

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
RAZVOJ DRUŽINSKIH PODJETIJ
PRIMER PODJETJA KOŠ

Ljubljana, februar 2006

MITJA ŠTEPEC

IZJAVA

Študent Mitja Štepec izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Miroslava Glasa in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14.2.2006

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 DRUŽINSKO PODJETJE	2
1.1 Pojem družinskega podjetja	2
1.2 Temeljne značilnosti družinskih podjetij	2
1.3 Prepletanje družinskega in poslovnega sistema	5
2 PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	7
2.1 Prednosti družinskega podjetja.....	8
2.2 Slabosti družinskega podjetja.....	10
3 PREDSTAVITEV PODJETJA KOŠ	11
4 RAZVOJ DRUŽINSKIH PODJETIJ	13
4.1 Razvoj in rast družinskega podjetja	13
4.2 Razvojni dejavniki in modeli razvoja družinskega podjetja	15
4.2.1 Razvojni dejavniki družinskega podjetja.....	15
4.2.2 Družina kot notranji vplivni dejavnik na razvoj družinskega podjetja	17
4.2.3 Modeli razvoja družinskega podjetja	21
4.2.3.1 Model razvoja družinskega podjetja po Duhovi	22
4.3 Življenjski cikel družinskega podjetja.....	25
4.3.1 Življenjski cikel posameznika	25
4.3.2 Življenjski cikel družine.....	27
4.3.3 Nasledstvo	28
4.3.4 Planiranje nasledstva v družinskem podjetju.....	29
4.3.4.1 Ustanovitelj kot izvor odpora proti planiranju	31
4.3.4.2 Družina kot izvor odpora proti planiranju.....	32
4.3.4.3 Zaposleni v podjetju in podjetniško okolje kot izvor odpora proti planiranju .	32
4.3.5 Nasledstvene možnosti.....	33
4.3.6 Proces nasledstva	33
4.3.6.1 Planiranje nasledstva v podjetju Koš	37
SKLEP.....	43
LITERATURA.....	44
VIRI.....	46

UVOD

Mnogo raziskav, posebno v Evropi in Združenih državah Amerike, je potrdilo, da pomenijo družinska podjetja zelo pomemben del gospodarstva, številčno celo prevladujejo v njem. Čeprav so nekatera družinska podjetja zelo velika, se jih največ uvršča med mala in srednje velika podjetja. V Evropi je med 60-70 % vseh malih in srednje velikih podjetij družinskih podjetij (Donckels, Frohlich, 1991, str. 149-160), v ZDA okoli 80 % (Daily, Dollinger, 1993, str. 117-136). Ocene o deležu družinskih podjetij se sicer razlikujejo, vendar pa ocene kažejo, da je delež družinskih podjetij v svetu med 65 in 80 % (Gersick et al., 1997), odvisno od opredelitve teh podjetij.

Z vstopom Slovenije v EU se podjetja soočajo s spremenjenimi pogoji poslovanja. Skupni evropski trg ima za mala in srednje velika podjetja pozitivne in negativne posledice:

- razširitev trgov ustvarja nove prodajne možnosti tudi za mala in srednje velika podjetja; pričakovati je, da jih ne bodo mogla izkoristiti v tolikšni meri kot velika;
- pospešen tehnični napredek bodo mala in srednje velika podjetja težje dohajala;
- močnejši marketing za množično potrošnjo blaga in dajanje prednosti večjim sistemom;
- odseljevanje kvalificirane delovne sile v dežele z višjo ravniyo plač.

V državah članicah EU je že prevladalo spoznanje, da so mala in srednje velika podjetja ključno področje za ustvarjanje možnosti rasti in razvoja gospodarstev.

Namen diplomskega dela je prikazati pomembnost planiranja nasledstva pri razvoju družinskih podjetij na konkretnem primeru podjetja Koš. Namen planiranja nasledstva v družinskem podjetju je zagotavljanje razmer za lažji prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo ter zagotavljanje njegovega obstoja in razvoja podjetja v prihodnje.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih delov. V prvem delu predstavim značilnosti družinskega podjetja. Najprej opredelim pojem družinskega podjetja, nato predstavim temeljne značilnosti ter prepletanje družine in podjetja. V drugem delu povzemam prednosti in slabosti družinskih podjetij, kot jih vidijo različni avtorji. V tretjem delu predstavim konkretno družinsko podjetje. V zadnjem delu najprej predstavim razvoj družinskih podjetij, nato razvojne dejavnike družinskih podjetij in nekaj modelov razvoja družinskega podjetja, iz katerih izpostavim model avtorice Mojce Duh, ki je prvi takšen v Sloveniji. Tu predstavim življenjske cikle ljudi, vključenih v družinsko podjetje in podjetja samega. V tem delu je pomembno planiranje nasledstva, kateremu namenim največ prostora. Teoriji dodam tudi konkretni primer družinskega podjetja, ki ga predstavim v tretjem delu naloge.

1 DRUŽINSKO PODJETJE

1.1 Pojem družinskega podjetja

Družinsko podjetje je bolj sociološki kot pravni pojem, brez enotne definicije, ki bi jo lahko zapisali in na njeni podlagi določali, ali je podjetje družinsko ali ne. Družinsko podjetje je namreč zapletena združba. Mnogi raziskovalci tega področja menijo, da mora raziskovalec natančno opredeliti, katero skupino družinskih podjetij je raziskoval. Če malo povzamemo definicije (Handler, 1989, str. 257-276), ki so jih raziskovalci družinskih podjetij uporabljali, ugotovimo, da so raziskovalci, ki so raziskovali angleško govoreča področja, drugače opredelili družinsko podjetje od tistih na nemško govorečih področjih. Raziskovalci na angleško govorečih področjih so izpostavljali:

- stopnjo lastništva in/ali vodenja (Alcorn, Barry, Barnes, Hershon, Dyer, Lansberg, Perrow, Rogolsky, Stern),
- stopnjo družinske vpletenosti (Beckhard, Dyer, Davis),
- možnost generacijskega prenosa (Churchill, Hatten, Ward),
- uporabo več kriterijev (Donnelley, Rosenblatt, de Mik, Anderson, Johnson).

Raziskovalci na nemško govorečih področjih so uporabili naslednje kriterije:

- vodenje družinskega podjetja izvaja družinski član (Schneider, Martin, Bertsch, Pentzlin, Mittlesten Schied),
- lastništvo družbe mora biti v rokah ene ali več družin (Schneider, Martin, Bertsch, Schade, Pentzlin, Mayer, Mittlesten Schied, Simmat, Volger),
- podjetniška pogodba mora vsebovati določila, ki preprečujejo nedružinskim članom vključitev v podjetje (Mayer),
- podoba podjetja mora prikazovati družino in njen sistem vrednot (Nagel, Whal, König, Hennerkes, Binz, May, Simmat),
- generacijski prenos mora biti zagotovljen (Schürmann).

Na podlagi naštetih kriterijev lahko potrdim domnevo, da enotna in preprosta definicija družinskega podjetja ne obstaja. Pridružujem se mnenju nekaterih avtorjev (Brockhaus, Handler, Neubauer), da taka definicija v bližnji prihodnosti ne bo izoblikovana.

1.2 Temeljne značilnosti družinskih podjetij

Ko poskušamo definirati družinsko podjetje in ga ločiti od nedružinskega, pridemo do treh temeljnih značilnosti:

- specifičnost lastniških razmerij,
- obseg in način vplivanja družine na vodenje podjetja,
- želje ali zahteve za ohranitev lastništva in vodenja podjetja v rokah družine.

V nadaljevanju bom predstavil nekatere značilnosti družinskih podjetij, ki jih je razkril projekt STRATOS (Donckels, Fröhlich, 1991, str. 149-160). Projekt STRATOS je prvič zajel podatke

leta 1991, katerim so sledila letna zajemanja podatkov do leta 1995. V tem času so bili pridobljeni podatki 11.650 podjetij. Od tega je 6567 podjetij odgovorilo le enkrat, 2221 dvakrat, 1162 trikrat, 906 štirikrat in 794 vseh petkrat. Projekt je zajemal podatke med malimi in srednje velikimi podjetji iz osmih evropskih držav. Za opredelitev družinskega podjetja so raziskovalci uporabili le en kriterij, in sicer lastništvo kapitala: družinsko podjetje je podjetje, kjer je najmanj 60 % kapitala v lasti članov družine. Ugotovili so, da so družinska podjetja v marsičem drugačna od nedružinskih. Podatki projekta STRATOS kažejo naslednje tipične značilnosti, ki jih imajo mala in srednje velika družinska podjetja:

1. Družinska podjetja so bolj navznoter usmerjeni ali zaprti sistemi. Lastniki so se opredelili za naslednje usmeritve in cilje:
 - Podjetje bi morali voditi predvsem kot družinsko podjetje.
 - Vodstvo podjetja bi moralo ostati v rokah družine.
 - Družinska tradicija naj bi se ohranila.
 - Izgradnja podjetja naj bi bil prednostni cilj za družino.
2. Podjetniki v družinskih podjetjih so v manjši meri »pionirji«, so bolj vsestranski, splošno aktivni in prilagodljivi podjetniki in »organizatorji«. Na podlagi tega lahko sklepamo, da družinska podjetja niso naklonjena tveganjem:
 - Nagibajo se k mnenju, da so inovacije povezane s prevelikim tveganjem.
 - V glavnem se ne strinjajo s tem, da naj bi podjetniki spodbujali tudi tvegane inovacije.
 - Kreativnost in inovacije imajo za manj pomembne, kot to velja za nedružinska podjetja.
 - So manj usmerjena k rasti.
3. Družinska podjetja potrebujejo manj socialne varnosti in gospodarskega sodelovanja:
 - Manj sodelovanja (kooperacije) z drugimi podjetji.
 - Manj dobav (polizdelkov).
 - Manj sodelovanja z drugimi podjetji na proizvodnem področju.Velika načelna neodvisnost, ali vsaj usmerjenost k temu, je razlog za ta pojav. Obojestranska odvisnost od kulture okolja in splošnega gospodarskega stanja je v družinskih podjetjih manj intenzivna. Glavni vzrok za to je prevladujoča vloga podjetnika, ki je navadno tudi lastnik.
4. Analiza funkcijskih strategij je pokazala, da se družinska podjetja nagibajo k boljšemu plačilu, kot to določajo kolektivne pogodbe in tudi bolj skrbijo za zadovoljstvo delavcev. Vendar se zdi, da so manj pozorni na ostale, progresivne kadrovske-politične vidike:
 - Na udeležbo sodelavcev pri odločanju in v kapitalu.
 - Na udeležbo sodelavcev pri delitvi dobička, na dobre delovne pogoje in samouveljavitev delavcev.
 - Na informacije o ciljih in strategijah podjetnika.
 - Na izdatke za dodatno izobraževanje zaposlenih.
5. Informacije o strateškem obnašanju družinskih podjetij potrjujejo bolj konzervativno držo, ki odgovarja tipu »popolneža«, »rutinerja« in »organizatorja«.
6. Ti tipi in s tem družinska podjetja so manj pripravljena za izvoz in strategije internacionalizacije.

7. Družinska podjetja so bolj tipičen »stabilizator« in manj progresiven ali dinamičen dejavnik v gospodarstvu, ker so manj usmerjena k dobičku in rasti kot nedružinska podjetja.

Po raziskavi Dunnove iz leta 1994, so značilnosti, po katerih se družinska podjetja bistveno ločijo od nedružinskih, naslednje:

- Manager – član družine želi biti prisoten v odnosih do zaposlenih, kupcev in dobaviteljev.
- Skrb za dobrobit družine in ohranitev delovnih mest tako za člane družine kot ostale zaposlene.
- Skrb za dobro ime družine v poslovanju, ki se kaže v skrbi za zaposlene, kakovost ter širšo družbo, kot so npr.: finančna podpora lokalnim dogodkom, prispevki v dobrodelne namene, itd.
- Značilnost, ki najmočneje poudarja razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji, je vpliv sprememb in odnosov v družini na upravljanje in vodenje družinskega podjetja.

Ista avtorica navaja tudi spoznanja o dejavnikih, zaradi katerih se družinska in nedružinska podjetja razlikujejo:

- V družinskem podjetju so družinski udeleženci nasproti nedružinskim »skrivnostni«. Skrivajo informacije, ker se bojijo, da bi nepravilno tolmačenje informacij spodkopalo dolgoleten trud ustvarjanja ugleda družine in podjetja, kakor tudi odnosa družine in podjetja do zaposlenih in družbe.
- Družinska podjetja pri zaposlovanju pogosto dajejo prednost družinskim članom. Velja, da je služba v podjetju pravica, dana ob rojstvu. Zlasti to velja pri zaposlovanju najvišjega in srednjega vodstva.
- Družinski in poslovni interesi niso vedno konsistentni – na poslovne odločitve vplivajo spremembe v družini. V nekaterih podjetjih lahko opazimo, da velja načelo »podjetje služi družini« in ne »družina služi podjetju«. Pogosto se managerji – člani družine tega zavedajo, a se čutijo nemočne, da bi karkoli spremenili.
- Družinska podjetja so zelo previdna in oprezna. Zanje je značilna »previdna rast«, kakor tudi odpor do sprememb, ki bi kakorkoli vplivale na razvite vrednote oz. kulturo podjetja, ki se je razvila 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.

Kot lahko ugotovimo, je bistvena značilnost družinskega podjetja prepletanje dveh sistemov, družinskega in poslovnega.

1.3 Prepletanje družinskega in poslovnega sistema

Družinski in poslovni sistem imata različne, mnogokrat tudi konfliktne vrednote. Tabela 1 prikazuje družinsko podjetje kot interakcijo dveh različnih sistemov:

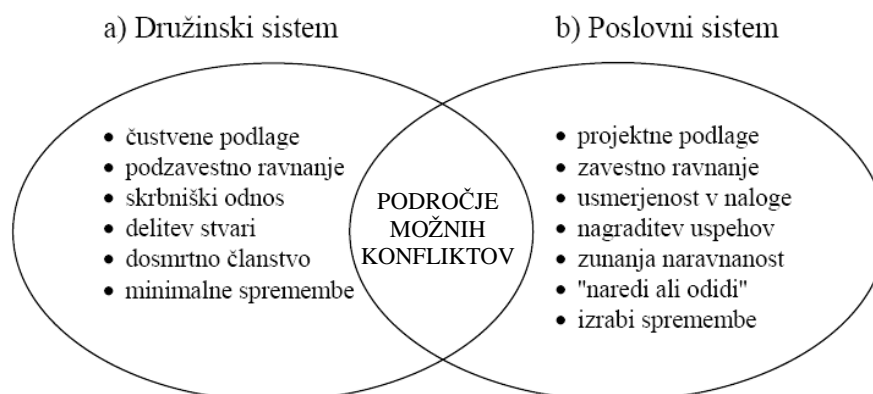
Tabela 1: Bistvene razlike med družinskim in poslovnim sistemom

DRUŽINSKI SISTEM	POSLOVNI SISTEM
<ul style="list-style-type: none">▪ prevladuje skrb za družinske člane▪ članstvo do konca življenja▪ temelji na čustvih▪ enakost med družinskimi člani	<ul style="list-style-type: none">▪ bistvo je v izpolnjevanju nalog▪ izločitev tistih, ki ne dosegajo rezultatov▪ nečustven (racionalen)▪ zahteva in nagrajuje rezultate

Vir: Benson, Crego, Drucker, 1990, str. 17.

Kadar se oba sistema v večji meri prekrivata, lahko začnejo čustvene - družinske vrednote negativno vplivati na poslovno učinkovitost (Glas, 2000, str. 5). Kadar pa je vpliv družine majhen, se je potrebno vprašati, ali podjetje še lahko označimo za družinsko.

Slika 1: Viri konfliktov v družinskem podjetju



Vir: Benson, Crego, Drucker, 1990, str. 17.

Viri konfliktov v družinskem podjetju so predvsem psihološke narave (de Vries, 1993, str. 63):

- Nepotizem – družinski interesi prevladajo nad poslovno logiko.
- Sindrom »razvjenega« otroka – podjetnik je obseden s svojim podjetjem, zaradi česar mu ostaja malo časa za družinsko življenje. Občutek krivde takšni podjetniki pogosto zmanjšujejo s »podkupovanjem« članov družine (npr. kupovanje dragih daril otrokom).
- »Vojna rož« – pomanjkanje časa staršev za otroke ima lahko trajne posledice, saj se le-ti začnejo individualno boriti za naklonjenost staršev in njihov dragoceni čas, kar vodi do stalne napetosti in ljubosumja med njimi. V kolikor otroci ostanejo v podjetju, se lahko to nadaljuje tudi tam.
- Dominantno obnašanje podjetnika – otrokom ni lahko živeti v senci »kapitana« podjetja. Le-ti pogosto podcenjujejo svoje otroke in jih neprestano ponižujejo. Mnogi otroci se zato vdajo v usodo, so slabi v šoli in se obnašajo neodgovorno.

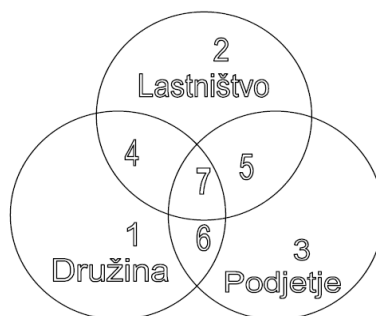
- Pretirano skrben odnos podjetnika do naslednika, ki ima za posledico izoblikovanje odvisne osebnosti. Podjetja, ki ga vodijo take osebe, se obrnejo navznoter in ignorirajo spremembe v okolju, kar lahko ogrozi nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.
- Molzenje podjetja – zaposleni člani družine prispevajo premalo v podjetje, zato se le-to lahko spremeni v dobrodelno ustanovo. Poleg finančnih problemov se v podjetju lahko pojavijo tudi moralni problemi.
- Vprašanje nasledstva – mnogi podjetniki težko sprejemajo lastno umrljivost. V veliki meri so odvisni od podjetja in so močno zaskrbljeni, ali bodo nasledniki spoštovali njihovo zapuščino. Tako veliko podjetnikov odlaša z odločitvijo o izbiri naslednika, kar samo povečuje napetost v podjetju in družini. V procesu odhajanja se tudi dogaja, da zavistni starši podcenjujejo naraščajoče sposobnosti svojih otrok.

Na podlagi različnih ravni prepletanja družinskih in poslovnih vidikov je nastal zanimiv model treh krogov družinskega podjetja, ki sta ga razvila Tagiuri in Davis leta 1982. Opisuje sistem družinskega podjetja kot tri neodvisne, prekrivajoče se (pod)sisteme: podjetje, lastništvo in družina. Vsak posameznik v družinskem podjetju spada v eno od sedmih področij, ki so prikazani na Sliki 2 (deli prekrivajočih se krogov). Oseba, ki ima le eno povezavo s podjetjem, se bo nahajala v enem od zunanjih področij 1, 2 ali 3. Vsi lastniki ali delničarji se bodo nahajali v zgornjem krogu, člani družine v spodnjem levem krogu in vsi zaposleni v spodnjem desnem krogu (Primer: lastnik, ki ni član družine in v podjetju ni zaposlen, bo v področju 1).

Posamezniki, ki imajo več kot eno povezavo z družinskim podjetjem, se bodo nahajali v enem od prekrivajočih se krogov. Član družine, ki je tudi lastnik in ni zaposlen v podjetju, bo v preseku 4 (prekrivanje kroga lastništva in kroga družine). V preseku 5 bo lastnik, ki je v podjetju zaposlen, a ni član družine. V preseku 6 so člani družine, ki so v podjetju zaposleni, vendar niso lastniki podjetja. V osrednjem preseku 7 bo lastnik podjetja, ki je član družine in hkrati zaposlen v podjetju.

Avtorji modela treh krogov ugotavljajo, da je model teoretično eleganten, takoj uporabljen in zato široko sprejet. Kot tak je uporaben pripomoček za razumevanje medsebojnih konfliktov, različnih vlog, prioritete posameznikov in nasledstva v družinskih podjetjih. Podrobna študija različnih vlog pomaga pojasniti prednosti in slabosti družinskih podjetij in vpletenost čustvene komponente v podjetju.

Slika 2: Model treh krogov družinskega podjetja



Vir: Magretta, 1998, str. 117.

2 PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

Kot sem že omenil, se v družinskem podjetju združujeta dva (pod)sistema – podjetje in družina. Za dobro in uspešno sodelovanje obeh (pod)sistemov je potrebno poznati in razumeti tako prednosti kot pomanjkljivosti družinskih podjetij. V nekaterih podjetjih je vpletenost družine velika slabost, vendar pa prisotnost družine ne more vnaprej pomeniti negativnega predznaka, saj med družinskimi podjetji najdemo tudi velika in uspešna podjetja.

Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Prednosti družinskih podjetij	Slabosti družinskih podjetij
<ul style="list-style-type: none"> ▪ privrženost družinskih članov ▪ posebna znanja (in izkušnje) ▪ prilagodljivost z vidika dela, časa in sredstev ▪ dolgoročna naravnost ▪ stabilna, močna kultura (tradicija) ▪ hitro sprejemanje odločitev ▪ zanesljivost in ponos ▪ pripadnost ▪ skupna identiteta ▪ manjša fluktuacija managementa ▪ življenje s podjetjem ▪ ustvarjanje novih delovnih mest 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rigidnost (togost) ▪ poslovni izzivi: <ul style="list-style-type: none"> ○ posodabljanje zastarelih znanj, pogledov ○ upravljanje prehoda (med generacijami) ○ pridobivanje kapitala ▪ nasledstvo, slabo upravljanje tranzicije ▪ emocionalni vidik, čustveni vplivi na posle ▪ vprašanje pravega vodje ▪ problemi nasledstva, vodstva in legitimnosti ▪ favoriziranje družinskih članov ▪ pomanjkanje profesionalizma ▪ različni interesi in družinski konflikti

Vir: Glas, 2003, str. 145.

Te prednosti in slabosti je v vzorcu 56 slovenskih družinskih podjetij preučil Vadnjal (1996, str. 71-73) in dobil razvrstitev, prikazano v Tabeli 3 (na strani 8).

Tabela 3: Prednosti in slabosti slovenskih družinskih podjetij po padajoči pomembnosti

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

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

2.1 Prednosti družinskega podjetja

V vsakem podjetju je pomembno, da vodilno osebje pozna svoje prednosti. Tako je delo lažje in bolj predvidljivo. V družinskem podjetju se morajo tega zavedati še bolj kot drugod. Prednosti družinskih podjetij so naslednje:

1. **Velika predanost poslu in družini;** podjetniki, ki ustanovijo svoje podjetje, navadno postanejo čustveno navezani nanj. Na njem so delali dolga leta, torej je postalo zelo močan dejavnik v življenju. Ta vpliv vodi do sklepa, da imajo posamezni družinski člani veliko zaslug za uspeh podjetja, preprečevanje konfliktov in ustvarjanje dobrih delovnih pogojev in so pripravljeni v delo vložiti veliko več energije, kot bi jo v nekem drugem podjetju. Zagnanost družine za seboj potegne tudi ostale zaposlene, ki so zato bolj prizadevni in se počutijo del tima.
2. **Fleksibilnost v času, delu in denarju;** pripravljenost družinskih članov, da poprimejo za delo ob vsakem trenutku in kolikor je potrebno ter pri tem ne zahtevajo nikakršnega dodatnega plačila od podjetja, je zelo pomembna prednost družinskega podjetja. Denar si mnogi izplačajo šele, ko si in če si podjetje to lahko privošči. Posamezni član družine nima natančno opredeljeno, koliko ur mesečno naj bi delal. Kadar ni dela, dela manj, ko pa delo je, dela ves dan. Takrat nihče ne sprašuje za nadure, honorarje ali dnevnice, delo pač mora biti končano.

Pri vprašanju denarja najdemo eno najpomembnejših razlik med podjetniškimi in navadnimi družinami. V običajnih družinah pride večina prihodkov iz plač posameznih družinskih članov in ključno vprašanje družine je, kako porabiti pridobljeni denar. V podjetniških družinah je zasebni denar tisti, ki so ga pridobili iz podjetja. Zato zasebne

potrebe in potrebe podjetja vedno usklajujejo. Če se podjetje odloči, da bo dobiček reinvestiralo, je v družinskem podjetju to samoumevno. Ta lastnost družinskega podjetništva predstavlja veliko konkurenčno prednost, saj se na ta način lahko hitro prilagajajo okolju in tržnim izzivom. Odločitve glede razporeditve dobička so hitre in samoumevne.

3. **Hitro sprejemanje odločitev;** v podjetjih z razpršenim lastništvom je proces sprejemanja odločitev navadno zamudno opravilo. Bolj kot so obsežne odločitve, bolj zamudno je njihovo sprejemanje. V družinskih podjetjih je lastništvo in vodenje zelo pogosto združeno v eni osebi. Ta človek sprejema vse glavne odločitve. Če mora odločitev sprejeti kdo drug, pa ima le enega človeka, s katerim se mora dogovoriti. Tako se odločitve sprejemajo zelo hitro. Prav hitrost sprejemanja odločitev je v današnjem svetu ena odločilnih prednosti.
4. **Dolgoročno razmišljanje;** pri dolgoročnem razmišljanju gre za poslanstvo, smotre in temeljne cilje podjetja, oziroma vizijo podjetja. Vizija je v prihodnost projicirana predstava o mestu na trgu, ki ga hoče družinsko podjetje zasesti s svojimi izdelki in tudi predstava o vrsti podjetja, ki je potrebna za doseg tega cilja. Če dolgoročno razmišljanje družinskih podjetij označimo kot prednost, se velika nediscipliniranost tega razmišljanja istočasno pokaže kot slabost družinskih podjetij. Formalizacija načrtov in iskanje vzrokov odstopanj članom družinskih podjetij navadno ne gresta od rok. Razlog je najbrž v dejstvu, da se tudi na tem področju začneta mešati družinski in poslovni strateški načrt, meni Leach (1991, str. 8).
5. **Prenos znanja iz roda v rod;** družinsko podjetje ima navadno nekaj posebnih znanj, ki so lahko tehnična ali komercialna. Tako znanje se prenaša iz roda v rod in ohranja družinskemu podjetju konkurenčno prednost. Znanje družina navadno varuje, da ne postane javno. Tako vidimo, da otroci podjetnikov zrastejo v podjetju in ob vključitvi v delo že zelo dobro poznajo posle.
6. **Zanesljivost in ponos;** družinsko podjetje je stabilen sistem. Kot takega ga poznajo kupci, dobavitelji, kooperanti, tržišče. Mnoga podjetja rada sodelujejo s partnerji z dolgoletno tradicijo. Poznanstva, ki si jih ustvarijo z ljudmi iz podjetja, so dolgotrajna, vodilno osebje se menja zelo redko. Syms (1992, str. 55) pravi, da to daje poslovnim partnerjem občutek boljše, bolj profesionalne obravnave.
Z zanesljivostjo je povezan tudi ponos. Vodilni posamezniki v družinskem podjetju so nanj zelo ponosni in so zato pripravljeni veliko prispevati in žrtvovati za posel. Ta ponos znajo Primere lahko vidimo tudi v Sloveniji.
7. **Stabilna kultura;** družinska podjetja so zelo stabilna zaradi več razlogov. Največkrat je v središču ustanovitelj, ki ga zvesti uslužbenci obkrožajo že vrsto let. Odnosi v podjetju so jasni, prav tako poslovna etika in poslovni sistem. Toda stabilna kultura je dvorezen meč, kajti stabilni sistem lahko hitro postane vase zaprt sistem. Nihče ne razmišlja o spremembah, kako bi le-te lahko prispevale k učinkovitejšemu poslovanju. Stabilnost lahko torej prispeva k rasti, istočasno pa lahko omejuje nadaljnji razvoj.

2.2 Slabosti družinskega podjetja

Družinsko podjetje ima tako prednosti kot slabosti. Pomembno je poznati in razumeti oboje. V nekaterih podjetjih je vpletenost družine slabost, drugje prednost. Slabosti družinskih podjetij so naslednje:

- 1. Čustveni vplivi na poslovne odločitve;** navajal sem že, da je družinsko podjetje sistem, sestavljen iz dveh (pod)sistemov - družine in podjetja. Zaradi različnih vrednot (pod)sistemov vidimo, da družinski podsistem prinaša v poslovanje podjetja čustvene vplive. Kot posledica teh vplivov pogosto prihaja do vsakodnevnih konfliktov, ki slabo vplivajo na poslovanje samega podjetja.
- 2. Avtoritete niso točno definirane;** pomanjkanje pravega vodje je pojav, ki se pogosto zgodi v drugi generaciji družinskega podjetja (Rosenblatt et al., 1990, str. 65). Če brata podedujeta enaka deleža v podjetju, imata tudi enako mero formalne moči. Če sta brata v stalnem konfliktu, se zadeva poslabša. Nikogar namreč ni, ki bi nastopil kot rabsodnik in imel zadnjo besedo. Krivda za to je tako na strani podjetnika, ki ni določil naslednika, kot tudi na obeh bratih, kajti morala bi razumeti in si razdeliti odgovornosti. Težave imajo tudi zaposleni, ker ne vedo koga poslušati.
- 3. Pritiski sorodnikov na službe;** temu s tujko pravimo *nepotizem*. Strokovno nepotizem pomeni: "Podeljevanje visokih služb, dobro plačanih delovnih mest ipd. sorodnikom, dajanje prednosti sorodstvu". Manj strokovno bi opisali nepotizem kot nudenje posebnih ugodnosti sorodnikom. Vendar se to ne zgodi zato, ker so primerno izobraženi, ali ker se lahko pohvalijo s kopico delovnih izkušenj, ampak zato, ker so pač sorodniki. Nepotizem se pojavlja v tistih družinskih podjetjih, kjer imajo družinske vrednote, med kriteriji za vstop v podjetje, prednost pred sposobnostjo novih zaposlencev, kar pomeni, da imajo sposobni nedružinski člani manj možnosti za vstop v podjetje. Prav tako pomeni tudi nekakšno ponižanje obstoječih vodilnih uslužbencev, ki so si morali vodilni položaj "prigarati". Zaposleni lahko tudi dvomijo v sposobnosti teh zaposlencev. To je destimulacija za nedružinske uslužbenke. Pametno je, da otroci podjetnika začnejo pri dnu hierarhične lestvice v podjetju. Tako se lahko v celoti seznanijo s poslovanjem in delovanjem podjetja in si pridobijo spoštovanje zaposlenih.
- 4. Prenos v naslednjo generacijo;** neurejeno nasledstvo lahko ogrozi obstoj podjetja in vpliva na zaposlovanje in motiviranje managerjev, ki niso člani družine. Medsebojno nagajanje in nestrokovnost posameznih članov družine – potencialnih naslednikov lahko pripelje do upočasnitve procesa odločanja.
- 5. Rigidnost (togost);** pri nekaterih družinskih podjetjih se zdi, da se je čas ustavil. Nekateri še vedno delajo vse na način, kot jih je učil oče. Mlajše generacije delajo tako, da zadovoljijo svoje prednike, ne glede na to, da to morda ni dobro za posel. Ponekod se prav bojijo sprememb v družinskih podjetjih, saj bi lahko vznemirile določene sorodnike, pri tem pa je poslovno obnašanje popolnoma postranskega pomena (Leach, 1991, str. 10).
- 6. Zastarele metode vodenja;** poznamo primere, ko je družinsko podjetje propadlo, ker se je držalo svojih, zakoreninjenih načinov vodenja. Moramo vedeti, da gre čas naprej ter z njim

tudi napredek in razvoj, zato moramo najti nove načine vodenja in upravljanja podjetja. Stari načini vodenja so povezani s starimi ustanovitelji, katerim je leta in leta nazaj uspelo s takšnim načinom vodenja postaviti podjetje na noge. Ni nujno, da gre za strateške odločitve, začne se lahko pri manjših, vsakodnevnih aktivnostih kot so načini vodenja, viri financiranja, delegiranje odgovornosti in podobno.

- 7. Finančna konzervativnost;** notranje financiranje rasti je v družinskih podjetjih zelo problematično, kajti udeležba v kapitalu je s strani nedružinskih članov nezaželena. Hkrati je povečanje kapitala s strani družine odvisno od udeležbe na dobičku in zaradi tega zelo težko dosegljivo.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA KOŠ

Podjetje Koš d.o.o. je družinsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1990. Podjetje vodita zakonca, ki sta tudi lastnika. V poslovanje podjetja sta vključena tudi otroka, kar je začetek generacijskega prenosa. V začetku je podjetje delovalo v kovinsko predelovalni dejavnosti. Glavnino svoje proizvodnje je namenjalo enemu kupcu.

V podjetju so se vedno zavedali pomena razvoja. Že v začetkih svojega delovanja so v sodelovanju s partnerjem razvili skate-bike, mešanico kolesa in rolke. Izdelek se je tržil po razviti prodajni poti partnerskega podjetja. Glavni trg je predstavljal trg bivše Jugoslavije.

Razpad Jugoslavije je zahteval spremembe v poslovanju podjetja. Konkurenčnost so zagotavljali s sodobnejšo proizvodno opremo, računalniško krmiljeno stružnico, kar je bil pogoj, da so lahko sledili zahtevam trga. Leta 1994 je dodana vrednost podjetja Koš znašala 460 tisoč SIT ob enem zaposlenem, vsi kazalniki so bili pozitivni, in to v panogi, ki je bila v recesiji, saj je imelo povprečno podjetje v panogi negativne donosnosti.

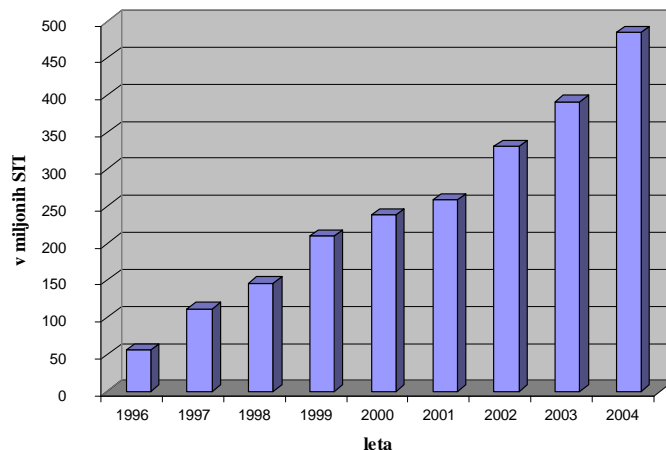
Leta 1994 so se odločili postaviti novo poslovno stavbo, saj je bilo nujno zagotoviti boljše pogoje za delo in posledično zahtevano kakovost izdelkov, ter razširiti možnosti izdelave različnih produktov.

Spomladi leta 1995 so se srečali z novo poslovno priložnostjo. Trgovska veriga Kovinotehna d.d. je na Dolenjskem iskala primerno lokacijo za trgovino oziroma podjetje s poslovnim prostorom za franšizo. Otvoritev franšizne prodajalne Kovinotehna trgovina Koš s 300 m² prodajnih in 200 m² skladiščnih površin je bila 1.6.1996. Od takrat dalje je podjetje delovalo v panogi trgovine s tehničnimi izdelki. Njihov glavni dobavitelj je bilo podjetje Kovinotehna. Specializirali so se za področje metalurgije in orodja za obdelavo kovin. V letu 1999 je Merkur prevzel Kovinotehno, s tem je prenehala franšizna pogodba s Kovinotehno. Merkur je v Trebnjem že imel franšizno prodajalno, zato podjetje ni postalo franšizij Merkurja. Podjetje KOŠ je takrat že imelo razvejane nabavne poti, večinski dobavitelj pa je postal Merkur.

Podjetje Koš je vseskozi povečevalo svoje prihodke. V prvih letih po otvoritvi trgovine so še delovali v kovinsko – predelovalni panogi, vendar so v letu 1999 lastno proizvodnjo opustili in

jo opravljali le še prek kooperantov. Glavnina prihodkov je prihajala iz trgovine, kjer so bili tudi vsi zaposleni.

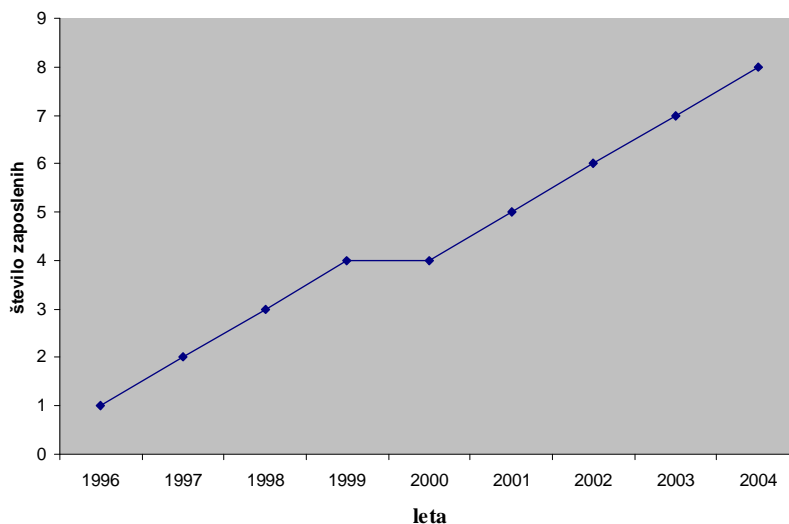
Slika 3: Skupni prihodki podjetja Koš po letih, obdobje 1996-2004 (v mio SIT, tekoče cene)



Vir: Letna poročila o poslovanju podjetja Koš Trebnje, 1996-2004.

V trgovini Koš so začeli z enim zaposlenim in skoraj vsako leto zaposlili novega, kar kaže tudi Slika 4.

Slika 4: Število zaposlenih v podjetju Koš po letih, obdobje 1996-2004



Vir: Letna poročila o poslovanju podjetja Koš Trebnje, 1996-2004.

Do leta 2005 so prodajne površine povečali na 450 m², skladiščne pa na 500 m² pokritih in 1000 m² odprtih površin.

4 RAZVOJ DRUŽINSKIH PODJETIJ

4.1 Razvoj in rast družinskega podjetja

Tema razvoj in rast podjetja, kljub že kar dolgi tradiciji v ekonomski literaturi, še nima razvite teorije. Do neke mere so razvite teorije gospodarske organizacije v tržnem gospodarstvu, a zaenkrat imamo na tem področju več različnih hipotez. Kljub intenzivnejšemu proučevanju razvoja in rasti podjetja, se v zadnjih letih pojma rast podjetja in razvoj podjetja mnogokrat uporabljata kot sopomenki. Zato najprej navajam opredelitev razvoja podjetja in rasti podjetja.

Tabela 4: Značilnosti rasti in razvoja

RAST PODJETJA	RAZVOJ PODJETJA
<ul style="list-style-type: none">▪ kvantitativne spremembe▪ povečanje učinkovitosti▪ introvertiranost – proizvodna usmerjenost▪ ekonomija obsega▪ veliki sistemi▪ poslušnost in rutina	<ul style="list-style-type: none">▪ kakovostne spremembe▪ povečanje uspešnosti▪ ekstrovertiranost – tržna usmerjenost▪ ekonomija kakovosti in različnosti▪ organizacije »človeških razsežnosti«▪ ustvarjalni nemir in inovacije

Vir: Duh, 2003, str. 49.

Podjetje Koš vseskozi raste in se razvija. Od leta 1996, ko so vstopili na trg kot trgovina, je razvojni proces še bolj intenziven. Razlogi za rast podjetja izhajajo iz bogatih izkušenj na kovinarskem področju in že doseženi ekonomiji obsega. Imajo veliko zalogo metalurgije, s tem ugodnejše nabavne pogoje in večjo prodajo, s čimer povečujejo učinkovitost. Razvoj zagotavljajo z ustreznim svetovanjem in hitro dobavo blaga, ki ni na zalogi. Dodatne storitve, ki jih zagotavljajo strankam, so razrez materiala na želeno dolžino in razvoz. Lokalnim obrtnikom in podjetjem omogočajo sukcesivno dobavo in dobre plačilne pogoje. Največjo prednost vidijo v fleksibilnosti in strokovnosti prodajnega osebja.

Rast podjetja pomeni povečanje prodajnega asortimenta in povečanje zalog. Zadovoljstvo kupcev in konkurenčnost ter s tem tudi v prihodnosti stabilno rast podjetja lahko zagotavljajo le z ustreznimi skladiščnimi in poslovnimi prostori. Investicijo v nov poslovno - skladiščni objekt so dokončali v letu 2004.

Analitiki so razvili vrsto klasifikacij razvojnih faz podjetja. V začetnih fazah so večinoma majhna podjetja, kamor ob ustanovitvi spada večina družinskih podjetij. Kako se bo podjetje razvijalo in raslo, je odvisno od mnogih dejavnikov. Mednje gotovo spadajo zavzeto in strokovno delo ter strateško planiranje.

V vzorcu strukturalnega razvoja, ki ga je razvil Chandler, so tri strukturalne faze, ki so jih dokončno opredelili Thain, Scott in Tuason (Hunger, 1996, str. 230).

Enostavna struktura; mala novoustanovljena podjetja so večinoma v tej fazi. V družinskih podjetjih njihovi lastniki/managerji sprejemajo vse odločitve sami. Zelo redka podjetja v tej fazi imajo oblikovano strukturo, ki omogoča nadzorovanje aktivnosti zaposlenih. Podjetniki sami opravljajo vrsto aktivnosti, kot na primer planiranje, ki je ponavadi le kratkoročno, organizacijo, kontrolo. Ker so za vse te aktivnosti sami, je vprašanje, če jih opravijo dovolj dobro. To je tudi največja slabost podjetja v tej fazi. Največja prednost je v fleksibilnosti in dinamičnosti.

Funkcionalna struktura; v tej fazi podjetja ne vodi več samo en lastnik/manager, ampak skupina managerjev. Največja prednost podjetja v tej fazi je hkrati tudi njegova največja slabost. To je koncentracija in specializacija v eni panogi. Dokler je ta panoga donosna, problema ni. Pojavi pa se, ko se podjetje zaradi nedonosnosti panoge odloči preiti na drug trg. Takrat lahko pride do tako imenovane krizne avtonomije, ko managerji dajejo premalo svobode vodjem oddelkov.

Oddelčna struktura; v tej fazi so predvsem velika diverzificirana podjetja in korporacije. Podjetja pokrivajo veliko število trgov in čeprav je odločanje ponavadi centralizirano, imajo poslovne enote proste roke. Če bi na enote gledali kot na podjetja, bi bile enote v funkcionalni fazi. Glavna prednost podjetij v tej fazi so njihova ogromna sredstva. Največja slabost je njihova velikost in kompleksnost.

Majhna družinska podjetja imajo ponavadi enostavno strukturo in poskušajo preiti v funkcionalno strukturo. Churchil in Lewis sta opisala pet podfaz razvoja, skozi katere se prebijajo mala podjetja pri prehodu iz prve (enostavna struktura) v drugo fazo (funkcionalna struktura) korporativnega razvoja. (Hunger, 1996, str. 373)

- **Obstoj;** podjetja v tej fazi imajo enostavno organizacijsko strukturo, lastnik/manager sodeluje pri vseh poslih in nadzoruje zaposlene. Glavna skrb je pridobivanje strank in razvijanje prodajnih poti za svoje proizvode.
- **Preživetje;** podjetja, ki pridobijo in tudi zadržijo nek tržni delež, vstopijo v fazo preživetja. Organizacijska struktura je še vedno enostavna, razlika je, da lastnik/manager ne more več skrbeti za vse sam. Zato ponavadi zaposlijo človeka, ki jim pomaga pri ključnih nalogah. Ta človek je običajno iz družinskega kroga, ker ni časa za iskanje človeka z ustrežno izobrazbo, ki bi ustrezal še vsem drugim pogojem. Glavna skrb je zagotavljanje finančnih virov za nemoteno rast podjetja in zadovoljevanje potreb trga. Podjetja, ki jim ne uspe doseči dovolj velikega denarnega toka, bodo propadla.
- **Uspeh;** kot lahko vidimo že po imenu faze, so v tej fazi podjetja, ki imajo dovolj dobička, da bi že lahko reinvestirala. Nekatera to naredijo, ponekod lastniki dobiček porabijo za zasebne namene. Lastnik/manager še vedno odloča o vseh ključnih zadevah, medtem ko podjetje že počasi oblikuje funkcionalno strukturo. Na tej stopnji se ponavadi oblikujejo dve skupini podjetij. Pri prvih je lastnik/manager zadovoljen z velikostjo podjetja, ki ga lahko še sam nadzira in podjetje stabilizira. Pri drugih še vedno tvegajo vsa sredstva in načrtujejo nadaljnjo

rast. Pri slednjih je glavna skrb zagotavljanje finančnih virov za nemoteno rast podjetja ter zaposlovanje managerjev, ki bodo podjetje popeljali v nadaljnjo rast.

- **Vzlet;** če podjetje pride do te faze, se mora v organizacijski strukturi že močno kazati funkcionalna struktura. Managerji morajo imeti izdelane strateške plane, glavna skrb je doseganje nadaljnje rasti in zagotavljanje finančnih sredstev zanjo. Lastnik/manager ima še vedno glavno besedo pri vseh odločitvah, kar je tudi glavna nevarnost, saj lahko podjetje zaradi pomanjkanja njegovega znanja in časa začne stagnirati. Tukaj se pokaže ali je lastnik/manager pripravljen na tranzicijo svojega podjetja iz majhnega v veliko. Če so do sedaj večino ključnih pozicij v podjetju zasedali družinski člani, je treba zaposliti strokovne managerje, ki bodo podjetju pomagali v tranziciji.
- **Zrelost;** podjetja v fazi zrelosti so lahko še vedno majhna ali srednje velika, vendar imajo že popolnoma oblikovano funkcionalno organizacijsko strukturo. V okolju postajajo prepoznavna, glavna skrb je financiranje nadaljnje rasti podjetja in ohranitev fleksibilnosti ter podjetniškega duha.

Podjetje Koš je glede na razvojne faze majhnih družinskih podjetij trenutno v fazi uspeha. Lastnika/managerja odločata o vseh ključnih zadevah, vendar se v strukturi že kažejo elementi funkcionalne strukture. V podjetju načrtujejo nadaljnjo rast, zato večino sredstev reinvestirajo nazaj v podjetje.

4.2 Razvojni dejavniki in modeli razvoja družinskega podjetja

4.2.1 Razvojni dejavniki družinskega podjetja

Dejavnike, ki vplivajo na razvoj podjetja, lahko razdelimo na zunanje in notranje (Duh, 2003, str. 85). Notranji dejavniki razvoja družinskega podjetja so:

- širina poslovnega programa podjetja,
- razpoložljivost temeljnih sestavin in razmestitev le teh v podjetju,
- kakovost upravljalno vodstvene strukture podjetja,
- osebni cilji lastnika/managerja,
- mreže lastnika/managerja,
- lastnosti lastnika/managerja in
- metode managementa.

Za razvoj podjetja so pomembni tudi zunanji dejavniki:

- splošni pogoji gospodarjenja v narodnem gospodarstvu,
- značilnost in rast panoge podjetja,
- obstoječe tržne priložnosti,
- struktura gospodarstva, glede na delitev moči in trgov med malimi, srednje velikimi in velikimi podjetji in
- zunanja ekonomija.

Razpoložljivost in razmestitev temeljnih sestavin je problematična za razvoj družinskih podjetij zaradi financiranja. Za družinska podjetja je značilna želja po ohranitvi podjetja v družinski lasti, kar zmanjšuje možnosti za njihovo financiranje. Razvoj družinskega podjetja je zato v veliki meri odvisen od notranjega financiranja, iz tega pa izhaja omejena rast in razvoj podjetja. Kadar družinsko podjetje uporabi zunanje financiranje, se lahko, glede na stopnjo udeležbe družine v kapitalu, zmanjša družinski značaj podjetja, vsaj tisti, vezan na kapital (Duh, 2003, str. 86).

V družinskih podjetjih se vodstvena mesta ohranjajo za člane družine, kar zmanjšuje privlačnost zaposlitve za nedružinske managerje. Družinski člani pogosto zasedajo vodstvena mesta ne glede na svoje sposobnosti, kar postavlja v težaven položaj ostale zaposlene. Družina mora določiti, pod kakšnimi pogoji se družinski člani vključijo v podjetje. Dajanje prednosti družinskim članom omejuje nadaljnji razvoj podjetja, saj onemogoča vstopanje sposobnih ljudi v družinsko podjetje. Kakovostna upravljalno vodstvena struktura je tista, ki ima vse upravljalno vodstvene sposobnosti in se ne boji prevzemati poslovnega tveganja. V družinskih podjetjih je to predvsem lastnik/manager, katerega lastnosti so pomemben dejavnik razvoja družinskega podjetja (Duh, 2003, str. 86-87).

Lastnosti in osebni cilji lastnika/managerja so v družinskih podjetjih zelo pomemben dejavnik razvoja podjetja. V družini veljajo odnosi, ki ne prenehajo z vstopom članov družine v podjetje. To niso le lastnosti oz. kakovost upravljalno vodstvene strukture in cilji lastnika/managerja glede razvoja družinskega podjetja, ampak tudi družinski odnosi in možni konflikti, vrednote in interesi ter spremembe v družini (Duh, 2003, str. 87).

Pomemben notranji vplivni dejavnik so tudi metode managementa. Pomen planiranja, uresničevanje planiranega in kontrola so zelo pomembni v družinskih podjetjih. Planiranje v družinskem podjetju mora vključevati podjetje in družino, saj lahko ob izločitvi družine spregledamo pomembne probleme in priložnosti. Družinski člani so pomembna prednost družinskih podjetij, neupoštevanje družinskih interesov lahko zmanjša zavezanost družine podjetju (Duh, 2003, str. 87).

V podjetju Koš je financiranje v večini notranje, razen najetih kreditov za investicijo pri poslovni banki. Vodstvena mesta zasedajo družinski člani, oziroma zaenkrat sta vodstvo zakonca, pomoč pa že iščeta pri nasledniku. V podjetju se zavedajo pomembnosti vključevanja družine in podjetja v planiranje, saj pri planiranju sodelujejo tudi družinski člani, ki niso zaposleni v podjetju. Strateške odločitve se sprejemajo v konsenzu z vsemi družinskimi člani – zaposlenimi v podjetju in tistimi, ki niso zaposleni v podjetju.

Prikazal sem pomembnejše razvojne dejavnike družinskega podjetja. Družina je najpomembnejši notranji dejavnik razvoja podjetja v majhnih in srednje velikih podjetjih in je hkrati tudi gonilna sila razvoja podjetja.

4.2.2 Družina kot notranji vplivni dejavnik na razvoj družinskega podjetja

Družinska podjetja so enkratna prav zaradi ljudi, ki so vključeni v ta podjetja. Ti ljudje so člani družine in imajo hkrati več vlog. So očetje, matere, bratje, sestre, možje, žene, otroci, prav tako pa managerji, lastniki in zaposleni.

- **Mož ali žena kot lastnik/manager;** lastnik/manager družinskega podjetja, ki je hkrati glava družine, mora pogosto obvladovati nasprotujoče si odgovornosti. Mnogi lastniki družinskih podjetij so podjetniki, ki menijo, da imajo samo oni prav. Osebno zadovoljstvo je pogosto močnejše vodilo kot finančno povračilo. Ponavadi so karizmatične osebe, kreativne, z izjemno fizično energijo ter zmožnostjo konstantnih aktivnosti. Zanje je značilna potreba po nadzoru podjetja in družine (Leach, 1991, str. 29-30).

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

- **Zakonski par kot lastnika/managerja;** zakonski par kot lastnika/managerja je zelo pogost pojav v družinskih podjetjih. Za nekatere pare je delo skupaj razlog za ločitev, pri drugih skupno delo krepí in bogati zakon. Poleg komplementarnosti temperamentov in talentov je pomembno, da sta zakonca zmožna timskega dela. Problemi se pojavijo pri sprejemanju odločitev, saj nekateri lažje sprejemajo odločitve ločeno, drugi skupaj in z natančno opredelitvijo vlog (Leach, 1991, str. 33-34).

Prednost zakonskega para je, da imata skupne družinske potrebe, člani družine si pogosto medsebojno bolj zaupajo kot je to v primeru družabništva ljudi izven družine. Težave nastopijo, ko pride do problemov v osebnih odnosih med zakonci in se ta nesoglasja prenesejo v podjetje (Handler, 1992, str. 132).

V podjetju Koš ta kombinacija zelo uspeva, saj sta zakonca uspešna tako poslovno kot osebno. Zmožnost skupinskega dela se v trgovinski dejavnosti kaže še bolj kot se je v kovinsko – predelovalni. Komplementarnost temperamentov in talentov, dopolnjevanje vlog, usklajenost pri odločanju so značilnosti zakonskega para kot lastnika/managerja podjetja Koš.

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

Pri obravnavanem podjetju se pričakuje, da se bo sin vključil v podjetje, ni pa pritiskov nanj. Oče in sin se dobro razumeta in menim, da bosta kot partnerja v podjetju lahko uspešno sodelovala.

- **Hčerke;** z naraščajočim pomenom žensk v podjetništvu se tradicionalna vloga hčerk spreminja. Obravnavajo se kot možne kandidatke za vodstvene položaje in kot potencialne naslednice. Ostaja vtis, da niso enakovredne sinovom in so zaželeni v podjetju takrat, ko sinov ni ali če so najstarejši otrok. So pa odnosi oče - hči pogosto manj konfliktni kot odnosi oče - sin, prav tako so pogosto očetje bolj pripravljeni sprejemati nasvete in kritike s strani hčerk (Leach, 1991, str. 35).

V podjetju Koš je hčerka obravnavana kot možna naslednica, a se je odločila poslovno pot graditi drugje. Še vedno pa je močno vključena v planiranje in strateško odločanje v podjetju, saj je članica družine.

- **Priženjeni;** položaj priženjenih v podjetniško družino ni enostaven. Podjetniške družine so ponavadi dokaj premožne, tesno povezane in izjemno močne, priženjeni imajo dostikrat možnost zaposlitve v podjetju in včasih celo možnost udeležbe v lastništvu. Vendar se priženjeni lahko počuti kot izobčenec. Tudi v primeru, če njegov zakonski partner ni zaposlen v podjetju, je najverjetneje vključen v razprave in sestanke glede podjetja. Priženjeni pri tem dostikrat ni vključen in se zato lahko počuti odrinjenega. Lahko dobi občutek, da ga družina zakonskega partnerja ogroža, saj je za podjetniške družine značilno močno navdušenje glede družinskega podjetja in so navadno zelo podjetni in učinkoviti. Priženjeni, ki nima predhodnih izkušenj s takšnimi družinami, lahko občuti močan pritisk prilagajanja družinskim normam. Družina do njih pogosto goji nezaupanje in nanje gleda kot na grožnjo obstoječemu stanju, saj od njih lahko zahteva razmišljanje o možnosti vključitve v podjetje in lastništvo podjetja. Možno je tudi, da družina izvaja pritisk na priženjene, naj se zaposlijo v podjetju, kar pa lahko privede do tega, da ostali zaposleni v podjetju verjamejo, da so dobili zaposlitev v podjetju le zato, ker so se poročili v družino (Leach, 1991, str. 36-38).
- **Več družin v podjetju;** pojav več družin v družinskem podjetju je največkrat povezan s prehodom podjetja v drugo ali tretjo generacijo. Več družin v družinskem podjetju lahko povzroči številne probleme (rivalstvo, nepriznavanje avtoritete, itd.), lahko pa pomeni tudi prednosti, saj bratje in sestre mnogokrat vzpostavijo boljše medsebojne odnose kot ljudje, ki niso odraščali skupaj. Drugače je pri bratrancih in sestričnah, ki izhajajo iz različnih nuklearnih družin in imajo različne vrednote. Da bi se podjetje uspešno razvijalo, je potrebno postaviti jasna pravila glede lastništva (možnost odprodaje lastniškega deleža), pa tudi pravila glede zasedanja vodstvenih mest, da se uspešnost in nadaljnji razvoj podjetja ne bi ogrozila z družinsko dominacijo na vodstvenih mestih (Leach, 1991, str. 39).

Nakazal sem le najbolj značilne vloge članov družine v družinskem podjetju ter tudi že problematičnost posameznih vlog. Na prenos moči na naslednjo generacijo pa poleg vrednot in interesov, ki jih izkazuje družina kot celota, vplivajo tudi odnosi med člani družine.

- **Odnos oče – sin;** odnos med očetom in sinom je pogosto povezan z urejanjem nasledstva v družinskem podjetju. Oče je v tem odnosu predstavljen kot avtorska osebnost, nepripravljen deliti moč. Ker mu podjetje predstavlja otroka, ženo, vir družbene moči, se ustanovitelj ni pripravljeno upokojiti in podjetja predati nasledniku, kljub temu da se zaveda, da je to potrebno. Po drugi strani so sinovi na splošno nepotrpežljivi glede strateških sprememb v podjetju, osebne neodvisnosti in možnosti dokazovanja svoje vrednosti. Nepripravljenost očeta, da se upokoji ter zapusti podjetje, lahko povzroči razočaranje pri sinovih, ki zamerijo tudi to, da so pri dohodkih in napredovanju v podjetju še vedno odvisni od očetov (Levinson 1996, str. 10). Problem postane še večji takrat, ko ustanovitelj zapusti podjetje in ga dejansko prevzame naslednik. Podjetje je do tega dogodka vodil oče, ki je bil karizmatična osebnost, s katero so se identificirali zaposleni in okolje. Sin tako prevzame podjetje z vsemi slabostmi, ki so se skrivale za močno osebnostjo odhajajočega vodje. To je

pogosto razlog, da se podjetja po odhodu ustanovitelja prodajo, propadejo ali razpadejo (Levinson, 1996, str. 381).

Pri reševanju konfliktov med očetom in sinom ima pomembno vlogo predvsem sin, saj je od njega odvisno, kako se bo lotil problematičnih odnosov. Očetje tega ponavadi niso sposobni, saj so preveč togi in ne razumejo, da obstajajo drugačna razmišljanja in stališča, ki bi jih lahko sprejeli, ne da bi se zato zmanjšala njihova moč. Zato mora sin razmisliti o njunem odnosu in se vprašati, zakaj je vstopil v družinsko podjetje. V skrajnem primeru sin lahko zapusti družinsko podjetje (Levinson, 1996, str. 384- 385).

Če pogledamo odnos oče – sin v podjetju Koš ugotovimo, da je oče zelo karizmatična osebnost z močno razvitimi povezavami v lokalnem okolju, je pa pripravljen v svoje mreže vplesti tudi sina. Po eni strani je sicer nepripravljen vpeljevati strateške spremembe v podjetje, vendar jih po drugi strani želi in pričakuje, da jih bo vpeljal sin. Pričakuje, da bo sin vstopil v podjetje in ga popeljal na nadaljnje stopnje razvoja.

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

Rivalstvo med brati lahko izhaja iz tradicije dajanja prednosti v družinski hierarhiji starejšemu sinu, kar se odraža v pričakovanjih, da bo starejši sin nasledil očeta. To mlajši sinovi občutijo kot potrditev domneve, da je starejši sin bolj ljubljen. Starejši pa na mlajšega brata gleda kot na manj sposobnega in ga zato neprestano nadzira ter mu s tem omejuje svobodo in možnost prevzema odgovornosti (Levinson, 1996, str. 382-383).

Dobro bi bilo, če bi se proces reševanja konfliktov med otroki, pa tudi med očetom in sinom, začel že pred vstopom otrok v družinsko podjetje, z učenjem doma, uravnavanjem in obvladovanjem vstopanja otrok v družinsko podjetje, njihovim pripravljanjem na prevzem vodstva, obvladovanjem rivalstva med otroki in obvladovanjem prenosa moči iz ene generacije na drugo (Ward, 1987, str. 54-55).

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

- lastništvo znotraj družine,
- člani družine v managementu,
- planiranje nasledstva (pravni in davčni plani, razvoj naslednika, proces »predaje štafetne palice«),
- zunanji, nedružinski managerji na ključnih položajih,
- sodelovanje zunanjih sodelavcev,
- družinski sveti in srečanja,
- nespremenljive družinske vrednote.

Vprašanje, ali so na prvem mestu interesi podjetja ali interesi družine, je postavil tudi Ward (1987, str. 142-143) in ugotovil, da ima družina tri možne odgovore na to vprašanje. Če se odloči, da je prvo podjetje, bo družina podpirala vse, kar je dobro za podjetje. Člani družine morajo tako opredeliti poslovna načela, ki urejajo nagrajevanje, zaposlovanje in napredovanje v podjetju. Takšna pravila so pravična in predstavljajo dobre kriterije za pomoč pri sprejemanju težkih odločitev, ki vplivajo na vso družino. Po takšnih kriterijih so se pripravljene ravnati tudi, če zaradi tega vsi družinski člani niso obravnavani enako ali če to vodi do prodaje podjetja. Druga možnost, ki jo ima družina na voljo je, da postavi na prvo mesto družino. Tako je na prvem mestu družinska sreča in občutek skupnosti, zato sprejemajo odločitve, ki zagotavljajo družinsko enotnost, četudi škodujejo prihodnosti podjetja. V takšnih primerih se ne ugotavlja prispevka podjetju po posameznih članih družine, vsakemu članu se omogoči zaposlitev v podjetju, vse se tudi enako nagrajuje. Zelo malo možnosti je, da bi v takšnem podjetju odpustili kakšnega izmed članov družine, saj verjamejo, da so ta načela pomembna. Obstaja še tretja možnost, da se poišče ravnotežje med obema različicama in tako skuša v vsako odločitev vključiti pomen zadovoljstva družine ter ekonomsko zdravje podjetja. Pod takšnimi pogoji je največja verjetnost, da bo podjetje ostalo v družini tudi v prihodnosti. Člani družine, ki se zavzemajo za takšen pristop verjamejo, da bo neupoštevanje potreb družine ali podjetja škodovalo prihodnosti podjetja.

Tovrstne ugotovitve o vplivu družinskih vrednot so dokaj splošne in se razlikujejo v posameznih državah, kulturah, religijah in etničnih skupnostih. Nekaj raziskav je sicer bilo narejenih, gotovo pa je to področje, ki zahteva še dodatna proučevanja.

4.2.3 Modeli razvoja družinskega podjetja

Podjetje se v času spreminja kvalitativno in kvantitativno. To nekateri avtorji opisujejo z modeli razvoja podjetja. Pregled modelov razvoja sta pripravila Pümpin in Prange (1995, str. 44), ki razvrščata modele razvoja podjetja v pet osnovnih tipov:

- metamorfozni modeli,
- krizni modeli,
- modeli tržnega razvoja,
- modeli strukturnih sprememb in
- modeli spremembe vodenja.

Avtorja ugotavljata, da vseh modelov ni možno umestiti med osnovne, kajti mnogi vključujejo prepletene elemente osnovnih modelov. Prvo pomembno spoznanje je, da razvoj posameznega podjetja poteka neenakomerno (Pümpin, Prange, 1995, str. 77-81). Tako lahko opazimo stabilne faze razvoja podjetja (evolucionarne faze) ter kratke presledke z globokimi krizami (revolucionarne faze). Avtorja menita, da lahko ta pojav razložijo modeli spreminjanja strukture. Podjetje, ki raste in le malo spreminja strukturo, enkrat naleti na oviro, ki jo z obstoječo strukturo ni možno prestopiti. Takrat je potrebna reorganizacija v kompleksnejšo strukturo, ki bo zopet omogočala vodenje podjetja.

Avtorja menita, da lahko modeli spreminjanja vedenja razložijo zamudo udeležencev podjetja pri odzivanju na spremembe. Kajti ti majhnih sprememb sploh ne opazijo, večje spremembe, ki postavijo pod vprašaj samoumevnost udeleženih oseb, pa se toliko časa odlašajo, da postanejo nujne.

Pomembno spoznanje je, da krize prekinejo stalni razvoj podjetja. Pri tem krize niso le disfunkcionalne, ampak imajo tudi pozitivno funkcijo, to je ustvarjanje napetosti in kreiranje novih idej. Krize pospešujejo nekatere spremembe v podjetju, ki so sicer nujne, vendar jih podjetje ne sprejema, dokler je v rasti.

Nadalje je pomembno spoznanje, da so podjetja v poznejši fazi razvoja v procesu zorenja, končno pa jim grozi tudi propad. Podjetje pretresajo boji za oblast, proizvodi so usmerjeni na zasičene trge, finančni položaj stagnira, povzročča samozadovoljstvo, birokracija se povečuje, temeljne inovacije se vse redkeje posrečijo oziroma so zatirane (Pümpin, Prange, 1995, str. 78). Zato je v fazi zrelosti pomembno investirati v inovacije, kajti nov začetek je takrat še relativno lahek.

Pümpin in Prange (1995, str. 80) ugotavljata, da večina modelov predvideva časovno zaporedje faz in kriz in le redki avtorji govorijo o možnosti skoka nazaj. Avtorja poudarjata, da skok nazaj pomeni za vodstvo naravno zapoved, da nadaljnji razvoj vodi v propad. Spreminjanje in nenehno prilagajanje spremembam je temeljni pogoj za preživetje.

4.2.3.1 Model razvoja družinskega podjetja po Duhovi

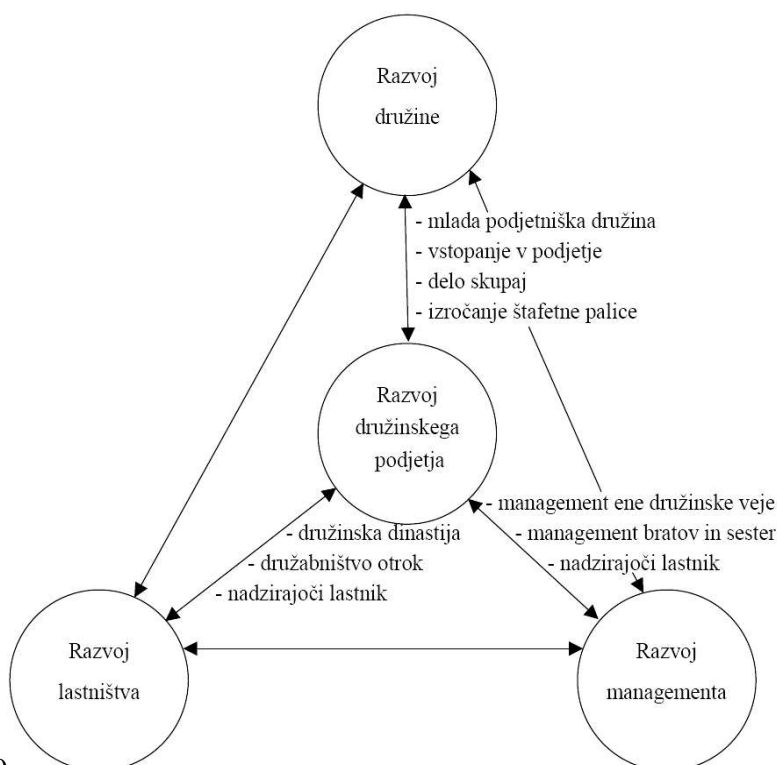
Model razvoja malega in srednje velikega družinskega podjetja, ki je predstavljen v nadaljevanju, je Duhova (2003, str. 117-141) zasnovala na spoznanjih, pridobljenih s proučevanjem družinskih podjetij. To je prvi tovrsten model v Sloveniji in temelji na:

- spoznanjih o uporabnosti koncepta življenjskega cikla za opisovanje časovnega poteka kvalitativnega in/ali kvalitativnega razvoja podjetja;
- spoznanjih, pridobljenih predvsem na osnovi preučitve modelov razvoja malih in srednje velikih podjetij ter
- spoznanjih, pridobljenih s proučitvijo cikličnih posebnosti družinskih podjetij.

Pri snovanju modela je avtorica podvzela določene omejitve:

- model je poenostavitev kompleksne realnosti, do določene mere splošen in teoretičen ter bo zato uporaben šele po prilagoditvi vsakemu malemu ali srednje velikemu družinskemu podjetju posebej;
- proučevanja družinskih podjetij, še zlasti njihovih razvojnih posebnosti, so še zelo mlada;
- razvojne posebnosti malih in srednje velikih družinskih podjetij v Sloveniji so praktično neraziskane;
- v modelu se je avtorica omejila na razvoj družine, lastništva in managementa. Seveda se spreminjajo tudi druge sestavine podjetja, s čimer pa se v danem modelu avtorica ni posebej ukvarjala.

Slika 5: Ponazoritev soodvisnosti razvoja družine, lastništva in managementa z razvojem družinskega podjetja



Vir: Duh, 2003, str. 119.

Na razvoj družinskega podjetja pomembno vplivajo:

- **Spreminjanje družine skozi čas;** člani družine imajo odločilno vlogo pri razvoju podjetja. Pri razvoju družine izhajamo iz življenjskega cikla posameznikov in družine. Navedene štiri stopnje razvoja družine se nanašajo na razvoj ene nuklearne družine.
 - *Mlada podjetniška družina*, kjer je starost starševske generacije manj kot 40 let, otrok pa manj kot 18 let. Ta stopnja pokriva zelo dolgo obdobje, od zgodnjih zrelih let mladih podjetnikov, skozi najstniška leta njihovih otrok. Glavne značilnosti obdobja so: kreiranje delujočega podjetja zakoncev, sprejemanje začetnih odločitev o odnosu med delom in družino, izoblikovanje odnosov z razširjeno družino ter vzgoja otrok.
 - *Vstopanje v podjetje* je faza, kjer je starševska generacija stara med 35 in 55 let, otroci pa so v najstniških in dvajsetih letih. Na tej stopnji se starši premikajo v in skozi srednja leta, otroci začenejo svoje delovno življenje. Glavne značilnosti obdobja so: obvladovanje tranzicije srednjih let, ločitev in individualizacija mlajše generacije in olajševanje procesa začetnega odločanja o karieri.
 - V fazi *dela skupaj* je starejša generacija med 50. in 65. letom starosti, mlajša med 20. in 45. letom. Na tej stopnji razvoja sta v podjetje v veliki meri vključeni dve generaciji. Mlajša generacija že ima svoje otroke. Osnovne značilnosti faze so: pospeševanje medgeneracijskega sodelovanja in komuniciranja, vzpodbujanje produktivnega konfliktnega managementa in obvladovanje trigeneracijske družine, ki dela skupaj.
 - *Izročanje štafetne palice* se zgodi, ko so pripadniki starejše generacije stari 60 let ali več. V večini družin v tej stopnji sta prisotni dve generaciji otrok. Glavne značilnosti so: izključevanje starejše generacije iz podjetja in generacijski prenos družinskega vodstva.

- **Spreminjanje lastništva (predvsem lastniške strukture) skozi čas;** to je vsaj deloma povezano s staranjem in širjenjem lastniške družine. Vendar pri razvoju lastništva pot ni enosmerna kot pri razvoju družine. Možen je tudi povratak na predhodno stopnjo. Razvoj lastništva je avtorica zasnovala v treh stopnjah:
 - *Nadzirajoči lastnik* je ponavadi ustanovna struktura lastništva podjetja. Možne različice strukture so: en lastnik, lastnika zakonca, starš – naslednik in naslednik – starš. Glavne značilnosti faze so: podjetja so zelo različna po velikosti, podjetje bo ostalo družinsko podjetje zaradi konkretnih aktivnosti lastnika, glavni vir potrebnih finančnih sredstev so prihranki, vlagatelji v podjetje so člani družine, lastnik je običajno tudi manager in bo proti koncu stopnje moral sprejeti odločitev o bodoči lastniški strukturi.
 - *Družabništvo otrok* (bratov in sester) pomeni, da je podjetje na tej stopnji že starejše in večje. Možni strukturi sta solastništvo in nadzirajoči družbenik. Osnovne značilnosti so: za uspeh podjetja v tej fazi je pomembno, da otroci – lastniki, ki so v podjetju zaposleni, in otroci – lastniki, ki v podjetju niso zaposleni, ustvarijo dober odnos med seboj, družinska podjetja na tej fazi lažje dobijo potrebna finančna sredstva s strani bank in drugih zunanjih virov, lastniki se bodo s staranjem morali odločiti o nadaljnji lastniški strukturi.
 - *Družinska dinastija* pomeni, da so lastniki bratranci in/ali sestrične iz različnih družinskih vej, nobena veja pa nima večinske glasovalne pravice. Glavne značilnosti podjetja so: naraščajoča kompleksnost družine, ki prerašča v veliko mrežo ter naraščajoča kompleksnost lastništva, možnost prodaje deleža v podjetju, manjši delež članov družine,

ki delajo v podjetju, kot na prejšnji stopnji, odnosi med zaposlenimi in nezaposlenimi lastniki postanejo zelo zapleteni. Zato podjetja s takšno lastniško strukturo pogosto ne uspejo.

▪ **Spreminjanje managementa (predvsem strukture managementa) skozi čas;** spreminjanje strukture managementa kot institucije je deloma pogojeno s spreminjanjem lastniške strukture, to pa s staranjem in širjenjem lastniške družine. Tu, tako kot pri lastništvu, razvoj ni enosmeren. Možna je tudi vrnitev na prejšnjo stopnjo. Za ta del modela velja, do ga bo potrebno še nadalje raziskovati in dopolnjevati. Glede na spoznanja je avtorica obravnavala naslednje stopnje managementa (Duh, 2003, str. 141):

- *Nadzirajoči lastnik/manager* je prva razvojna stopnja managementa, ki je značilna predvsem za podjetja prve generacije (lastniška stopnja nadzirajoči lastnik). Možne različice so: en lastnik/manager, lastnika zakonca/managerja, starš/manager, naslednik/manager. Osnovne značilnosti so: celotna avtoriteta je skoncentrirana v rokah lastnika/managerja, pogosto se ta koncentracija vodstva kaže tudi v družini, kjer prevzame mesto vodje družine, malo vodstvenih ravni – lastnik/manager opravlja vse faze, ravni in funkcije managementa, vključevanje nedružinskih managerjev postaja pomembno z rastjo in razvojem podjetja, različica strukture je enakovredno partnerstvo med zakoncema. Podjetje je lahko zelo dolgo v tej obliki, saj gre za zamenjavo enega lastnika/managerja z drugim, a pogosto želi generacija v podjetju lastništvo enakomerno razdeliti med otroke.
- *Management bratov in sester* se pojavi, ko lastništvo preide v družabništvo otrok. Možni različici v okviru te stopnje sta: managerski tim bratov in/ali sester ter nadzirajoči družbenik/manager. Osnovne značilnosti so: če vodstvo prevzame tim bratov in/ali sester se to zgodi zaradi staršev, ki želijo, da bi otroci delali skupaj in v harmoniji, takšna oblika je možna in uspešna takrat, kadar so otroci sposobni in dobro šolani, zelo pomembno je, da so natančno opredeljena področja odgovornosti, uspeh in obstoj podjetij je odvisen od dobrih odnosov med brati in/ali sestrami. V primeru nadzirajočega družbenika dobi en otrok večinski delež v lastništvu in prevzame vodstveni položaj. V tem primeru bo potreboval podporo bratov in/ali sester, če bo želel uspeti.
- *Management ene družinske veje* se običajno pojavi s tretjo in nadaljnjo generacijo lastništva. Ponavadi si ena družinska veja lasti managerski nadzor nad podjetjem. Z naraščanjem generacij običajno upada zanimanje za podjetje in večino članov družine zanima le še družinsko premoženje. Na tej stopnji je potrebno sprejeti odločitev ali bo družina še naprej tudi nosilec managementa ali le lastnik. Prav to obliko lastništva in managementa je po mnenju avtorice potrebno še raziskovati. Glede na trenutno stanje proučevanj tovrstnih podjetij je opredelila le eno možno strukturo managementa, nadaljnja raziskovanja bodo pokazala, ali so smiselne in možne tudi kakšne druge oblike.

Če podjetje Koš umestimo v model razvoja družinskega podjetja po Duhovi ugotovimo, da je pri razvoju družine podjetje že med fazama vstopanja v podjetje in delo skupaj, kajti v podjetje sta vključeni dve generaciji. Močno se čuti pospeševanje medgeneracijskega sodelovanja.

Glede razvoja lastništva in razvoja managementa je podjetje v obeh pogledih še na stopnji nadzirajočega lastnika. Pri obeh je to v obliki lastništva zakonskega para, ki vodi podjetje.

4.3 Življenjski cikel družinskega podjetja

Da bi lahko razumeli spremembe, ki se dogajajo v družinskih podjetjih, je dobro, da poznamo življenjske cikle družine in posameznikov, saj imajo člani družine, tako kot lastniki kot tudi kot managerji, velik vpliv na razvoj družinskega podjetja. Smrt lastnika/managerja, ločitev partnerjev, vstop novih družinskih članov v podjetje in podobno lahko pomenijo pomembne in/ali nenadne spremembe v družinskem podjetju. Ob tem so možni konflikti znotraj podjetja. Tako so življenjski cikli posameznih članov družine, ki so vključeni v podjetje, pomemben del pri spremljanju in razumevanju sprememb v družinskem podjetju. S pomočjo poznavanja življenjskih ciklov lažje predvidevamo in obvladujemo njihov vpliv na razvoj družinskega podjetja (Duh, 2000, str. 144).

4.3.1 Življenjski cikel posameznika

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

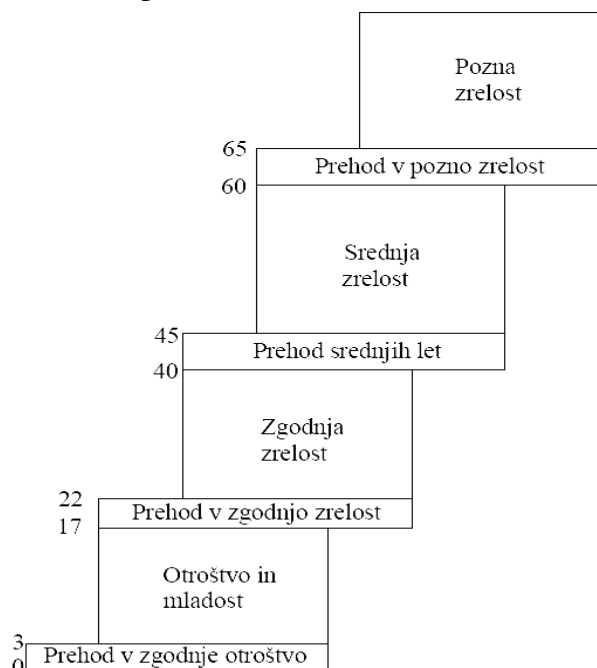
- prvi začetki,
- zgodnje otroštvo,
- srednje otroštvo,
- dozorevanje,
- zgodnja mladost,
- pozna mladost,
- zgodnja zrelost,
- srednja zrelost,
- pozna zrelost,
- pozna pozna zrelost.

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

Četudi je vsak posameznik edinstven, je možno na osnovi raziskav ugotoviti, da prehaja različne stopnje po predvidljivem vzorcu. Vsako stopnjo je možno opisati, kajti vsaka ima svoje pritiske, ovire, pa tudi pozitivne lastnosti. Cilji, prioritete, naloge in napake se razlikujejo po dobah in prehodih. Seveda se razlikujeta tudi psihična in fizična energija, ki ju zahtevajo posamezni prehodi. Proti koncu vsake dobe se pričnejo pojavljati simptomi prehoda v naslednjo dobo. Nekateri prehodi so lahko zelo stresni in trajajo tudi več let. Prehodi so obdobja, ko posameznik razmišlja o strukturi svojega življenja: prioritetah, ciljih, aktivnostih in vrednotah. Ko se približa premiku na naslednjo stopnjo, sprejme odločitve o pomembnih

stvarah v naslednjem obdobju svojega življenja. Stopnje so obdobja, ko posameznik uporablja izbrano življenjsko strategijo v vsakdanjem življenju. Ni nujno, da bo vsak posameznik uspešno preživel vse prehode in dobe življenja. Lahko pride do prezgodnje naravne smrti, samomora ali drugega samouničujočega vedenja, kar vse lahko prekine ali spremeni normalen tok življenjskega cikla posameznika. Vendar bo večina posameznikov sposobna relativno uspešno preiti posamezne prehode in dobe, vse dokler proces biološkega propadanja in končna smrt ne pripeljeta cikla do konca (Levinson, 1978, str. 20-21).

Slika 6: Dobe v življenjskem ciklu posameznika



Vir: Levinson, 1978, str. 20.

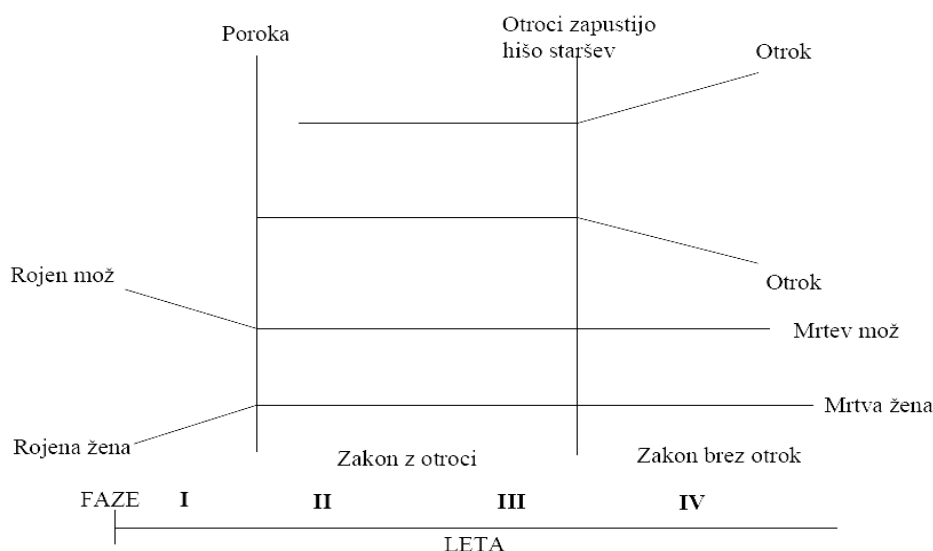
V družinskih podjetjih je vpliv lastnikov/managerjev na podjetje zelo velik, zato se v njem odraža tudi življenjsko obdobje, v katerem se nahaja lastnik/manager podjetja. Levinson (1978, str. 21) ugotavlja, da so starejši moški ponavadi bolj konzervativni kot mlajši. Starost vpliva tudi na pripravljenost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

V podjetju KOŠ sta lastnika – zakonca v svojem življenjskem ciklu v srednji zrelosti, sin – naslednik v prehodu v zgodnjo zrelost, hči pa v zgodnji zrelosti.

4.3.2 Življenjski cikel družine

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

Slika 7: Življenjski cikel družine



Vir: Kemmetmüller, 1992, str. 153.

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

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

V primeru podjetja Koš ugotovimo, da je družina ravno med fazama III in IV. Tako sklepamo, da je družina v pravi fazi življenjskega cikla za izvedbo predaje podjetja nasledniku.

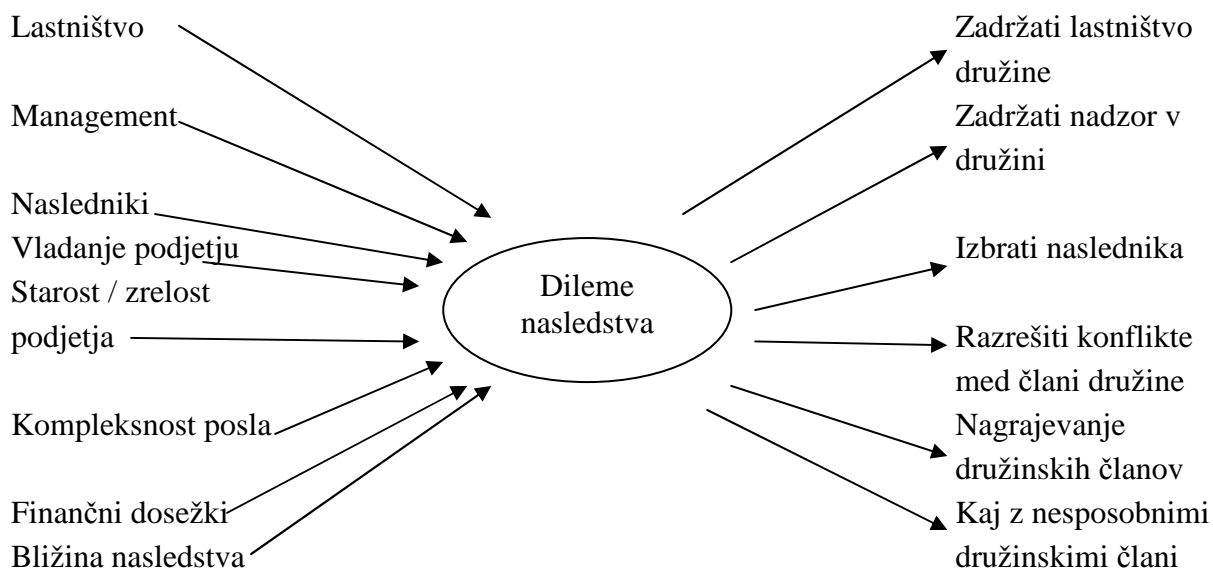
4.3.3 Nasledstvo

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

Ločimo nasledstvo vodilne funkcije in prenos lastništva podjetja. Možne so številne kombinacije lastništva in managementa med družino in profesionalnimi managerji. Prenosa vodstva in lastništva podjetja se pogosto prekrivata in ju zato ne obravnavamo ločeno, vendar se pojem nasledstvo ponavadi nanaša na spremembe v najvišjem vodstvu podjetja (Handler, 1994, str. 134).

Nasledstvo je vedno kritična točka za podjetje in družino (Churchill, Hatten, 1997, str. 57). Nasledstveni prehod vključuje številne spremembe v družinskem podjetju; družinski odnosi in tradicionalne strukture vplivov se morajo na novo vzpostaviti, prav tako se morajo na novo oblikovati strukture managementa in lastništva (Lansberg, 1996, str. 71). Dileme nasledstva so ključne, nanašajo se na vrsto izbir, kjer so mogoče različne odločitve.

Slika 8: Model dilem pri razmišljanju o nasledstvu



Vir: Glas, 2003, str. 148.

4.3.4 Planiranje nasledstva v družinskem podjetju

Zaradi pomembnosti nasledstva za družinsko podjetje je to v družinskem podjetju potrebno planirati (Handler, 1994, str. 133). Planiranje nasledstva je pomemben dejavnik, ki določa kontinuiteto družinskega podjetja v naslednjih generacijah. Družinska podjetja prve generacije so zelo odvisna od ustanovitelja, ne samo zaradi njegovega vodenja in usmerjanja, ampak tudi zaradi njegovih zvez in tehničnega znanja. Odsotnost planiranja nasledstva prikrajša podjetje za to managersko premoženje. Prav tako lahko ustanoviteljeva nenadna smrt ali daljša bolezen, če nasledstvo ni planirano, povzroči močne spremembe v vzorcu avtoritet in porazdelitvi lastništva. V takšnih okoliščinah postanejo konflikti med dediči tako močni, da so nezmožni sprejeti strateške odločitve, pomembne za zagotovitev prihodnosti podjetja (Lansberg, 1996, str. 70-71).

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

Podjetje mora v planiranje nasledstva vključiti planiranje strategije uvajanja in izobraževanja naslednika ter strategijo prehoda za podjetje in družino. S strategijo prehoda za družino se poskuša podjetje izogniti konfliktom, ki bi lahko vplivali na trdnost družine, ter postavi družino v položaj, da lahko uresniči svojo vlogo lastnika. Strategija prehoda za podjetje mora definirati prihodnjo vlogo članov družine v podjetju, razložiti vodstvu podjetja prihodnjo vlogo družine, omogočiti, da člani družine in vodstvo skupaj izdelajo smernice o poslanstvu, cilju in strategiji podjetja ter postaviti nove zasnove vodenja.

S planiranjem nasledstva se vpeljejo spremembe, ki ustrezajo zahtevam novega managerja, in hkrati vnese nov pogled na način upravljanja in vodenja podjetja. Lastnik/manager, ki se umika, lahko skupaj z ostalim osebjem opredeli podjetniško vizijo ter smernice o poslanstvu in ciljnih podjetja, novo delitev deležev v lastništvu podjetja med družinske člane, celovito strategijo podjetja, vlogo posameznih družinskih članov v procesih odločanja v podjetju, kriterije za vpeljevanje družinskih članov na vodstvene položaje, organiziranost in komuniciranje med vodstvom in družino ter razvojno filozofijo podjetja (Glas, 2003, str. 151).

Celoten sistem planiranja nasledstva vključuje različne planske vidike, ki morajo odgovoriti na želje, potrebe in bojzani različnih interesnih skupin podjetja.

Slika 9: Sestavine planiranja v družini in družinskem podjetju



Vir: Kelbl, 2002, str. 23.

Slika 9 prikazuje predlog, kaj naj bi vsebovalo planiranje v družini in družinskem podjetju ter opredeljuje stične točke. Posamezni plani so med sabo prepleteni in močno povezani. Le za poslovni načrt bi lahko rekli, da se nanaša bolj na podjetje in manj na družino. Za finančni načrt je značilno, da določa in ločuje finance obeh sistemov ter regulira in omejuje pretok med njima, saj je družinski sistem v večji meri nagnjen le k porabi in bi, v primeru izrazite premoči, podjetje lahko znatno oslabil in izčrpal (Kelbl, 2002, str. 24). Uspešno planiranje in izvedba nasledstva, ki zagotovi obstoj in nadaljnjo rast družinskega podjetja, je lahko zadnji in hkrati največji življenjski uspeh podjetnika ustanovitelja.

Planiranje nasledstva igra v družinskih podjetjih pomembno strateško vlogo. Pogosto se v podjetjih srečujemo z odporom proti planiranju. Obstaja vrsta faktorjev in ovir, ki nakazujejo izvor tega odpora (Leach, 1991, str. 122). Razdelimo jih lahko na tri glavna področja:

- ustanovitelj,
- družina,
- zaposleni v podjetju in podjetniško okolje.

4.3.4.1 Ustanovitelj kot izvor odpora proti planiranju

Ustanovitelj podjetja zariše odnos podjetja do posameznih področij, tudi do planiranja. Pogosto negativen odnos do planiranja izhaja iz naslednjih dejavnikov:

- **Strah pred upokojitvijo;** večino podjetnikov je strah upokojitve, čeprav so nekateri na stresnih delovnih mestih. Nekateri umik iz vsakodnevnega stresnega poslovnega življenja v pokoj skoraj enačijo s smrtjo. Ker so ti podjetniki zaljubljeni v svoj posel, se med svojim aktivnim življenjem ne posvečajo lastnim hobijem in interesom, zato se pri razmišljanju o upokojitvi takoj osredotočijo na negativne posledice.
- **Strah pred smrtjo;** glavna osebnotna značilnost podjetnikov je močan ego in s tem povezano prepričanje, da popolnoma nadzorujejo svojo usodo, zato se težko sprijaznijo z mislijo o lastni minljivosti. To zna biti zanje celo bolj boleče kot za ostale ljudi in od tega bežijo v pretirano ukvarjanje s podjetjem.
- **Strah pred izbiro nepravlega naslednika;** podjetniki se pri vprašanju nasledstva bojijo, da bodo posle morebiti prepustili nepravemu nasledniku (Leach, 1991, str. 125). Podjetniku je pri izbiri naslednika in ocenjevanju poslovnih sposobnosti in znanj, potrebnih za vodjo, težko zanemariti čustva. Čustva so zaviralec pri ocenjevanju in izbiri naslednika in velikokrat privedejo do napačnih odločitev.
- **Strah pred izgubo kontrole in moči;** ena tipičnih osebnostnih lastnosti podjetnikov je imeti moč nad drugimi ljudmi. Predvsem ustanovitelji imajo moč in nadzor nad ostalimi ter sprejemajo vse pomembne poslovne odločitve. Ta vloga jim ugaja, zanje se bojijo ter jo neradi prepustijo naslednikom.
- **Nezmožnost planiranja;** podjetniki so bolj ljudje akcije kot planerji, zato svojo energijo raje usmerjajo v tekoče dnevno potrebne aktivnosti. Planiranje pogosto označujejo kot birokratizacijo in omejevanje razvoja (Handler, 1994, str. 135). Osnova za uspešnost družinskega podjetja, predvsem pri fazi nasledstva, je predhodno natančno strateško planiranje in jasna postavitev planov, ki jih je potrebno dosledno upoštevati ter izpolnjevati.
- **Rivalstvo in ljubosumje;** ustanovitelji gradijo svojo navidezno pomembnost na poudarjanju spoznanja, da nihče ne more tako dobro in uspešno voditi družinskega podjetja kot le oni sami. Ljubosumje in rivalstvo do naslednika, česar se podjetnik dostikrat sploh ne zaveda, se izkaže kot nezaupanje v naslednikove sposobnosti vodenja podjetja.
- **Strah pred izgubo identitete;** podjetnikovo razmišljanje o upokojitvi je povezano s prepričanjem o izgubi lastne identitete. Ustanovitelj se ponavadi močno identificira s podjetjem, ki predstavlja nadgradnjo njega samega in največkrat celo smisel njegovega obstoja (Leach, 1991, str. 125), zato lahko trdimo, da je njegova vloga v podjetju nerazdružljivo povezana z občutkom lastne identitete.

4.3.4.2 Družina kot izvor odpora proti planiranju

Pomen, ki ga ima družina za poslovanje družinskega podjetja, lahko ovira planiranje v podjetju zlasti v naslednjih primerih:

- **Tabuji v družini;** pomembna zavora pred planiranjem v družinskem podjetju je filozofija enakosti vseh otrok in globoko zakoreninjen strah otrok pred smrtjo staršev (Syms, 1992, str. 180). Planiranja nasledstva se zato izogibajo tudi najbolj medsebojno usklajene in zrele družine, saj so tudi te nenaklonjene pogovorom o smrti staršev. Torej je vprašanje, kaj se bo zgodilo v tem primeru in s tem povezano finančno vprašanje, zelo občutljivo. Tistega, ki sproži diskusijo o teh vprašanjih, ponavadi hitro doleti sum o preračunljivosti in brezbriznosti za življenje staršev.
- **Nasprotovanja zakonskih partnerjev;** žena ustanovitelja navadno ni preveč zainteresirana, da bi njen mož zapustil krmilo podjetja. Sama je, čeprav neformalno, imela določeno vlogo v podjetju in z odhodom njenega moža se zmanjša tudi njena pomembnost. Vse to je predstavljalo njen vstop v družabno življenje, ki se z moževim odhodom z vodilne funkcije v podjetju konča tudi zanjo (Vadnjal, 1996, str. 45).

4.3.4.3 Zaposleni v podjetju in podjetniško okolje kot izvor odpora proti planiranju

- **Nekateri zaposleni so si zelo blizu z ustanoviteljem podjetja,** kar je eden glavnih vzrokov za veliko pripadnost družinskemu podjetju. V takšnem podjetju se čutijo zelo varni in so občutljivi za zamenjave vodstva, še posebno, če dvomijo v sposobnosti novega vodje oziroma se ne strinjajo z njegovim načinom vodenja. Odnos navezanosti na enega človeka je v družinskih podjetjih zelo očiten. Zaposleni lahko močno zavirajo proces razvoja in tranzicije v podjetju, čeprav bi ravno njim morala biti kontinuiteta razvoja podjetja najpomembnejša (Rosenblatt et al., 1985, 187).
- Poleg notranjih udeležencev podjetja obstajajo tudi **zunanje interesne skupine** (dobavitelji, kupci, razne finančne institucije, delničarji, itd.), ki s svojim nezaupanjem do novega vodje predstavljajo odpor do načrtovanja nasledstva. Nezaupanje je še posebej veliko, kadar so udeleženci zunanjih interesnih skupin enake starosti kot ustanovitelji.

Planiranje nasledstva je za družinska podjetja zelo pomembno. Prav planiranje v mnogih primerih zagotovi obstoj podjetja, ki je pomemben tako za družino, ki ima podjetje v lasti in z njim upravlja, kot za širšo skupnost podjetja. Pri izbiri načina, na kakršnega naj bi se izvršil proces prenosa moči na naslednike, obstaja več možnosti, ki jih v podjetju lahko uporabijo.

4.3.5 Nasledstvene možnosti

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

- določitev člana družine,
- določitev začasnega managerja,
- določitev profesionalnega managerja,
- prodaja dela ali celote podjetja, ki vključuje možnosti: prodajo celotnega podjetja, managerski odkup,
- neaktivnost – izogibanje planiranju nasledstva; ta opcija je osrednji paradoks, ker je najdražja, vendar tudi najširše uporabljana.

Če se naslednika izbira med člani družine, se je potrebno odločiti, kdo bo. Ta izbira je preprosta, če obstaja samo en možen kandidat, ki je sposoben, zavezan podjetju ter se je s procesom planiranja nasledstva vzgojil za to vlogo. V primeru, da je kandidatov več, je naloga izbire med njimi zelo težka. Za večjo objektivnost je potrebno za pomoč prositi zunanje svetovalce, ki pomagajo in svetujejo pri izbiri naslednika. Ponekod se za naslednika avtomatsko določi najstarejši sin ali pa najstarejši potomec, kar odpravlja možnosti rivalstva med otroki. To je lahko velika slabost, saj ne zagotavlja izbora najbolj usposobljenega kandidata. Pogosto se zgodi, da družinsko podjetje nima izbranega naslednika/managerja, ker se lastnik/manager ni bil sposoben ali se ni želel odločiti o izbiri naslednika. Nasledstvo od druge generacije naprej pogosto vključuje več kot eno nuklearno družino in število potencialnih naslednikov je večje in izbira težja. Če lastnik/ustanovitelj ugotovi, da je uspešen prenos vodstva na naslednjo generacijo malo verjeten, je potrebno preučiti druge možnosti.

4.3.6 Proces nasledstva

Dileme, ki so našteje v sliki 8 (glej str. 28), opozarjajo na to, da je prenos družinskega podjetja proces, ki se lahko opiše s sedmimi stopnjami prehoda na naslednika:

- pred - podjetniška stopnja,
- uvajalna stopnja,
- uvajalno – funkcionalna stopnja,
- funkcionalna stopnja,
- funkcionalno napredovanje,
- zgodnje nasledstvo,
- zrelo nasledstvo.

Pri prvih treh stopnjah se naslednik izbere in socializira z delno zaposlitvijo v podjetju ali izven njega. Pri funkcionalni stopnji se naslednik redno zaposli v podjetju in na naslednji stopnji napreduje. V zadnjih dveh stopnjah naslednik prevzame vodilno funkcijo v podjetju, postopno se nanj prenaša tudi lastništvo podjetja.

V procesu nasledstva so številni ključni dejavniki, ki vplivajo na odločitve, zahtevajo pa medsebojno zaupanje in ustrezno znanje za smotrno razrešitev (Glas, 2003, str. 148).

Tabela 5: Skupine ključnih dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o nasledstvu podjetja

Ključni dejavnik	Vidiki odločanja
Osebnostni dejavnik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jasne predstave o ciljih, sposobnostih in zmožnostih ▪ Razlogi za zaposlitev v domačem podjetju: ponos, želja po izpolnitvi, zaznava bogastva in lagodnega življenja, prevzem podjetja kot odskočna deska ▪ Pridobljene izkušnje drugje ▪ Ocena skladnosti znanj, sposobnosti in interesov s potrebami družinskega podjetja
Poslovni vidik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povezanost interesa s proizvodom, trgov, poslovanjem, strategijo ▪ Ustrezna stopnja profesionalizacije podjetja (poslovne strategije, mentorski program, selekcijska merila, nagrajevanje) ▪ Sposobnost staršev za delegiranje in zaupanje poslovnih skrivnosti
Tržni dejavnik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tržne razmere pri možnostih alternativne zaposlitve izven podjetja ▪ Razvoj panoge / dejavnosti podjetja in priložnost za rast podjetja in kariero
Družinski vidik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Družinske vrednote in interakcija med otroki in starši ▪ Vrstni red rojstva, rivalstvo in sposobnost sodelovanja med otroki ▪ Spol (in tradicionalna delitev vlog) ▪ Komunikacije s starši o podjetju, problemih ▪ Pričakovanja staršev in odziv otrok, možnosti konfliktov z ostalimi družinskimi člani ▪ Vprašanje plačila ▪ Možnost razvoja lastne identitete, ker podjetje že obstaja

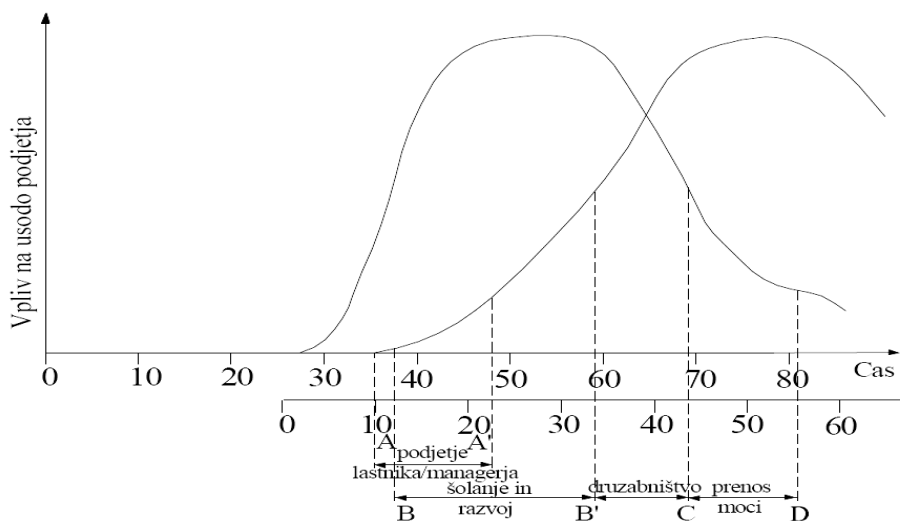
Vir: Glas, 2003, str. 149.

Kako bo potekal proces nasledstva je odvisno (Glas, 2003, str. 149):

- Od pripravljenosti starejše (ustanoviteljske) generacije na upokojitev, prenos ali predajo podjetja. Leach (1994) loči štiri tipe ustanoviteljev: monarhi, generali, ambasadorji in guvernerji.
- Od pripravljenosti nove generacije na prevzem podjetja: strokovna pripravljenost, osebna zrelost in psihološki odnos do pričakovanega nasledstva.
- Od obsega opravljenega načrtovanega nasledstva.
- Kako družinski člani sprejemajo vloge drugih v podjetju.

Ključni osebi sta seveda lastnik/manager in naslednik. Podjetnik ima največ moči, v največji meri tudi vodi celoten proces, medtem ko je položaj naslednika zelo delikaten. Ponavadi je naslednik sin, zato sta Churchill in Hatten (1997, str. 59-60) razvila pristop življenjskega cikla za opis procesa nasledstva med očetom in sinom v družinskem podjetju.

Slika 10: Življenjski cikli generacij



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

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

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

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

Churchill in Hatten (1997, str. 59-60) sta proces ponazorila s primerom dveh oseb. Prvi je lastnik/manager, ki je ustanovil podjetje pri starosti 35 ali 36 let in je dobil otroka pri starosti 26 let. Otrok je vstopil v podjetje kot zaposleni pri starosti 24 let. Na osnovi vzporednega opazovanja obeh skozi njuna življenjska cikla sta avtorja opredelila štiri značilne faze v družinskem podjetju:

- **Podjetje lastnika/managerja;** to je faza od ustanovitve podjetja do vstopa družinskega člana v podjetje. Do tega trenutka podjetje še ni družinsko podjetje; družina sicer vpliva na podjetje, vendar še ni del podjetja. Ta faza traja, dokler prvi družinski član ne vstopi v podjetje na način, ki ni le občasen – na sliki od točke A do A'.
- **Šolanje in razvoj nove generacije;** od točke B do B' se naslednik uči o podjetju. To se zgodi doma v zgodnjem otroštvu ter z delno zaposlitvijo in delom med počitnicami. Polno

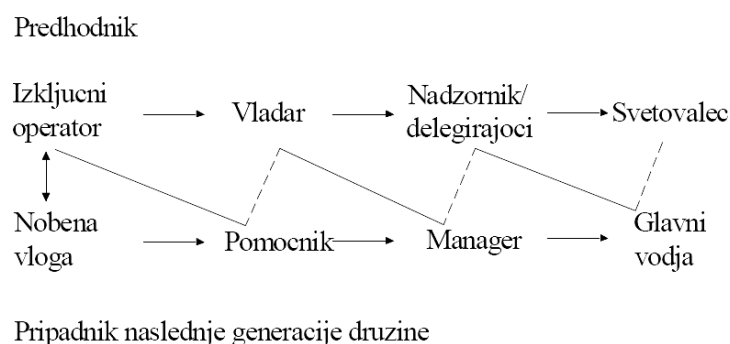
zaposlitev v podjetju ponazarja točka A'. Ta intenzivira razvoj tehničnih, medosebnih in managerskih znanj in izkušenj.

- **Družabništvo med generacijami;** ko pridobi potomec dovolj poslovnih in managerskih sposobnosti, lahko prevzame del odgovornosti in je vključen v sprejemanje pomembnih odločitev vsaj za del podjetja – točka B'. Te odgovornosti rastejo v polno in deljeno družabništvo med generacijami glede delovanja, ciljev in opredelitve politike – točka C.
- **Prenos moči;** to je obdobje, ko se od predhodne generacije na naslednjo prenesejo operativne odgovornosti, oblikovanje politike in postavljanje ciljev. Začne se v točki C in se pospeši, ko ustanovitelj začne proces upokojevanja in zmanjša aktivnost svoje udeležbe v podjetju. Do tega pride z ali brez formalnega prenosa lastništva.

Seveda je predstavljeni model poenostavitev kompleksnega pojava. Če navpična os predstavlja zmožnost opisanih posameznikov, da vplivajo na delovanje, strategije in cilje podjetja, in vodoravna predstavlja čas, ki je neizogibna komponenta, vidimo, da bi bilo v modelu z več osebami vse precej bolj zakomplicirano. Prikazana sta le dva posameznika (Churchill, Hatten, 1997, str. 61).

Eden izmed načinov razumevanja procesa nasledstva je tudi teorija prehajanja vlog. Družinski člani so nosilci različnih vlog, te vloge pa se v času spreminjajo. Nasledstvo predstavlja proces medsebojnega urejanja vlog med ustanoviteljem in člani družine, predvsem pripadniki naslednje generacije. To je večstopenjski proces, v katerem predhodnik postopoma zmanjšuje vključenost v podjetje. Proces poteka z zamikom glede na proces naslednika – člana družine, ki se vedno bolj vključuje v podjetje. Torej se lahko naslednik že pomakne v novo vlogo, ko predhodnik še nekaj časa zadrži prejšnjo (Handler, 1994, str. 135). Potek prehajanja vlog je prikazan na sliki 11.

Slika 11: Proces nasledstva: vzajemno urejanje vlog med predhodnikom in pripadniki naslednje generacije – člani družine



Vir: Handler, 1994, str. 136.

Pri procesu nasledstva je pomemben prenos vodstvenih izkušenj, avtoritete, moči sprejemanja odločitev in enakosti. Ustanovitelj se premakne iz izključnega operatorja do vladarja, ki ima prevlado moči nad drugimi, do nadzornika – delegirajočega in nato do svetovalca, ki je prost ali upokojen. Vzporedno s temi premiki potekajo premiki naslednika, ki se iz položaja brez vloge pomakne do vloge pomočnika, nato managerja in končno do vloge glavnega vodje.

Vendar se mnogi ustanovitelji nikoli ne premaknejo iz faze vladarja in tako ohranjajo nadzor. Zaradi tega mnogi nasledniki ne napredujejo iz vloge pomočnika ali managerja, ker predhodnik ni sposoben potrditi moči naslednika (Handler, 1994, str. 136-137).

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

4.3.6.1 Planiranje nasledstva v podjetju Koš

V podjetju Koš je planiranje nasledstva bolj šibko, saj je znano le, da bo naslednik sin. Če pogledamo v podjetje skozi proces nasledstva ugotovimo, da je sin nekje na uvajalno – funkcionalni stopnji, saj še ni redno zaposlen v podjetju, je pa močno povezan s podjetjem in delom v njem. Prenos managerskih znanj in izkušenj na naslednjo generacijo se je že pričel. Pri procesu nasledstva sta lastnika na stopnji vladarja, naslednik pa na stopnji pomočnika. Za uspešen prehod na naslednjo generacijo so potrebne naslednje strategije in plani:

- **Strategija uvajanja in izobraževanja naslednika;** v podjetju Koš se je uvajanje in izobraževanje naslednikov začelo že zgodaj, saj sta oba otroka nabirala izkušnje in delovno disciplino že kot osnovnošolca v proizvodnem obratu. Ko je podjetje vstopilo v trgovinski sektor, sta se odločila za študij ekonomije, ki bo družini in podjetju pomagal pri nadaljnji rasti in razvoju. Oba sta vseskozi pomagala v podjetju in se izobraževala na vseh področjih, kjer je podjetje nastopalo. Tako sta v podjetju delala vse naloge in se pri tem spoznala z delom zaposlenih. S tem sta tudi dobila zaupanje zaposlenih, ki niso člani družine. Ko se je hči odločila nadaljevati kariero drugje, je naslednik postal sin, ki deluje v podjetju na več funkcijah. Tako so v podjetju imeli, sicer nenapisano a izvedeno v praksi, strategijo uvajanja in izobraževanja naslednika.
- **Strategija prehoda za podjetje;** glede na to, da je naslednik izbran, je potrebno definirati vloge ostalih članov družine v podjetju. Lastnika – zakonca imata pomembno vlogo v podjetju, zato ni pričakovati, da se bosta iz podjetja kar naenkrat povsem umaknila. Najbolje bi bilo, če bi tudi po upokojitvi ostala v podjetju kot svetovalca in pomočnika mlajši generaciji. Glede na to, da že sedaj lastnika – zakonca nista sama sprejemala večjih odločitev, ampak jih je sprejemala družina, se ni bati, da bi se preveč agresivno vmešavala v poslovanje podjetja, ko ga bo prevzel naslednik. Tudi hči ima vlogo v podjetju. Tako bo moral naslednik vključiti v planiranje v podjetju celotno družino. Seveda ne bo smel pozabiti na lastno družino, ko jo bo ustvaril.
- **Strategija prehoda za družino;** ko bo podjetje prevzel naslednik, je potrebno določiti, kako bo družina uresničevala vlogo lastnika. Postaviti je potrebno roke, kdaj se družina srečuje in sprejema strateške odločitve o razvoju in rasti podjetja. V bistvu je družina »nadzorni svet«

podjetja. S tem, ko oblikujemo nadzorni svet, preko katerega lahko družinski člani sodelujejo pri razvoju podjetja, se izognemo konfliktom, ki bi nastali med družinskimi člani. Družina oziroma nadzorni svet se mora sestati vsaj enkrat letno, po potrebi večkrat. Nadzorni svet skliče direktor podjetja.

- **Poslovni načrt;** to je planska podlaga za nadaljnje delovanje podjetja. V poslovnem načrtu definiramo planiranje in uvajanje sprememb v podjetje.

- *Panoga, storitve*

Podjetje Koš spada v panogo trgovine s tehničnimi izdelki. V Sloveniji je v prvih osmih mesecih leta 2005 prihodek od prodaje v trgovini glede na enako obdobje predhodnega leta realno porasel za 7,9 odstotka. Skupni prihodek od prodaje na drobno je avgusta 2005 glede na julij porasel za 2,6 odstotka, glede na avgust 2004 pa za 10,7 odstotka.

Trgovina Koš ima prodajni asortiment, ki obsega naslednje prodajne programe: metalurgija, rezilno in merilno orodje, električno ter električno ročno orodje, vse za vodovod in centralno ogrevanje, vijaki in okovje, gradbeni material, akustika, bela tehnika, mali gospodinjski aparati, široka potrošnja, elektrika in kmetijska mehanizacija ter zeleni program. Zaradi bogatih in dolgoletnih izkušenj v kovinsko predelovalni dejavnosti so se specializirali za področje metalurgije ter rezilnega in merilnega orodja. Konkurenčno prednost vidijo v notranjih skladiščnih prostorih in žagah za razrez materialov.

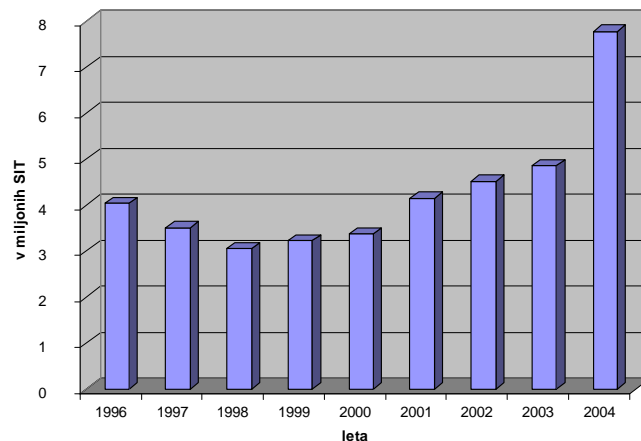
- *Tržna analiza*

Trgovina Koš je locirana v Trebnjem, ki ima veliko število obrtnikov, številne v kovinsko predelovalni panogi. S specializacijo na metalurgiji in orodju za kovinsko predelovalno stroko obvladuje velik potencialni trg, na zalogi imajo tudi izdelke iz ostalih prodajnih programov, tako da lahko kupcu nudijo popolno in celovito oskrbo. Tudi to je ena izmed konkurenčnih prednosti, ki jih ima trgovina Koš.

- *Ekonomika poslovanja podjetja*

Dobiček podjetja Koš je v preteklosti nihal, zadnja leta pa kaže rast. Pomemben podatek je tudi dodana vrednost na zaposlenega po letih, kar prikazuje slika 12.

Slika 12: Dodana vrednost na zaposlenega podjetja Koš po letih, obdobje 1996-2004 (v mio SIT, tekoče cene)



Vir: Letna poročila o poslovanju podjetja Koš Trebnje, 1996-2004

Dodana vrednost na zaposlenega se kljub novem zaposlovanju povečuje. Podjetje Koš kaže tudi močno rast prihodkov, (glej sliko 3, str 12). V podjetju stremijo k stabilni rasti in stalnemu razvoju.

o Načrt trženja

Trgovina Koš povečuje prodajo predvsem na področju metalurgije in orodja, kjer je podjetje tudi najmočnejše. Potrebno je opredeliti ključne kupce in celovito poskrbeti zanje. Prav tako je potrebno še dodatno raziskati trg in ugotoviti, katera podjetja bi lahko še postala ključni kupci podjetja Koš. Seveda brez oglaševanja ne bo šlo. Za to bi morali poskrbeti bolj kot v preteklosti, saj je še vedno veliko strank, ki trgovine ne poznajo. Potrebne so tudi poprodajne storitve, izmed katerih bi izpostavil dostavo. Ta bo morala biti bolj planirana in bolj organizirana.

o Managerska ekipa

V managerski ekipi podjetja Koš sta sedaj lastnika – zakonca. Oba sta aktivno vključena v delo v podjetju in imata razdeljena opravila. V prihodnosti bo v ekipo vstopil še naslednik in skupaj lahko zelo uspešno vodijo podjetje. Seveda bo treba opredeliti naloge posameznika v timu. Pomembna vloga vstopa naslednika v podjetje je lažje vnašanje potrebnih sprememb. S tem lahko podjetje veliko pridobi ali izgubi, če so spremembe napačne ali izvedene ob nepravem času.

- **Dolgoročni finančni načrt;** v podjetju Koš so finance družinskega in finance poslovnega sistema dobro ločene. Finance družinskega sistema družina pridobi od plač, ki jih izplačuje podjetje tistim, ki so zaposleni v podjetju. Prav tako lahko družinski sistem pridobi nekaj financ z razdelitvijo dobička. Vendar je tukaj potrebno paziti, saj je ravno ta dobiček pomemben del financ poslovnega sistema. Potrebno je vedeti, koliko dobička potrebuje podjetje, da lahko reinvestira in se s tem razvija. Šele po tem, ko poslovni sistem določi ta znesek, se lahko družinski sistem pogovarja o razdelitvi dobička. Ker so sedaj v glavnem vsi

družinski člani vključeni v podjetje, to ne predstavlja ovire. Težava lahko nastopi, ko družinski člani niso več aktivno udeleženi v podjetju. Radi bi imeli svoj delež v dobičku kljub temu da ne vedo, koliko tega dobička je potrebno reinvestirati v podjetje. S tem bi se lahko podjetje znatno oslabilo. Zato morajo imeti člani družine, ki so zaposleni v podjetju, večino v nadzornem svetu podjetja. Če to po glasovih ni možno, je potrebno glasove ponderirati. Ob izenačenju mora imeti odločilni glas ustanovitelj podjetja.

- **Plan za prenos vodenja podjetja;** ta se je za podjetje Koš s časom spreminjal. Otroka sta bila vzgajana kot možna naslednika, prav tako sta delala v podjetju in si nabirala izkušnje in zaupanje delavcev. Ko se je hči odločila za gradnjo kariere na drugem področju, je naslednik postal sin. Pomembno je, da bodo v obdobju, ko bosta lastnika – zakonca še aktivno delala v podjetju, uspešno uvajali naslednika v njegove naloge. Pomembno je tudi, da se naslednika vključi v mreže, ki jih imata lastnika – zakonca, ki sedaj vodita podjetje. Naslednik ne sme biti preveč nestrpen z uvajanjem sprememb, kajti tudi izkušnje veliko pomenijo in naslednik jih mora še pridobiti. Vedeti je treba, da imata zakonca/managerja do upokojitve še pet do deset let a sta se iz operativnega vodenja pripravljena umakniti že prej. Se pa seveda zavedata, da posel opravljajo ljudje in je odločitev, kdaj predati podjetje, ključnega pomena za rast podjetja. Če pogledamo možnosti prenosa podjetja po prioritetah, od najbolj do najmanj zaželene, vidimo naslednji vrstni red:
 - prenos vodenja in upravljanja na sina,
 - prenos vodenja in upravljanja s časovnim zamikom na hčer,
 - prenos vodenja na profesionalnega managerja in
 - prodaja podjetja kot skrajna možnost.

- **Plan za prenos deležev podjetja;** v podjetju Koš je potrebno planirati prenos deležev podjetja na naslednjo generacijo. Razlogi za načrtovanje prenosa so:
 - razbremenitev podjetnika po odhodu v pokoj in
 - stimulacija za družinske člane druge generacije in davčne olajšave za obe generaciji.

V plan za prenos deležev podjetja je potrebno vključiti postopen prenos lastništva na naslednika, ki je zaposlen v podjetju. Za naslednika je to znak zaupanja in nedvomno tudi stimulacija. Pridobi občutek večje odgovornosti tudi v primeru, ko imata ustanovitelja še vedno nadzorni delež. Pomembno je, da ustanovitelja ne izkoriščata nadzorne moči in jasno mora biti, kdaj se bosta v celoti umaknila.

Končni prenos lastništva se izvede, ko se ustanovitelja upokojita. Potrebno je določiti, kolikšen delež podjetja pripada nasledniku in kolikšen hčerki. Glede na to, da bo naslednik vodil podjetje, mora biti njegov delež večji, saj le tako lahko uspešno upravlja podjetje.

Po načrtu naj bi naslednik ob prenosu vodenja podjetja prejel lastniški delež v višini 20 %. Ob upokojitvi zakoncev se razdeli 40 % lastništvo podjetja, in sicer 30 % na naslednika, tako da ima skupaj 50%, in 10 % na hči. Zakoncema do smrti ostane še 40 % delež podjetja. Tako naslednik do smrti ustanoviteljev ne more popolnoma obvladovati podjetja.

▪ **Plan za družinsko premoženje;** ta se v veliki meri navezuje na plan za prenos deležev podjetja. Družinsko podjetje sodi v družinsko premoženje. Drugo družinsko premoženje se prenaša šele ob smrti, dobro pa je, da je plan za prenos pripravljen že prej. Če naslednik dobi večinski delež podjetja, potem dobi manjši delež ostalega družinskega premoženja. Hči dobi manjši delež v podjetju in večji del ostalega družinskega premoženja. Seveda je načrtovanje tranzicije in njena izvedba dolgotrajen proces, ki se mora vseskozi prilagajati spremembam v družini in podjetju. Mora pa vsebovati tudi rešitve za krizno situacijo, ki se lahko pojavi čez noč. Prenos družinskega premoženja, vključno z družinskim podjetjem, je možno izvesti na več načinov:

- z darilno pogodbo,
- s pogodbo o razdelitvi in izročitvi premoženja,
- z oporočnim dedovanjem,
- z zakonitim dedovanjem in
- s prodajo.

Prenos družinskega premoženja se bo opravil ob smrti zakoncev z oporočnim dedovanjem. V oporoki je določeno, da dobi hči 60 % družinskega premoženja, sin – naslednik v podjetju pa 40 % družinskega premoženja. Do takrat se vse premoženje lahko uporabi tudi za žetev podjetnikov.

▪ **Plan za žetev podjetnika;** načrtovanje žetve podjetnika naj bi zajemalo predvsem dve področji, ki sta:

- zadržanje dela družinskega premoženja in poslovnih deležev v rokah ustanoviteljev ter
- zagotovitev rednih prejemkov ustanoviteljev iz čim več virov.

Lastnika - zakonca imata pravico, da si zagotovita primerne in redne prejemke neodvisno od volje naslednika in živita v primernem okolju. Podjetnika sta si sicer že zagotovila redne prejemke iz naslova najemnin, seveda pa bosta zadržala tudi družinsko premoženje in del deleža podjetja v svojih rokah. Poleg tega bosta prejemale starostno pokojnino, ki je odvisna od višine plače, ki jo prejmeta sedaj. Odločitev, koliko rednih prejemkov potrebujeta za ohranitev življenjskega stila po odhodu iz podjetja, je stvar ocene in načrtovanja. O tem je potrebno razmišljati že takrat, ko si na višku moči in si s pametnim gospodarjenjem zagotoviti osnove za mirno starost. Podjetje je lahko samo eden izmed možnih virov prejemkov. Pri tem je potrebno oceniti tudi potrebe in zmožnosti podjetja, če se računa na redne prilive iz podjetja v obliki plačil za delo in pripadajočih kapitalskih dobičkov. V primeru podjetja Koš je verjetno, da bosta lastnika - zakonca še nekaj let po upokojitvi aktivno delala v podjetju in za to dobila tudi ustrezno plačilo v eni izmed zakonitih oblik:

- avtorski honorarji za svetovanje,
- delo po pogodbi,
- sejnine za članstvo v morebitnem nadzornem svetu in druge oblike.

Ostale žetvene možnosti zakoncev so še prodaja premoženja, prodaja poslovnih deležev podjetja, prejemki iz zavarovalnih polic za življenjsko in rentno zavarovanje za oba zakonca

ter prihranki in druge naložbe. Po načrtu naj bi zakonca ohranila življenjski stil predvsem s pokojnino, plačilom za delo v podjetju ter prejemki iz polic za življenjsko in rentno zavarovanje.

V podjetju Koš je proces prenosa družinskega podjetja v prehodu med uvajalno – funkcionalno stopnjo in funkcionalno stopnjo. Če pogledamo podjetje skozi pristop življenjskega cikla Churchilla in Hattna (glej sliko 10, str. 35), je podjetje v fazi Šolanje in razvoj nove generacije. Naslednik se uči o podjetju, namerava se polno zaposliti. S tem bo lahko prevzel del odgovornosti ter počasi podjetje pripeljal v naslednjo fazo Družabništvo med generacijami.

V procesu nasledstva v danem podjetju morata ustanovitelja na naslednika prenesti vodstvene izkušnje. Sedaj sta v vlogi vladarja, naslednik v vlogi pomočnika. Ustanovitelja se morata v naslednjem obdobju premakniti v vlogo nadzornika, da bo lahko naslednik prevzel vlogo managerja. Šele kasneje se lahko lastnika pomakneta v vlogo svetovalca, saj naslednik potrebuje najprej nadzor in delegacijo, da lahko uspešno sprejema odločitve, in šele kasneje svetovanje.

Proces nasledstva je dolgotrajen proces. Najbolje je, da gre čez vse faze razmerja moči med predhodnikom/ustanoviteljem in naslednikom. Proces nasledstva je zato potrebno planirati. Vendar v mnogih družinskih podjetjih iz različnih razlogov tega ne želijo in mislijo, da se bodo stvari uredile same od sebe, kar ne prinese uspešnega prenosa podjetja na naslednjo generacijo.

SKLEP

V Sloveniji je družinsko podjetništvo še v vzponu in razcvetu, saj je bilo dolga leta zatirano in onemogočeno. V času socialistične ureditve je bila dovoljena obrt kot oblika podjetniške dejavnosti. Nekateri so dosegli rast in razvoj svoje dejavnosti do točke, kjer je bilo potrebno nekaj storiti. Nekatera družinska podjetja so na poti razvoja stopila na naslednjo stopnjo, nekatera so ostala tam, kjer so bila, nekatera so propadla.

Mislim, da družinska podjetja, še posebej slovenska, ne razmišljajo dovolj o razvoju. Zaradi tega ne trpi le rast podjetja, ampak je lahko ogrožen nadaljnji obstoj podjetja. Kajti podjetje, ki načrtuje razvoj podjetja in ima jasno zapisano vizijo in poslanstvo podjetja, ima večje možnosti, da preide v naslednjo stopnjo razvoja. S tem je povezan tudi razvoj vseh udeležencev v družinskem podjetju. Podjetje samo se ne more razvijati, če se ne razvijajo ljudje – udeleženci v podjetju.

Premalo je narejenega na področju razvoja družinskih podjetij tudi s strani države, ki bi morala prek obstoječih zbornic zagotoviti boljše pogoje za družinska podjetja. Vlada namenja premalo denarja malim in srednjim podjetjem, med katerimi je največ družinskih podjetij. Z denarjem, ki ga je država porabila za sanacijo velikih družb, bi lahko zagotovili razvoj in rast mnogim manjšim družbam in s tem dolgoročno boljše razvojne učinke.

Pri pripravi dela sem ugotovil, da je v družinskem podjetju zelo pomembno planiranje nasledstva, ki je skupaj z drugimi pomembnimi dejavniki odločilno za obstoj in nadaljnji razvoj družinskega podjetja. Proces planiranja nasledstva bistveno pripomore k zmanjšanju nepredvidenih in za podjetje neugodnih situacij, ki jih lahko prinesejo dogodki, ki se zgodijo tekom poslovanja podjetja ali dogodki, ki se zgodijo v okviru družine.

V podjetju Koš se planira nasledstvo, je pa podjetje ravno v fazi, ko je to planiranje najpomembnejše. Sedaj je potrebno začeti izvajati načrte, da se podjetju zagotovi nemoteno delovanje. Paziti je treba, da se vsi plani sproti prilagajajo trenutnim razmeram, tako na trgu kot v podjetju in družini. Le s tem in sprotim spremljanjem izvajanja sprememb je lahko podjetje uspešno.

Vidim, da je za razvoj družinskega podjetja, tudi po prenosu podjetja na naslednjo generacijo, pomembno, da je bil proces prenosa načrtovan. Tu mislim tako na prenos lastništva, razvoj managementa, kot tudi razvoj družine in posameznikov. Zato je v vseh družinskih podjetjih za zagotavljanje uspešnosti podjetja na dolgi rok potrebno planirati nasledstvo.

LITERATURA

1. Belak Janko et al.: Management in razvoj družinskega podjetja. Maribor : MER Evrocenter, 2004. 39 str.
2. Belak Janko et al.: Integralni management in razvoj podjetja. Maribor : MER Evrocenter, 2003. 320 str.
3. Benson B., Crego E. T., Drucker R. H.: Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival. Homewood : Business One Irwin, 1990. 163 str.
4. Churchill Neil C., Hatten Kenneth J.: Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Reasearch Framework for Family Business. American Journal of Small Business, Baltimore, 12(1987), 2, str. 53-67.
5. Churchill Neil C., Hatten Kenneth J.: Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Reasearch Framework for Family Business. Family Business Review, San Francisco, 10(1997), 1, str. 53-67.
6. Daily C. M., Dollinger M. J.: An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Proffessional Managed Firms. Family Business Review, San Francisco, 5(1992), 2, str. 117-136.
7. Donckels R., Frölich E.: Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. Family Business Review, San Francisco, 4(1991), 2, str. 149-160
8. Duh Mojca: Družinsko podjetje. Maribor : MER Evrocenter, 2003. 197 str.
9. Duh Mojca: Family Enterprises: Basic Characteristics and Typology. MER revija, Maribor, 2002, 1, str. 16-24.
10. Duh Mojca: Posebnosti managementa družinskega podjetja. MER revija, Maribor, 2000, 4/5, str. 38-55
11. Gersick K.E. et al,: Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 112 str.
12. Glas Miroslav: Družinska podjetja v Sloveniji: kaj vemo o njih? Challanges and opportunities of EU enlargement for SMEs in CEI countries: Conference proceedings. Piran : Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2003, str. 143-162.
13. Glas Miroslav: Družinsko podjetništvo v Sloveniji. Slovenska politika obrti in malega gospodarstva v prvem letu nove vlade: V. strokovno posvetovanje. Portorož : Društvo ekonomistov Ljubljana, 2001, str. 21-32.
14. Glas Miroslav, Mirtič Damjan: Family Businesses: Their Contribution and Specific Behavior in Countries in Transition - Case of Slovenia. Working papers series no. 143. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 18 str.
15. Handler Wendy C.: Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. Family Business Review, San Francisco, 2(1989), 3, str. 257-276.
16. Handler Wendy C.: Succession in Family Business: A Review of the Research. Family Business Review, San Francisco, 7(1994), 2, str. 133-157.
17. Herle Julija: Strateško planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja, Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 85 str.

18. Hunger David J., Wheelen Thomas L., Strategic Management. 5th edition. New York : Addison – Wesley Publishing Company, Inc., 1996. 441 str.
19. Kelbl J.: Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij. Specialistično delo. EF Ljubljana, 2002. 87 str.
20. Kelbl J.: Ustava za družino in podjetje. Revija Podjetnik, Ljubljana, 17(2001), 9, str. 35-38.
21. Kemmetmüller Wolfgang: Lebenszyklen der Unternehmung. Beiträge zu den »Recontres de St-Gall«. St. Gallen : Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der HSG, 1992, str. 140-156.
22. Lansberg Ivan, Perrov Edith, Rogolsky Stan: Family Business as an Emerging Field. Family Business Review, San Francisco, 1(1988), 1, str. 1-8.
23. Lansberg Ivan: The Succession Conspiracy. Family Business Review, San Francisco, 1(1988), 2, str. 70-86.
24. Leach P.: The Stoy Hayward Guide to The Family Business. London : Kogan Page, 1991. 185 str.
25. Levinson Daniel J.: The Seasons of a Man's Life. New York : Ballintine Books, 1978. 363 str.
26. Magretta Joan: Governing the Family-Owned Enterprise. Harvard Business Review, Harvard, 1998, Januar-Februar, str. 113-123.
27. Pümpin C., Prange J.: Usmerjanje razvoja podjetja: fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 266 str.
28. Rosenblatt P. C. et al.: The Family In Business: Understanding and Dealing with Challenges Entrepreneurial Families Face. San Francisco : Jossey Bass Inc., 1985. 321 str.
29. Syms Marcy: Mind Your Own Business And Keep It In the Family, New York : Mastermedia Limited, 1992. 235 str.
30. Vadnjal Jaka: Družinsko podjetništvo v Sloveniji, Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 119 str.
31. Ward John L.: Keeping the Family Business Healthy. San Francisco : Jossey Bass Inc., 1987. 511 str.

VIRI

1. Letno poročilo o poslovanju podjetja Koš d.o.o. Trebnje, 1996.
2. Letno poročilo o poslovanju podjetja Koš d.o.o. Trebnje, 1997.
3. Letno poročilo o poslovanju podjetja Koš d.o.o. Trebnje, 1998.
4. Letno poročilo o poslovanju podjetja Koš d.o.o. Trebnje, 1999.
5. Letno poročilo o poslovanju podjetja Koš d.o.o. Trebnje, 2000.
6. Letno poročilo o poslovanju podjetja Koš d.o.o. Trebnje, 2001.
7. Letno poročilo o poslovanju podjetja Koš d.o.o. Trebnje, 2002.
8. Letno poročilo o poslovanju podjetja Koš d.o.o. Trebnje, 2003.
9. Letno poročilo o poslovanju podjetja Koš d.o.o. Trebnje, 2004.
10. Interna gradiva podjetja Koš d.o.o. Trebnje
11. Konjunktorni trendi. [URL: <http://www.gzs.si>], oktober 2005.