje podjetja. Z odhodom ustanovitelja v pokoj bi se zmanjšala tudi zakončeva vloga v podjetju.

Zaposleni v podjetju in podjetniško okolje lahko predstavljajo dejavnik odpora pri načrtovanju prenosa. Nekateri zaposleni čutijo veliko pripadnost družinskemu podjetju. Starejši zaposleni so si z ustanoviteljem po navadi zelo blizu, počutijo se varne. Bojijo se zamenjave vodstva in bolj formalnega odnosa z naslednikom, ki mu ne zaupajo. Starejši zaposleni, ki so navajeni ustanoviteljevega vodenja in se težje prilagajajo spremembam, pogosto, ne glede na sposobnosti in znanje naslednika, težko sprejmejo zamenjavo v vodstvu (Duh, 2003, str. 76). Delavci so pomemben dejavnik, ki lahko zelo ovirajo proces nasledstva v podjetju, s tem pa tudi lahko zavirajo razvoj družinskega podjetja. Pomemben zaviralni dejavnik pri prenosu nasledstva pa lahko predstavljajo tudi drugi zunanji dejavniki v obliki zunanjih poslovnih partnerjev (dobavitelji, kupci, banke itd.), saj s svojim nezaupanjem do novega vodje kažejo strah in s tem ustanovitelja odvrčajo od načrtovanja procesa prenosa nasledstva. Bojijo se, da bodo izgubili povezave z vodstvom. Načrtovanje nasledstva je za družinska podjetja zelo pomembno. Podjetja, ki načrtujejo, se soočajo z veliko manjšimi težavami in brez večjih posledic za podjetje in družino opravijo

generacijski prehod. V nasprotnem primeru sta resno ogrožena nadaljnji razvoj in obstoj podjetja.

2.3 »Družinska ustava« kot temelj urejenih odnosov

Kelbl (2001a) opredeljuje družinsko podjetniško ustavo kot temelj urejenih odnosov v družini in podjetju. V praksi jo v tujini sprejmejo številne podjetniške družine, saj je družinsko podjetje kompleksna tvorba, v kateri se prepletata dva nasprotujoča si podsistema, na eni strani družinski, ki je čustven, na drugi pa poslovni, ki deluje po realnih in racionalnih načelih. Primeri družinskih podjetij, v katerih sta družinski in poslovni sistem enakovredna in uravnovešena, niso pogosti. Če se spori uspešno ne rešujejo, je usklajevanje različnih interesov med družinskimi člani težavno in dolgotrajno, vse to pa lahko vodi v zlom ali propad enega ali pa obeh sistemov (Kelbl, 2001a).

Od dinamike družinskih odnosov v posamezni družini je odvisen tudi način urejanja medosebnih odnosov. V zgodnejših obdobjih delovanja in poslovanja podjetja se družinski člani s svojimi dejanji in ustnimi izjavami zavežejo k sprejeti politiki delovanja podjetja, kasneje s širitvijo pa se praviloma pokaže potreba po natančnejšem urejanju in opredelitvi temeljnih ciljev družine in njene vloge v podjetju. Člani družine morajo opredeliti, kako bodo nadaljevali delo v podjetju, kdo bo naslednik, kako ga bodo pripravili na vstop v podjetje in prevzem vodstva. Opredeliti je treba tudi reševanje konfliktov, vlogo podjetja v družbi, vključevanje ostalih članov družine v podjetje.

Družinska ustava naj vsebuje cilje in vizijo podjetja, navodila glede načina vodenja in odločanja v podjetju, načine izobraževanja in zaposlovanja družinskih članov. Jasno naj opredeljuje tudi načine nagrajevanja, saj mora biti vsak nagrajen v skladu z delovnimi nalogami, ki jih opravlja. V družinski ustavi je treba jasno definirati nasledstvo, možnosti dokapitalizacije podjetja in spremembe statusnih oblik ob rasti in razvoju podjetja. Določiti je treba, kakšni bodo lastniški deleži družinskih članov, njihove glasovalne pravice, pooblastila. Navedeni naj bodo načini komuniciranja in kdo naj prevzame nadaljnje vodenje podjetja, če ustanovitelj zboli ali celo nenadoma umre. Določiti je treba tudi organe družbe in odnos do ostalih zaposlenih. Poslovodne funkcije morajo prevzeti le tisti, ki so za to uradno usposobljeni. Če v družini ni dovolj usposobljenega člana za vodstvo podjetja, morajo najeti zunanjega managerja, ki mora delovati v skladu z družino. Družinska ustava moralno obvezuje vsakega člana družine. Podpišejo jo vsi in se tako nekako zavarujejo pred poznejšimi spori.

Pravi trenutek za pripravo družinske ustave je na začetku poslovanja, takoj ko je v poslovanje podjetja vključenih več družinskih članov. Tako ne bi prišlo do nadvlade družinskega sistema nad poslovnim, kar lahko podjetje vodi v začetek neuspešnega obdobja in pozneje v propad. Ustavo je treba vsako leto temeljito pregledati in po potrebi

dopolniti. S spremembami morajo biti seznanjeni vsi družinski člani. Žal pa se ustava pogosto sploh ne napiše ali pa se napiše šele ob resnejših sporih v družini.

V slovenski zakonodaji ni urejene pogodbe, ki bi določala posebnosti delovanja družinskih članov v podjetjih, je pa na podlagi splošnih civilnopravnih predpisov družinska ustava lahko popolnoma veljavna pogodba z vsemi pravnimi posledicami. Posamezne pogodbene obveznosti so tudi iztožljive, če posamezne določbe družinske ustave niso v nasprotju z določbami pravnega reda Republike Slovenije (Kelbl, 2001a).

V podjetju Kaaap, d. o. o., ki je predmet moje analize v nadaljevanju, nimajo izdelane družinske ustave, se pa zavedajo pomembnosti urejenih medsebojnih odnosov v družini. Vedo, kaj so cilji družine in kaj so cilji podjetja. Ker želijo ravnati profesionalno, jim predlagam, da sestavijo svojo družinsko ustavo.

3 NASLEDSTVO V PODJETJU KAAAP, D. O. O.

Podjetje Kaaap, d. o. o. (2016c), je družinsko podjetje s sedežem v Novem mestu, ki je usmerjeno v izdelavo izdelkov za počitniške prikolice, avtodome, bivalna kombinirana vozila (angl. *vans*), mobilne stanovanjske enote, plovila (angl. *yachting*) in izdelke za prosti čas. Za navedene namene podjetje proizvaja vse vrste zaves, oblazinjene izdelke za počitniške prikolice, avtodome in plovila, sedalne in ležalne garniture, blazine, vzmetnice, okrasne blazine, tapecirane naslone in podobne oblazinjene izdelke, avtomobilске sedežne prevleke, pretapicirane sedeže, vzglavnike in naslonjala za avtodome.

Z lastno razvito tehnologijo, uspešnim razvojnim oddelkom ter osrednjo številčno skupino tehnologov svojim kupcem zagotavljajo celoten postopek proizvodnje posameznega produkta, to je od razvoja izdelka, primarnih idejnih skic v 3D-tehnik, prototipov za namene morebitnih dodelav ali sprememb, do končnega izdelka, primerne za vgradnjo in množično proizvodnjo. Zaradi dviga ravni kakovosti svojih izdelkov ter pričakovane nenehne rasti so se odločili za uvedbo standarda vodenja kakovosti ISO 9001:2008. Zavedajo se tudi, da je poznavanje, upoštevanje in izvajanje okolijskih zahtev pomemben del poslovne odličnosti, zato so odgovornost do okolja vključili v vse poslovne in proizvodne procese. Vsi izdelki so izdelani iz zelo kakovostnih materialov, z možnostjo več barvnih kombinacij. Materiali, ki jih v podjetju uporabljajo, so odporni proti obrabi in se odlično prilagajajo sedežu, blazini ali ležišču. Kupci lahko tudi izbirajo med različnimi zunanji oblikami in dizajni.

Cilji podjetja, sprejeti v tudi v poslovniku kakovosti, so naslednji:

- zadovoljni kupci in delavci;
- stalne izboljšave proizvodov in tehnologije ter delovnih procesov;

- ekonomična poraba materialov in uporaba okolju prijaznih tehnologij v delovnih procesih;
- stabilna raven konkurenčnosti;
- rast podjetja, ohranjanje delovnih mest in socialne varnosti.

Na domačem trgu sodelujejo s podjetji Adria Mobil, d. o. o., Adria dom, d. o. o., Svp Avio, d. o. o., z nekdanjim Seaway-em, Elanom, d.o.o., TPV, d. d. Kupca Adria mobil, d.o.o., in Adria dom, d. o. o., ostajata najpomembnejša v razvoju in obstoju podjetja, saj sta do leta 2007 predstavljala 100-odstotni delež letne prodaje. Od leta 2008 dalje se je odstotek začel spreminjati (98 %), leta 2011 je delež teh dveh kupcev znašal 94 %, v letu 2014 pa le še 76 %. V prihodnje si podjetje želi čim večjo razčlenjenost prodaje, vendar še vedno v enakem portfelju kamping industrije (Kaaap, d. o. o., 2016b).

Iz tega razloga je podjetje v začetku leta 2014 začrtalo dolgoročno strategijo postopnega prodora s svojimi izdelki na tuje trge. Začeli so na italijanskem trgu, ker je najmočnejši trg sosednje države na področju kamping industrije. Tako je podjetje v sredini leta 2014 na italijanskem trgu začelo poslovnim sodelovanjem s podjetjem Sea, s. p. a., ki je član skupine Trigano (s sedežem v Franciji) in obvladuje sledeče znamke: MCLUIS, ELNAGH, MOBILVETA, CI, ROLLER TEAM, ARCA. Od leta 2013 podjetje na nemškem trgu sodeluje tudi z velikim prodajalcem dodatne kamping opreme Reimo GmbH.

V letu 2015 je podjetje naredilo velik premik v spremembi deleža domače in tuje prodaje, pri čemer se je še vedno čutil vpliv recesije, a mu je kljub temu uspelo povečati prihodke, dobiček ter število zaposlenih v primerjavi s predhodnim letom. Tako je v primerjavi z realizacijo prodaje v letu 2014 podjetje v letu 2015 prodajo povišalo za več kot 25 % (Kaaap, d. o. o., 2016a).

3.1 Razvojna pot podjetja

Podjetje Kaaap je ustanovil Antun Kralj oktobra 1995. Podjetje je do 1. 2. 2004 delovalo kot s. p. Črke v imenu podjetja predstavljajo začetnice imen družinskih članov, in sicer očeta Antuna, mame Antonije, hčere Anite in sina Petra, prva črka pa je iz priimka Kralj. Sprva je bilo zaposlenih 6 oseb. Proizvodnja se je odvijala v domači hiši na 150 m². Glavna dejavnost je bilo šivanje zaves in dekorativnih izdelkov za počitniške prikolice in avtodome. Najpomembnejši kupec je bilo podjetje Adria Mobil, d. o. o.

Z vsakim letom se je število zaposlenih povečevalo in tako se je bilo potrebno iz domačih prostorov preseliti v večje. Na začetku je bila gradnja sicer načrtovana, vendar je rast podjetja prehitela načrte in tako so se v podjetju odločili odkupiti že zgrajene prostore nekdanje tovarne Novoteks. Ves čas rasti podjetja so imeli vsi člani družine pomembno vlogo tako pri proizvodnem kot administrativnem delu. Podjetje je bilo zaradi širitve prisiljeno razmišljati o spremembi oblike poslovanja. Zaradi nenehnega povečevanja

obsega dela in števila zaposlenih so se odločili preoblikovati v statusno obliko družbe z omejeno odgovornostjo, kar je bilo izvedeno 1. 2. 2004. Ob ustanovitvi družbe z omejeno odgovornostjo sta hči in sin ustanovitelja pridobila še pomembnejšo vlogo pri vodenju podjetja, saj sta ob ustanovitvi prejela vsak po 35 % lastniškega deleža podjetja, očetu pa je pripadal 30-odstotni delež podjetja. Leta 2012 se je oče – ustanovitelj – upokojil in svoj delež podjetja prenesel na hčer in sina, v podjetju pa je ostal kot prokurist. V letu 2013 se je podjetju pridružil hčerin mož in prevzel skrb za tuje trge.

Podjetje zdaj obvladuje 5.500 m² pokritih površin in 10.000 m² nepokritih površin. Ves čas rasti podjetja so začetno dejavnost šivanja zaves širili, tako da sedaj proizvajajo oziroma šivajo vse vrste zaves, prevlek za avtosedeže, oblikujejo vse vrste oblazinjenja, sedežnih skupin, vzmetnic, dekorativnih blazinic, tapeciranih elementov in drugih podobnih tapetniških in dekorativnih tekstilnih izdelkov. Specializirali so se za izdelavo tekstilnih izdelkov za kamping program (počitniške prikolice, avtodome, mobilne hišice in plovila). Danes ima podjetje zaposlenih 140 ljudi. Podjetje ima zelo močan razvojni oddelek, s katerim načrtuje razvoj izdelkov po naročilih kupcev. To pomeni, da je podjetje sposobno izdelati izdelek na podlagi skice naročnika oziroma na podlagi zamisli in skic oblikovalca pripravi načrte v 3D-modelu, izdelava prvi prototipni izdelek in po njegovi potrditvi s strani naročnika pripravi ustrezno dokumentacijo, šele nato potuje izdelek v proizvodnjo.

Podjetje trži zanesljive proizvode, ki jih po naročilu in željah kupcev stalno dopolnjuje in razvija. V podjetju veliko časa in denarja vlagajo v tehnologijo in razvoj novih oblik proizvodov. Razvijajo tudi lastne metode dela in prevzemajo že obstoječe, ki so jih razvili njihovi poslovni partnerji. Vodstvo se načeloma nagiba k previdnemu poslovanju (projektom z normalnimi in predvidljivimi pričakovanji dobička).

V podjetju nenehno spremljajo svojo konkurenco in se poskušajo hitro odzvati na spremembe na trgu. Vedno želijo biti korak pred drugimi, vendar se skušajo izogniti neposrednim konkurenčnim bojem in raje poskušajo zapolnjevati tržne niše. Delež izvoza njihovih izdelkov znaša 20 %, vse v države Evropske unije. V zadnjih letih opažajo, da so se potenciali rasti v panogi zelo zmanjšali, čeprav se v zadnjem obdobju nakazuje okrevanje trga za kamping dejavnost. Producerski in storitveni procesi se sploh niso spremenili, stopnja inovacij pri novih izdelkih sicer ostaja na enaki ravni, zaradi gospodarske krize pa se je delež raziskovalnih in razvojnih dejavnosti v tej dejavnosti povečal.

Konkurenca v panogi je velika in vpliva na oblikovanje cen, trženje in proizvodnjo. Količina dela narašča, zaslužek pa pada. S finančno krizo se je stanje še bolj zaostri. Zaradi tega je bila potrebna rast in širitev z večjo razčlenjenostjo prodaje na tuje trge.

Vodstvo podjetja se strinja, da je izobraževanje zaposlenih pomembno za njihovo konkurenčno prednost. Ob pomanjkanju primerno izobraženih kadrov za poklic mizar –

tapetnik in šivilja oziroma tekstilni tehnik podjetje zaposluje tudi kadre, ki nimajo izobrazbe na teh področjih, zato jih je potrebno ustreznih veščin šele priučiti. Analiza ankete o zadovoljstvu zaposlenih za leto 2015 kaže, da so anketirani (skupaj 97 oseb) vsi zadovoljni z delom, znanjem, da jih delo osebno zadovoljuje, da se veselijo rezultatov in da ocenjujejo razvoj podjetja kot pozitiven dejavnik. Nekaj glavnih ugotovitev iz analize ankete:

- 74,1 % anketirancev meni, da so zadostno informirani;
- večina anketirancev (55 %) bi zelo pogrešala službo, zanimivost dela (58 %) ter bližino podjetja (55 %);
- večina anketirancev je prepričanih, da so druge razmere v podjetjih enake (60,7 %) ali slabše (31,7 %);
- večina anketirancev se je poistovetila s podjetjem, saj menijo, da je del njih osebno (52,6 %) ter da je podjetje nekaj, na kar lahko gledajo s ponosom (38,1 %).

Vodstvo podjetja spodbuja delavce, da prispevajo svoje zamisli za izboljšanje procesa proizvodnje in postopkov tehnologije. V podjetju nenehno poskušajo ugotavljati, katere so dodatne potrebe strank, še preden jih te izrazijo. Nепrestano razmišljajo o uporabni in estetski vrednosti proizvoda. Iščejo tržne priložnosti tudi na takih področjih, kjer je izražanje lastnih želja za stranke že problematično, zanimajo pa jih tudi potrebe strank v prihodnosti. Informacije o pozitivnih in negativnih izkušnjah svojih strank posredujejo vsem zaposlenim v podjetju.

Ključne dileme, s katerimi so se in se še vedno soočajo v obravnavanem podjetju, so, kako povečati rast prihodkov in dobička, kakšne so prihodnje potrebe strank in kako jih zadovoljiti, ustrezno spremljati vpliv konkurence na razvoj podjetja, kako financirati prihodnji razvoj podjetja brez izgube lastniškega deleža v podjetju ter kako uspešno končati proces nasledstva oziroma kako se soočiti s problemom nasledstva v prihodnosti.

Na podlagi zgoraj opisanih značilnosti lahko izdelamo analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (PSPN-analizo) tega družinskega podjetja:

- prednosti: uveljavljeno družinsko ime, predanost poslu in družini, prenos znanja s prejšnjih generacij, prilagodljivost v času, delu in denarju, dolgoročno razmišljanje, stabilna kultura, hitro prilagajanje strankam, zanesljivost, poštenost, ponos, stabilno finančno stanje;
- slabosti: nasledstvo, previdna rast, zastarele metode vodenja, odsotnost načrtovanja, čustveni vplivi na poslovanje, mešanje družinskega in poslovnega sistema;
- priložnosti: hitro prilaganje trgu, uvajanje novih proizvodov, tržne niše;
- nevarnosti: negotove tržne razmere, recesija, finančna nedisciplina, težave pri pridobivanju posojil za financiranje zalog in proizvodnje, neugodna davčna politika, pomanjkanje ustreznih strokovnih kadrov, saj ti poklici danes niso zanimivi.

3.2 Prenos nasledstva v podjetju Kaaap, d. o. o.

Ustanovitelj podjetja ima dva otroka, hčerko in sina, ki sta se oba zanimala za nadaljevanje tradicije in delo v podjetju. Ustanovitelj podjetja se sicer takoj po upokojitvi ni popolnoma umaknil iz podjetja, ostal je dejaven v podjetju kot prokurist, je pa svojimima naslednikoma počasi puščal »proste roke« pri sprejemanju poslovnih odločitev.

Ustanovitelj mora biti namreč zelo previden, da ne bi vloge naslednika videl v enem kandidatu in bi zapostavljal ostale otroke, ki bi bili mogoče ravno tako sposobni uspešno voditi podjetje. Pravi naslednik mora imeti ustrezna strokovna znanja, avtoriteto, imeti mora vizijo razvoja, ki mora biti skladna z družinsko, zaposleni ga morajo spoštovati. Vodenje si lahko potomci tudi delijo, ravno tako tudi deleže v družbi.

Pri prenosu podjetja na naslednjo generacijo lahko pride do enega izmed ključnih problemov družinskih podjetij glede lastništva in položaja v podjetju. Ustanovitelj podjetja ni vedel, kateremu otroku naj prepusti vodilno vlogo v podjetju, da ne bo prišlo do sporov med njima. Direktorica podjetja je tako postala hčerka ustanovitelja, sin pa je postal prokurist podjetja. Razdelila sta si tudi področja vodenja. Hčerka vodi podjetje, poleg tega je zadolžena še za kadrovsko in finančno področje, sin pa je zadolžen za tehnični del dejavnosti podjetja. Ustanoviteljev poslovni delež sta si hčerka in sin razdelila tako, da ima hčerka 45 % lastniški delež, sin pa 55 % lastniški delež.

Ustanovitelj podjetja je sicer razmišljal dolgoročno tako glede poslovanja kot tudi glede predaje poslov naslednji generaciji, vendar podjetje ni imelo izoblikovanega strateškega načrta prenosa nasledstva. Ves čas delovanja je podjetje v stoddostni družinski lasti in ni odprto za zunanje vlagatelje oziroma tvegani kapital. Družina ne želi izgubiti nadzora in svobode odločanja nad svojim podjetjem. Skrbijo za kakovost svojih izdelkov, spoštovanje rokov in korektno odnose s kupci in dobavitelji. Ustanovitelj je čustveno navezan na podjetje, ki je sčasoma že postalo del njegovega zasebnega življenja. Vsi družinski člani so v podjetje vložili veliko truda in energije in tudi od zaposlenih pričakujejo lojalnost. Imajo določeno znanje in veščine pri izdelavi izdelkov, namenjenih za zahtevno poslovno področje karavaning, kamping in navtične opreme, kar jim zagotavlja konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji. Podjetje sodi med uveljavljena in stabilna družinska podjetja. Delovni procesi kljub procesu nasledstva potekajo nemoteno in rutinsko.

Ustanovitelj je vedno govoril, da svojih otrok ni in nikoli ne bo obremenjeval s pritiski, da morata nadaljevati tradicijo in prevzeti podjetje. Odločitev glede njune kariere je bila izključno njuna. Želel si je le, da bi bila srečna, saj človek brez prave motivacije ne more uspešno voditi podjetja. Oče je bil sicer vesel, da podjetje ostane v družinski lasti, vendar pa je bil pripravljen tudi na to, da podjetje proda ali da v najem.

Finančno je celotna družina od vsega začetka delovanja odvisna od podjetja, ker so v njem bili zaposleni tako ustanovitelj kot tudi oba otroka ter hčerin mož. V podjetju danes delujeta dve generaciji, ustanovitelj in otroci. Trenutno vodenje poteka brez konfliktov med očetom in naslednikoma in tudi rivalstvo med bratom in sestro še ni prisotno. Ustanovitelj je še vedno prisoten v podjetju in svojima otrokoma na podlagi svojih izkušenj, pa tudi poznanstev, svetuje pri sprejemanju poslovnih odločitev, pri samem sprejemanju odločitev pa sta oba svobodna, čeprav največje poslovne odločitve še vedno soglasno sprejemajo vsi – ustanovitelja in njegova hči ter sin. Zaradi dobrega ugleda podjetja in družine v družbenem okolju, v katerem podjetje posluje, v procesu nasledstva tudi ni prišlo do težav pri poslovnih partnerjih, kot so pogoste pri drugih družinskih podjetjih.

Glede na velikost podjetja s 140 zaposlenimi so družinski člani, ki so zaposleni v podjetju, pred izzivom, kako v proces odločanja v podjetju vključevati tudi zaposlene, ki niso družinski člani in ki so na vodstvenih položajih notranjih organizacijskih enot, na primer vodja tehnologije in vodja proizvodnje.

Vsako podjetje, ki si želi biti uspešno, mora imeti razvito odlično komunikacijo. Družinski člani se morajo med seboj veliko pogovarjati, jasno morajo izražati mnenja brez pritiskov in strahu ter se pogovoriti o vsaki stvari in predlagati ustrezne rešitve. Člani družinskega podjetja morajo poleg tega dobro delovati tudi kot družina. Družinski člani v podjetju so tudi izven podjetja zelo povezani, saj tudi živijo blizu in skupaj tudi dopustujejo, pri tem pa je tema pogovorov pogosto tudi službene narave. Pri pogovorih upoštevajo mnenja celotne družine, trudijo pa se sporne situacije reševati strpno in sproti, da ne bi prerasle v večje konflikte.

4 PREDLOGI

Družinsko podjetje temelji na tesni povezanosti med podjetjem in družino. Odnosi v obeh sistemih se med seboj stalno prepletajo. Zaradi prepletanja dveh popolnoma različnih sistemov, kot je družinski na eni strani, v katerem prevladujejo čustva, in poslovni na drugi, ki temelji na racionalnosti, zahteva rezultate in uspeh, se družinska podjetja ločijo od ostalih.

Po velikosti so zelo različna, v Sloveniji jih je največ med malimi in njihovo število stalno narašča. So pomemben dejavnik gospodarskega razvoja. Najbolj kritična točka za podjetje in družino je nasledstvo. Vprašanje nasledstva je vedno zapleteno, ker vključuje številne spremembe v podjetju in družini.

Leach (1994, str. 13) ugotavlja, da sprememba ni samo preprost premik iz ene generacije v drugo, ampak revolucija, v kateri mladi ljudje preoblikujejo kulturo podjetja in prinesejo nove zamisli o tem, kako naj se podjetje vodi, razvija, zaposli nove ljudi itd. Nasledstvo bi

bilo treba načrtovati, zato da bi proces potekal nemoteno in da se podjetje v primeru nenadne nesreče ali smrti ustanovitelja ne bi znašlo v težki situaciji ali celo na robu propada.

Velik del družinskih podjetij ne izpelje prehoda v naslednjo generacijo ravno zaradi neustreznega načrtovanja. Veliko podjetij je po smrti lastnika podjetja prodanih ali likvidiranih. Likvidacija družinskega podjetja ne predstavlja izgube samo za lastniško družino, ki ima pogosto večino svojega premoženja vezanega v podjetju, ampak tudi za zaposlene in obkrožujočo skupnost, katerih blagostanje je odvisno od preživetja podjetja (Duh, 2003, str. 64). Določitev naslednika lahko predstavlja veliko težavo za lastnika, zlasti če se mora odločiti med svojimi otroki, ki bi bili enako sposobni voditi podjetje, še težja odločitev jih čaka, če med otroki nihče ni pripravljen na prevzem. Včasih se lahko lastnik odloči tudi za delitev podjetja med več članov družine.

Študije avtorjev Barnesa in Hershona (1976, 1983, v Duh, 2003, str. 75) pravijo, da menjava generacij poteka uspešneje, če prenos vodstva v okviru družine časovno sovпада z novo strateško usmeritvijo ali novo identiteto podjetja, kar je pogosto povezano s skokom v razvoju podjetja. Tako družinsko vodstvo in podjetje stimulatивно zamenjata svoj vzorec ravnanja, nasledstvena generacija pa pridobi dovolj prostora zase. Za uspešno dokončanje prehoda na naslednjo generacijo zato predlagam spodaj navedene strategije in načrte.

V obravnavanem podjetju se je izobraževanje naslednikov začelo že v otroških letih. Otroka sta pomagala v podjetju ves čas po svojih zmožnostih na vseh področjih, od proizvodnje do pisarniških del. Ustanovitelj ju je vzgajal v poštenem, radodarnem, podjetniškem duhu. Mentorstvo ustanovitelja in prenos njegovega znanja na naslednike je pomembno za razvoj naslednikove kariere. Gre za podjetje, ki si je s trdim delom in poštenjem ustvarilo dobro družinsko ime in lastniki želijo, da se tradicija nadaljuje. Otroka sta nadaljevala šolanje v ustreznih programih, omogočena jima je bila najboljša izobrazba in tudi dodatno zunajšolsko izobraževanje.

Vadnjal (2006) v svojem članku navaja, da je treba otroke naučiti, da bi morda v svoji prihodnosti postali dobri podjetniki. Pri tem je treba slediti štirim pravilom:

- pozanimajte se o tistem, kar si zares želite;
- naučite se načrtovati (razmišljati je treba dolgoročno, cilje si je treba zapisati, vedeti moramo, kaj je zares pomembno);
- naučite se premissljenosti (podjetnik ne more vsega delati sam, ukvarjati se mora z razvojem posla in ne s fizičnim opravljanjem dela);
- pohvale in nagrade po navadi pridejo pozneje (pohvale za trdo delo ne pridejo takoj, zanje bo treba garati).

V družinski ustavi je treba natančno določiti, kakšna naj bo izobrazba in primerne lastnosti

naslednika, treba je opredeliti vloge ostalih članov družine (ustanovitelja, hčerinega moža). Ustanovitelj se takoj po predaji nasledstva ni v celoti umaknil iz podjetja, tako je tudi v konkretnem primeru podjetja Kaaap, d. o. o., saj ima ustanovitelj še vedno pomembno vlogo v podjetju. Verjetno se še nekaj časa ne bo popolnoma umaknil iz podjetja, saj oba njegova otroka še vedno upoštevata njegove nasvete.

Ob umiku staršem, ki prenašajo nasledstvo, svetujem, da si zagotovijo primerna finančna sredstva zase, vodenje pa postopoma v celoti prepustijo izbranemu nasledniku. S tem ga dodatno motivirajo za uspešen razvoj in vodenje podjetja. Po upokojitvi lahko namreč ustanovitelji ostanejo v podjetju kot svetovalci in pomočniki mlajši generaciji. Družina se lahko o pomembnih odločitvah posvetuje in skupaj najde ustrezne rešitve.

Lastniki podjetij morajo pripraviti ustrezen načrt prehoda tudi za družino. Treba je določiti, kakšni bodo lastniški deleži družine, kdo bo imel pravico odločati o strateških odločitvah v podjetju in kako bodo odločitve vplivale na družinsko finančno stabilnost. Ena od rešitev v primeru številčnejše družine je, da so člani družine lahko člani nadzornega sveta, ki naj se sestane vsaj dvakrat na leto. Z oblikovanjem nadzornega sveta, prek katerega člani družine sodelujejo pri odločitvah in razvoju podjetja, se lahko izognejo konfliktom, ki bi nastali ob neustrezni komunikaciji med družinskimi člani pri poslovanju.

Lastnik podjetja, ki sem ga analiziral in o njem vem precej, saj sem bil sam vključen v ta proces nasledstva, je o nasledstvu dolgo razmišljal, ni pa imel pripravljenih nobenih pisnih dokumentov. To potrjuje tezo, da veliko družinskih podjetij nima urejenega formalnega načrtovanja, strategije prehoda za podjetje in družino. Eden od razlogov je tudi strah ustanoviteljev pred upokojitvijo, pred izgubo avtoritete in strah pred lastno smrtjo. V družinskih podjetjih pogosto predvidevajo, da je vse, kar se dogaja v družini, razumljivo samo po sebi. Priporočljivo bi bilo, da bi podjetniki začeli razmišljati drugače in bi bila politika družinskega nasledstva natančno izražena in zapisana. Analizirano podjetje si je prizadevalo, da bi ostalo v lasti in upravljanju družine. Vsem družinskim podjetjem svetujem, da pripravijo krizni načrt, družinsko ustavo ali vsaj oporoko, s čimer bi se izognili težavam ob nepredvidenih situacijah in problemom pri prehodu podjetja na naslednjo generacijo.

SKLEP

Številni ekonomski teoretiki vse od začetkov proučevanje ekonomske znanosti v raziskavah ugotavljajo, da so podjetništvo in z njim podjetniki pomemben dejavnik gospodarskega okolja, predvsem so pomembni nosilci produktivnosti, zaposlovanja, inovativnosti in ne nazadnje tudi gospodarske rasti. Sam podjetniški proces je zapleten družbeni pojav, ki je odvisen od številnih dejavnikov. Tako je obseg podjetništva na primer odvisen od naklonjenosti podjetništvu v družbi, od nagnjenosti posamezne osebe k podjetništvu, demografskih značilnosti narodnega gospodarstva, razvitosti gospodarskega

sistema ipd. Večplastnosti podjetništva tako ni mogoče preprosto opisati. V raziskavi sem v središče postavil družinsko podjetje, poudaril sem pomen družinskih podjetij, pri tem pa me je zanimalo predvsem, s kakšnimi težavami se ta podjetja soočajo, ko prihaja v njihovem vodstvu do spremembe generacij, kako se torej odvija nasledstveni proces.

Po nekaterih podatkih o družinskih podjetjih v posameznih državah ocenjujejo, da je v Evropi od 70 do 80 % vseh podjetij družinskih podjetij. Prav tako tudi v Sloveniji pomemben delež gospodarskega okolja predstavljajo mala in srednje velika družinska podjetja. Vendar se je ob proučevanju vseh teh podatkov treba zavedati dejstva, da so ti podatki različni tudi zaradi dejstva, da enotne definicije družinskega podjetja (še) ni. V Sloveniji je na tem področju izvedenih relativno malo raziskav. Po eni izmed definicij je družinsko podjetje, v katerem je več kot 50 % vrednosti podjetja v lasti ene širše družine in je eden ali več članov družine zaposlenih v podjetju, lastnik oziroma manager pa dojema podjetje kot družinsko podjetje. Iz raziskav tudi izhaja, da se družinska podjetja od drugih podjetij razlikujejo po udeležbi družinskih članov v podjetju.

Pomembnost družinskih podjetij se izkazuje tudi s podatkom, da naj bi v družinskih podjetjih bilo zaposlenih med 40 in 50 % vseh zaposlenih v evropskih državah, ocenjuje pa se tudi, da je v nekaterih državah delež zaposlenih v družinskih podjetjih še višji, tudi do 70 %. Uspeh družinskih podjetij temelji po dosedanjih ugotovitvah na izrednem osebnem vložku in odločnosti lastnikov. Osebnost podjetnika ustanovitelja je zelo povezana z uspehom ali neuspehom poslovne dejavnosti. Njihov cilj je stabilen in dolgoročen razvoj in ne hiter zaslužek in kratkoročno razmišljanje. V strukturi nacionalnega gospodarstva bi jim prav zaradi tega morali nameniti posebno pozornost. Prav tako pa bi jim več pozornosti morali nameniti v strokovnih in znanstvenih krogih.

K izbiri raziskovalnega problema me je spodbudilo tudi zanimanje za ta problem zaradi lastnih pridobljenih izkušenj, saj sem se pred časom s tem problemom soočal tudi v podjetju, v katerem sem zaposlen.

Nasledstvo v podjetju je vse bolj tema družinskih podjetij in velja za eno od najtežjih podjetniških nalog in odločitev z negotovim izidom. Še vedno se sistematično zanika potreba po pravočasni in ciljni pripravi prehoda. Presenetljiv fenomen je, da znanje udeleženih članov, ki predstavljajo velik izziv dobrega prehoda v družinskih podjetjih, ne pripelje do tega, da pravočasno uvedejo ustrezne korake. Očitno so tu prisotne višje sile, ki vztrajno ovirajo strukturiran in usmerjen prehod. Napačna izbira naslednika je lahko za podjetje zelo škodljiva. Celotno zajemanje in sistematično načrtovanje kariere ter nasledstva je zelo pomembna osnova za pospeševanje in pripadnost dobrih delavcev in tvori osrednjo nalogo strateškega usmerjenja pri ravnanju s človeškimi viri. Medtem ko se podjetnik sooča z različnimi vprašanji vsakodnevnega posla, se navadno zgodi, da o nasledstvu podjetja začne razmišljati prepozno. Ena najpomembnejših odločitev v podjetnikovem življenju je, da se na to temeljito pripravi. Idealno načrtovanje nasledstva

ne obstaja, ker je proces nasledstva zelo individualen in visoko kompleksen in se mora izvesti po meri za vsako podjetje posebej. Pravočasno načrtovanje nasledstva, dolgoročno obvladovanje premoženja in uspešni krizni management so pomembni stebri za uspešno vodenje družinskega podjetja.

Da lahko uspe ureditev nasledstva znotraj družine, morajo biti izpolnjeni različni pogoji. Tudi takrat, ko je želja še tako velika, da se opravi generacijska menjava interno, naj bi se ta korak naredil, če ustrezajo okvirni pogoji. Če ni tako, je bolje, da se družina znajde drugače. Najuspešnejši prenosi podjetja na naslednjo generacijo so tisti, ki so plod dobrega, prijateljskega in uspešnega medsebojnega sodelovanja ustanovitelja in naslednika. Večina lastnikov si želi, da naj bi bili otroci nasledniki podjetja, toda znotraj družine se na naslednjo generacijo prenese le manj kot polovica podjetij. Medtem ko so pri internem družinskem nasledstvu imena možnih kandidatov že znana, je treba v primeru zunanega družinskega nasledstva naslednike še poiskati. Izvedba nasledstva preko zunanega družinskega naslednika je bistveno težja kot iskanje rešitve nasledstva preko internega družinskega naslednika.

V diplomskem delu sem prikazal, na kaj je potrebno biti pozoren v procesu nasledstva podjetja. Analiziral sem dejavnike, ki podjetja in podjetnike ločijo glede uspešnosti nasledstvenega procesa. V analizi konkretnega podjetja sem ugotovil, da je nasledstveni proces potekal relativno uspešno, brez vidnih večjih težav in je zaradi tega podjetje uspešno prestalo menjavo generacij na vodilnih položajih, pri čemer nasledstveni proces še vedno ni v celoti končan, saj je ustanovitelj v podjetju še vedno dejaven.

LITERATURA IN VIRI

1. Adlešič, R. (2006). *Prenos nasledstva v storitvenem družinskem podjetju* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Alderson, K. J. (2011). *Understanding the Family Business*. New York: Business Expert Press.
3. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Benson, B., Crego, E. T., & Drucker, R. H. (1990). *Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Business One Irwin.
5. Bygrave, W. D., & Hofer, C. V. (1991). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 13–22.
6. Carsrud, A. L., & Brannback, M. E. (2012). *Understanding the Family Business – Undiscovered Approaches, Unique Perspective and Neglected Topics*. New York: Springer.
7. Čačinovič Vogrinčič, G. (1998). *Psihologija družine*. Ljubljana: ZPS, d.o.o.
8. Duh, M. (1996). Politika malih in srednje velikih družinskih podjetij. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 29(7), 393–399.
9. Duh, M. (1999). *Razvojne posebnosti družinskega podjetja* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
10. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje*. Maribor: Založba MER.
11. Duh, M. (2008). Razvojne značilnosti slovenskih družinskih podjetij in podpora njihovim razvojnim prizadevanjem. V *Različnost kot podjetniška priložnost: Slovenski podjetniški observatorij 2007/08* (str. 101–119). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
12. Duh, M., & Tominc, P. (2005). Pomen, značilnosti in prihodnost družinskih podjetij (Importance, characteristics and future of family enterprises). V *Slovenski podjetniški observatorij 2004*, 2. del (str. 19–31). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
13. Duh, M., Tominc, P., & Rebernik, M. (2005). Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 38(5), 590–599.
14. Eddy, P. (1996). Lessons, Legends and Legacies: Serving the Family Business. *Journal of Financial Planning*, 9(6), 76–79.
15. Evropski ekonomski socialni odbor. (2015). *Mnenje o družinskih podjetjih kot viru ponovne rasti in boljših delovnih mestih*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <https://webapi.eesc.europa.eu/.../eesc-2015-00722-00-00-ac-tra-sl.docx>
16. Ferik, L. (2008, 20. september). Nasledstvo je ključno vprašanje. *Večer*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://bor.czp-vecer.si/content/view/618506-Nasledstvo-je-kljucno-vprasanje.html>

17. Glas, M. (2003). Družinska podjetja v Sloveniji: kaj vemo o njih? V *Challenges and opportunities of EU enlargement for SMEs in CEI countries: proceedings* (str. 143–162). Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
18. Grošelj, U. (2015, 30. julij). 7 dejavnikov uspešnega prenosa nasledstva družinskega podjetja. *Finance*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://izvozniki.finance.si/8825583>
19. Hall, A. (2012). *Family Business Dynamics – A Role and Identity Based Perspective*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
20. Handler, W. C. (1994). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.
21. Irava, W. J. (2009). *Familiness Qualities, Entrepreneurial Orientation and Long-Term Performance Advantage* (doktorska disertacija). Queensland: Faculty of Business, Technology, & Sustainable Development Bond University.
22. Javornik, M. (1998). *Veliki splošni leksikon: šesta knjiga: P–Rž*. Ljubljana: DZS.
23. Kaaap d.o.o. (2015). *Poslovník kakovosti* (interno gradivo). Novo mesto: Kaaap d.o.o.
24. Kaaap d.o.o. (2016a). *Letno poročilo 2015*. Novo mesto: Kaaap d.o.o.
25. Kaaap d.o.o. (2016b). *Mesečna poročila kolegijev oziroma vodstvenega pregleda* (interno gradivo). Novo mesto: Kaaap d.o.o.
26. Kaaap d.o.o. (2016c). Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu www.kaaap.si
27. Kelbl, J. (2001a, 10. september). Ustava za družino in podjetje. *Podjetnik*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=307&ClanekID=509>
28. Kelbl, J. (2001b, 10. september). Nasledstvo v družinskem podjetju. *Podjetnik*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/nasledstvo-v-dru%C5%BEinskem-podjetju-20011009>
29. Kociper, T. (2009, 15. december). Prenos v družinskem podjetju. *Podjetnik*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?Login1=true>
30. Komisija Evropskih skupnosti. (2003). *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422)*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>
31. Kos, B. (2008). Družinsko podjetništvo. *Blog Blaž Kos*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/druzinsko-podjetnistvo.php>
32. Kostanjevec, B., & Omerzelj Gomezelj, D. (2013). *Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
33. Kranjc Pavlica, M. (2006, 12. december). Od kod težave družinskih podjetij. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=488&ClanekID=3248>
34. Lampe, R. (2006, 12. december). Dedovanje podjetniškega premoženja. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/dedovanje-podjetni%C5%A1kega-premo%C5%BEenja-20061212>

35. Lank, A. G. (1991). Challenging Times for European Family Enterprises. *Family Business Review*, 4(2), 121–126.
36. Leach, P. (1991). *The Story Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.
37. Leach, P. (1994). *The Story Hayward Guide to The Family Business*. London: Kogan Page.
38. Lovšin Kozina, F. (2006). *Kritične točke uspešnega medgeneracijskega prehoda v slovenskih družinskih podjetjih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Morck, R., & Yeung, B. (2004). Family Control and the Rent-Seeking Society. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 391–409.
40. Pirc, I. (2007, 22. oktober). Nasledstvo v družinskih podjetjih. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://korporacijsko-pravo.si/nasledstvo-druzinsko-podjetje-2/>
41. Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo: od podjema do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
42. Rajter, M. (2005). *Storitve poslovnega svetovanja v družinskih podjetjih* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Rajter, M., & Bojnec, Š. (2009). Svetovalne storitve in uspešnost poslovanja slovenskih družinskih podjetij. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 42(6), 241–251.
44. Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2002). *Ekonomija* (16. izd.). Ljubljana: GV Založba.
45. Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1): 1–36.
46. Timmons, J. A. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: Irwin.
47. Vadnjaj, J. (1997). Družinsko podjetje – iz generacije v generacijo. *Podjetnik*, 13(2), 25–30.
48. Vadnjaj, J. (1999). *Družinsko podjetništvo*. Portorož: Gea College, Visoka strokovna šola za podjetništvo.
49. Vadnjaj, J. (2005). *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Vadnjaj, J. (2006). Naučite svoje otroke, da bodo podjetniki. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=307&ClanekID=3114>
51. Vadnjaj, J. (2008). Družinsko podjetje na razpotju. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=307&ClanekID=3733>
52. Vidmar, U. (2009). *Dedovanje premoženja v družinskem podjetju* (diplomsko delo). Piran: Gea College, Visoka šola za podjetništvo.
53. Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey Bass Inc.
54. Žunič, K. (2011, 31. december). Družinsko podjetništvo. *Uspeh – časopis Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine*, str. 6–7.