

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**PROBLEMI VODENJA DRUŽINSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, september 2005

LIDIJA PETRETIČ

## **IZJAVA**

Študentka Lidiya Petretič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čatra in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.9.2005

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

# KAZALO

1. Uvod .....	1
2. Družinsko podjetje .....	2
2.1. Opredelitev družinskega podjetja .....	2
2.2. Razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji .....	3
2.3. Prednosti in slabosti družinskega podjetja .....	4
2.4. Družinski in poslovni sistem .....	6
2.4.1. Model treh krogov .....	8
3. Osebe v družinskem podjetju .....	9
3.1. Družinski člani .....	9
3.1.1. Ustanovitelj .....	9
3.1.2. Otroci .....	11
3.2. Nedružinski člani .....	12
3.2.1. Dileme vključitve družinskih in nedružinskih članov v podjetje .....	12
4. Konflikti v družinskih podjetjih .....	13
4.1. Vpliv družinskih odnosov in konfliktov na razvoj družinskega podjetja .....	14
4.2. Odnos oče–sin .....	14
4.3. Odnosi med otroki .....	15
5. Rešitev konfliktov .....	15
5.1. Strateško načrtovanje .....	17
5.2. Komuniciranje .....	18
5.3. Management konfliktov .....	18
5.3.1. Izogibanje .....	19
5.3.2. Vključenost tretje osebe .....	19
5.3.3. Soočenje .....	19
6. Dilema nasledstva .....	20
6.1. Pomen zgodnjega načrtovanja prenosa lastništva .....	21
6.2. Dejavniki, ki vplivajo na proces nasledstva .....	22
6.3. Značilnosti ključnih oseb v procesu nasledstva .....	23
6.4. Izbor naslednika .....	24
6.5. Nasledstvene možnosti .....	24
6.6. Predaja kontrole .....	25
7. Primeri štirih družinskih podjetij .....	26
7.1. Družinsko podjetje Trgovina, s. p. ....	26
7.2. Družinsko podjetje Ribica, d. o. o. ....	27
7.3. Družinsko podjetje Sadika, d. o. o. ....	28
7.4. Družinsko podjetje Hrana, d. o. o. ....	29
7.5. Primerjava podjetij z vidika konfliktov vsakdanjega poslovanja .....	30
7.6. Primerjava družinskih podjetij z vidika načrtovanja nasledstva .....	32
7.7. Teoretična refleksija zbranih ugotovitev .....	35
8. Sklep .....	37
Literatura .....	39
Viri: .....	40

## 1. Uvod

Mnogi raziskovalci ugotavljajo, da družinska podjetja predstavljajo pomemben delež v strukturi vseh podjetij ali celo prevladujejo. Družinska podjetja so različno velika; največ pa jih je malih in srednje velikih. Med najbolj znana podjetja družinskega tipa uvrščamo Johnson & Johnson, Ford, Motorola, Oetker, Barilla, Porsche, Walt Disney, Leclerc, Grundig in druga podjetja. V Sloveniji je večina družinskih podjetij organiziranih kot s. p. Majhna podjetja predstavljajo 95 % vseh podjetij na svetu. Ker so osnova svetovnih gospodarstev, je učinkovit prenos vodenja pomemben z vidika podjetja samega in celotnega gospodarstva (Gruber, Müller, 2002, str. 36).

Po drugi svetovni vojni je prišlo v Sloveniji do radikalnega preloma tradicije družinskih podjetij, ki so se ohranila le v obrtniškem sektorju. Po letu 1989 družinsko podjetništvo silovito oživlja, čeprav se zaradi vmesnih desetletij šele počasi ponovno izgrajuje logika delovanja družinskih podjetij (Glas, 2003, str. 143).

Neenotne opredelitve družinskega podjetja vodijo k različnim ocenam o deležih družinskih podjetij v tujem in domačem gospodarstvu. V nadaljevanju sem zato predstavila najpogostejše opredelitve družinskih podjetij. Kakor vsa podjetja, se tudi podjetja družinskega tipa spopadajo z mnogimi težavami, vendar družinska podjetja v povprečju bolje uspevajo. Razloge za to je mogoče pripisati trem elementom (Rebernik et al., 1997, str. 67):

- nanje ne vplivajo kratkoročni interesi delničarjev, ki bi narekovali poslovne strategije,
- družinski člani so pripravljeni žrtvovati kratkoročne koristi za dolgoročne dobitke,
- družinski člani so produktivnejši kot drugi zaposleni.

Uspeh je posledica dolgoročnih ciljev, manjšega tveganja pri poslovanju, krajših poti odločanja, hitrejše odzivnosti ter krajših in preglednejših birokratskih postopkov. Delež družinskih podjetij, ki ne preživijo, je velik. Med podjetji, ki propadejo, je veliko začetniških podjetij, ki propadejo zaradi dejavnikov, ki niso povezani z družinskim podjetništvom. Veliko podjetij propade zaradi slabo načrtovanega nasledstva. Povprečna življenjska doba družinskih podjetij je 24 let. Le 30 % podjetij preživi prehod v drugo generacijo in le 10 % prehod v tretjo generacijo (Duh, 2003, str. 63).

Živim v podjetniški družini, katere poslovanje je mogoče uvrstiti v družinsko podjetništvo. Znani so mi konflikti zaradi mešanja družinskega in poslovnega sistema. Namen mojega diplomskega dela je razširiti in sistematično povezati znanje o družinskem podjetništvu. Da bi dosegla ta namen, je moj cilj zlasti razčleniti konflikte vsakdanjega vodenja podjetja in dileme prehoda nasledstva ter njihove najboljše rešitve, prav tako pa z analizo štirih konkretnih primerov prikazati način reševanja teh problemov v praksi.

V diplomskem delu bom preverila dve hipotezi:

- Hipoteza 1: Dobra komunikacija in odkriti odnosi rešujejo in preprečujejo konflikte vsakodnevnega poslovanja.
- Hipoteza 2: Načrt prehoda nasledstva je v pozitivni povezavi s starostjo potomcev, vendar še vedno največkrat le v ustni obliki.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela. V prvem delu sem, na podlagi študija literature, opredelila družinsko podjetje, konflikte, s katerimi se to spopada, in dileme nasledstva. V drugem delu sem konflikte vsakdanjega poslovanja in dileme nasledstva preučila s pomočjo metode globinskega intervjuja na štirih družinskih podjetjih.

Omejitve, s katerimi sem se soočila pri izdelavi diplomske naloge, se nanašajo predvsem na introvertiranost družinskih podjetij. Podjetniki neradi govorijo o svojih težavah. Dostop do ustreznih podjetnikov je bil težaven tudi zaradi nerazpoložljivosti njihovega časa. Pri tem se je izkazalo, da igrajo pomembno vlogo t. i. zveze oz. poznanstva.

## **2. Družinsko podjetje**

### **2.1. Opredelitev družinskega podjetja**

V literaturi ni enotne opredelitve družinskega podjetja. Različne opredelitve opredeljujejo bistvene značilnosti z različnih vidikov. Glas (2003, str. 143) ugotavlja, da nekatere opredelitve poudarjajo le eno razsežnost, npr. lastništvo (Filion, 1991), management (Handler, 1989), zaposlovanje (Vahčič, 1994), druge povezujejo še vlogo čustev (Leach, 1994), vključenost vsaj dveh generacij (Syms, 1992) oz. kombinacijo teh razsežnosti (Hahn, 1992). Nekaj takšnih opredelitev, ki družinsko podjetništvo opisujejo iz različnih zornih kotov, prikazuje Tabela 1 na strani 3.

Neubauer in Lank (1998, str. 5-6) sta združila osnove različnih opredelitev v naslednje točke:

- delež lastniškega kapitala v lasti družine,
- zaposlenost družinskih članov v podjetju, ki je v lasti družine,
- prisotnost nedružinskih zaposlenih in članov managementa,
- stopnja pričakovanja o vključitvi družinskih članov v podjetje v prihodnje,
- število generacij lastniške družine, ki so vključeni v posel,
- število družinskih članov, ki so managerji in/ali lastniki,
- družina sprejme sklep, da nadzoruje lastno podjetje,
- nedružinski člani zaznajo, da delajo v družinskem podjetju,
- neposredni potomec ustanovitelja ima managerski in/ali lastniški nadzor,
- velikost podjetja, še posebno število zaposlenih.

Tabela 1: Pregled opredelitev družinskega podjetja

Lastništvo – management	
Alcorn (1982, str. 23)	Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija, itd. Če je del delnic v lasti drugih, mora družina tudi voditi podjetje.
Barry (1975, str. 42)	Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine.
Barnes in Hershon (1976, str. 106)	Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine.
Dyer (1986, str. xiv)	Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na odločitve v zvezi z lastništvom ali managementom vplivajo družinski odnosi.
Lansberg, Perrow in Rogolsky (1988, str. 2)	Podjetje, v katerem imajo člani družine po zakonu nadzor nad lastništvom.
Stern (1986, str. xxi)	Podjetje, ki je v lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin.
Soodvisni podsistemi (vpletenost družine v podjetje)	
Bechard in Dyer (1983b, str. 6)	Podsistemi v sistemu družinskega podjetja vključujejo (1) podjetje kot entiteto, (2) družino kot entiteto, (3) lastnika kot entiteto in (4) povezujoče organizacije, kot je svet direktorjev.
Davis (1983, str. 47)	Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo enkratnost.
Generacijski prenos	
Churchill in Hatten (1987, str. 52)	To, kar navadno razumemo pod družinskim podjetjem je bodisi pojav ali pričakovanje, da je ali bo mlajši član družine od starejšega prevzel nadzor na podjetjem.
Ward (1987, str. 252)	Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine.
Uporaba več kriterijev	
Donnelley (1964, str. 94)	Podjetje pojmuje kot družinsko podjetje, kadar je bilo tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar je imela ta povezava vzajemen odnos na politiko podjetja ter na interese in cilje družin.
Rosenblatt, de Mik, Anderson in Johnson (1985, str. 4-5)	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: Duh, 2003, str. 14-15.

## 2.2. Razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji

Družinska podjetja se od nedružinskih razlikujejo v mnogih stvareh. Razlike v upravljanju in managementu z vidika notranjih dejavnikov so naslednje (Peljhan, 2001, str. 16):

- Družinska podjetja so v primerjavi z nedružinskimi »skrivnostna«. Skrivajo informacije, ker se bojijo, da bi njihovo nepravilno tolmačenje spodkopalo dolgoletni trud ustvarjanja ugleda družinskega podjetja ter odnosa družine in podjetja do zaposlenih in družbe.
- Pri zaposlovanju dajejo družinska podjetja pogosto prednost članom družine. To velja zlasti pri zaposlovanju najvišjega in srednjega managementa.
- Družinski in poslovni interesi niso vedno konsistentni – na poslovne odločitve pogosto vplivajo spremembe v družini. V nekaterih družinskih podjetjih je razvidno, da velja načelo »podjetje služi družini« in ne nasprotno »družina služi podjetju«. Pogosto se managerji, člani družine, tega zavedajo, vendar so nemočni, da bi kar koli spremenili.
- Družinska podjetja so zelo previdna. Zanje je značilna »previdna rast« in odpor do sprememb, ki bi kakor koli vplivale na razvite vrednote oz. kulturo podjetja, ki se razvija skozi generacije.
- Želja po ohranitvi podjetja v družinski lasti je pogosto razlog, da družinska podjetja zelo težko dobijo finančno pomoč od zunaj, saj niso pripravljena ponuditi udeležbe v kapitalu podjetja. Zato svoj razvoj pogosto financirajo z reinvestiranjem dobička.

Koteyjeva (2005) navaja rezultate raziskave, v kateri je skušala priti do določenih dejstev o razlikah med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Ti rezultati so naslednji:

- V družinskih podjetjih se pogosto pojavlja omejevanje rasti podjetja z namenom ohranitve dolgoročnega lastništva in kontrole. Notranja kontrola in sistem poročanja sta strožja kakor v nedružinskih podjetjih.
- Omejena rast in večinska udeležba v lastništvu omogočata družinskemu podjetju neformalno poslovno prakso. V nedružinskih podjetjih uporabljajo formalne poslovne prakse.
- Rast družinskega podjetja je zaželeno z vidika zagotavljanja dobrobiti preostalih družinskih enot, v nedružinskih podjetjih pa predvsem zaradi pridobivanja zunanjih virov. V obeh primerih pa je rast ključnega pomena za preživetje obeh oblik podjetij.

### **2.3. Prednosti in slabosti družinskega podjetja**

Ker enotne opredelitve družinskega podjetja ni, je precej onemogočeno tudi pridobivanje ustreznih statističnih podatkov o tovrstnih podjetjih. Podatki tako ustrezajo začetni definiciji določenega avtorja. Zaradi nezadostnih informacij zlahka podcenjujemo pomen in velikost sektorja družinskih podjetij. Vodje družinskih podjetij se pri vsakodnevem poslovanju srečujejo z množico ugodnosti, ki izhajajo iz družinskega podjetništva. Prednosti in slabosti, ki jih v enem od svojih del navaja Leach (1991, str. 5–14), so prikazane v Tabeli 2 na strani 5.

Poleg prednosti, ki jih imajo družinska podjetja, se morajo ta vsakodnevno ubadati tudi z resnimi problemi, konflikti in dilemami.

Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Prednosti družinskih podjetij	Slabosti družinskih podjetij
- Predanost delu in družini	- Togost
- Znanje	- Poslovni izzivi
- Fleksibilnost v času, delu in denarju	- modernizacija zastarelih metod vodenja
- Dolgoročno razmišljanje	- usmerjanje tranzicije
- Stabilna kultura	- pridobivanje kapitala
- Hitro sprejemanje odločitev	- Nasledstvo
- Zanesljivost in ponos	- Čustveni vplivi
	- Vodstvo in legitimnost

Vir: Leach, 1991, str. 5, 10.

Glavne *prednosti* družinskega podjetja so (Leach, 1991, str. 5–9):

- *Predanost poslu in družini.* Podjetniki, ki ustanovijo podjetje, postanejo na svoj posel čustveno navezani. To je njihov dosežek in rezultat trdega dela. Ta vpliv ima posledice tudi v podjetnikovi družini. Družinski člani imajo avtomatično delež zaslug za uspeh podjetja, zato čutijo družinsko odgovornost za uspeh podjetja, preprečevanje konfliktov in ustvarjanje ugodnega delovnega okolja. V delo so pripravljeni vložiti več energije, kot bi je v katerem drugem podjetju. Posledica družinskega entuziazma je tudi večje prizadevanje in lojalnost nedružinskih članov. Ti se počutijo kot del tima, in tako prispevajo k skupnemu cilju.
- *Znanje.* Znanje družinskih podjetij se razlikuje od znanja njihovih konkurentov. Njihovo znanje se namreč prenaša iz roda v rod. Otroci družinskih podjetnikov se že od malih nog seznanjajo z družinskim poslom in jim je zato ob vključitvi v družinsko podjetje mnogo stvari že znanih.
- *Fleksibilnost v času, delu in denarju.* Družina mora v podjetje vlagati delo in čas, kadar koli je to potrebno. Denar iz podjetja se izplača, ko si podjetje to lahko privošči. V porabi denarja se pokažejo tudi razlike med podjetniškimi in navadnimi družinami. Poraba prihodkov v navadnih družinah ni problem. V podjetniških družinah je zasebni denar tisti, ki so ga pridobili iz podjetja. Zato je treba vedno uravnovežiti zasebne potrebe in potrebe podjetja. Ravno fleksibilnost v času, delu in denarju vodi v konkurenčno prednost družinskega podjetja.
- *Dolgoročno razmišljanje.* Večina družinskih podjetij ima izoblikovane predstave o tem, kaj želijo doseči na dolgi rok. Uporabljajo strateško načrtovanje, ki zmanjšuje tveganja in omogoča lažje premagovanje nepredvidljivih težav.
- *Stabilna kultura.* Stabilnost je posledica jasnih odnosov v podjetju, določene poslovne etike poslovnega sistema. Zaradi te določenosti vsi natančno vedo, kako stvari potekajo.
- *Hitro sprejemanje odločitev.* Obveznosti so natančno opredeljene, najpomembnejše odločitve navadno sprejema en človek, največ dva.
- *Zanesljivost in ponos.* Družinska podjetja so stabilna in zanesljiva struktura. Mnogo poslovnih partnerjev raje sodeluje s podjetji, ki imajo dolgoletno tradicijo. Poznanstva so trajna, ker se ljudje na vodilnih položajih ne menjajo pogosto.



Kot glavne *slabosti* družinskih podjetij Leach (1991, str. 9–14) navaja:

- *Togost*. Mlajša generacija pogosto posluje tako, da zadovolji svoje prednike, in ne tako, kakor bi bilo potrebno za uspešno poslovanje. Sprememb se bojijo, ker bi te lahko vznemirile sorodnike.
- *Poslovni izzivi*. Prvi od izzivov je modernizacija zastarelih metod vodenja. Mnogo podjetij je propadlo, ker so vztrajala pri izdelkih, ki jih je tržišče zavračalo. Drugi izziv je način ureditve tranzicije, pri čemer se pogosto pojavijo razlike v mnenjih. Npr.: Ko oče zapušča podjetje, želi njegov naslednik popolnoma spremeniti poslovanje. Pojavijo se konflikti, ki vplivajo tudi na druge zaposlene, nedružinske člane, dobavitelje in kupce. Tretji izziv je pridobivanje kapitala, v čemer so družinska podjetja precej konservativna. To je lahko posledica težnje po tem, da se dokaže zmožnost financiranja poslovanja v celoti iz družinskih sredstev, ali pa strahu, da bi z zunanjimi viri družina izgubila upravljalno večino v podjetju.
- *Nasledstvo*. Zamenjava vodilnega ni le prehod lastništva iz ene generacije v drugo, ampak preobrat, v kateri mladi ljudje s svojimi novimi idejami o vodenju in razvoju podjetja, spreminjajo kulturo organizacije.
- *Čustveni vplivi*. Pri družinskem podjetju gre za interakcijo družinskega in poslovnega sistema, ki temeljita na različnih vrednotah. To prepletanje se kaže v vsakodnevnih konfliktih pri vodenju poslov.
- *Vodstvo in legitimnost*. Težava nastopi, ko ni pravega naslednika, ki bi prevzel funkcijo vodenja. Deljeno vodstvo lahko vodi do dileme zaposlenih, ki ne vedo, koga pravzaprav poslušati.

## **2.4. Družinski in poslovni sistem**

Bistvena značilnost družinskih podjetij, ki se pojavlja v vsakodnevnem poslovanju, je prepletanje družinskega in poslovnega sistema. Sistema imata svoje značilnosti in svoj življenjski cikel ter vzajemno vplivata drug na drugega. Razlike med družinskim in poslovnim sistemom prikazuje Tabela 3 na strani 7.

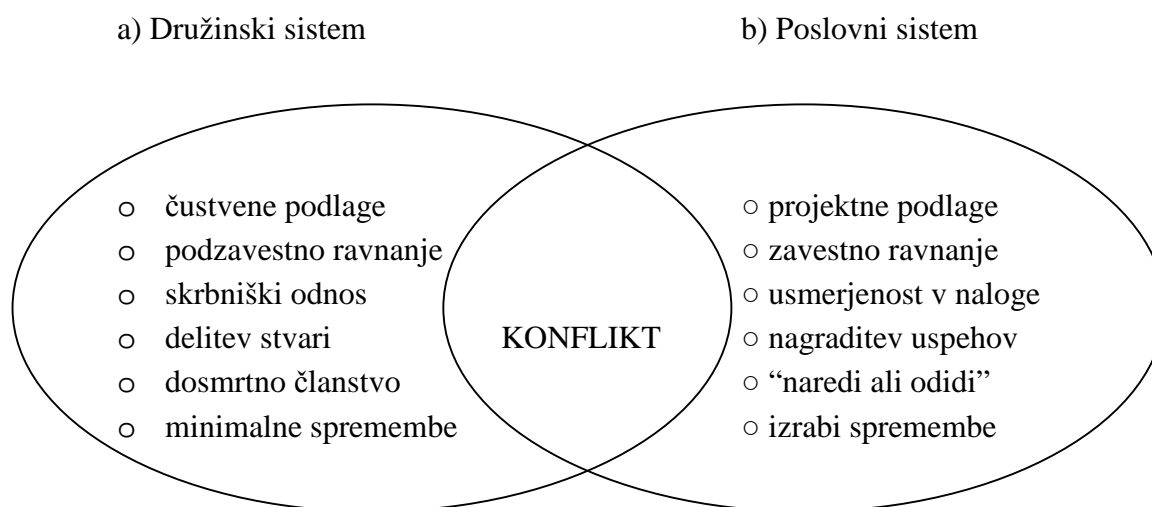
Družine so navadno zaščitniške. Osnovna naloga družine je, da ustvarja ugodno okolje za odraščanje, medtem ko ima podjetje vedno natanko določene naloge in cilje. V nedružinskih podjetjih družinski in poslovni sistem delujeta popolnoma neodvisno drug od drugega. Za družinska podjetja pa je značilno prekrivanje, ki je lahko vzrok raznih konfliktov. Takšno prekrivanje prikazuje Slika 1 na strani 7. Sistema se stalno spreminjata in oba sčasoma razvijeta svoje mehanizme za spopadanje s temi spremembami.

Tabela 3: Družinski in poslovni sistem

Družinski sistem	Poslovni sistem
<ul style="list-style-type: none"> <li>– temelji na čustvih</li> <li>– podzavestno ravnanje</li> <li>– naravnano navznoter</li> <li>– minimalne spremembe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– projektne podlage</li> <li>– zavestno obnašanje</li> <li>– naravnano navzven</li> <li>– izrabi spremembe</li> </ul>

Vir: Leach, 1991, str. 20.

Slika 1: Prepletanje družinskega in poslovnega sistema



Vir: Vadnjal, 2000, str. 149.

Če je mesto opravljanja dejavnosti doma, je potrebno še več pozornosti namenjati interakciji med družinskim in poslovnim okoljem. Tu je namreč večja možnost konfliktov glede prostora, skupnih virov (npr. avtomobil, telefon) in človeškega kapitala kot sta čas in energija ljudi (Masuo, Fong, Yanagida, 2005, str. 1). V normalnih razmerah, ko je prekrivanje obeh sistemov še v mejah normale, je družinsko podjetje še možno usmerjati, ko pa je presek obeh sistemov prevelik, lahko postane uničujoč za posel (Glas, Pšeničny, 2000, str. 149).

Cilji podjetja so mnogokrat skladni s cilji družine. Človeku, ki bi rad preživel več časa s partnerjem in otroki, je družinsko podjetje čudovita priložnost, saj ima za sodelavce člane družine. Vezi med njimi se še okrepijo, saj so jim poleg družinskih skupni tudi poslovni cilji (Manfreda, 1996, str. 6). Družinsko podjetništvo omogoča doseganje ekonomskih ciljev družine in podjetja, kajti za svoje delo zaposleni družinski člani dobijo ustrezno plačo. Po drugi strani ima tudi podjetje od zaposlenih sorodnikov koristi, kajti le-ti so, v najboljšem primeru, zaradi osebne vpletenosti pripravljeni delati kadarkoli, več in bolje kot nedružinski uslužbenci.

### 2.4.1. Model treh krogov

Za boljše razumevanje narave družinskih podjetij so avtorji razvili različne modele družinskega podjetja. Začeli so z pristopom dveh sistemov, kjer sta sistema podjetja in družine opredeljena kot ločeni enoti z vidika strukture, ciljev in nalog. Zasnovo dveh (pod)sistemov družinskega podjetja so kasneje dopolnili. Vzrok za to je v ločevanju (pod)sistema lastništva in managementa znotraj podjetja. Nekateri posamezniki so namreč lastniki, ki niso vključeni v podjetje, drugi so managerji, vendar pa nimajo lastniškega deleža v podjetju.

Kot pripomoček za boljše razumevanje medosebnih konfliktov ter problemov glede vlog in prioritete, so avtorji razvili model treh krogov. Model treh krogov, ki ga prikazuje Slika 2, ponazarja sistem družinskega podjetja sestavljen iz treh neodvisnih, vendar prekrivajočih se (pod)sistemov: podjetja, lastništva in družine. Posameznik spada v eno od sedmih področij, ki jih tvorijo prekrivajoči se krogi, ki predstavljajo podsisteme.

Slika 2: Model treh krogov družinskega podjetja



Vir: Duh, 2003, str. 22.

Legenda:

1. Družinski člani, ki niso vpleteni v posle.
2. Zunanji vlagatelji
3. Nedružinski uslužbenci
4. Družinski člani, ki niso zaposleni, a so lastniki deležev.
5. Nedružinski uslužbenci, lastniki deležev
6. Zaposleni družinski člani, ki nimajo lastništva.
7. Zaposleni družinski člani – lastniki

V področju 1, 2 ali 3 se nahaja oseba, ki ima s podjetjem le eno vez. Če je le delničar, ki ni član družine ali zaposlen v podjetju, pripada področju 2. Področju 1 pripada član družine, ki ni niti lastnik niti zaposleni v podjetju. V področje 3 se uvršča zaposleni, ki ni niti lastnik niti član družine. Posamezniki, ki imajo z družinskih podjetjem več kot eno vez, se uvrščajo v enega od prekrivajočih se področij (4, 5, 6 ali 7). Lastnik, ki je član družine, a ni zaposlen v podjetju, se nahaja v področju 4. Lastnik, ki dela v podjetju, a ni član družine, je v področju 5. Družinski član, ki je zaposlen v podjetju, a nima lastniškega deleža, se nahaja v področju 6. V osrednjem področju oz. področju 7 se nahaja družinski član, ki je zaposlen v podjetju in ima hkrati lastniški delež. Med področji znotraj modela treh krogov prihaja do vsakodnevnih konfliktnih situacij. Zato je pomembno natančno opisati različne vloge in (pod)sisteme, kar pomaga razbiti kompleksne interakcije znotraj družinskega podjetja.

### **3. Osebe v družinskem podjetju**

Družinska podjetja so nekaj posebnega ravno zaradi ljudi v njih. To so družinski člani – zaposleni so v sorodu drug z drugim – in tudi nedružinski člani. Zlasti v zgodnjih fazah razvoja je podjetje manjše in so v njem kvečjemu trije člani. Ko pa podjetje zraste, se vključujejo vedno novi družinski člani in vsak od njih prispeva svoj delež k poslovanju. Za razumevanje odnosov med člani družine in najpogostejših oblik konfliktov je treba poznati glavne udeležence družinskih podjetij.

#### **3.1. Družinski člani**

##### ***3.1.1. Ustanovitelj***

Podjetnik ustanovitelj je najpomembnejši dejavnik uspešnosti malih podjetij. Hkrati je tudi najbolj tvegan dejavnik uspeha, ker s svojimi odločitvami določa prihodnje dejavnosti delovanja podjetja (Gruber, Müller, 2002, str. 37).

Leach (1991, str. 26) je glede na prevladujoče lastnosti podjetnikov identificiral tri tipe ustanoviteljev: lastnike, vodje in strokovnjake. Lastnikom je najpomembnejše lastništvo in

oblast. Identificirajo se s podjetjem. Posla ne profesionalizirajo. Ker nadzorujejo otroke, ti postanejo pasivni ali uporniški. Tudi vodje želijo imeti oblast v svojih rokah, vendar je ta učinkovito delegirana. Ponosni so na družino in družinsko podjetje, zato tudi spodbujajo sodelovanje otrok v podjetju. Strokovnjak gradi posel na osnovi tehničnih sposobnosti in ustvarjalnosti. Administracijo delegira ključnim, nedružinskim managerjem. Otroke včasih spodbuja, včasih ne. V primeru ustanovitelja strokovnjaka se pogosto pojavi konflikt med otroki in nedružinskimi managerji.

Fritz (1992, str. 70–71) pripisuje vodji družinskega podjetja naslednje lastnosti:

- Vodje družinskih podjetij so samozavestni. Vedo, kaj je treba narediti in na kakšen način. Samozavest privlači zaposlene, da jim sledijo.
- Vodje so odločni. Odločnost omogoča premagovanje ovir, ki se pojavljajo pri poslovanju, in uspešno doseganje začrtanih ciljev.
- Vodje znajo pooblaščati zaposlene za opravljanje določenih nalog. Vsega pač ne morejo opraviti sami.
- Vodje znajo motivirati. Dober vodja ve, kako delu vdihniti pridih zabave. Prav tako zna prepričati zaposlenega, da ima ta spretnosti za opravljanje določenega dela.
- Vodje se zavedajo pomena timskega dela. Vsakodnevno oblikujejo skupine ljudi, ki s kombinacijo svojih sposobnosti najbolje opravijo delo.

V vsakdanji praksi družinskega podjetništva se lahko kot lastnik in/ali manager pojavlja mož, žena ali celo zakonski par. Kot lastniki prevladujejo moški. Profil moškega in ženskega podjetnika je predstavljen v Tabeli 4 na strani 11.

Odločitev žensk za podjetništvo je pri nas močno povezana s podporo moža, ki ženi pomaga finančno, ji je v psihološko podporo in ji svetuje pri sprejemanju odločitev. Pri vsem tem je pomembna tudi podpora družine. Tako kot v vsakdanjem življenju se morajo uspešni zakonski pari držati določenih pravil tudi pri poslovanju. Zaradi prepletanja družinskega in poslovnega sistema lahko nesoglasje v poslu vodi do nesoglasij v zakonski zvezi in obratno. Nevarnost dela v navezi je v tem, da skupaj preživita preveč časa, zaradi česar se lahko pojavijo tekmovalnost, ljubosumnost, zavist ali grajanje. Za uspešne podjetniške pare je značilno (Benson et al., 1990, str. 27–29):

- zakon in otroci so na prvem mestu,
- partnerja kažeta drug do drugega veliko spoštovanja,
- visoka stopnja komunikacije,
- partnerja dopolnjujeta svoje talente in stališča,
- starša podpirata drug drugega in pazljivo definirata individualne odgovornosti in obveznosti,
- obstajajo močne družinske vezi,
- tekmujeta z zunanjim svetom in drug z drugim,
- rada se smejata,
- znata obvladati lasten ego.

Tabela 4: Profil moškega in ženskega podjetnika

MOŠKI PODJETNIK
<ul style="list-style-type: none"> <li>- prvorojenec</li> <li>- oče in/ali mati s samostojnim poslom</li> <li>- višje izobražen</li> <li>- poročen</li> <li>- prvi pomembnejši posel v zgodnjih 30. letih</li> <li>- poprejšnje poslovne izkušnje</li> <li>- željan neodvisnosti</li> <li>- samozavesten</li> <li>- zmeren prevzemalec tveganja</li> <li>- visoka toleranca negotovosti</li> <li>- visoka stopnja energije</li> <li>- največji začetni problemi so bili pridobitev zagonskega kapitala in trženje</li> <li>- največji problemi trenutnega poslovanja so upravljanje denarnih tokov in slab poroštveni položaj</li> </ul>
ŽENSKA PODJETNICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- prvorojenka v družini iz srednjega razreda</li> <li>- izobrazba klasične smeri</li> <li>- poročena</li> <li>- prvi pomembnejši posel v srednjih 30. letih</li> <li>- motivirana z željo po neodvisnosti in zadovoljstvu pri delu</li> <li>- majhni in mladi posli</li> <li>- največji začetni problemi so bili pomanjkanje poslovnih izkušenj in najetje posojila</li> <li>- največji problemi trenutnega poslovanja so pomanjkanje izkušenj s finančnim načrtovanjem in slab poroštveni položaj</li> </ul>

Vir: Rebernik et al., 1997, str. 35.

### **3.1.2. Otroci**

Najpogostejša kombinacija v družinskem podjetju je odnos oče–sin. Ta odnos je tudi pogost vir konflikta. Od sinov se včasih pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje, čeprav imajo izoblikovane drugačne cilje za prihodnost. Če se v poslovnih odločitvah razumeta, lahko postaneta nepremagljiva partnerja. Žal se to zgodi le redko.

Napredovanje žensk v poslovnem svetu je sprožilo, da se tudi hčere obravnava kot kandidatke za vodilna mesta in nasledstvo v družinskem podjetju. Očetje pogosto sprejmejo nasvet ali mnenje hčera, ker v njih ne vidijo konkurence in ker hčere pomagajo očetom bolj iz ljubezni kot iz poslovnega interesa. Očetje lažje shajajo s hčerami, do njih so manj strogi. Zato se s hčerami lažje pogovarjajo tudi o nasledstvenih vprašanjih.

Položaj priženjenih pogosto ni preprost. Prihod v podjetje je lahko prednost in priložnost, a hkrati nevarnost novih konfliktov. Priženjeni se pogosto počutijo izolirane. V podrejen položaj jih potisnejo tudi razprave med družinskimi člani, ki se nanašajo na posel. Ritem življenja v podjetniški družini je popolnoma drugačen od življenjskega ritma priženjenega. Konflikt lahko povzroči tudi pritiskanje priženjenega na partnerja, ki ima drugačna pričakovanja glede svoje vloge v podjetju. Želi si napredovanja, višje plače ali pa drugih ugodnosti. Na priženjenega lahko ljudje gledajo kot na koristolovca, ki se je v družino priženil zaradi želje po delovnem mestu v družinskem podjetju. Težave se pojavijo tudi v primeru ločitve. Rešitev nekaterih problemov je predporočna pogodba, v kateri se razčistijo določena vprašanja.

### **3.2. Nedružinski člani**

Nedružinski uslužbenci imajo v družinskem poslovanju pomembno vlogo. Delo v družinskem podjetju ne ustreza vsakomur. Nedružinski uslužbenci se zavedajo svoje neenakopravnosti z družinskimi člani; spremljajoč pojav družinskega podjetništva je nepotizem oz. favoriziranje družinskih članov pri zaposlovanju v domačem podjetju. Nepotizem se pojavlja v družinskih podjetjih, ki postavljajo na prvo mesto družinske vrednote in med kriterije za vstop v podjetje pogosto ne vključijo sposobnosti prišlekov (Brecelj, 1998, str. 18). Pogosto se zaradi vključenosti novega družinskega člana ustvari novo, povsem nepotrebno delovno mesto. V nekaterih podjetjih zasedajo najvišja mesta družinski člani, čeprav za to niso dovolj usposobljeni. To vodi do mnogih negativnih rezultatov:

- močno omejevanje števila potencialnih vodij,
- sposobni nedružinski člani, za katere je motivacija ravno položaj v družinskem podjetju, bodo izgubili interes za delo v družinskem podjetju in iskali službo drugje,
- nepotizem ima velik vpliv tudi na usposabljanje nedružinskih zaposlenih, njihov sistem nagrajevanja in programe razvoja kariere v nedružinskem podjetju.

Največja težava se pojavi, če vodilno mesto v družinskem podjetju zasede nekvalificirani družinski član. Tako so mnogoletne izkušnje nedružinskega zaposlenega izgubljene. Ta zapusti podjetje in dokaže svoje sposobnosti v podobnem podjetju. Mnogi menijo, da je delo v družinskem podjetju pravica, ki je dana družinskemu članu že s samim rojstvom. Če želijo obdržati delovno mesto, morajo vsakodnevno dokazovati svoje delovne sposobnosti. Hkrati so lahko tudi mentorji družinskim članom, ki vstopajo v podjetje in nimajo zadostnih znanj o poslovanju v družinskem podjetju.

#### ***3.2.1. Dileme vključitve družinskih in nedružinskih članov v podjetje***

V družinskih podjetjih so vključeni starši, sinovi, hčere, sestre, brati in drugo sorodstvo. Zaposlovanje družinskih članov zahteva veliko previdnost. Za nekatere je delo s sorodniki dosti težje kot delo z osebo, ki ni član družine, drugi pa lahko ravno prek skupnega dela vzpostavijo s sorodniki odlične odnose (Brecelj, 1998, str. 16).

Od zaposlenih v družinskem podjetju se pričakujejo delavnost, natančnost, ustvarjalnost in druge pozitivne lastnosti. Priložnost za zaposlitev naj se ponudi tudi sorodnikom, vendar je najslabše, če zaradi sorodnika ustvarimo novo delovno mesto. Pomembno je, da obravnavamo nedružinske uslužbenke enako kot zaposlene sorodnike. Nagrada za uspešno poslovanje naj bo v skladu z doseženimi rezultati. To pomeni, da je bodisi zaposleni družinski bodisi nedružinski član nagrajen tako, kakor si zasluži.

Zaposlovanje sorodnikov v družinskem podjetju lahko sproži mnogo konfliktnih situacij. Za lažjo predstavo te dileme opisujem v nadaljevanju zaposlovanje osebe X. Če je podjetje nedružinsko, ima odločitev za zaposlitev dve posledici. Odločitev je dobra, če je oseba X dober delavec, in slaba, če je X nedelaven oz. len. V primeru družinskega podjetja je situacija malce bolj zapletena. Če je X sorodnik in se ga zaposli v družinskem podjetju, je to za družino dobro. Če je oseba X priden delavec, je to dobra odločitev za družino in podjetje. Odločitev, ki so slabe za podjetje in družino, naj ne bi sprejemali. Se pa pojavijo kombinacije »dobro za družino in slabo za podjetje« ali pa »slabo za družino in dobro za podjetje«. Te situacije vnašajo v poslovanje konflikte.

#### **4. Konflikti v družinskih podjetjih**

Konflikt je splošen družbeni pojav, ki je povsod prisoten in neizbežen. Lahko ima dobre in slabe učinke, zato ga je treba nadzorovati, da ostane tvoren in koristen. Konflikte je treba obvladovati, da pri njihovem razreševanju zmanjšamo ali preprečimo negativne izide in zagotovimo pozitivne izide (Belak et al., 1993, str. 367).

Prepletanje poslovnih in družinskih vrednot vodi k nastanku konfliktov. Glas (2003, str. 147) navaja, da je za uspešno poslovanje treba:

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

Problemi družinskih podjetij, kjer se pojavlja neskladje družinskih in poslovnih ciljev, se nanašajo na dileme (Glas, 2000, str. 96):

- kako vključiti v podjetje mlado generacijo,
- kako nagrajevati družinske člane,
- kako izbrati pravega naslednika,
- kako (ali sploh) vključiti v podjetje zakonce otrok,
- ali omogočiti tudi zaposlenim, ki niso družinski člani, napredovanje na najvišja mesta, da postanejo solastniki podjetja,
- kdaj in kako prenesti lastništvo podjetja na naslednjo generacijo,
- kako reševati spore v družini, da to ne bi pretirano obremenilo poslovanja.



- Osveščенost o konfliktih, ki niso omejeni samo na posameznikove medčloveške odnose v družini, se večа. Konfliktnost se iz družine prenaša v družinsko podjetje, in če se v družini nismo naučili reševanja konflikta, tega ne bomo sposobni niti v podjetju (Kelbl, 2002, str. 13).

#### **4.1. Vpliv družinskih odnosov in konfliktov na razvoj družinskega podjetja**

Konflikti se pogosto pojavijo kot rezultat kombinacije dveh sistemov, ki sta si v svojih temeljih tako različna, da lahko skupaj delujeta le z določeno mero kompromisa. Zaradi prepletanja družinskega in poslovnega sistema so dobri družinski odnosi osnova uspešnemu poslovanju družinskega podjetja. Konflikti predstavljajo resno oviro za uspešni obstoj in razvoj družinskega podjetja, če niso ustrezno obvladani. Da bi te konflikte lahko na ustrezne načine obvladali, jih moramo poznati in razumeti (Duh, 2003, str. 95).

Večina raziskav o družinskih odnosih se nanaša na preučevanje medgeneracijskih odnosov, zlasti odnosov oče–sin ter odnosov med brati in sestrami. Ti odnosi se pogosto navajajo tudi kot osnovni viri konfliktov, tj. konfliktov med očetom in sinom ter konfliktov, ki izvirajo iz tekmovalnosti med otroki. Težave, ki jih imajo v medsebojnih odnosih očetje in bratje, se lahko razširijo na ostalo sorodstvo v družinskem podjetju. Zmanjšani dohodki podjetja vodijo do zmanjšanja blaginje sorodnikov, kar povzroči obžalovanje ustanovitelja oz. njegovega naslednika. Birley (1998, str. 95–96) pravi, da je najbolj nevarna situacija, ko si posamezni člani družine v boju s sorodniki poskušajo in uspejo pridobiti na svojo stran cele oddelke, kjer so tudi nedružinski uslužbenci. V takšnem primeru je vsakršna komunikacija popolnoma onemogočena. Ustanovitelju na koncu preostane le prodaja podjetja, s čimer zagotovi vsakemu sorodniku pošten finančni delež.

#### **4.2. Odnos oče–sin**

Ustanovitelj je pogosto avtorska osebnost in kot tak nepripravljen deliti odgovornost na podrejene. Podjetje je dosežek, njegov ljubljeneц, njegova ljubica. Nanj je ponosen, zato se pogosto upira upokojitvi in predaji podjetja nasledniku. Čuti potrebo po razkazovanju svojih sposobnosti in skuša sam sebe prepričati, da lahko le on uspešno vodi podjetje. Kot odgovor na takšno ravnanje se pri sinu ustvarijo negativna čustva, in tako pogosto nastopijo konfliktne situacije. Otrok, ki sam sebe vidi kot koristnega, ne čuti potrebe po razdiralnem in uničevalnem vedenju (Jones, 1999, str. 164). Pohvala za dobro opravljeno delo zato ni nikoli odveč.

Zaradi nepripravljenosti očeta na upokojitev so sinovi pogosto razočarani. Težave se pojavijo tudi pri prenosu lastništva. Ustanovitelj je karizmatična osebnost, s katero so se identificirali zaposleni, pa tudi okolje, njegovo ustvarjalnost in moč je le težko ponoviti. Sin pogosto prevzame podjetje z vsemi slabostmi, ki so se skrivale za močno osebnostjo odhajajočega vodje. Zato podjetja po odhodu ustanovitelja pogosto razpadejo (Duh, 2003, str. 96).

Če se sin loti reorganizacije podjetja, je takoj izpostavljen kritikam javnosti. Če mu gre pri poslu slabše – za kar ni sam kriv, ampak zunanji dejavniki –, ga ljudje ocenjujejo kot nedoraslega poslu, ki ne zna izkoristiti priložnosti, ki mu jo je pripravil oče. Če se izkaže, da podjetje uspešno posluje tudi pod sinovim vodstvom, bo javnost mislila, da mu je vse pripravil oče. Ustanovitev podjetja je pač edinstven podvig starejše generacije. Oče v konfliktnih situacijah gleda na sina kot na nehvaležneža, sin pa goji sovražna čustva do očeta, zaradi česar se počuti krivega. Pogosto se oče boji, da sin ne bo nikoli dovolj sposoben za vodenje družinskega posla, a te občutke skriva. Hkrati sin potrpežljivo čaka na svojo priložnost. Velik pritisk vodi sina k razmišljanju o odhodu iz podjetja, a se zato počuti nezvestega in se hkrati boji, da bi se ravno po njegovem odhodu pojavila možnost prenosa vodenja na mlajšo generacijo (Birley, 1998, str. 92).

### **4.3. Odnosi med otroki**

Pogosto se otroška tekmovalnost nadaljuje tudi v zrelih letih. Rivalstvo škodljivo vpliva na vodenje podjetja, vpliva na managerske odločitve, če pa postane neobvladljivo, lahko »ohromi« celotno podjetje (Leach, 1991, str. 47). Rivalstvo pogosto izhaja iz dajanja prednosti starejšemu sinu, kar zadeva nasledstvo podjetja. Mlajši sinovi lahko to tradicionalno navado razumejo kot dejstvo, da je starejši sin bolj priljubljen. Rešitev teh problemov je predvsem odprta komunikacija med otroki. V odkritih pogovorih se lahko brata dogovorita, kako si bosta razdelila vloge v podjetju, da bo lahko vsak potrdil svoje sposobnosti.

## **5. Rešitev konfliktov**

Družinska podjetja navadno ustanovljajo močne družine, ki imajo naslednje lastnosti (Neubauer, Lank, 1998, str. 72):

- predanost,
- spoštovanje in odkrita komunikacija,
- družina veliko časa preživi skupaj,
- zdrav duh,
- spopadanje s kriznimi in stresnimi situacijami.

Schiff Estessova (1996, str. 76) o lastnostih močnih družin pravi, da:

- imajo družinski člani skupne vrednote,
- se družinski člani odkrito sporazumevajo,
- družina preživi veliko časa skupaj,
- probleme rešujejo sproti.

Predanost zajema skupne cilje in skrb za skupno dobrobit. Medtem ko se družinske člane spodbuja k doseganju lastnih ciljev, predanost družini izključuje prizadevanja, ki lahko ogrozijo dobrobit družine. S spoštovanjem in odkrito komunikacijo je mišljena sposobnost prepoznavanja zmožnosti ostalih članov. Močne družine uživajo v skupnem preživljanju prostega časa in ne dopuščajo zunanjim pritiskom, da jih razcepijo. Za takšne družine so značilne pozitivne vrednote, kot so celovitost, poštenost, zvestoba in etičnost. S konfliktnimi situacijami se spopadajo tako, da se osredotočijo na problem in njegove morebitne pozitivne elemente ali pa poiščejo zunanjo pomoč, kadar jo potrebujejo. Sposobnost družinskih članov za odkrito sporazumevanje, spoštovanje individualnih odločitev in visoka stopnja zdravega duha so pomembni dejavniki spopadanja s kriznimi situacijami. Hkrati pripomorejo k reševanju konfliktov med njimi samimi.

Pogosto se podjetniški očetje bojijo soočenja z izgubo nadzora. Oče, ki namesto da bi povabil sina k vključitvi v podjetje, sili sina v družinsko poslovanje, seje seme prihodnjega konflikta. Levinson pojasnjuje (Leach, 1991, str. 50), da veliko naslednikov pravi, da prevzamejo podjetje predvsem zaradi priložnosti ali občutka krivde, ki bi ga sicer imeli. Pogosto je glavni razlog oče, ki je s svojimi preteklimi dejanji povzročil sinovo odvisnost od njega. Tako se sin ne more odločiti za odhod iz podjetja. Ker hoče uiti očetovemu nadzoru, se stalno bori s svojo odvisnostjo, kar povzroča konflikte. Komunikacija je zato ključnega pomena. Sin mora očetu pojasniti, da razume, kako pomembno je očetu podjetje, a da je pomembna tudi sinova neodvisnost v podjetju, ki omogoča razvoj lastnih sposobnosti in odgovornosti. Druga možnost je ustanovitev novega podjetja pod okriljem družinske korporacije ali pa odprtje poslovalnice v drugem kraju.

Kot rešitev mnogih konfliktov avtorji navajajo delo drugje (Liebowitz, 2005). S tem mislijo na prvo zaposlitev v drugem podjetju. Ta omogoča nasledniku osebno rast in pridobitev ali povečanje samozavesti. Hkrati se z izkušnjami zmanjša možnost prihodnjih konfliktov, kajti naslednik uvidi, da obstajajo problemi tudi v drugih podjetjih in ne samo doma. Zmanjšata se njegovi agresivnost in upornost. Z zaposlitvijo drugje pridobi nova poslovna znanja, ki mu bodo koristila tudi v domačem podjetju.

Konfliktov pa včasih ni mogoče rešiti brez zunanje intervencije. V tem primeru se pojavi tretja stran, ki skuša na podlagi poznavanja zgodovine odnosov omogočiti pogovor o najpomembnejših zadevah in oblikovanje novih, boljših odnosov, ki bodo pripomogli k zmanjšanju potencialnih konfliktov. Če tudi sestanek s tretjo osebo propade, bo morda treba poiskati pomoč pri zunanjih svetovalcih.

Neuspešno reševanje konfliktov lahko privede do tega, da se sin umakne v podrejen položaj in čaka na svojo priložnost ali pa se odloči zapustiti družinsko podjetje (Leach, 1991, str. 49-50).

Za brata je najpomembnejše, da se sprijazni z dejstvom, da je njun odnos posledica tekmovalnosti iz mladih let. Medsebojni odnos morata razumeti, se odkrito pogovoriti o svojih čustvih in ravnanju ter, če je potrebno, vključiti v reševanje konfliktov tretjo osebo. Vlogi v podjetju si morata razdeliti tako, da bosta lahko oba pokazala svoje sposobnosti in znanja ter zmanjšala možnost prihodnjega konflikta. Če je podjetje dovolj veliko, se lahko rivalstvo zmanjša že z delitvijo odgovornosti za različna področja. Pomembno je, da se osredotočita na svoje delo in ne na delo brata. Napredovanje in druge nagrade za učinkovito delo naj imajo objektivne kriterije. Če niti zunanja stranka ne pomaga pri razrešitvi spora, je najbolje, da si brata razdelita podjetje. Pri tem se pojavi občutek krivde, da sta razbila in zapustila družinsko podjetje in tradicijo (Leach, 1991, str. 51).

### **5.1. Strateško načrtovanje**

Družinsko podjetje lahko z načrtovanjem skupne prihodnosti, oblikovanjem politike doseganja ciljev in opredeljevanjem odgovornosti družinskih članov izboljša svoje možnosti za uspeh. Strateško načrtovanje v družinskih podjetjih zajema:

1. določanje spornih problemov vključenosti družine v podjetje,
2. oblikovanje družinskega odbora, ki omogoča družinskim članom izmenjavo mnenj in skrbi ter sodelovanje pri oblikovanju poslovne politike,
3. oblikovanje družinske ustave,
4. pregled dosežkov družinskega podjetja in ohranjanje redne komunikacije.

#### *Proces planiranja*

V prvi fazi razvoja družinskega načrta je treba oceniti trenutno situacijo managerske in lastniške strukture podjetja in tudi odnos družine do podjetja ter vlogo zaposlenih družinskih in nedružinskih članov. V drugi fazi družina razvija politiko in cilje poslovanja. Politika mora pokrivati kritična področja družinsko-poslovnih odnosov (vključenost družinskih članov v poslovanje, delitev vodenja, prenos vodenja). Sledi določanje ključnih članov, ki odgovarjajo za implementacijo družinskega načrta, časovnega okvira za implementacijo in načina kontrole in ocenjevanja uspešnosti implementacije družinskega načrta (Leach, 1991, str. 54–55).

#### *Družinski odbor*

Kot rečeno, je glavna funkcija družinskega odbora omogočiti družinskim članom sodelovanje pri razvoju strateškega načrta in pri prihodnji politiki delovanja. Odbor je najbolj učinkovit v primeru vključitve dejavnih in nedejavnih družinskih članov ter njihovih partnerjev. Cilj je vzpostaviti do poslovanja podjetja enoten družinski pristop.

## *Družinska ustava*

V primerih kompleksnih družinskih vezi in obveznosti do podjetja je edina pametna usmeritev v profesionalni management. Družinski člani morajo doseči dogovor o ciljnih družine in ciljnih podjetja. Nekatere družine v ta namen sestavijo družinsko ustavo (Priloga 1), ki opredeljuje cilje in družinske člane moralno obvezuje. V družinski ustavi se lahko opredelijo način vodenja in cilji podjetja, družinska delovna mesta in nagrajevanje, vodstvo, glasovalna pravica in lastninski deleži, upravni odbor, komunikacija, zaposleni in drugi dejavniki, ki vplivajo na uspešnost delovanja podjetja. Družinska ustava se lahko kasneje na družinskih srečanjih tudi dopolni. Včasih se z družinsko ustavo ne strinjajo vsi družinski člani, a najpomembnejše je, da so pravila plod odprtih razgovorov, so zapisana in jasna. Sestanki naj bi potekali vsaj enkrat letno, na njih bi se lahko družinska ustava tudi dopolnila. Družinska podjetja, ki skupaj oblikujejo svoje cilje in politiko delovanja, imajo večjo možnost uspeha kakor podjetja, ki samo reagirajo na trenutne dogodke (Leach, 1991, str. 58).

### **5.2. Komuniciranje**

Kot rečeno, je za družinska podjetja značilno, da jih navadno upravljajo močne družine. Ena od lastnosti močnih družin je tudi odkrita komunikacija. Medsebojni odnosi v družinskem podjetju so odvisni od vezi med ljudmi, predanosti, sposobnosti sporazumevanja, osebnosti, temperamenta in drugih dejavnikov (Bosch, 2005). Pogosto se pojavijo težave, ker družinski člani ne morejo odkrito govoriti o problemih, do katerih prihaja v vsakodnevem poslovanju družinskega podjetja. Včasih obstaja mnogo tem, o katerih bi se bilo treba pogovoriti, vendar se ljudje pogovoru preprosto izognejo, saj bi lahko ta sprožil novo konfliktno situacijo. Najpomembnejše je, da se konflikti rešujejo dovolj zgodaj. Pogosto se zgodi, da lastniki oz. vodje namesto, da bi probleme, ki so povezani s poslovanjem družinskega podjetja, delili z družino in tako pridobili njihovo podporo, raje nosijo to breme sami. Že samo prepletanje družinskega in poslovnega sistema ustvarja konflikte. Zato je pomembno, da se lastniki, njihovi partnerji in otroci naučijo zdrave komunikacije in izmenjave mnenj. Pomembni so tudi sestanki, na katerih lahko otroci odkrito izrazijo svoje mnenje in sodelujejo pri oblikovanju poslovne politike.

### **5.3. Management konfliktov**

Sposobnost reševanja konfliktov je ključnega pomena za obstoj in rast družinskih podjetij. Problem se lahko pojavi, če skušajo člani družinskega podjetja maksimirati svoje zadovoljstvo.

Močne družine so pri preučevanju konfliktov oblikovale naslednje predpostavke (Neubauer, Lank, 1998, str. 74):

- konflikt znotraj družinskega podjetja je neizogiben,
- konflikt lahko škodi ali pa koristi družinskemu podjetništvu,

- način obvladovanja konfliktov priča o tem, kako močna je družina oz. njeno podjetje,
- obstaja mnogo strategij obvladovanja konfliktov, vendar ni nobena absolutno učinkovita,
- predhodna določitev pravil igre vodi v zmanjšanje možnosti konflikta,
- cilj naj bi bil maksimiranje ciljev vseh udeleženi v družinskem poslovanju.

Neubauer in Lank (1998, str. 74–77) za rešitev konfliktov predlagata naslednje:

- izogibanje (ignoriranje, umik, zanikanje),
- strategija vključenosti tretje osebe (arbitraž, triangulacija, prepustitev usodi),
- soočenje.

### ***5.3.1. Izogibanje***

Ignoriranje konflikta ne pomeni, da se družina konflikta ne zaveda. Družinski člani morda nimajo poguma za soočenje s konfliktno situacijo ali se jim zdi konflikt nepomemben, da bi se obremenjevali z njim. Umik pomeni, da se obe strani zavedata konflikta, vendar ga izključita v upanju, da bo problem izginil. Zanikanje, kjer ena ali pa obe strani zanikata konfliktno situacijo, je lahko pošteno ali nepošteno, zavedno ali nezavedno.

### ***5.3.2. Vključenost tretje osebe***

V primeru »strategije napotitve« se strani zavedata konflikta, a ga nista zmožni ali ga nočeta sami rešiti. Tu se pojavi arbitrator oz. rzsodnik, ki določi rešitev. Arbitrator je lahko npr. nedružinski zaposleni, ki je vreden zaupanja. Druga možnost je triangulacija oz. določitev tretje strani, ki se postavi med sprti strani. S svojim delovanjem posreduje mnenja ene strani drugi in obratno ter tako skuša rešiti konfliktno situacijo. V stvarnosti pogosto nastopijo spori med otroki ali otroki in starši. V vlogo tretje strani, ki skuša rešiti spor, je pogosto vključena mati. Tretja rešitev je »kar je, pač je«. Sprti strani se konflikta zavedata, a se ne odločita za arbitražo ali triangulacijo. Ta strategija se pogosto pojavlja pri prenosu lastništva, ko oče ne želi zapustiti položaja vodilnega v podjetju in predati podjetja v roke nasledniku, naslednik, ki je v podrejenem položaju, pa vdano čaka na prenos moči.

### ***5.3.3. Soočenje***

Mnogi strokovnjaki menijo, da bolj ko je nevaren konflikt, bolj primerna je strategija soočenja. Ta strategija vključuje dialog med sprtima stranema in na podlagi tega določitev osnovnega problema, vzrokov in morebitnih rešitev. Pogovor je treba izvesti, še preden se konfliktna situacija drastično poslabša.

## 6. Dilema nasledstva

Nasledstvo in možnost urejanja nasledstva znotraj družine sta posledici neposredne vpletenosti družine v podjetje, specifičnost odnosov, ki se pri tem vzpostavijo, in biološke realnosti življenjskega cikla posameznika. Večina preučevalcev opredeljuje problem nasledstva kot najpomembnejše problemsko področje, s katerim se srečujejo družinska podjetja (Duh, 2003, str. 61).

Ustanovitelj se pri svojem odhodu iz družinskega podjetja znajde pred vrsto različnih možnosti (Leach, 1991, str. 120):

- izbrati za naslednika družinskega člana,
- izbrati za naslednika profesionalnega managerja,
- likvidacija podjetja,
- prodaja celote ali dela podjetja,
- ustanovitelj ne naredi ničesar.

Vsaka možnost ima prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti, izbira pa je odvisna tudi od:

- obstoja nekoga, ki je sposoben in pripravljen nadaljevati družinsko poslovanje,
- potreb in želja družine (npr. ali je potreben denar iz podjetja za zagotovitev ustanoviteljeve socialne varnosti),
- davčni posledic odločitve za ustanovitelja in podjetje,
- stanja in velikosti podjetja,
- splošnega poslovnega in podjetniškega okolja v času tranzicije.

Najmikavnejša je prva možnost, čeprav povzroča ustanovitelju veliko skrbi. Druga možnost vključuje predajo neposrednega nadzora nad poslovanjem. Likvidacija pomeni odprodajo celotnega premoženja, poplačilo morebitnih dolgov in odpust delovne sile. S sabo lahko prinese še druge stroške, zato je težko verjetno, da bi bila ta rešitev optimalna. Možnost prodaje v celoti ali delno navadno pride v poštev, ko ni pravega naslednika. Najslabša in najdražja možnost je, da ustanovitelj ne stori ničesar.

Probleme nasledstva družinskega podjetja povzročajo mnogi dejavniki, kot so pritiski in interesi znotraj podjetja in v njegovem okolju, družinski prepiri in prisilni dogodki. Med prisilne dogodke spadajo smrt, bolezen ali druge nesposobnosti za opravljanje poslov, zakonska prepoved ali finančne težave, kjer dolžniki zahtevajo zamenjavo managerja (Rebernik et al., 1997, str. 68). Pritiske in interese v družinskih podjetjih prikazuje Tabela 5 na strani 21.

Tovrstni pritiski otežujejo prehod podjetja v roke naslednika. Tudi zaradi teh pritiskov je pomembno, da se začne prenos nasledstva pravočasno načrtovati.

Tabela 5: Pritiski in interesi v družinskem podjetju

Znotraj podjetja	
V družini	Zunaj družine
Družinski managerji	Zaposleni
Poskušajo pridobiti nadzor nad podjetjem	Nagrade za lojalnost
Izbor managerja med družinskimi člani	Delež v premoženju, rasti in uspehu
Kontinuiteta družinskega investiranja in vpletenosti	Profesionalizem
Izgrajevanje dinastije	Premostitev prehodov v družini
Rivalstvo	Interesni delež v podjetju
Zunaj podjetja	
Sorodniki	Outsiderji
Dohodki in nasledstvo	Konkurenca
Družinski konflikti in povezanost	Vpliv trga, izdelkov, ponudbe in tehnologije
Stopnja vpletenosti v poslovanje	Davčni zakoni
	Pravne institucije
	Trendi v praksi upravljanja

Vir: Rebernik et al., 1997, str. 68.

### 6.1. Pomen zgodnjega načrtovanja prenosa lastništva

Z načrtovanjem nasledstva so mišljene priprave na spremembo v vodenju družinskih poslov. Idealni čas za načrtovanje tranzicije je okoli sedem do deset let pred upokojitvijo (Thornton, 2005).

Družinska podjetja prve generacije so v veliki meri odvisna od ustanovitelja, njegovih zvez in tehničnega znanja. Odsotnost načrtovanja po nepotrebnem prikrajša podjetje za to kritično managersko »premoženje« (Duh, 2003, str. 63).

Prenos nasledstva je dvofazni proces, ki zajema prenos moči upravljanja in lastništva. Pogosto se dogaja, da starši prenesejo upravljanje na naslednjo generacijo, a se nadzoru nad poslovanjem družinskega podjetja odpovedo šele veliko kasneje (Passing on the crown, 2005). Prenos naj bi se zgodil do ustanoviteljevega 65. leta. Starejši ko je ustanovitelj, težji je proces prenosa nasledstva. Včasih ustanovitelj noče prepustiti podjetja nasledniku. V tem primeru lahko naslednik poišče zaposlitev drugje.

Prenos nasledstva lahko poteka postopno in organizirano ali hitro in nepričakovano, če lastnik zboli ali umre (Leach, 1991, str. 121). V prvem primeru se naslednik izobrazí pod mentorstvom lastnika, v drugem primeru je naslednik v vlogo vodje postavljen nepričakovano, kar povzroči močne spremembe v vzorcu avtoritet in porazdelitvi lastništva. Lansberg pravi, da se konflikti med dediči v takšnih okoliščinah tako zaostrijo, da so nezmožni sprejeti strateške odločitve, pomembne za zagotovitev prihodnosti podjetja (Duh,



2003, str. 63). Za učinkovit prenos lastništva je pomembno najti optimalno razmerje med mentorstvom in starševstvom.

## **6.2. Dejavniki, ki vplivajo na proces nasledstva**

Nasledstvo je treba obravnavati kot proces in ne le kot trenutek prenosa vodstva na naslednika. Longnecker in Schoen opisujeta proces nasledstva v sedmih fazah (Duh, 2003, str. 70):

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

Faze so povezane z vstopom naslednika v podjetje za polni delovni čas in prenosom vodstvenega položaja na naslednika.

Duhova v svojem delu »Družinsko podjetje« navaja mnogo dejavnikov, ki vplivajo na uspeh procesa nasledstva (2003, str. 73–74). Ti so naslednji:

- Izbira in pripravljanje najboljšega kandidata je kritični del procesa načrtovanja.
- Možnost, da naslednik izpolni svojo kariero ter osebne in življenjske potrebe v okviru podjetja, je osrednjega pomena za zadovoljivo delo v podjetju. Še posebno je pomembno, da imajo nasledniki priložnost zadovoljevanja svojih interesov v zvezi s kariero, za raziskovanje, napredovanje in iskanje ravnotežja v okviru družinskega podjetja.
- Izobraževanje lahko pomeni formalni izobraževalni program ali pa nestrukturirano učenje pri delu.
- Pomembno je, da si lastnik vzame čas in vloži napor ter je sposoben delegiranja, za pripadnika naslednje generacije pa je pomembno, da ima znanja in sposobnosti za delo.
- Za razvoj kariere je zelo pomembno mentorstvo. Vendar pa pri tem ni rečeno, ali je bolj uspešno, če je mentor nasledniku kdo od staršev ali sorodnikov. Mentorstvo staršev ni najboljše, ker imajo starši že brez tega več vlog.
- Priporoča se, da nasledniki pridobijo izkušnje zunaj družinskega podjetja. To jim omogoča pridobivanje znanja, novih izkušenj in samozaupanja, prav tako pa poveča zaupanje zaposlenih v njihove sposobnosti.
- Strateško načrtovanje mora vključevati strateške načrte za družino; tako se upošteva tudi vloga družine v prihodnosti podjetja.

- Spoštovanje in razumevanje med člani družine – pripadniki naslednje generacije in predhodnikom (pripadnikom najvišjega vodstva) – sta najpomembnejša dejavnika za uspeh nasledstva.
- Za uspeh nasledstva niso pomembni samo dobri delovni odnosi in razumevanje med lastnikom in naslednjo generacijo, ampak tudi dejavna vključitev lastnika v proces nasledstva.
- Kritični del procesa nasledstva je tudi načrtovanje prenosa lastništva podjetja.
- Drugi pomembni dejavniki so še razumevanje med otroki, zaupanje med člani družine, težnja k ohranitvi podjetja kot družinskega podjetja, minimalne napetosti med vrednotami družine in podjetja ter družinska harmonija na splošno.

### 6.3. Značilnosti ključnih oseb v procesu nasledstva

Za uspešen proces nasledstva je pomembno njegovo pravočasno načrtovanje. Čeprav se ključne osebe družinskih podjetij zavedajo pomembnosti načrtovanja nasledstva, se temu pogosto upirajo. Razlogi odpora, kot jih opredeljuje tudi Bowman-Upton (2005), so predstavljeni v Tabeli 6.

Tabela 6: Razlogi odpora proti načrtovanju

USTANOVITELJ	DRUŽINA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strah pred smrtjo (zato pretirano ukvarjanje s podjetjem).</li> <li>- Strah pred izgubo kontrole in moči.</li> <li>- Strah pred izgubo identitete (ki je povezana s podjetjem).</li> <li>- Nezmožnost načrtovanja (podjetniki so ljudje dejanj).</li> <li>- Strah pred izbiro nepravega naslednika (čustvene zavore pri ocenjevanju).</li> <li>- Strah pred upokojitvijo.</li> <li>- Ljubosumje in rivalstvo do naslednika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odpor zakonskega partnerja.</li> <li>- Družinski tabuji (filozofija o enakosti vseh otrok, strah otrok pred smrtjo staršev).</li> </ul>
ZAPOSLjeni	OKOLJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odpor do opustitve osebnih odnosov z ustanoviteljem.</li> <li>- Odpor do razlikovanja med vodilnimi v podjetju.</li> <li>- Odpor do vzpostavitve formalne kontrole.</li> <li>- Odpor do sprememb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ustanoviteljevi prijatelji so še vedno dejavni.</li> <li>- Odvisnost poslovnih partnerjev od ustanovitelja.</li> <li>- Kulturne vrednote preprečujejo proces nasledstva.</li> </ul>

Vir: Bowman-Upton, 2005.

Handlerjeva (Morris, Williams, Nel, 2005, str. 70) pravi, da vsak družinski član v času prenosa lastništva zasede določeno vlogo. Te vloge se v času tranzicije spreminjajo. Tako se vloga ustanovitelja spreminja iz »samostojnega podjetnika« prek »monarha« in »delegatorja« do »svetovalca«. Hkrati se vloga naslednika spreminja iz položaja »brez vloge« v

»pomočnika«, nato v »managerja« in naposled v »managerja in vodjo«. Med ustanoviteljem in naslednikom je povezava. Ko ustanovitelj zaseda vlogo monarha, je naslednik le pomočnik. Uspeh prenosa je odvisen tudi od prilagajanja obeh, starejše in mlajše generacije.

#### **6.4. Izbor naslednika**

Pri procesu nasledstva je treba preučiti že zgodnje začetke, ko se otrok uči o družinskem poslovanju. Otrok lahko o družinskem podjetju dobi negativen ali pozitiven vtis. Če starši prenašajo probleme z dela v družinsko življenje, si oblikujejo otroci precej negativno mnenje in lahko dobijo odpor do družinskega poslovanja. Pogosto pa se doma ne govori o družinskem poslu, zato se lahko pojavi situacija, ko so otroci dobrodošli k vključevanju v družinsko podjetje, vendar jim tega ni nihče povedal (Bowman-Upton, 2005). V tem primeru je ključna dobra komunikacija in prava mera prekrivanja družinskega in poslovnega sistema.

Po določenem času je treba izbrati prihodnjega vodjo družinskega podjetja. Kandidatov je lahko več ali pa ni nobenega. Pri izbiri naslednika si je treba odgovoriti na naslednja vprašanja (Leach, 1991, str. 133):

- Ali se istovetijo z usmeritvijo podjetja?
- Ali so sposobni razvijati organizacijo naprej?
- Ali znajo neodvisno razmišljati in se odločati?
- Ali imajo komunikativne in vodstvene lastnosti, tako da bodo sposobni motivirati druge?

Če ustanovitelj ni sposoben odgovoriti na ta vprašanja, je treba poiskati zunanjo pomoč.

Morda so otroka že zelo zgodaj določili za naslednika. V tem primeru je proces dolgotrajen. Otrok je že od malega izpostavljen podjetništvu, velikokrat pomaga pri lažjih delih, zato mu lahko kmalu naložimo večjo odgovornost. Tudi uvajanja v posel je manj. Sčasoma pa se lahko v nasledniku pojavi želja po zaposlitvi v drugem podjetju. Mnogi avtorji poudarjajo pomen izkušenj, ki jih naslednik najprej pridobi v drugem podjetju. Po nekaj letih se lahko nato z novimi idejami priključi družinskemu poslu. Te izkušnje ne povečajo le samozavesti naslednika, ampak tudi možnost, da mu bo oče zaupal tudi zahtevnejše naloge.

#### **6.5. Nasledstvene možnosti**

Vprašanje, koga izbrati, se rešuje na več načinov (Leach, 1991, str. 134–135):

- Logični naslednik. Najbolj optimalno je, da se za naslednika izbere nekoga, ki je sposoben in predan družinskemu podjetju ter se je v procesu nasledstva izučil za vlogo vodje. Toda včasih se kot logični naslednik pojavi najstarejši otrok, ki ni usposobljen za vodjo.
- Izbira med »enakimi«. Mnogi lastniki menijo, da je treba med potomci zagotoviti enakost, zato se včasih zgodi, da je postavljenih več naslednikov. Ti se lahko na vodilnem položaju izmenjujejo ali pa si razdelijo področja vodenja.

- Hčere. Zaradi manj pogostih konfliktov z očetom ustanoviteljem so zelo primerne kandidatke za prevzem podjetja.
- Priženjeni kot nasledniki. Kadar ustanovitelj nima moškega naslednika, so priženjeni kandidati za nasledstvo. Težave lahko nastopijo v primeru ločitve.
- Več kot ena družinska enota. Kadar je lastnikov preveč in je odločitev o enem nasledniku popolnoma nemogoča, je, da se izognemo konfliktom, najustreznejša delitev podjetja na več enot.

Leach (1991, str. 138) za uspešen prenos lastništva priporoča naslednje:

- Ustanovitelji morajo oblikovati sistematičen načrt nasledstva. V pripravo tega naj bodo vključeni družinski člani in zunanja pomoč. Takšen pristop bo premagal občutke, ki pravijo, da je najbolje storiti nič.
- Načrtovati je treba začeti zgodaj. Načrtovanje naj vključuje družino in prijatelje ter zunanje sodelavce.
- Otrokom je treba dati jasno vedeti, da so dobrodošli v podjetju, hkrati pa, da bodo naleteli na razumevanje, če se odločijo za kariero nekje drugje.
- Če se otroci želijo priključiti družinskemu podjetju, naj po končanem formalnem izobraževanju pridobijo delovne izkušnje v kakšnem drugem podjetju.
- Ko se vključijo v podjetje, jim je treba omogočiti učinkovito dobo uvajanja.
- Naslednika in datum upokojitve oz. odhoda je najbolje določiti čim prej.

## **6.6. Predaja kontrole**

Za uspešno upokojitve je treba zagotoviti določeno finančno varnost lastnika. Ta ima dve možnosti: neprekinjeno jemanje denarja iz poslovanja med opravljanjem funkcije vodje ali pa pusti denar v podjetju in ga v trenutku upokojitve dvigne iz podjetja. Dvig denarja iz podjetja lahko občutno vpliva na finance podjetja in ogrozi njegovo poslovanje. Zato je toliko pomembnejše oblikovanje dolgoročnega programa dvigov denarja.

Če podjetnik nima pravega naslednika, če dvomi o sposobnostih potencialnih naslednikov, če si želi zagotoviti lepšo upokojitveno obdobje itd., obstaja možnost prodaje podjetja. Podjetje lahko preneha poslovati na pet načinov:

- likvidacija,
- prodaja na trgu,
- prehod na borzno poslovanje,
- managerski odkup,
- odkup deležev podjetja s strani zaposlenih.

## **7. Primeri štirih družinskih podjetij**

V tem poglavju predstavljam štiri slovenska družinska podjetja ter problematiko reševanja konfliktov in prenosa lastništva v njih. Identiteto podjetij in posameznikov, ki so zaposleni v njih, sem prikrila z uporabo drugih imen. Za takšno predstavitev družinskih podjetij sem se odločila zato, ker ljudje neradi govorimo o svojih težavah in težavah, s katerimi se srečujemo pri delu. Družinska podjetja so večinoma introvertirana, zato člani družine o posebnostih svojega podjetja neradi govorijo. Preučevanje družinskih podjetij je namreč neločljivo povezano s preučevanjem družine (Handler, 1989, str. 264). Upoštevati je treba želje podjetnikov, da določeni podatki ostanejo zaupni.

Najprej bom predstavila podjetja in dejavnost, ki jo opravljajo, nato pa bom primerjala probleme vsakodnevnega vodenja in dileme nasledstva.

Metoda, ki sem jo uporabila pri pridobivanju potrebnih podatkov, je poglobljeni intervju. Vprašalnik za intervju sem izdelala s pomočjo že izdelanih vprašalnikov Jake Vadnjala (1996), Francke Lovšin Kozina (2003), Janka Kelbla (2002) in Julije Herle (2003).

### **7.1. Družinsko podjetje Trgovina, s. p.**

Podjetje Trgovina, s. p., je družinsko podjetje, katerega sedanja dejavnost je v standardni klasifikaciji dejavnosti opredeljena kot trgovina na drobno z motornimi gorivi. Ob ustanovitvi leta 1986 se je podjetje imenovalo Avtokleparstvo, s. p., v njem je bil zaposlen le ustanovitelj. Opravljal je avtokleparske storitve.

Že kot dijak poklicne strojne šole je Ladko doma popravljaval avtomobile. S pridobitvijo potrdila o uspešno končani poklicni šoli se je zaposlil v državnem podjetju in tam pridobival pomembne delovne izkušnje. Nezadovoljstvo s službo in želja po neodvisnosti sta ga pripeljali do ustanovitve lastnega podjetja. Sam velikokrat pove, da je vse zgradil z lastnimi rokami, saj mu doma ni mogel nihče ničesar dati. Pa ne da mu starši ne bi hoteli denarno pomagati; kmetija v hribih je bila pač majhna, otroških ust pa je bilo kar pet. Na ustanovitev lastnega podjetja je gledal kot na dosežek, ki mu poleg ugleda in spoštovanja veča tudi finančna sredstva.

Zaradi kakovostne storitve se je sčasoma povečalo povpraševanje, in tako tudi zaposlovanje novih delavcev. Podjetje je raslo. Ladko je človek, ki nenehno investira v nove zmogljivosti in zna izkoristiti pravi trenutek za spremembe. Tako se je leta 1999 podjetje preusmerilo tudi v druge dejavnosti in se preimenovalo. Trenutno podjetje zaposluje 14 ljudi, ki s svojim delom prispevajo k dobri poslovni uspešnosti.

Podjetje Trgovina, s. p., je družinsko podjetje, saj je v izključni lasti družine, poleg tega pa so v podjetju zaposleni skoraj vsi člani družine. Osnovne podatke o družini sem predstavila v Tabeli 7.

Tabela 7: Osnovni podatki o družini, ki ima v lasti podjetje Trgovina, s. p.

Družina	Starost	Status	Zaposlitev
Oče Ladko	48	Podjetnik ustanovitelj	V družinskem podjetju
Mati Martina	43	Vodja poslovanja	V družinskem podjetju
Hčerka Lidija	24	Študentka	Občasno delo in obvezna študijska praksa v družinskem podjetju
Sin Ladi	22	Strojni tehnik	V družinskem podjetju

Vir: Poglobljeni intervju z ustanoviteljem podjetja Trgovina, s.p.

Martina, ki je po izobrazbi ekonomski tehnik, je v podjetju zaposlena od leta 1999, ko je podjetje razširilo svojo dejavnost. Opravlja računovodske posle in druge potrebne dejavnosti in je tako rekoč deklica za vse. Po končanem šolanju se je podjetju pridružil tudi sin Ladi, ki je v podjetju redno zaposlen za nedoločen čas. Kot strojni tehnik pomaga v avtoservisni delavnici. Hči Lidija, ki je trenutno absolventka ekonomske fakultete, občasno pomaga pri pisarniških delih in je tudi že izrazila željo po zaposlitvi. Ker si starši želijo vključitve obeh otrok v podjetje, se o priložnosti na poklicnem področju, ki jo otrokom predstavlja podjetje, velikokrat pogovarjajo.

## 7.2. Družinsko podjetje Ribica, d. o. o.

Že od leta 1980 se gospod Milan ukvarja z ribogojstvom, vendar je bil do leta 2003, ko se je podjetje preoblikovalo v d. o. o., kmet davčni zavezanec. Naravne danosti v okolju, kjer živi, so mu omogočile dejavnost, ki je v standardni klasifikaciji opredeljena kot ribištvo in druge ribiške storitve. Pri ustanovitvi podjetja Ribica, d. o. o., so sodelovali vsi družinski člani.

Danes spada podjetje Ribica med tiste živilske obrate v Sloveniji, ki imajo odobritev za trgovanje v Evropski uniji. Podjetje uvaža ikre iz Kanade, ikre nato v ribogojnici vzgajajo v ribe, ki jih nato sušijo, pakirajo ali prodajajo sveže. Večji del prodaje obsega prodaja v trgovine, kot so Mercator, Tuš in druge veleblagovnice. Podjetje sodeluje tudi z gostinci. Mnogokrat je bilo sponzor ribiškim akcijam, ki so potekale v neposredni bližini območja opravljanja dejavnosti. Kot najpomembnejše kriterije za ustanovitev podjetja je ustanovitelj Milan navedel možnost oblikovanja dobrih delovnih odnosov, možnost vplivanja na dogajanje v skupnosti z ustvarjanjem novih delovnih mest in možnost dela z družinskimi člani. Denar, neodvisnost in samostojnost sta po pomembnosti šele na drugem mestu.

Za lažje oblikovanje predstave o trenutni situaciji sem v Tabeli 8 na strani 28 predstavila osnovne podatke o družini.

Tudi to je družinsko podjetje, saj je kapital v celoti družinski. V Sloveniji je približno 25 podjetij, ki se ukvarjajo s tovrstno dejavnostjo; tržni delež podjetja Ribica, d. o. o., je 0,74 % (iBON, 2005). Gre za primer družinskega podjetja, kjer sta odrasla otroka redno in za določen čas zaposlena v podjetju. Mati opravlja računovodske posle. Pri tem ji občasno pomaga tudi hči Natalija, starejši otrok Dominik pa opravlja bolj fizična dela. Tudi izobrazba otrok je dokaj v skladu z dejavnostjo, ki jo opravlja podjetje.

Tabela 8: Osnovni podatki o družini, ki ima v lasti podjetje Ribica, d. o. o.

Družina	Starost	Status	Zaposlitev
Oče Milan	57	Podjetnik ustanovitelj	V družinskem podjetju
Mati Irena	55	Vodja poslovanja	V družinskem podjetju (finance, prodaja, računovodstvo)
Sin Dominik	34	Končana srednja kmetijska šola	Direktor
Hči Natalija	30	Končana upravna fakulteta	Prodaja

Vir: Poglobljeni intervju z ustanoviteljem podjetja Ribica, d.o.o.

### 7.3. Družinsko podjetje Sadika, d. o. o.

Podjetje Sadika, d. o. o., je zanimivo predvsem zato, ker se je prenos z ustanovitelja na naslednika že zgodil. Oče sedanjega ustanovitelja je leta 1977 ustanovil podjetje, ki po statusu spada med s. p. Imenovalo se je Sadika, s. p. Podjetje se je ukvarjalo s pridelavo vrtnin, okrasnih rastlin, semen in sadik. Leta 2000 je eden od sinov ustanovil svoje podjetje, Sadika, d. o. o. Premoženje očetovega podjetja se je nato preneslo v premoženje podjetja Sadika, d. o. o.

Podjetnik Igor je po poklicu strojni tehnik. Pred ustanovitvijo podjetja Sadika je delal pri mnogih zasebnih podjetnikih. Njegov brat Stane v mladosti ni imel interesa za delo v očetovem podjetju. Ker je videl, da delo v družinskem podjetju pomeni večkrat celodnevno delo, je zaposlitev raje iskal drugje. Igorjevi odločitvi, da nadaljuje družinsko tradicijo, je botrovalo mnogo dejavnikov. V začetku je šlo za občutek odgovornosti, da po očetovi bolezni nadaljuje družinski posel. Kmalu pa je spoznal, da je najlepše biti sam svoj gospodar, četudi je delavnik v tem primeru le redko zgolj osemurni. Ceni dejstvo, da ima možnost delati z ostalimi družinskimi člani in da lahko v svojem podjetju ponudi delovno mesto vsakomur, ki je pripravljen delati. Tudi denar ni postranska zadeva, kajti »če je človek delaven in spreten, mu uspeh ne uide«, kakor sam pravi. Tabela 9 na strani 29 prikazuje družino ustanovitelja Igorja, ki ima v lasti podjetje Sadika d.o.o.

V preteklosti, ko je posle še vodil Igorjev oče, je računovodske posle opravljal mati, za proizvodnjo in trženje sta skrbela Igor in njegova žena Jožica. Brat Stane je in včasih še vedno pogodbeno sodeluje s podjetjem.

V zvezi z vključenostjo otrok v podjetje Igor pravi: »Seveda v meni tli želja, da se tudi moji otroci nekoč zaposlijo v družinskem podjetju. A čas bo pokazal svoje.«

Tabela 9: Osnovni podatki o družini, ki ima v lasti podjetje Sadika, d. o. o.

Družina	Starost	Status	Zaposlitev
Oče Igor	34	Direktor	Ustanovitelj družinskega podjetja
Mati Jožica	30	Vodja poslovanja	Opravlja računovodske posle
Hči Nina	8		Otroci so še premajhni za zaposlitev v domačem podjetju.
Sin Nik	5		
Sin Nejc	6		

Vir: Poglobljeni intervju z ustanoviteljem podjetja Sadika, d.o.o.

#### 7.4. Družinsko podjetje Hrana, d. o. o.

Tudi podjetje Hrana, d. o. o., je družinsko podjetje. Osnovna dejavnost podjetja je trgovina na debelo z mesom in mesnimi izdelki. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1991. Spada med mala podjetja. Na slovenskem trgu dosega 0,41-odstotni delež (iBON, 2005). Glavna dejavnost podjetja zajema uvoz in izvoz mesnih izdelkov, nabavo in prodajo živine, obratovanje klavnice, mesarijo in izdelavo mesnih izdelkov. Poslovna dejavnost poteka doma in drugod.

V podjetju se v načrtuje prenos nasledstva. Ustanovitelj Janez, ki je po poklicu mesar, je star 55 let in razmišlja o umiku iz podjetja. Pred ustanovitvijo podjetja je pridobil izkušnje v zasebnih podjetjih v tujini, natančneje v Nemčiji. Tako si je pridobil dovolj znanja, ki mu je ob vrnitvi v Slovenijo omogočilo lažje ustanavljanje lastnega podjetja.

Izkušnje sinov obravnava kot pomemben dejavnik pri izbiri naslednika. Kot najpomembnejše razloge za ustanovitev podjetja je navedel: samostojnost, dosežek, denar in možnost dela z družinskimi člani. Janez ve, da je ugled, ki ga sedaj uživa, rezultat trdega dela preteklih let.

Zaveda se pomena dobrih odnosov v družini, kajti trdni družinski odnosi so temelj uspešnega dela v družinskih podjetjih, kakor sam pravi. Osnovne podatke o družini prikazuje Tabela 10.

Tabela 10: Osnovni podatki o družini, ki ima v lasti podjetje Hrana, d. o. o.

Družina	Starost	Status	Zaposlitev
Oče Janez	55	Podjetnik ustanovitelj	Direktor v družinskem podjetju
Mati Vera	50	Upokojena	Pred upokojitvijo je v podjetju opravljala računovodske storitve.
Sin Jani	30	Končana srednja šola, smer mesarija	Nabava in prodaja v tujini
Sin Lovro	26	Končana srednja šola, smer mesarija	Nabava in prodaja doma

Vir: Poglobljeni intervju z ustanoviteljem podjetja Hrana, d.o.o.



Še pred vključitvijo otrok v podjetje je ustanovitelj zaposlitev v domačem podjetju prikazal kot izjemno priložnost, kjer lahko posameznik razvija svoje potenciale. V družinskem podjetju sta zaposlena oba sinova. Sin Jani je odgovoren za poslovanje s tujimi poslovnimi partnerji, mlajši Lovro pa skrbi za nabavo in prodajo na slovenskih tleh.

## **7.5. Primerjava podjetij z vidika konfliktov vsakdanjega poslovanja**

Tabela 11 na strani 31 prikazuje dileme vsakdanjega vodenja podjetja. Prikaz se nanaša na trditve v zvezi z mešanjem družinskega in poslovnega sistema, na ugotavljanje možnih vzrokov konfliktov in načinov njihovega reševanja. Obenem sem s tabelo skušala ugotoviti mnenje ustanoviteljev o zainteresiranosti otrok za družinsko podjetje in o tem, ali je komunikacija med člani družine dobra. S tabelo sem skušala ugotoviti tudi določene odklone v mnenjih ustanoviteljev. Namen je bil tudi odkriti podobnosti v mnenjih podjetnikov. Podobnosti in razlike, ki se nanašajo na konflikte vsakdanjega poslovanja družinskih podjetij, sem nadalje razčlenila.

Poglobljeni intervju s štirimi družinskimi podjetniki mi je omogočil pridobiti določena znanja o vsakodnevnih konfliktih, ki se pojavljajo pri družinskem poslovanju. Mnenja so si bila v marsičem podobna, prav tako so se tudi razlikovala, a je bilo podobnosti več kakor razlik. Vsi vprašani ustanovitelji se tako strinjajo, da je za reševanje konfliktov pomembna določitev vlog v podjetju. Ko vsak zaposleni ve, kaj je njegovo delo, je tudi sporov manj. Če pa že pride do spora, se za njegovo razrešitev iščejo tiste rešitve, ki so obojestransko koristne. Ker vse družine ustanoviteljev preživijo veliko časa skupaj, se večkrat zgodi, da tudi v prostem času pogovor nanese na poslovne zadeve. To pač povzroča mešanje družinskega in poslovnega sistema.

S trditvijo, da lahko nestrinjanje v poslu povzroči osebne konflikte, se niso strinjali le v podjetju Ribica. Ker se anketirani ustanovitelj s to trditvijo ni strinjal, je mogoče sklepati, da se ustanovitelj zaveda prekrivanja družinskega in poslovnega sistema, vendar meni, da se konflikti iz posla ne smejo prenašati v družinsko okolje in obratno. Naslednji odklon se pojavi pri četrti trditvi. V dveh od štirih podjetij so člani družine dovolj odprti, da razpravljajo o konfliktih konstruktivno z vsemi. To so zagovarjali s svojo odprtostjo in besedami, da nimajo česa skrivati. Ustanovitelja drugih dveh podjetij sta previdnejša; konflikte rešujejo konstruktivno le z najbližjimi. Podjetje Ribica tudi pri tej trditvi izstopa. Probleme naj bi reševali konstruktivno z vsemi, a hkrati le z najbližjimi družinskimi člani. Tu je verjetno prišlo do nerazumevanja vprašanja. Naslednji odklon se pojavi pri osmi trditvi, kjer podjetje Ribica ponovno izstopa, in sicer zaradi mnenja, da problemov ne rešujejo izključno v družinskem krogu, ampak jim pri tem pomagajo tudi vodilni zaposleni.

Tabela 11: Mnenje podjetnikov o konfliktih vsakdanjega poslovanja

Trditev	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se
1. Nestrinjanje v poslu lahko povzroči osebne konflikte.	●		●●●●
2. Konflikti v podjetju se rešujejo lažje, če se vsakdo zaveda svoje vloge v podjetju.			●●●●●
3. Pri reševanju konfliktov se iščejo rešitve, ki so obojestransko pozitivne.			●●●●●
4. Člani družine so o konfliktih sposobni razpravljati konstruktivno z vsemi.	●●		●●
5. Člani družine so o konfliktih sposobni razpravljati konstruktivno z najbližjimi.	●		●●●●
6. Člani družine se tudi v prostem času večkrat pogovarjajo o poslu.			●●●●●
7. Člani družine, ki že delajo v podjetju, nimajo vseh potrebnih znanj za vodenje poslov.	●●●●●		
8. Probleme rešujejo izključno v družinskem krogu.		●	●●●●
9. Člani družine za delo v podjetju niso enako zainteresirani.	●●	●	●
10. Družina prevečkrat pušča probleme, da se sami rešijo.	●●●●●		
11. Večina problemov izhaja iz zunanjega okolja (trg, država ...).			●●●●●
12. Posamezniki so predani družini, imajo skupne vrednote.			●●●●●
13. Družinski člani spoštujejo drug drugega.			●●●●●
14. Družinski člani redno in odkrito komunicirajo.			●●●●●
15. Družina preživi veliko časa skupaj.			●●●●●
16. Poslovno in družinsko življenje sta ločena.	●●●●●		
17. Zakon ustanovitelja in njegovega partnerja je trden.			●●●●●
18. Vloge v podjetju so jasno opredeljene.			●●●●●
19. Komunikacija med člani različnih generacij je dobra.			●●●●●
20. Komunikacija med člani iste generacije je dobra.			●●●●●
21. Ovire v komunikaciji se popravijo takoj, ko se pojavijo.			●●●●●

Legenda: ● Trgovina ● Ribica ● Sadika ● Hrana

Vir: Poglobljeni intervju.

Večina ustanoviteljev meni, da so njihovi nasledniki, ki že sodelujejo v podjetju, dovolj izobraženi. Hkrati se strinjajo, da večina problemov vsakdanjega poslovanja izhaja iz zunanjega okolja podjetja, predvsem neplačanih terjatev.

Zadnja razlika v mnenjih se pojavi pri trditvi, da člani družine za delo v podjetju niso enako zainteresirani. Ustanovitelj Sadike svoje mnenje zagovarja s starostjo otrok, ki so še premajhni, da bi pokazali interes pri tako resni stvari, kot je delo v podjetju. Ustanovitelj podjetja Trgovina mi je zaupal, da v pogovorih s svojim sinom večkrat pravi: »V tvojih letih sem bil veliko bolj zagnan. Delal sem od jutra do večera in mnogokrat tudi ponoči. Pri tebi tega žal ni opaziti.« Za pošten komentar v zvezi s to trditvijo bi bilo treba izvedeti tudi za mnenje sina, kajti vsaka medalja ima dve plati.

V petem poglavju, ki obravnava reševanje konfliktov, so navedene tudi lastnosti močnih družin. V vprašalniku sem uporabila opredelitev Schiff-Estessove, in tako prišla do ugotovitve, da vse družine, katerih ustanovitelje sem intervjuvala, spadajo med močne družine. Zakon ustanovitelja in njegovega partnerja je trden. Posamezniki imajo skupne vrednote, družina preživi veliko časa skupaj, saj jih vežejo družinske in poslovne vezi. Komuniciranje je odkrito in dobro tako med člani iste generacije kot med člani različnih generacij. »Problemi se nikoli ne rešijo sami,« je bil najpogostejši odgovor na deseto trditev. Zato ovire v komunikaciji odpravijo takoj, ko se pojavijo.

## **7.6. Primerjava družinskih podjetij z vidika načrtovanja nasledstva**

*Trgovina, s. p.*

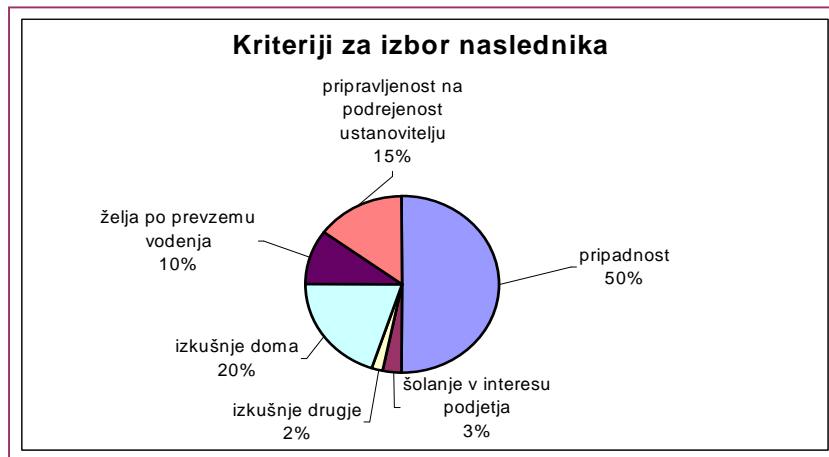
Ustanovitelj pravi, da je trenutno v najboljših letih svojega življenja, zato ne razmišlja o nasledniku in oblikovanju načrta prenosa nasledstva. Tako še nima izdelanega načrta nasledstva in se še ni odločil o tem, kdo bo nasledil podjetje. Prepričan je, da se podjetje ne bo delilo na več delov ali se prodalo. Kriterije za izbor naslednika, kot jih je sam določil, prikazuje Slika 3 na strani 33.

Kot najpomembnejši kriterij je določil pripadnost podjetju, s čimer je mislil predvsem na to, da bo naslednik v podjetju razvijal svoje potenciale, nadaljeval uspešno poslovanje in tudi investiral v nove proizvode in storitve ali dopolnjeval obstoječe proizvode in storitve. Podjetje mu veliko pomeni, je njegov dosežek, zato meni, da mora naslednik pridobiti izkušnje predvsem v domačem podjetju. Sin Ladi je že redno zaposlen, hčerka, ki je trenutno absolventka Ekonomske fakultete, pa pridobiva izkušnje z občasnim študentskim delom. Po zaključku šolanja se Lidija namerava zaposliti v domačem podjetju, in tako s svojim znanjem in delom prispevati k dobrim poslovnim rezultatom podjetja.

Pogoj za prevzem funkcije vodje je ustrezna usposobljenost. Mentor je lahko ustanovitelj ali nekdo drug iz družinskega podjetja. Ustanovitelj Lado je povedal, da bo ob prenosu lastništva

pomagal nasledniku kot mentor in tako olajšal celoten prehod. Nasledstveni načrt bo izdelal sam in ne ob pomoči zunanjih svetovalcev, vendar pravi: »Za te stvari je še dovolj časa, kajti otroci so šele na začetku delovne poti. O tem bom razmišljal kasneje, ko bom blizu upokojitve.«

Slika 3: Kriteriji za izbor naslednika v družinskem podjetju Trgovina, s. p.



Vir: Poglobljeni intervju.

*Ribica, d. o. o.*

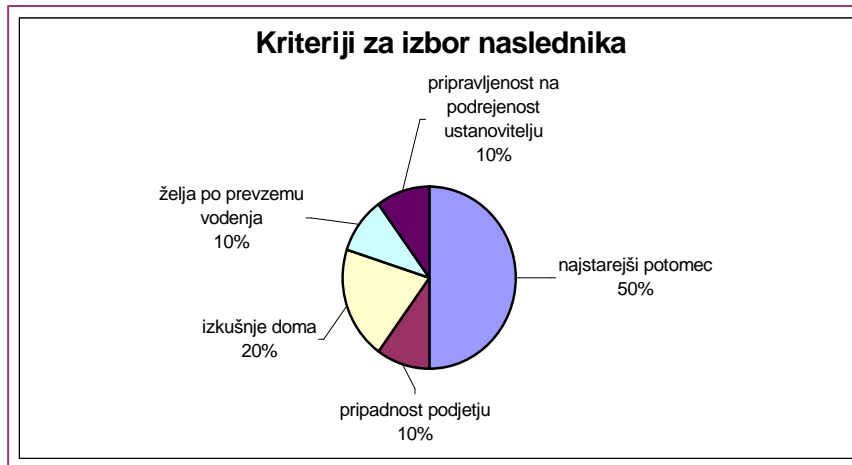
V podjetju Ribica, d. o. o., je prehod nasledstva že aktualna tema. Otroci so že dovolj veliki, tako da ustanovitelj že razmišlja o svojem odhodu iz podjetja. Neformalni nasledstveni načrt je ustanovitelj že izdelal, in sicer skupaj z nasledniki, a je ta še vedno le v ustni obliki. Kriterije za izbor naslednika, kakor jih je ustanovitelj Milan razvrstil v globinskem intervjuju, prikazuje Slika 4 na strani 34.

Pri prehodu lastništva bo najbolj upošteval izkušnje doma in željo, da podjetje prevzame najstarejši potomec. Tu se pojavi vprašanje, ali ni ustanovitelj te možnosti navedel le zato, ker je sin Dominik najbolj zagnan za delo v podjetju in je hkrati tudi najstarejši potomec. Vprašanje je, kakšen bi bil odgovor, če bi bil naslednik najmlajši otrok, ki bi za delo v podjetju že od mladosti kazal največji interes. Ustanovitelj ne bo nikoli dovolil, da bi se podjetje prodalo. »To se ne sme zgoditi, kajti preveč let truda je bilo vloženih v to podjetje,« pravi. Glede na to, da ima dva otroka, ne razmišlja o delitvi podjetja na dva dela. Zaveda se, da hči za delo v podjetju ni najbolj zainteresirana. Interesu pa ustanovitelj pripisuje velik pomen.

Po prenosu lastništva na sina Dominika mu bo oče Milan pomagal kot mentor in svetovalec. Takšna pomoč je izrednega pomena, vsaj dokler naslednik ne pridobi potrebnega znanja za nadaljevanje družinske tradicije.

Načrt prehoda lastništva na Igorja je izdelal njegov oče. O načrtu je začel razmišljati, ko je izvedel za svoj bolezen. To ga je pripeljalo k razmišljanju o človeški minljivosti in hkrati potrebi po prenosu premoženja podjetja v roke naslednika.

Slika 4: Kriteriji za izbor naslednika v družinskem podjetju Ribica, d. o. o.

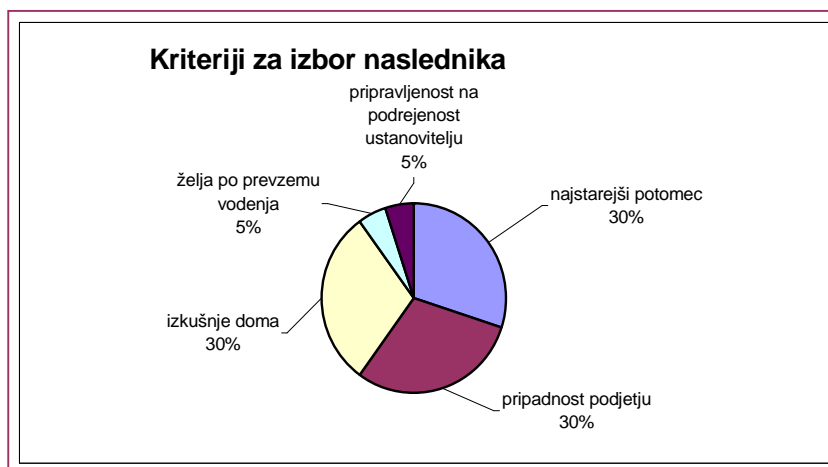


Vir: Poglobljeni intervju.

*Sadika, d. o. o.*

Načrt je bil le v ustni obliki, vendar so bili z njim seznanjeni vsi člani družine. Prenos lastništva je že zaključen in podjetje v rokah naslednika uspešno deluje. Ker so Igorjevi otroci še premajhni, da bi lahko določali kriterije, po katerih namerava izbrati naslednika svojega podjetja, Slika 5 prikazuje, po katerih kriterijih se je po Igorjevem mnenju glede nasledstva odločal njegov oče.

Slika 5: Kriteriji za izbor naslednika v družinskem podjetju Sadika, d. o. o.



Vir: Poglobljeni intervju.

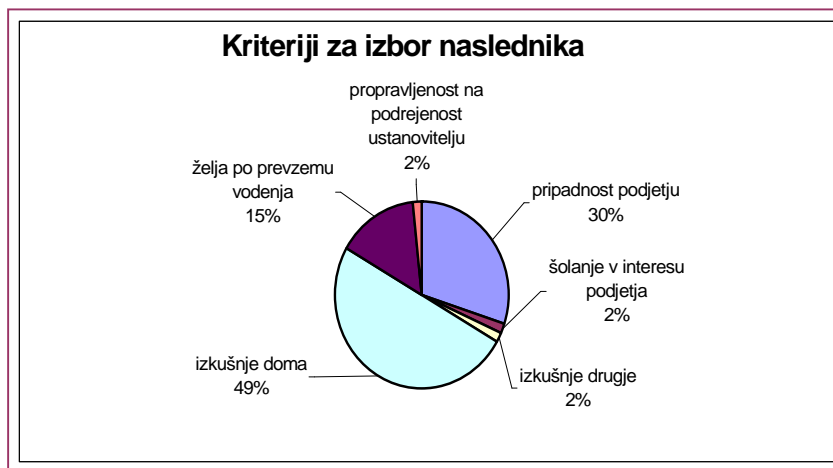
O delitvi podjetja na dva ali več delov in delitvi teh delov med naslednike ni razmišljal. Za naslednika je tako določil najstarejšega sina, ki je s svojim trdim delom pred ustanovitvijo dokazal svojo pripadnost podjetju.

Sin Igor, ki je prevzel podjetje, o prehodu nasledstva še ne razmišlja. Pravi tudi, da bo, ko bo prišel čas, načrt nasledstva izdelal skupaj z nasledniki. Prav tako, kot je oče pomagal njemu, namerava tudi on po prehodu pomagati svojim otrokom kot mentor.

*Hrana, d. o. o.*

To podjetje je zanimivo predvsem zato, ker že imajo izdelan nasledstveni načrt. Ta je podan v pisni obliki. Sestavil ga je ustanovitelj skupaj z nasledniki in hkrati s pomočjo zunanega svetovalca. Kriterije, po katerih je ustanovitelj izbral svojega naslednika, kaže Slika 6.

Slika 6: Kriteriji za izbor naslednika v družinskem podjetju Hrana, d. o. o.



Vir: Poglobljeni intervju.

Ustanovitelj se zaveda pomena izkušenj, ki jih otrok dobi z delom v družinskem podjetju, in da tudi izkušnje v drugih podjetjih prinesejo določena znanja in utrdijo samozavest naslednika. Tudi ta ustanovitelj pripisuje velik pomen pripadnosti podjetju. Želja po prevzemu vodenja in izkazan interes za nadaljevanje družinske tradicije tudi nista zanemarljiva. Tudi v tem podjetju se ustanovitelj zaveda pomena mentorstva, zato bo nasledniku po prehodu lastništva ponudil svojo pomoč.

## 7.7. Teoretična refleksija zbranih ugotovitev

Teorija in praksa družinskega podjetništva sta mnogokrat neusklajeni. V tej točki primerjam praktični in teoretični del diplomske naloge; iz primerjave sem izluščila naslednje temeljne značilnosti družinskega podjetništva z vidika problemov vsakodnevnega poslovanja in dilem prenosa nasledstva:

1. Prekrivanje potreb družine in potreb poslovanja podjetja je pogosto osnova mnogim konfliktnim situacijam. Nestrinjanje v poslu se prenaša v družinsko okolje, zato je tudi v prostem času poslovanje podjetja tema mnogih pogovorov. Te problematike se zavedajo mnogi družinski podjetniki.
2. Družine, ki se ukvarjajo z družinskim podjetništvom in so bile predmet moje raziskave, lahko uvrstim med močne družine. Pri reševanju konfliktov vsakodnevnega poslovanja so močne družine najuspešnejše. Družji jih predanost, odkrita komunikacija, skupno preživljanje prostega časa, poštenost, lojalnost, skupno spopadanje s kriznimi situacijami itd.
3. Odkrita komunikacija je ena od značilnosti močnih družin. Družinski podjetniki se zavedajo pomena redne in odkrite komunikacije. Ovire v komunikaciji, ki so lahko začetek nove konfliktna situacije, zato odpravijo takoj, ko se pojavijo.
4. V okviru managementa konfliktov sem opredelila tri rešitve. V družinskih podjetjih se s konfliktno situacijo najpogosteje soočijo. Ker se problemi nikoli ne rešijo sami, je treba nanje gledati realno in jih ustrezno reševati.
5. Teorija družinskega podjetništva priporoča prvo zaposlitev v drugem podjetju in ne v domačem družinskem podjetju. Zaposlitev v drugem podjetju prinaša nasledniku večjo samozavest in hkrati zmanjšuje verjetnost potencialnega konflikta. V praksi je drugače. Mnogokrat ustanovitelji poudarjajo čimprejšnjo zaposlitev doma, bistveno manj pa izobrazbo in izkušnje v tujih podjetjih.
6. Mnogi avtorji poudarjajo pomen strateškega načrtovanja. Kljub temu je to še vedno pogosto le teorija. Tudi v obravnavanih družinskih podjetjih ga ne uporabljajo.
7. Teoretiki priporočajo zgodnje načrtovanje prenosa nasledstva. V praksi pa se še vedno pojavlja odpor proti načrtovanju. Veliko podjetnikov odriva razmišljanje o nasledstvu, češ da otroci še niso usposobljeni oz. so premladi. Nasledstveni načrt je pogosto le v ustni obliki in izdelan tik pred upokojitvijo.
8. Naslednik se lahko določi kot logični naslednik, izbiro med enakimi, naslednik je lahko tudi hči ali priženjeni družinski član. Naslednikov je lahko tudi več. Največji pomen pri izbiri naslednika ustanovitelji pripisujejo pripadnosti, izkušnjam doma in starosti potomca. V tem primeru je za naslednika določen najstarejši otrok. Najpogostejša je izbira logičnega naslednika.
9. Mentorstvo ima za razvoj kariere velik pomen. Starejši želijo tudi po upokojitvi ostati v podjetju kot mentorji, in tako omogočiti prenos znanja na mlajšo generacijo. Teoretiki si niso enotni glede tega, ali je uspešnost prenosa nasledstva zaradi mentorstva staršev večja.
10. Pri odločanju o nasledstvu se večina podjetnikov odloča skupaj z nasledniki (trije od štirih podjetnikov). Nekatera družinska podjetja pri tem uporabijo zunanje svetovalce, ki so še vedno »le« odvetniki in ne specializirani svetovalci s področja družinskega podjetništva.

## 8. Sklep

Družinska podjetja predstavljajo pomemben delež v strukturi vseh podjetij oz. celo prevladujejo. So različno velika, največ pa je malih in srednje velikih. Mala podjetja predstavljajo kar 95 % vseh podjetij na svetu. Pomembnost te oblike podjetij vseskozi narašča, je pa področje družinskega podjetništva še vedno dokaj neraziskano.

Povprečna življenjska doba družinskih podjetij je 24 let. Le 30 % tovrstnih podjetij preide iz prve v drugo generacijo in le 10 % v tretjo generacijo. Med družinskimi podjetji, ki propadejo, je veliko začetniških podjetij; ta mnogokrat propadejo zaradi dejavnikov, ki niso povezani z družinskim podjetništvom. Veliko podjetij propade zaradi slabo načrtovanega nasledstva. Zato je pravočasno načrtovanje prenosa vodenja in upravljanja družinskih podjetij toliko pomembnejše.

Družinska podjetja niso odvisna od interesov delničarjev. Člani se zavedajo pomena dolgoročnih rezultatov, zato se odpovedujejo kratkoročnim koristim. Produktivnost družinskih članov je zaradi osebne vpletenosti višja kot pri nedružinskih zaposlenih. To so razlogi, da so družinska podjetja v povprečju uspešnejša kot nedružinska.

Družinska podjetja imajo mnogo prednosti, a tudi slabosti. So skrivnostna, v njih se pojavlja nepotizem, pogosto odločitve v družini vplivajo na poslovne odločitve. Zanje je značilna želja po ohranitvi podjetja v družinski lasti in previdna ter omejena rast, katere namen je ohranitev dolgoročnega lastništva in kontrole.

Pri družinskih podjetjih gre za prekrivanje družinskega in poslovnega sistema. Ta sistema sta povsem različna in njuno mešanje sproža mnoge konfliktna situacije. Pojavljajo se trenja med generacijami, med otroki in znotraj sorodstva. Le močne družine, ki jih povezuje predanost, spoštovanje in odkrita komunikacija, zdrav duh, spopadanje s stresnimi situacijami in skupno preživljanje časa doma in v podjetju, so sposobne reševati konfliktna situacije. Strateško načrtovanje, komuniciranje in management konfliktov se v teoriji pojavljajo kot ustrezni načini reševanja tovrstnih problemov.

Ustanovitelji o posebnostih svojega družinskega podjetja neradi govorijo. Vzrok za to tiči v neločljivi povezanosti družine in poslovanja podjetja. Problemi se iz enega sistema prenašajo v drugega. Intervju je bilo zaradi nerazpoložljivosti časa podjetnikov težko organizirati, vendar se je naposled izkazalo, da so intervjuvani podjetniki odprti ljudje, ki se zavedajo problema mešanja družinskega in poslovnega sistema.

Prva hipoteza diplomskega dela se nanaša na konflikte vsakdanjega poslovanja. Te naj bi se reševalo in preprečevalo z odkrito in dobro komunikacijo v družinskem podjetju. Tudi podjetniki, s katerimi sem izvedla globinski intervju, so poudarili pomen zdrave komunikacije



in izmenjave mnenj pri reševanju vsakdanjih konfliktnih situacij, zato lahko hipotezo 1 na podlagi teh intervjujev potrdim.

Druga hipoteza diplomskega dela se nanaša na načrtovanje prehoda nasledstva. Ta naj bi bil v pozitivni povezavi s starostjo potomcev, še vedno pa je v večji meri le v ustni obliki. Podatki, ki sem jih dobila z globinskimi intervjuji štirih družinskih podjetnikov kažejo, da se prenos vodenja in upravljanja družinskega podjetja še vedno načrtuje tik pred zdajci. Na podlagi izvedenih intervjujev lahko potrdim tudi drugo hipotezo. Ustanovitelj želi čim dlje obdržati nadzor nad poslovanjem svojega podjetja. Le v primeru podjetja Hrana, kjer sta sinova že vpletena v posel in se ustanovitelj bliža upokojitvi, je načrt že v pisni obliki. V podjetju Sadika je bil prenos že izvršen, a se je zgodil predvsem zaradi bolezni ustanovitelja. Načrt je bil izdelan le ustno. Sedanji lastnik o prenosu nasledstva zaradi mladosti svojih otrok še ne razmišlja. Tudi v podjetju Trgovina naslednik še ni določen, kajti otroka sta, po mnenju ustanovitelja, še premlada in nista dovolj vpeljana v posel. Podjetje Ribica je spet drugačen primer; otroka sta že dovolj vpeljana v posel, a ustanovitelj še vedno nadzira in vodi poslovanje. Naslednik je že določen, a tudi ta le ustno.

Možnosti, da bi se načrt prenosa upravljanja in managementa oblikoval že, ko so otroci še majhni, nisem zasledila. Vzrok za to tiči verjetno v tem, da podjetniki ustanovitelji velik pomen pripisujejo izobrazbi in izkušnjam otrok. Izkušnje naj bi vplivale na uspešno nadaljevanje družinske tradicije.

Kljub odporu proti načrtovanju nasledstva je treba prehod načrtovati dovolj zgodaj. Idealni čas za načrtovanje prehoda je vsaj sedem do deset let pred upokojitvijo. Pogoj uspešnega poslovanja podjetja v rokah naslednika je tudi pravočasno načrtovanje nasledstva, saj to zagotavlja harmonijo družine in kontinuiteto podjetja v naslednjo generacijo. Zato mora biti preiščeno z vidika prihodnjih potreb družine in podjetja.

## Literatura

1. Belak Janko et al.: Podjetništvo, politika podjetja in management. Maribor : Založba Obzorja, 1993. 507 str.
2. Benson Benjamin, Crego Edwin T., Drucker Ronald H.: Your Family Business - A Success Guide for Growth and Survival. Homewood : Business One Irwin, 1990. 163 str.
3. Birley Sue: Entrepreneurship. History of Management Thought. Croft Road : Dartmouth Publishing Company Limited, 1998. 530 str.
4. Brecelj Metka: Vodenje družinskega podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 39 str.
5. Duh Mojca: Družinsko podjetje. Razvoj in razvojni management družinskega podjetja. Gubno : Založba MER, 2003. 199 str.
6. Fritz Roger: The Entrepreneurial Family. How to Sustain the Vision and Value in Your Family Business. New York : McGraw-Hill, 1992. 218 str.
7. Glas Miroslav: Družinska podjetja v Sloveniji: Kaj vemo o njih. Delavnica: Dan slovenskega podjetništva. Ljubljana : Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2003, str. 143-162.
8. Glas Miroslav: Podjetništvo. Ljubljana : Zavod RS za šolstvo, 2000. 116 str.
9. Glas Miroslav, Pšeničny Viljem: Podjetništvo - izziv za 21. stoletje. Ljubljana : Gea College, 2000. 498 str.
10. Gruber Marc, Müller: Passing the Torch. Competitive Advantage, Core Capabilities and Entrepreneur Succession. MER revija za management in razvoj, Ljubljana, 4 (2002), 1, str. 36-43.
11. Handler Wendy C.: Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. Family Business Review, San Francisco, 2 (1989), 3, str. 257-276.
12. Herle Julija: Strateško planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. str. 1-10 priloga.
13. Jones Norman: Performance Management in the 21<sup>st</sup> Century (Solutions for Business, Education, and Family). Boca Raton : St. Lucie Press, 1999. 205 str.
14. Kelbl Janko: Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. str. 1-10 priloga.
15. Leach Peter: The Stoy Hayward Guide to The Family Business. London : Kogan Page, 1991. 185 str.
16. Lovšin Francka: Vključevanje mlajše generacije v družinsko podjetje. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. str. 1-4 priloga.
17. Manfreda Ivan: Dileme družinskega podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 46 str.
18. Morris Michael H., Williams Roy W., Nel Deon: Factors Influencing Family Business Succession. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Bradford, 2 (1996), 3, str. 68-81.
19. Neubauer Fred, Lank Alden: The Family Business: It`Governance for Sustainability, London : Macmillan, 1998. 270 str.

20. Peljhan Anka: Delovanje malih in srednje velikih trgovskih podjetij. Primer družinskega podjetja. Diplomsko delo VPŠ. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 27 str.
21. Rebernik Miroslav et al.: Podjetništvo in management malih podjetij. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta in fakulteta za strojništvo, 1997. 594 str.
22. Schiff Estess Patricia: Negotiating Strategies that Bridge the Generation Gap. Entrepreneur, Irvine, 4 (1996),1 str. 76-79.
23. Vadnjak Jaka: Družinsko podjetništvo v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. str. 1-5 priloga.
24. Vadnjak Jaka: Konflikti v družinskih podjetjih. Podjetnik, Ljubljana, 1999, 9, str. 48-50.

### **Viri:**

1. Bosch Kathy: Our Relationship... And Working Together With Extended Family. [URL: <http://ianpubs.unl.edu/family/nf555.htm>], januar 2005.
2. Bowman-Upton Nancy: Transferring management in the family-owned business. 29 str. [URL: <http://www.sba.gov/library/pubs/eb-1.pdf>], marec 2005.
3. Grant Thornton: Will your family business reach it`s full potential? 2 str. [URL: [http://www.grantthornton.ca/mgt\\_papers/MIP\\_fam\\_business.pdf](http://www.grantthornton.ca/mgt_papers/MIP_fam_business.pdf)], marec 2005.
4. iBON bonitete poslovanja za družbe in s.p. (1994-2005). Ljubljana, Noviforum, 2005.
5. Kotey Bernice: Goals, management practices, and performance of family SMEs. [URL: <http://iris.emeraldinsight.com/vl=4280891/cl=66/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/13552554/v11n1/s1p3>], marec 2005.
6. Liebowitz Bernard: Myths about the family owned business. [URL: <http://www.liebowitzassoc.com/articles/mythsaboutfamilybusiness.shtml>], marec 2005.
7. Masuo Diane, Fong Grace, Yanagida Yong: Factors Affecting Perceived Business and Family Success. 2 str. [<http://www.s.ctahr.hawai.edu/oc/freepubs/pdf/ET-5.pdf>], marec 2005.
8. Passing on the crown. [URL: [http://www.economist.com/business/displayStory.cfm?story\\_id=3352686](http://www.economist.com/business/displayStory.cfm?story_id=3352686)], marec 2005.

## PRILOGA 1

### Primer družinske ustave

#### DRUŽINSKA USTAVA

V tem dokumentu so jasno zapisana določena stališča, o katerih smo odkrito razpravljali in se strinjamo, da bo njihovo spoštovanje prispevalo k družinski harmoniji in uspešnosti našega podjetja. Ustavo smo sprejeli zaradi grozečega dejstva, da v svetu prehod v tretjo generacijo preživi samo ena desetina družinskih podjetij. Ustava začne veljati z današnjih dnevom.

#### *Način vodenja in cilji podjetja*

Naša glavna naloga bo kar največje zanimanj za naše stranke. Naše vodstvo bo upoštevalo najvišje etične in poslovne standarde. Zdravi poslovni interesi bodo prevladali nad družinskimi. Vsak družinski član razume in sprejema dejstvo, da ne bo z nikakršnim razlogom nikoli pritiskal na vodstvo za dividende, službo ali druge ugodnosti, ki bi po mnenju vodstva škodovala interesom podjetja. Če se bomo držali te usmeritve, verjamemo, da bo podjetje še naprej raslo in skrbelo za solidne prihodke družinskih članov in materialno varnost naših otrok.

#### *Družinska delovna mesta in nagrajevanje*

Noben družinski član ne more dobiti polne zaposlitve v podjetju, dokler si ne pridobi vsaj eno leto delovnih izkušenj v drugem, popolnoma neodvisnem podjetju. Zaposlitev v družinskem podjetju naj bo priložnost in ne pravica, pridobljena z rojstvom. Od družinskih članov bomo pričakovali višjo predanost in učinkovitost kot od ostalih zaposlenih. Družinski člani bodo zaposleni samo na mestih, za katera imajo ustrezne kvalifikacije, sposobnosti in izkušnje. Če njihovo delo ne bo zadovoljivo, jih bomo zaposlili, naj se delovnemu mestu odpovedo. Da bi se v prihodnosti čim bolj izognili konfliktom, se na tem mestu strinjamo, da priženjeni niso upravičeni do delovnega mesta v podjetju. Družinski člani bodo nagrajevani po enakih merilih kot nedružinski uslužbenci, prav tako bomo ocenjevali njihovo učinkovitost.

#### *Vodstvo*

Naslednjega glavnega direktorja bomo izbrali na osnovi profesionalnih sposobnosti in ne bo nujno družinski član. Strinjamo se, da bomo podprli izbranega, čeprav nam osebno njegov izbor ne bo po volji. Sklenili smo, da naj naslednji glavni direktor zadostuje naslednjim kriterijem:

- solidna izobrazba in dosedanja kariera,
- vodstvene sposobnosti,
- zmožnost pridobivanja avtoritete med družinskimi člani in uslužbenci,
- ima naj solidne izkušnje na našem poslovnem področju in naj bi bil primeren predstavnik našega podjetja nasproti poslovnim partnerjem, skupnosti in poslovnemu svetu.

#### *Glasovalna pravica in lastninski deleži*

Samo krvni sorodniki in njihovi nasledniki lahko imajo glasovalno pravico in lastninske deleže. Glas lahko dajo samo družinski člani, ki so osebno aktivni v podjetju. Noben lastninski delež ne more biti prodan ali prenesen na koga drugega, ne da bi bil prej ponujen v

odkup podjetju po vrednosti, ki jo predlaga neodvisni cenilec.

#### *Upravni odbor*

Da bi zagotovili objektivnost, strokovnost, izkušnje in vodstvo, bo upravni odbor imenoval neodvisnega nadzornega direktorja. Člani upravnega odbora niso nujno družinski člani, pač pa morajo zasedati vodstveni položaj v podjetju. Zunanji profesionalci, ki opravljajo različne storitve za podjetje, ne morejo biti člani upravnega odbora. Krvni družinski člani, ki niso člani upravnega odbora, lahko postavljajo vprašanja ali dajejo predloge upravnemu odboru in ta jih mora obravnavati. Upravni odbor ima odgovornost za reševanje konfliktov v družini, ki bi nastali zaradi posla in njegova odločitev je končna in zavezujoča za vse.

#### *Komunikacija*

Zavedamo se pomena komunikacije v družini. Najmanj enkrat na leto bomo priredili sestanek družinskega sveta in nanj povabili vse družinske člane. Spoštovali bomo mnenja ostalih družinskih članov, čeprav se ne bi strinjali z njimi. Če bo prišlo do razhajanj v mnenjih, se bomo na podlagi dialoga in argumentov odločili za rešitev, ki bo najboljša za podjetje in bo prevladala nad našimi osebnimi interesi.

#### *Naši zaposleni*

Uspeh našega podjetja ne bi bil mogoč brez naših zvestih in marljivih uslužbencev. Še najprej bomo v podjetju skrbeli za vzdušje, ki bo znalo vrednotiti njihov prispevek, jih spoštovalo in jih nagrajevalo.

#### *Dopolnila k družinski ustavi*

Družinsko ustavo bomo formalno pregledali vsakih pet let. Lahko se dopolni ali spremeni kadarkoli, kadar za to glasuje večina krvnih družinskih članov, starih nad 18 let. Čeprav se zavedamo, da ta dokument ni pravno zavezujoč, bomo družinsko ustavo spoštovali in k temu vzpodbujali tudi svoje otroke.

Vir: Vadnjal, 1996, str. 57-59.

## PRILOGA 2

### Vprašanja za intervju

#### 1. Podatki o podjetju

Podjetje: _____
Datum: _____
Naslov: _____
Pošta: _____
Telefon _____
Fax: _____
Kontaktna oseba: _____
Ustanovitev podjetja (leto): _____
Število zaposlenih ob ustanovitvi: _____ in danes _____

<b>Statusna oblika:</b>
a) d.o.o.
b) d.d.
c) s.p.
d) k.d.

Glavna dejavnost podjetja: _____
<b>Mesto odvijanja poslovne dejavnosti:</b>
a) doma
b) doma in drugje
c) drugje

Imate več podjetij? _____
Število ustanoviteljev: _____
Število družinskih članov, ki so sodelovali pri ustanovitvi: _____
Število sedanjih lastnikov _____
Ima vaša družina v podjetju prevladujoč lastniški delež? _____

#### 2. Podatki o podjetniku

Starost: _____
Spol: _____
<b>Dokončana izobrazba:</b>
a) Osnovna šola
b) Poklicna šola
c) Srednja šola
d) Višja ali visoka strokovna šola
e) Univerzitetna izobrazba
f) Podiplomska izobrazba

Smer izobrazbe:

- a) Ekonomsko-poslovna
- b) Tehnična
- c) Pravna
- d) Drugo \_\_\_\_\_

Prejšnja zaposlitev:

- a) Družbeno/državno podjetje
- b) Zasebno podjetje
- c) Državna uprava, zavodi, šolstvo
- d) Lastno podjetje
- e) Nezaposlen

Področje dela v prejšnji zaposlitvi:

- a) Proizvodnja
- b) Vodenje
- c) Razvoj-tehnologija
- d) Marketing-prodaja
- e) Finance-računovodstvo
- f) Ostalo (navedite): \_\_\_\_\_

Imate sorodnike, prijatelje, mentorje, ki so podjetniki?

- a) Starši
- b) Mož/žena
- c) Brat/sestra

**d) Ostali družinski člani širše družine**

Razlogi za ustanovitev družinskega podjetja (Na lestvici označite kako pomemben je za vas motiv: 1-sploh ni pomembno, 2-ni pomembno, 3-niti ni pomembno niti ne pomembno, 4-pomembno, 5-zelo pomembno)

Neodvisnost/samostojnost	1	2	3	4	5
Dosežek, status, ugled	1	2	3	4	5
Nadaljevanje družinske tradicije	1	2	3	4	5
Možnost oblikovanja dobrih delovnih odnosov	1	2	3	4	5
Možnost vplivanja na dogajanje v skupnosti	1	2	3	4	5
Denar	1	2	3	4	5
Možnost dela z družinskimi člani	1	2	3	4	5
Nezadovoljstvo s prejšnjo zaposlitvijo	1	2	3	4	5

### 3. Funkcija družinskih članov v podjetju

Funkcija	Oče	Mati	Sin/Hči	Brat/sestra	Svaštvo	Drugi
Direktor						
Nabava						
Proizvodnja						
Prodaja						
Finance						

Računovodstvo						
Kadri						

Ali že imate otroke?	DA	NE
----------------------	----	----

Podatki o posameznem otroku.

	1. otrok	2.otrok	3.otrok	4.otrok
Starost				
Spol				
<b>Vključenost v podjetje (označite s križcem)</b>				
Neformalna;pomoč pri lažjih opravilih				
Delo v podjetju preko študentskega servisa				
Redno zaposlen za nedoločen čas				
Redno zaposlen za določen čas.				
Ni vključen v poslovanje podjetja.				
<b>Dokončana izobrazba</b>				
<b>Izkušnje (označite s križcem v stolpcu)</b>				
Še premajhen				
Pridobljene v domačem podjetju				
Pridobljene v tujem podjetju v Sloveniji				
<b>Interes za delo v podjetju (označite s križcem v stolpcu)</b>				
Otrok je še premlad.				
Pomaga kadar lahko, veliko sprašuje o podjetju				
Izrazil željo po zaposlitvi				
Nima interesa				

Si želite, da bi se vaši otroci v prihodnosti zaposlili v družinskem podjetju ( če se še niso)?

- a) da
- b) ne
- c) samo, če bi to tudi sami želeli



Se z otroci pogovarjate o priložnosti, ki jo zanje na poklicnem področju predstavlja podjetje?

- a) Da. O tem se večkrat pogovarjamo.  
 a1) Otrokom sem to možnost že nakazal, vendar ni bilo odziva  
 a2) Otrokom sem to možnost že nakazal in odziv je bil pozitiven.  
 b) Ne, ker se o tem ni smiselno veliko pogovarjati  
 c) Drugo(navedite): \_\_\_\_\_

#### 4. Konflikti/Dileme/Problemi

Problemi vašega družinskega podjetja (Naslednji sklop trditev se nanaša na vaše mnenje o konfliktih/dilemah/problemih v družinskem podjetju. Navedite v kolikšni meri se strinjate s spodaj navedenimi trditvami. Odgovor označite s križcem.

	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se
Nestrinjanje v poslu lahko povzroči osebne konflikte.			
Konflikti v podjetju se lažje rešujejo, če se vsakdo zaveda svoje vloge v podjetju.			
Pri reševanju konfliktov se iščejo rešitve, ki so obojestransko pozitivne.			
Člani družine so zmožni razpravljati o konfliktih konstruktivno z vsemi.			
Člani družine so zmožni razpravljati o konfliktih konstruktivno z najbližjimi.			
Tudi v prostem času se večkrat pogovarjamo o poslu.			
Zaposleni člani družine nimajo vseh potrebnih znanj za vodenje poslov.			
Probleme rešujemo izključno v družinskem krogu.			
Člani družine za delo v podjetju niso enako zainteresirani.			
Prevečkrat puščamo probleme, da se sami rešijo.			
Večina problemov izhaja iz zunanjega okolja (trg, država,...).			
Posamezniki so predani družini, imajo skupne vrednote.			
Družinski člani spoštujejo drug drugega.			
Družinski člani redno in odkrito komunicirajo.			
Družina preživi veliko časa skupaj.			
Poslovno in družinsko življenje sta ločena.			

Zakon ustanovitelja in njegovega partnerja je trden.			
Vloge v podjetju so jasno definirane.			
Komunikacija med člani različnih generacij je dobra.			
Komunikacija med člani iste generacije je dobra.			
Ovire v komunikaciji ali napačna razumevanja se popravijo takoj, ko se pojavijo.			

#### 4. Nasledstvo

Prehod podjetja v naslednjo generacijo. (Naslednji sklop trditev se nanaša na nasledstvo v vašem družinskem podjetju. Navedite v kolikšni meri se strinjate s spodaj navedenimi trditvami. Odgovor označite s križcem.)

	Močno se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam, niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Močno se strinjam (5)
Družina že ima izdelan nasledstveni načrt.					
Naslednik ustanovitelja je že znan.					
Ustanovitelj že ve kdo bo naslednik, otroci še ne.					
O nasledstvu se še ne razmišlja, ker to ni potrebno.					
O nasledstvu se še ne razmišlja, ker so otroci še premajhni.					
O nasledstvu se še ne razmišlja, ker otroci še niso dovolj usposobljeni.					
Pri prehodu lastništva se bo upošteval položaj v podjetju.					
Naslednika ni.					
Podjetje se bo prodalo.					
Nezainteresirani družinski člani so izključeni.					
»Kar bo pač bo.«					

Razdelite 100 točk med naslednje kriterije, v sorazmerju s tem, koliko so za vas pomembni pri izbiri naslednika. Čim pomembnejši je dejavnik, tem več točk mu pripišite. Če ni pomemben, mu pripišite 0 točk.

<b>Kriterij</b>	<b>Število točk</b>
-----------------	---------------------

Najstarejši potomec

Tisti, ki je/bo pokazal največjo pripadnost podjetju

Tisti, ki se je/bo šolal v interesu podjetja

Tisti, ki je/bo pridobil izkušnje drugje

Tisti, ki je/bo pridobil izkušnje v družinskem podjetju

Tisti, ki bo hotel prevzeti vodenje podjetja  
Tisti, ki se bo podredil nadzoru ustanovitelja  
Delitev podjetja na dva ali več delov in delitev teh  
delov med več naslednikov

---

**Skupaj**

**100**

Po prenosu lastništva bo ustanovitelj:

- a) pomagal nasledniku kot mentor
- b) se popolnoma umaknil iz posla

Nasledstveni načrt bo ustanovitelj izdelal:

- a) sam
- b) ob pomoči zunanjega svetovalca
- c) sam po predhodnem posvetovanju z odvetnikom
- d) skupaj z nasledniki