

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MEDGENERACIJSKI PRENOS LASTNIŠTVA V DRUŽINSKIH  
PODJETJIH**

Ljubljana, julij 2016

TINA STERMENSZKY

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Stermenszky, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Družinska podjetja – prenos na naslednjo generacijo, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Janezom Malačičem

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 1. 7. 2016

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 DRUŽINSKA PODJETJA IN NJIHOVA SPECIFIČNOST .....</b>	<b>3</b>
1.1 Opredelitev pojma.....	3
1.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij .....	6
1.2.1 Prednosti .....	6
1.2.2 Slabosti .....	9
1.3 Značilnosti družinskih podjetij .....	10
1.4 Konflikti v družinskih podjetjih.....	13
1.4.1 Opredelitev konflikta .....	13
1.4.2 Vzroki za nastajanje konfliktov v družinskih podjetjih.....	14
1.4.3 Posledice konfliktov .....	15
1.4.4 Preprečevanje in spodbujanje konfliktov .....	16
1.4.5 Reševanje konfliktov .....	17
<b>2 POMEN DRUŽINSKIH PODJETIJ V SVETU .....</b>	<b>19</b>
2.1 Odstotek družinskih podjetij med vsemi podjetji .....	21
2.2 Odstotek BDP, ki ga proizvedejo družinska podjetja .....	21
<b>3 NASLEDSTVO DRUŽINSKEGA PODJETJA: PROCES PRENOSA AKTIVNOSTI, VODENJA IN LASTNIŠTVA NA NASLEDNJI ROD .....</b>	<b>22</b>
3.1 Opredelitev nasledstva .....	22
3.2 Nasledstvene možnosti .....	23
3.3 Proces prenosa nasledstva.....	24
3.3.1 Pravočasen začetek planiranja .....	25
3.3.2 Načrt prehoda .....	25
3.3.3 Vključevanje vpletenih oseb in zunanja pomoč .....	25
3.3.4 Učenje in priprava naslednika .....	25
3.3.5 Načrtovanje upokojitve.....	26
3.4 Težave prehoda .....	27
3.4.1 Ustanovitelj.....	27
3.4.2 Družina .....	28
3.4.3 Zaposleni v podjetju in splošno podjetniško okolje .....	28
3.5 Prenos vodenja in lastništva.....	28
3.5.1 Družinska ustava .....	30
3.6 Profesionalni management.....	31
3.7 Družinska pomoč .....	33
<b>4 DRUŽINSKA PODJETJA V SLOVENIJI .....</b>	<b>34</b>
4.1 Nasledstvo v slovenskih družinskih podjetjih .....	35

4.2	Družbena odgovornost v slovenskih družinskih podjetjih .....	36
4.3	Finančni in davčni vidik slovenskih podjetij .....	36
<b>5</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>37</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>39</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Opredelitve družinskega podjetja	4
Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij	6
Tabela 3: Razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji	12
Tabela 4: Vpliv konfliktov na uspešnost skupine znotraj podjetja	17
Tabela 5: Podatki raziskave IFERA o družinskih podjetjih	20
Tabela 6: Odstotek družinskih podjetij glede na število zaposlenih v podjetju	21
Tabela 7: Možni načini odhoda ustanovitelja iz družinskega podjetja	24
Tabela 8: Povprečno slovensko družinsko podjetje v letu 2014 v številkah	36

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Model treh krogov družinskega podjetja	5
Slika 2: Pristopi k reševanju konfliktov glede na situacijo	18

## UVOD

V težkih gospodarskih časih, ko propadajo številna podjetja po celem svetu, se mnogi ljudje sprašujejo o skrivnostih uspeha podjetij, ki preživijo. Čeprav je to vprašanje, na katerega ni moč odgovoriti v nekaj stavkih, vsi znaki kažejo, da imajo družinska podjetja neko prednost, ki je druga nimajo. Seveda to nikakor ne pomeni, da so družinska podjetja izvzeta iz boja za preživetje, vendar pa teorija uči, da se v družinskih podjetjih razmišlja bolj dolgoročno, daje se večji poudarek na dolgoročnem sodelovanju s kupci in dobavitelji, v ospredju je kvaliteta izdelka oziroma storitve. V Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) ocenjujejo (Family Business Facts, b.l.), da je med vsemi podjetji kar 80–90 % družinskih, zaposlujejo 62 % delovne sile in ustvarjajo 64 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). Na lestvici Fortune 500 je kar 35 % družinskih podjetij.

Družinska podjetja najdemo v vseh razredih – od mikro podjetij do velikih korporacij. Bolj znana imena najdemo na zahodu, npr.: Ferrari, Versace, Ferrero Rocher, Walmart, New York Times, Aldi, Samsung, LG, BMW, Lego, Bata, Guinness, Benetton, Fiat, Ford, Levi Strauss & Co., Marks & Spencers, Procter & Gamble, Mercedes-Benz, Mitsubishi, Harley-Davidson in še bi lahko naštevala. V Sloveniji še ne moremo govoriti o tako velikih imenih, imamo pa kar nekaj uspešnih družinskih podjetij: Fonda.SI d.o.o., Halcom d.d., Intersocks d.o.o., Intra lightning d.o.o., Roto d.o.o., Ajm d.o.o., Don Don Group, Elvez d.o.o., Čuri Muri d.o.o. in še mnogo drugih.

Najstarejše podjetje, ki sem ga našla v literaturi, je iz Japonske, restavracija Hoshi Ryokan, ki je bila ustanovljena leta 718. Kongo Gumi, japonsko družinsko gradbeno podjetje je bilo ustanovljeno še prej, leta 578, vendar je propadlo leta 2006. Družina Antinori proizvaja vino v Toskani že od leta 1385 in družina Beretta izdeluje puške od leta 1526. Družinska podjetja so začetniki razvoja kapitalizma (Wooldridge, 2015).

V Evropi je več kot 60 % vseh podjetij družinskih, so različnih velikosti in delujejo v različnih sektorjih (Family Business, 2016). Prevladujejo v tradicionalnih in delovno intenzivnih sektorjih, kot npr. kmetijstvo, proizvodnja, gradbeništvo in trgovina. Težko jih najdemo v finančnem sektorju ali v sektorju visoke tehnologije. Večina mikro in malih podjetij je družinskih. Zaposlujejo 40–50 % delovne sile (Family Business, 2016).

V Sloveniji je bilo obrtništvo dovoljeno, kljub socialističnemu režimu. Tako so podjetja začela nastajati že v 50. letih 20. stoletja. Mnoge obrtne delavnice so kasneje prerasle okvire obrti in postale srednje velika podjetja. Konec 90. let pa je začelo število novo ustanovljenih podjetij naglo naraščati, kar pomeni, da so današnja družinska podjetja še razmeroma mlada in na pragu prehoda na naslednjo generacijo.

V diplomskem delu bom preučila, kateri kriteriji pravzaprav opredeljujejo določeno podjetje

kot družinsko, osredotočila pa se bom na prehod na naslednjo generacijo, ki se je v zgodovini izkazal za posebno trd oreh, ki je pogubil marsikatero družinsko podjetje.

V prvem delu bom najprej opredelila pojem družinskega podjetja iz izbrane tuje in domače literature. Raziskala bom, katere so prednosti in slabosti v primerjavi z drugimi podjetji in kakšne so njihove značilnosti. Zanimajo me ključne razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Kot podjetnici, zaposleni v takšnem podjetju, se mi zdi izjemno pomembno ločevati družino in posel, zato bom tudi raziskala, kaj so najpogostejši konflikti, zakaj do njih pride in kako jih uspešno rešimo.

V drugem poglavju povzemam raziskavo o družinskih podjetjih v svetu, koliko doprinesejo v ekonomijo posamezne države, koliko delovne sile zaposlujejo in kakšne so velikosti.

V tretjem poglavju obravnavam problematiko nasledstva, ugotavljam kakšne možnosti ima ustanovitelj, ko se odloči za izhod iz podjetja. Načrtovanje prenosa je v družinskih podjetjih drugačne narave kot v navadnih podjetjih. Podjetnik mora poleg poslovnih načel upoštevati tudi družinska načela, enakopravnost naslednikov in družinske odnose. Ugotavljam pomembnost načrtovanja prenosa na naslednjo generacijo in proces prenosa. Moj cilj je raziskati, kako se lotiti procesa nasledstva in kako ga uspešno izpeljati. Strokovnjaki ugotavljajo, da je polovica prenosov lastništva neuspešnih. Le 14 % je takih, ki uspešno prestanejo prenos na tretjo generacijo (Boštjan Antončič, Robert D. Hisrich, Tea Petrin, Aleš Vahčič, 2002, str. 438). Po drugi strani Family Business Institute iz ZDA (Family Business Institute, brez datuma) ugotavlja, da samo približno 30 % družinskih podjetij preživi prehod v drugo generacijo, samo 12 % preživi prehod na tretjo in približno 3 % preživi naslednjo generacijo. Zanimajo me najpogostejše težave, ki se pojavijo pri prehodu, in vzroki zanje. Pri prenosu moramo ločiti prenos vodenja in prenos lastništva. V zadnjem delu tretjega poglavja obravnavam razlike v vodstvu podjetja. Zanima me, ali so managerji, ki niso člani družine lahko uspešni pri prevzemanju funkcije vodenja, ali je bolje, da ta funkcija ostane v rokah družine.

V četrtem poglavju se bom poglobila v družinska podjetja v Sloveniji, koliko jih je, koliko prometa ustvarijo in koliko ljudi zaposlujejo. Zanimiva bo primerjava z raziskavo o družinskih podjetjih v Evropski uniji (v nadaljevanju EU), ki so jo izvedli pri European Commission med letom 2007–2009. Kam se po številkah uvršča Slovenija?

Cilj diplomskega dela je definirati pojem družinskega podjetja, ugotoviti razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji, ugotoviti pomen podjetij v svetu in v Sloveniji. Zanima me, kako uspešno prenesti podjetje na naslednjo generacijo – kakšni so možni izhodi, planiranje upokojitve in prenos vodenja in lastništva. Ker je naše družinsko podjetje že v rokah druge generacije, me zanima, ali je bolje, da vodenje še naprej ostaja funkcija

družine, ali je bolje, da ga prevzame profesionalni manager, ter kako ta korak vpliva na poslovanje podjetja.

## **1. DRUŽINSKA PODJETJA IN NJIHOVA SPECIFIČNOST**

### **1.1 Opredelitev pojma**

Družinska podjetja so v vseh svetovnih gospodarstvih zelo pogost pojav in posledično tudi pogosto uporabljena besedna zveza. V strokovni literaturi je veliko znanstvenikov opredeljevalo pojem družinsko podjetje, vendar do neke splošne definicije niso prišli.

Že sama besedna zveza nam pove, da gre v primeru družinskega podjetja za prepletanje med družino in podjetjem. Družina je osnovna celica, v kateri se rodimo, odrastemo in nam daje občutek varnosti. Na drugi strani je podjetje skupina ljudi, ki ima skupen cilj, ustvarjanje dobička. Družina in delo sta za večino ljudi najpomembnejši stvari v življenju, kombiniranje teh dveh pa je pogosto težavno. Najti ravnovesje med družino in delom je uspeh.

V splošnem družinsko podjetje presojava po kriterijih (Vadnjal, 1996, str. 12):

- lastništvo – vodenje;
- vpletenost članov družine
- planiranje kasnejšega prehoda med generacijami oziroma rodovi po družinskih vezeh
- kombinacija zgoraj navedenih

Večinoma pa se soočamo z nekakšnim sivim področjem, saj pogosto ne moremo z gotovostjo opredeliti podjetja kot družinsko (z izjemo malih podjetij, kjer so vsi zaposleni družinski člani). Strokovnih definicij je več. Nekateri se osredotočajo na en kriterij, druge vključujejo več kriterijev oziroma kombinacijo le teh – lastništvo oziroma vodenje podjetja, vpletenost članov družine in kriterij prenosa družinskega podjetja na kasnejše generacije. Na splošno lahko rečem, da o družinskem podjetju govorimo takrat, ko je le-to vodeno s strani članov družine ali takrat, ko imajo družinski člani večinski delež v podjetju in se planira kasnejši prehod na naslednjo generacijo oziroma na naslednji rod po družinskih vezeh.

Definicije različnih avtorjev so si podobne, nekateri avtorji se osredotočajo na enega izmed kriterijev, nekateri jih vključujejo v svojo definicijo več. Ker definicija ni točno opredeljena, ne obstajajo natančni statistični podatki o družinskih podjetjih. Vsaka raziskava, ki je bila narejena, posebej podarja, po katerih kriterijih so obravnavali podjetje kot družinsko.

V tabeli 1 so zbrane različne definicije družinskega podjetja, različnih avtorjev, po posameznih kriterijih.

Tabela 1: Opredelitve družinskega podjetja

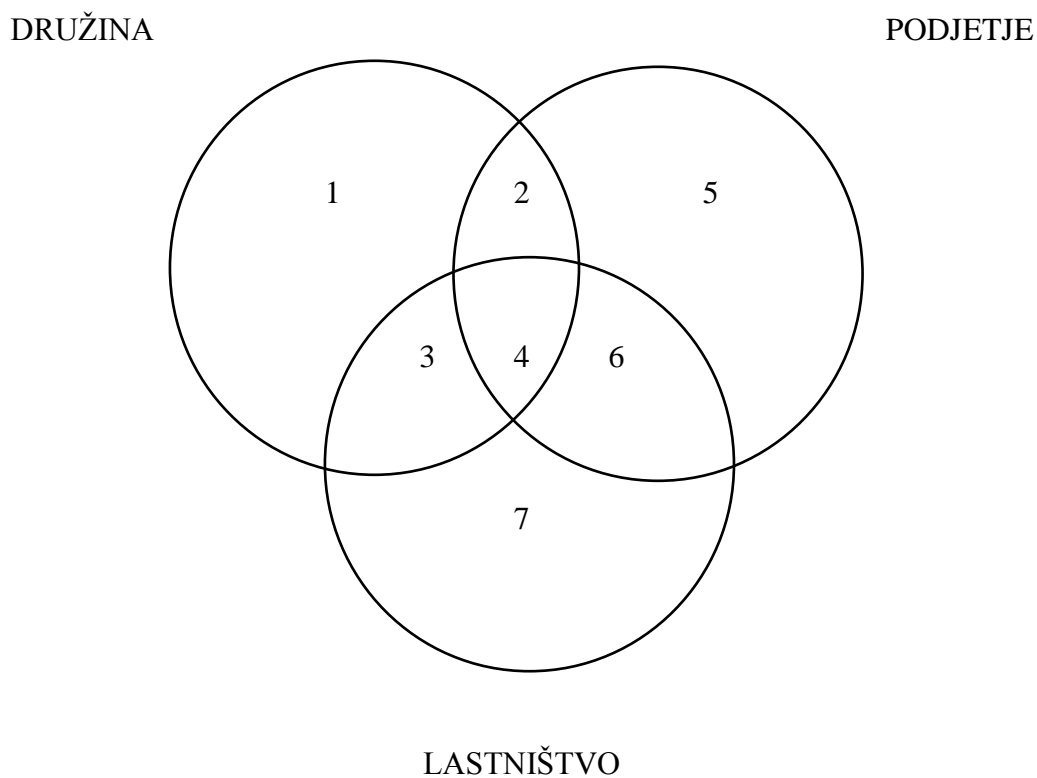
Avtor	Definicija
<b>LASTNIŠTVO – VODENJE</b>	
Alcorn (1982)	Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, partnerstvo ali podjetje... Če je del delnic v javni lasti, mora družina tudi operativno voditi podjetje.
Barry (1975)	Podjetje, ki ga v praksi kontrolirajo in vodijo člani ene družine.
Barnes & Hershorn (1976)	Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine.
Dyer (1986)	Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na določitev v zvezi z lastništvom ali managementom vplivajo družinski odnosi.
Lansberg, Perrow & Rogolsky (1988)	Podjetje, v katerem imajo člani družine po zakonu nadzor nad lastništvom.
Stern (1986)	Podjetje, ki je v lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin.
<b>VPLETENOST ČLANOV DRUŽINE</b>	
Beckhard & Dyer (1983)	Podsistemi v sistemu družinskega podjetja vključujejo: podjetje kot entiteto, družino kot entiteto, lastnika kot entiteto in povezujoče organizacije, kot je svet direktorjev.
Davis (1983)	Interakcija med dvema organizacijama: družino in podjetjem, ki postavi osnovne značilnosti družinskega podjetja in definira njegovo izjemnost.
<b>PLANIRANJE KASNEJŠEGA PREHODA MED GENERACIJAMI</b>	
Churchill & Hatten (1987)	Mlajši družinski član prevzame nadzor nad podjetjem.
Ward (1987)	Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine.
<b>KOMBINACIJA VSEH</b>	
Donnelley (1964)	Podjetje pojmuje kot družinsko, kadar je bilo tesno povezano vsaj z dvema generacijama družine in kadar je imela ta povezava vzajemen odnos na politiko podjetja ter na interese in cilje družine.
Rosenblatt de Mik, Anderson & Johnson (1985)	Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta ali sta bila najmanj dva člana družine neposredno vključena v podjetje.

Vir: W.C. Handler, *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business*, 1989, str. 261.

Pri družinskih podjetjih se križata dva sistema – družinski in poslovni. Gre za konflikt dveh različnih sistemov, ki med seboj tekmujeta za ljudi, čas in finance. Davies in Tagiuri (R. Tagiuri, J.A. Davis, 1992, str. 49) sta model, sestavljen iz družinskega in poslovnega sistema razširila še s sistemom lastništva. Družinsko podjetje torej prepoznamo, če so posamezniki vključeni v eno ali več prepletajočih skupin – v družini, v managementu in med lastniki.



Slika 1: Model treh krogov družinskega podjetja



Vir: R. Tagiuri, J.A. Davis, *Bivalent Attributes of the Family Firm*, 1996, str. 200.

Razlaga slike 1:

1. člani družine, ki ne sodelujejo v podjetju
2. zaposleni člani družine, ki niso v lastniški strukturi
3. družinski člani, ki ne sodelujejo v podjetju, vendar so udeleženi v lastniški strukturi
4. zaposleni člani družine– lastniki
5. zaposleni, ki niso člani družine
6. zaposleni, ki niso člani družine in so v lastniški strukturi
7. tuji investitorji

Vsak udeleženec družinskega podjetja spada v eno izmed sedmih področij, ki ponazarjajo sistem lastništva, podjetja in družine. Model treh krogov je pripomoček razumevanja

medsebojnih konfliktov, vlog, prioritet in mej v družinskem podjetju (Duh, 2003, str. 23). Iz modela lahko tudi razberemo, kakšni so interesi posameznega udeleženca.

## 1.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Spremljanje slovenskega poslovnega prostora kaže, da so mnoga družinska podjetja zelo uspešna (Vadnjal, 1996, str. 16). Seveda ima vsaka oblika poslovanja svoje prednosti in slabosti, ključne prednosti in slabosti družinskih podjetij so pregledno strnjene v sledeči tabeli.

*Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij*

<b>Dobre strani družinskih podjetij</b>	<b>Slabe strani družinskih podjetij</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- predanost delu in družini</li><li>- veliko znanja</li><li>- prilagodljivost v delu, plači in času</li><li>- dolgoročno razmišljanje</li><li>- nespremenljiva kultura</li><li>- hiter odzivni čas pri odločitvah</li><li>- zanesljivost in ponos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- rigidnost (togost)</li><li>- poslovni izzivi (modernizacija zastarelih metod vodenja, upravljanje tranzicije, pridobivanje kapitala)</li><li>- nasledstvo</li><li>- vpliv čustev na posel</li><li>- vodstvo in legitimnost</li></ul>

*Vir: P. Leach, The Stoy Hayward Guide to The Family Business, 1991, str. 10.*

### 1.2.1 Prednosti

#### 1.2.1.1 Predanost delu in družini

Iz razpredelnice izhaja, da je ena od ključnih prednosti dela v družinskem podjetju predanost delu in družini. Ustanovitelj podjetja je čustveno navezan na svoj posel in posledično se takšno razmišljanje prenese tudi na družinske člane. Vsi so vpeti v poslovno življenje ustanovitelja, ga podpirajo, saj se zavedajo, da bo nekoč to njihovo. Podjetniki so zaradi tega pripravljene vložiti veliko več truda in imajo drugačen pogled na delo – delati jim ni težko, saj vedo da bodo s trdnim delom pomagali podjetjem in zasnovali dobro osnovo za svoje naslednike. Ta klima se prenaša tudi na ostale zaposlene, ki niso del družine, so pa del ekipe in si prizadevajo k doseganju skupnega cilja (Leach, 1991, str. 6).

#### 1.2.1.2 Veliko znanja

Člani družinskih podjetij imajo pogosto določena znanja, ki se prenašajo iz generacije v generacijo. Lahko so komercialna ali tehnična in jim dajejo konkurenčno prednost (Vadnjal, Glas, Pšeničny, 2000, str. 151). Najbolj tipični primeri bi bili kakšni družinski

recepti (npr. za pecivo), ki ostanejo v družini in ji dajejo določeno konkurenčno prednost, seveda pa lahko podobne primere najdemo tudi na drugih področjih (Vadnjal, 1996, str. 17). Otroci podjetnikov spremljajo podjetje in delo v njem celo otroštvo in ko se začnejo vključevati v podjetje in uvajati v posel, že poznajo poslovanje in lahko že na začetku zasedajo višje položaje kot ostali zaposleni.

#### 1.2.1.3 Prilagodljivost v delu, plači in času

Ena izmed zelo pomembnih prednosti je prilagodljivost v delu, financah in času. Ustanoviteljem, ki so čustveno navezani na svoje podjetje ni težko opravljati nadur ali o poslu razmišljati tudi izven delovnega časa. Posledično je vpletena tudi družina, ki to samoumevno sprejema. Vsak član družine je pripravljen trdo delati, ure se pri tem ne štejejo. Bistvo je, da je poslovanje podjetja vedno boljše, dobički pa se izplačajo, ko je to mogoče. Če se le da, se večina denarja vlaga nazaj v podjetje, v njegovo rast. Kadar je v družinskem podjetju potrebno nekaj opraviti, se nihče ne obremenjuje z nadurami, honorarji, potnimi stroški ali dnevnicami (Vadnjal, 2008, str. 12). Takšna prilagodljivost je pomembna prednost družinskih podjetij v primerjavi z drugimi, kjer ljudje niso tako fleksibilni pri izplačilu denarja in tudi niso pripravljeni investirati svojega prostega časa v dobro podjetja. Družinska podjetja se s takim obnašanjem lažje prilagajajo spremembam na trgu in lažje premagujejo vsakdanje izzive. Obenem tudi zaposleni pokažejo večjo mero razumevanja kot v drugih podjetjih, kadar se znajdejo v malce bolj težkih obdobjih. V družinskih podjetjih je samoumevno, da je treba storiti tisto, kar je najboljše za podjetje in družino kot celoto. Kadar je potrebno sprejeti finančne ukrepe, se to lahko izvede hitro in niso potrebne dolge razprave in odobritve na večjih nivojih. Prav pri vprašanju denarja se podjetniška družina močno razlikuje od ostalih. V običajnih družinah je dohodek stalen in se ukvarjajo le z vprašanjem, kako ga porabiti. V podjetniških družinah pa je potrebno uravnotežiti, koliko denarja se bo izplačalo in koliko se ga bo naprej investiralo v poslovanje.

#### 1.2.1.4 Dolgoročno razmišljanje

V družinskih podjetjih se razmišlja na dolgi rok, kar se kaže v odnosu do zaposlenih, do poslovnih partnerjev, do kupcev, do družbe. Družina hoče biti ponosna na svoje dosežke, bolj si prizadevajo za dober ugled in dobro ime podjetja ter manj za kratkoročne finančne učinke (Duh, 2003, str. 28).

#### 1.2.1.5 Nespremenljiva kultura

Družinski člani se med drugim tudi zavedajo, da imajo vsi skupni cilj, ki je dolgoročna stabilnost podjetja. Iz te predanosti podjetju pa izhaja tudi določena mera prilagodljivosti. Predanost pa se ne kaže zgolj pri družinskih članih. Fluktuacija zaposlenih (tudi tistih, ki

niso družinski člani) je občutno nižja pri družinskih podjetjih. Vse to pa pozitivno vpliva na zaposlene. Kot navaja Vadnjal (2008, str. 13), so družinska podjetja iz različnih razlogov zelo stabilna. Eden izmed teh je ta, da je ustanovitelj karizmatičen in ima zveste sodelavce. Ker skupaj delajo dalj časa so zadolžitve jasne, jasni so odnosi in poslanstvo podjetja. Jasni so tudi cilji in vsi v ekipi posnemajo ustanovitelja in se trudijo svoj čas porabiti optimalno. Vsi si vztrajno prizadevajo dosegati cilje. Po drugi strani pa Dyer (1988, str. 39) pravi, da ima stabilna kultura tudi drugo plat medalje. Ker vodja podjetja ostaja skozi vsa leta isti, ni kaj dosti sprememb. Nihče o njih niti ne razmišlja in nihče se ne zaveda, da so spremembe potrebne za optimiziranje poslovanja. Če se ekipa ne menja, ni nove energije in novih pogledov na poslovanje, skozi leta procesi ostajajo enaki in ne gredo v korak s časom. Torej stabilnost je pozitivna lastnost družinskih podjetij, ampak kmalu lahko postane tudi ovira za nadaljnji razvoj.

#### 1.2.1.6 Hitro sprejemanje odločitev

Za razliko od drugih podjetij, kjer je lastništvo razpršeno, je v družinskih podjetjih pogosto jasno, kdo je odgovoren za sprejemanje odločitev, kar pa pomeni, da je sprejemanje odločitev hitrejše, to pa je v današnjih podjetjih ključna konkurenčna prednost. Odzivnost je v modernih, hitro spreminjajočih tržnih razmerah izjemno pomembna in pogosto odločilna, ko gre za preživetje podjetij.

#### 1.2.1.7 Zanesljivost in ponos

To so stabilni sistemi, imajo tradicijo, poznajo jih dobavitelji, kupci in kooperanti. Poslovanje poteka po ustaljenih tirih, ljudje na ključnih položajih se ne menjajo pogosto. Ustvarijo se dolgoletna poznanstva, ki pogosto preidejo tudi v prijateljstva. Dolgoročno sodelovanje z istim človekom partnerjem daje občutek trajnosti, zanesljivosti, stabilnosti in varnosti (Leach, 1991, str. 9). Lastniki so ponosni na svoja podjetja in na svoje dosedanje dosežke. Pripravljeni so veliko prispevati in tudi žrtvovati svoj prosti čas ali pa denar za uspešnost poslovanja podjetja v prihodnosti. Tudi v Sloveniji se dogaja, da podjetja ponosno poudarjajo, da so družinska (Vadnjal, 1996, str. 20).

#### 1.2.1.8 Strateške prednosti

Janškovec (Janškovec, 2004, str. 8) povzema po Fowlerju (2001) še strateške prednosti družinskih podjetij. Strateške prednosti oblikujejo podjetje in ga naredijo konkurenčnega. Med njih spadajo:

- Dolgoročni pogled na posel – vodstvo podjetja se ne menja, navadno je to lastnik, ki ostane na vodstvenem položaju do menjave generacije. V svoji karieri razvije dolgoročne strategije, poudarek je na dolgoročnosti in ne na hitrih zaslužkih;

- pripadnost – ravno zaradi usmeritve na dolgi rok se kupci počutijo varne, dobro poznajo podjetje in zaposlene, ustvarijo se trdne vezi in kupci so podjetju lojalni;
- nižji strošek kapitala – nižji stroški kapitala so predvsem rezultat reinvestiranja dobička nazaj v podjetje, v njegov razvoj;
- tržne niše – manjša podjetja so lažje usmerjena v tržne niše in ožje segmente. Ta usmerjenost jim omogoča konkurenčno prednost pred ostalimi, navadno večjimi podjetji, ki so usmerjena bolj v masovno zadovoljevanje kupcev;
- prilagodljivost in hitrost – odločitve se v družinskih podjetjih sprejemajo hitro, saj je direktor ponavadi tudi lastnik podjetja. Ni zapletene hierarhične strukture in odločitvenih procesov na več nivojih. Ker direktor lahko sprejema odločitve sam, so te odločitve hitre, poslovanje se le-temu tudi hitro prilagaja, podjetja so fleksibilna in lažje premagujejo konkurenco;
- odnosi do odjemalcev in strank – ker gre ponavadi za manjša podjetja, so odnosi bolj pristni, dolgoročni in bolj na osebni ravni. Zaposleni se strankam posvetijo, zavedajo se, da so od njih odvisni. Za vsako stranko se zelo potrudijo, kar seveda stranke tudi občutijo. Zato so stranke zveste in odnosi dolgoročni, mnogokrat se stkejo prijateljske vezi.

## **1.2.2 Slabosti**

Seveda pa imajo družinska podjetja tudi svoje slabosti. Odnosi med zaposlenimi so bližji, kot v navadnih podjetjih, saj niso v neposrednih stikih le v službi. To pa je dvorezen meč, saj določene zadeve olajša, lahko pa se odnosi poslabšajo. Vadnjal povzema sledeče slabosti družinskih podjetij (2008, str. 13–15):

### **1.2.2.1 Rigidnost**

Vzorci obnašanja se lahko v družinskem podjetju zakoreninijo pri prehodu med rodovi in generacijami. Mlajše generacije bolj delajo na tem, da bi osrečile prednike, kot pa na izboljšanju poslov. Pogosto to izhaja iz strahu, da bi razočarali starše, zato raje doživijo neuspehe po metodah dela staršev, kot pa tvegajo, da bi neuspeh doživeli zaradi svojih inovacij.

### **1.2.2.2 Poslovni izzivi**

Največji izziv v družinskih podjetjih predstavljajo prenos podjetja v naslednjo generacijo, pridobivanje dodatnega kapitala in posodobitev zakoreninjenih načinov vodenja. Mnoga podjetja so propadla, ker so vztrajala na zastarelih produktih ali storitvah. S časoma je potrebno spremeniti tudi način trženja, nabave, organizacije in vodenja. Pogosto so družinska podjetja konzervativna pri zagotavljanju dodatnega kapitala. Velja miselnost, da je potrebno vse financirati iz lastnih sredstev. Za hitrejši razvoj podjetja in večjo rast je

dodatni kapital ključnega pomena. In nenazadnje tranzicija – ključen korak za obstoj podjetja na dolgi rok, lahko bi rekli največji izziv družinskega podjetništva. Tranzicija poteka na drugačen način in na mnogo bolj kompleksen način kot v ostalih podjetjih.

#### 1.2.2.3 Nasledstvo

Na eni strani je potrebno zadovoljiti interese podjetja ter na drugi strani interese posameznikov. Lastnik se navadno odloča o naslednikih v okviru svojih potomcev, sinov in hčera. Do sedaj jih je obravnaval enakopravno, a vendarle vodenje podjetja predstavlja neko prednost, ki jo lahko preda le enemu potomcu. Zaradi te težke dileme vodje pogosto s to odločitvijo odlašajo. V literaturi se podarja slaba praksa, slaba pripravljenost na tranzicijo, kar predstavlja eno izmed največjih slabosti družinskih podjetij. Tranzicija v družinskem podjetju ne predstavlja le spremembe v vodstveni funkciji, vendar pogosto pravo revolucijo sprememb v vodenju, organizaciji in na splošno v vzdušju v podjetju.

#### 1.2.2.4 Vpliv čustev na posel

V obravnavanih podjetjih je prisotna interakcija dveh močnih sistemov, družinskega in poslovnega, ki bazirata na izredno drugačnih oziroma nasprotujočih si vrednotah. Poslovni sistem je racionalen, po drugi strani je družinski sistem poln čustev in neracionalnih odločitev. Rosenblatt (1991, str. 51) meni, da ravno iz tega izvirajo mnogi konflikti, ki se iz družinskega življenja hitro lahko prenesejo v poslovanje in obratno.

#### 1.2.2.5 Vodstvo in legitimnost

Ta problem je pogostejši v drugi generaciji, ko vodstvo prevzameta dva dediča z enakima deležema. Ker imata oba enako mero moči, je zelo pomembno, da sta usklajena, saj drugače zaposleni ne vedo, čigava navodila poslušati. Pomembno je tudi, da znata dobro reševati konflikte. Krivdni razlog za tako situacijo je na eni strani na predhodnemu vodji, ker ni izbral ustreznega vodjo, po drugi strani pa naslednika, ker sta neusklajena, saj bi si morala odgovornosti razdeliti. Kljub dejstvu, da je veliko dolgoročno obstoječih podjetij družinskih, pa je ključni problem pri obstoju pogosto prehod v drugo in naslednje generacije.

### **1.3 Značilnosti družinskih podjetij**

Vsekakor velja, da so nekatera družinska podjetja med najbolj uspešnimi podjetji v gospodarstvu. Razlogi za takšno stanje so raznoliki. Družinska podjetja so izrazito usmerjena v prihodnost in se ustanavljajo na podlagi želje, da bi podjetje preživel na dolgi rok in omogočalo zaslužek družini. Zaposleni družinski člani torej na službo ne gledajo kot

še na eno plačo, vendar se zavedajo, da se na podjetje opira večji del družine. Če podjetje zaposluje tudi ljudi, ki niso družinski člani, so ti pogosto del tima dlje časa, saj je fluktuacija zaposlenih v družinskih podjetjih občutno manjša kot pri drugih podjetjih. To pa zaposlenim pomeni večjo dolgoročno socialno varnost, kar obenem krepi tudi njihovo lojalnost (Vadnjal, 2008, str. 1). Wooldrige (Wooldridge, 2015) poudarja, da je najboljša kvaliteta družinskih podjetij njihov občutek za lastništvo, ki odpravlja dve najslabši lastnosti kapitalizma: poudarek na hitrih in kratkoročnih rezultatih ter potencialni konflikt interesov med managerji in lastniki. Družinska podjetja so različno velika, pogosti so tudi primeri multinacionalk.

V naši državi se družinsko podjetništvo v takšni razsežnosti še ni razvilo. Razlog lahko najdemo v relativni mladosti slovenskih družinskih podjetij. Po drugi svetovni vojni se pri nas podjetništvo ni razvijalo. V obdobju osamosvojitve so nastajala nova podjetja, zato so bila v času privatizacije gospodarstva vsa podjetja mlada in v večini mikro ali mala. Večina teh ima do petdeset zaposlenih in se uvršča med mala podjetja. V večini so to espeji ali družbe z omejeno odgovornostjo (Vadnjal, 1996, str. 69).

Duhova (Duh, 2003) povzema po Donckelsu in Frohlichu (1991, 232–233) tipične značilnosti, po katerih družinska podjetja ločimo od drugih. Te značilnosti so:

- Družinsko podjetje je navznoter usmerjen in zaprt sistem. Ta sistem vodi družina in je od nje odvisen;
- Podjetniki v družinskem podjetju so iznajdljivi, razgledani, dejavni na večjih področjih, hitro se znajo prilagoditi novim situacijam, znajo organizirati. Posledično lahko predvidevamo, da niso naklonjeni tveganjem, ne spodbujajo tveganih inovacij in nimajo poudarka na rasti podjetja;
- družinsko podjetje potrebuje manj socialne varnosti in gospodarskih spodbud;
- na splošno bolj skrbijo za zadovoljstvo zaposlenih, zaposleni so deležni višjega plačila kot v drugih podjetjih. To izhaja iz dejstva, da gre pri družinskih podjetjih v večini za manjša podjetja. Po drugi strani so manj radodarni pri razdelitvi dobička. Manj se ukvarjajo z urejenimi delovnimi pogoji in z samo uveljavitvijo sodelavcev. Sodelavce slabše obveščajo o ciljih in strategijah ter manj je poudarka na dodatnem izobraževanju zaposlenih;
- so bolj zadržana in previdna, želje po izvozu so manjše, prav tako želja po internacionalizaciji;
- manj so osredotočena na rast in hitre dobičke, bolj so usmerjena na dolgi rok, zato jim pravimo stabilizator gospodarstva.

Povzeto po različnih raziskavah, družinskim podjetjem pripisujejo tudi naslednje lastnosti (Duh, 1999, str. 394):

- vodstvene položaje po navadi zasedajo člani družine;
- v njih prevladuje tradicija;
- na direktorskem položaju je oseba dalj časa;
- delničarjev ni veliko. Deleži so v glavnem razporejeni v družini;
- velik je vpliv družine, tako na ciljih kot pri vrednotah
- do rešitev poskušajo priti sami, manj verjetno je, da bodo najeli zunanje strokovnjake;
- vodja, ki je pripadnik družine želi biti prisoten v odnosu do vseh v podjetju. Rad ima stike s svojimi zaposlenimi in z zunanjimi partnerji. Rad sodeluje s svojimi kupci in dobavitelji, ter ohranja dobre odnose na dolgi rok;
- skrbijo za dobro ime podjetja in družine, kar se kaže v kakovosti izdelkov, pozornost in skrb posvečajo svojim zaposlenim, trudijo se biti družbeno odgovorni;
- spremembe v privatnem življenju, znotraj družine, močno vplivajo na podjetje, na njegovo upravljanje in vodenje. To je ena izmed glavnih značilnosti, v kateri se kaže razlika med družinskimi in drugimi podjetji. Ker je navadno prisotnih v podjetju več članov družine, je ta lastnost toliko bolj izrazita.

*Tabela 3: Razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji:*

	<b>Družinsko podjetje</b>	<b>Ostala podjetja</b>
<b>Jedro podjetja</b>	Družinski člani	Lastnik ali direktor
<b>Upravljanje podjetja</b>	Družinska sfera	Zaposleni v podjetju
<b>Glavni cilj</b>	Ekonomski in neekonomski (trajnost, stabilnost, zadovoljstvo članov družine)	Ekonomski (hitri donosi, rast)
<b>Miselna usmerjenost</b>	Prenos med generacijami, osredotočeni na dolgo preživetje, trajnost	Prodaja podjetja, trajnost v času delovne dobe podjetnika
<b>Poslovna strategija podjetja</b>	Kvaliteta, ugled, dolgoročni odnosi	Cena
<b>Sredstva</b>	Finančna, socialna, kulturna	Finančna
<b>Klima v podjetju</b>	Zaupanje, sodelovanje, predanost, zavezanost, navdušenje, neformalno vzdušje	Dobičkonosna usmerjenost, formalne pogodbe, razdalje med zaposlenimi
<b>Poslovna usmerjenost</b>	Zadovoljstvo notranjih in zunanjih interesnih skupin (večinoma družine, strank, zaposlenih, lokalne skupnosti)	Zadovoljstvo lastnikov / delničarjev
<b>Stil vodenja</b>	Vrednostno vodenje, čustveno, usmerjenost k cilju	Na podlagi dejstev in števil, racionalno, z velikim nadzorom



<b>Delitev dobička</b>	Ponovno investiranje v podjetje	Delitev med lastnike ali delničarje
------------------------	---------------------------------	-------------------------------------

*Vir: I. Mandl, Overview of Family Business Relevant Issues, 2008, str. 14.*

Bistvene razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji so v načinu vodenja (Petretič, 2005, str. 3–4). Družinska podjetja so bolj skrivnostna, informacije skrivajo, saj se bojijo, da bo razkritje informacij uničilo njihov dolgoletni trud ustvarjanja. Pri zaposlovanju imajo prednost družinski člani, še posebno na vodilnih mestih. Interesi v družinskih podjetjih niso vedno konsistentni, velikokrat so odvisni od sprememb v družini, v odnosih.

Za družinska podjetja je značilna previdna rast in odpor do sprememb, ki bi lahko vplivale na vizijo podjetja. Lastniki si želijo podjetje ohraniti v družinski lasti, niso pripravljeni ponuditi deleža lastništva, raje svoj razvoj financirajo počasi in iz svojih resursov, kot da bi ponudili kapitalske dobičke.

Smrt ali bolezen direktorja ali njegovega družinskega člana mnogo bolj vpliva na poslovanje v družinskih podjetjih kot v navadnih podjetjih. Raziskovalci so preučevali ranljivost podjetij na vzorcu več kot 5000 družinskih podjetij po svetu in ugotovili, da se je v primeru smrti direktorja učinkovitost poslovanja podjetja poslabšala za 30 %. V primeru, da je šlo za smrt ali poškodbo žene ali otrok, pa se je poslovanje poslabšalo za 10 % (Wooldridge, 2015).

## **1.4 Konflikti v družinskih podjetjih**

### **1.4.1 Opredelitev konflikta**

Razumevanje konfliktov se je tekom časa občutno spremenilo. V preteklosti je veljalo, da imajo konflikti negativen vpliv na delovanje posameznikov in posledično negativen vpliv na celotno poslovanje podjetja. Konfliktom se je bilo v prvi vrsti potrebno izogibati, v kolikor pa so se vseeno pojavili, pa jih je bilo nujno odstraniti za vsako ceno. Nastanek konfliktov je bila domnevno posledica slabosti podjetja. Managerji naj bi konflikte preprečevali in odstranjevali, saj naj bi vsa podjetja v končni fazi stremela k nekakšni nedosegljivi harmoniji oziroma stanju brez konfliktov. Sčasoma so podjetja sprejela dejstvo, da so konflikti na delovnem mestu neizogibni in da imajo lahko tudi pozitivne posledice.

Konflikt je opredeljen kot nasprotovanje, ki nastane kot posledica nezdržljivih ciljev, interesov in čustev med posamezniki v skupini ali organizaciji (Možina, 2002). Vsak organizacijski proces je konflikt, saj poteka v nasprotnih smereh. Konflikt se namreč oblikuje v vsakem razmerju med dvema oseba, saj si vsaka zamisli tako svojo vlogo, kot tudi vlogo druge stranke v razmerju (Lipovec, 1987). Drugi strokovnjaki menijo, da je

konflikt posledica boja med različnimi motivi in nastane takrat, kadar nam nekdo predstavlja oviro pri uresničevanju interesov (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007). Konflikt kot posledico različnih interesov in motivov lahko potem ločimo na intrapersonalne in interpersonalne konflikte, glede na to ali se pojavijo v posamezniku samemu ali med posamezniki (Brajša, 1994), pri čemer se bomo osredotočili na interpersonalne konflikte.

Večina avtorjev torej navaja, da so konflikti posledica različnih zanimanj in ciljev, saj so interesi in cilje ene stranke pogojeni z interesi druge. Kjerkoli sta prisotni dve osebi, so konflikti neizogibni, saj so posledica različnih vlog in lastnosti posameznikov. Obstaja sicer možnost, da konflikti niso vidni, vendar to le pomeni, da probleme zanikamo ali se jim izogibamo, kar pa sčasoma vodi v stopnjevanje konflikta.

V družinskih podjetjih predaja podjetja enemu izmed naslednikov lahko povzroči trenja in spore. Strokovnjaki ugotavljajo, da je ravno tranzicija podjetja najbolj izpostavljena sporom in konfliktom saj je posledično polovica prenosov lastništva neuspešnih. Le 14 odstotkov je takih, ki tudi nadalje uspešno prenesejo podjetje na tretjo generacijo (Antončič et al., 2002, str. 438). Z dobrim nasledstvenim načrtom se lahko izognemo morebitnemu čustvenemu in finančnemu vznemirjenju.

#### **1.4.2 Vzroki za nastajanje konfliktov v družinskih podjetjih**

Kot smo že obravnavali, sta družina in podjetja dva nasprotujoča si sistema. Ravno zaradi teh nasprotij prihaja do trenj, saj se krešejo različna mnenja. Popolnoma normalno je, da prihaja do konfliktov. Vendar je v takih situacijah pomembno, da konflikte obravnavamo in rešujemo sproti. Le sprotno premagovanje težav omogoča uspešno vodenje družinskega podjetja.

Družinska podjetja so nekaj posebnega ravno zaradi razmerij med zaposlenimi. Managerji, prodajalci, tehniki niso svojega delovnega mesta pridobili na podlagi razpisa, ampak jim je bilo to omogočeno, ker so člani družine. Tako imajo več vlog, poleg svoje vloge v podjetju so še sinovi/očetje/svaki/matere/sestre/bratje.... Vsakdo izmed njih ima unikatne lastnosti, svoj pogled na svet, cilji in problemi teh ljudi so različni (Leach, 1991, str. 25). Lastnosti in vloge je potrebno poznati za uspešno upravljanje podjetja. Odvetnika Friedman (Michael Friedman, Scott Friedman, 1994, str. 92) sta izpostavila nekaj najbolj pogostih povodov za konflikt v družinskem podjetju:

- različni pogledi na poslovno strategijo podjetja
- različni pogledi na usposobljenost, talente družinskih članov, njihove plače, odgovornosti in možnosti za napredovanje;
- komunikacija v podjetju;

- nekorektno obravnavanje truda posameznika.

Cosier in Harvey (Richard Cosier, Michael Harvey, 1998, str. 75–79) definirata tri vrste konfliktov v družinskih podjetjih:

- poslovni konflikti: konflikti, ki se nanašajo na delo, na poslovanje podjetja (nestrinjanje glede financ, vodenja, strategij, ciljev);
- sorodstveni konflikti: vključujejo medsebojna razmerja, čustva (zbadanje med zaposlenimi);
- procesni konflikt: nestrinjanje z metodami dela (npr. nestrinjanje z reorganizacijo, delitvijo dela med člani tima).

Konflikti so naravna stvar, do konfliktov prihaja povsod. Pogosti vzrok za konflikte v družinskih podjetjih so nejasno definirane vloge družinskih članov. Duhova (Duh, 1996, str. 396) predlaga, da v izogib konfliktom podjetja opredelijo:

- kriterij za zaposlovanje članov družine na vodstvene položaje v podjetju;
- odgovornosti za posamezna delovna mesta, ki veljajo za vse enako;
- način sodelovanja družinskih članov z vodstvom podjetja.

### **1.4.3 Posledice konfliktov**

Konflikti pogosto povzročajo spremembe, ki pa so lahko pozitivne ali negativne. Vsekakor pa je nadvse pomembno, da poudarjamo pozitivne posledice konfliktov, saj se jih ljudje premalo zavedajo.

#### **1.4.3.1 Pozitivne posledice**

Konflikti imajo lahko številne pozitivne posledice, ki se jih moramo zavedati in jih poskušati izrabiti. Ključne pozitivne posledice konfliktov, kot jih navaja Možina (Možina et al., 2002), so:

- kažejo na probleme: konflikti so pogosto posledica človekovih interesov, so vir energije, zato jih moramo izrabiti, da prinesejo spremembe;
- zahtevajo rešitve: konflikte lahko sicer začasno potlačimo, vendar slej ko prej pridejo na površje. Zato se moramo osredotočiti na reševanje konfliktov, namesto da se jim poskušamo izogibati;
- izhajajo iz različnih interesov: iz različnih interesov pa lahko izberemo za cilj najboljšega;

- vir možnosti za spremembe: če se nič ne spreminja, lahko tim ali delovna skupina postane zdolgočasena in apatična. S konflikti pa se pojavi potreba za razrešitev le-teh, kar pa pogosto prinese spremembe in nove ideje;
- vodijo do novih spoznanj: pri konfliktih morajo nasprotne strani poiskati skupne cilje, kar storijo na podlagi novih spoznanj. Ta proces pa utrjuje skupino;
- usklajujejo mnenja: pri reševanju konfliktov moramo upoštevati mnenja vseh vpletenih, saj ne sme kar tako prevladati mnenje ene strani. Najbolje, da iz mnenj vpletenih oblikujemo novo mnenje, ki predstavlja kompromis.

Lamovec (Lamovec, 1991) pa poleg naštetih navaja še sledeče pozitivne posledice:

- razbijajo monotonijo življenja in spodbujajo nova zanimanja, predstavljajo nove izzive in vnašajo dinamiko;
- znižujejo napetost v vsakdanjih odnosih, saj se s konstruktivnim soočenjem razrešijo številne manjše napetosti do katerih pride v medosebnih odnosih;
- konflikti nam pomagajo, da bolje spoznamo sebe, saj v procesu razreševanja vidimo, kaj nas jezi, česa nas je strah in kaj je za nas pomembno.

#### 1.4.3.2 Negativne posledice

Kadar konflikti niso ustrezno razrešeni, se pojavijo številne negativne posledice, kot npr. slabši odnosi, agresivno obnašanje, splošen upad komunikacije, spodbujanje sovražnih čustev med posamezniki in skupinami, neenotnost sistema, vse to pa v končni fazi ovira in otežuje doseganje ciljev podjetja (Iršič, 2004). Slaba komunikacija med zaposlenimi občutno manjša produktivnost zaposlenih, hkrati pa je to začaran krog, saj slaba komunikacija vodi v še več nerazrešenih konfliktov. Iz tega razloga je ohranitev komunikacije eden pomembnejših načel, saj tako konflikte sproti odkrivamo in razrešujemo. Nerazrešeni konflikti tudi povzročajo slabšanje odnosov, kar pa utegne sprožiti agresivno obnašanje in splošno napeto ozračje na delovnem mestu.

#### 1.4.4 Preprečevanje in spodbujanje konfliktov

Konflikti imajo pozitivne posledice predvsem s tega vidika, da poživljajo situacijo, zaposlene pa pripravijo do prilagajanja in razmišljanja, saj želijo ugotoviti, zakaj je do konflikta sploh prišlo. Mirno ozračje v podjetju je namreč znak, da s to organizacijo nekaj ni v redu (morda so zaposleni apatični, morda se konflikti potlačijo...). Konflikti vodijo k ustvarjalnosti, razbijajo monotonost, prinašajo spremembe in na koncu prinesejo boljše rešitve. Konstruktivni konflikti med skupinami na koncu prinesejo večjo povezanost med

zaposlenimi znotraj skupine ter večjo pripadnost skupini. Vodilni lahko tudi prerazporedijo delovne naloge, pristojnosti in odgovornosti, pri čemer zaposleni širijo svoje znanje in prenašajo izkušnje še na druga delovna mesta.

Vodilni lahko tudi vzpostavijo bolj tekmovalno ozračje v podjetju, pri katerem so posamezniki za dobre ideje in rešitve nagrajani. Tekmovanje med posamezniki bo povečalo produktivnost in ustvarjalnost podjetja, katero bo posledično postalo bolj konkurenčno (Mujdrica, 2002).

*Tabela 4: Vpliv konfliktov na uspešnost skupine znotraj podjetja*

Stopnja konflikta	Vrsta konflikta	Posebnost delovanja skupine	Uspešnost skupine
Nizka ali brez	Nefunkcionalen	Brezvoljnost, nazadovanje, neodzivnost, neaktivnost, brez idej	Nizka
Optimalna	Funkcionalen	Produktivnost, visoka merila za lastno delo, želja po izboljšanju procesov, ustvarjalnost	Visoka
Visoka	Nefunkcionalen	Nezmožnost opravljanja dela, zmeda, podtikanja	Nizka

*Vir: P.S. Robbins, Organizational Behaviour, 2001, str. 404.*

Prevelika stopnja konfliktov pa pusti negativne posledice. Pri preprečevanju konfliktov je pomembno, da se vsak posameznik zaveda svoje funkcije v podjetju in prav tako funkcije svojih sodelavcev. Poznati mora meje, naloge in pristojnosti. Ta metoda pa je žal uporabna le pri rutinskih, preprostih opravilih, medtem ko je tovrstna opredelitev problematična pri kompleksnih nalogah. Najlažji način preprečevanja konfliktov je ločevanje problematičnih skupin ali posameznikov, saj je tako njihova medosebna komunikacija omejena. Žal pa je ta metoda težko izvedljiva pri posameznikih in skupinah, ki tesno sodelujejo. Drugi način preprečevanja konfliktov je združevanje skupin in posameznikov, za katere menimo, da so sposobni delati skupaj in ne bodo vzrok konfliktov.

#### **1.4.5 Reševanje konfliktov**

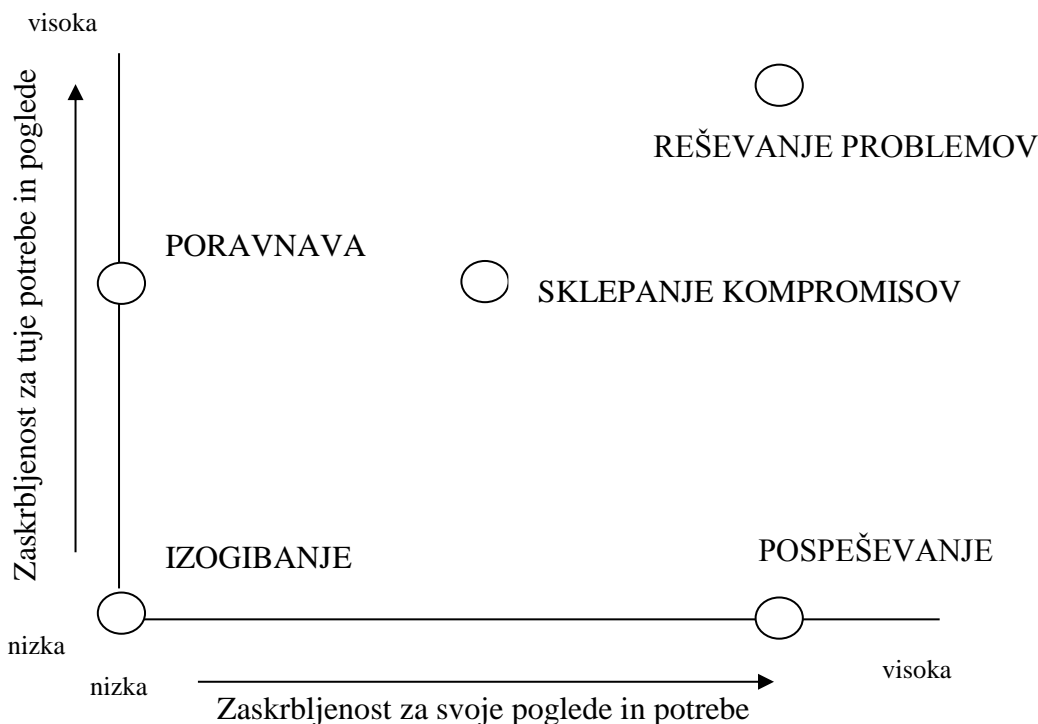
Da bi konflikt lahko reševali, ga moramo najprej zaznati in, kar je najpomembnejši del procesa, ta konflikt natančno opredeliti. Še tako dobra rešitev konflikta nam namreč prav nič ne pomaga, če je konflikt napačno opredeljen.

Stankovič (Stankovič, 2003, str. 15) navaja, da moramo pri reševanju konfliktov nasprotno stran pozorno poslušati, izkazati razumevanje in empatijo ter postaviti veliko vprašanj o konfliktu, saj tako najlažje najdemo srednjo pot. Predvsem je pomembno, da znamo

sprejemati in spoštovati mnenja drugih, čeprav so različna od naših, ter da z reševanjem konflikta ne odlašamo, temveč se ga lotimo čim prej.

Kot ponazarja slika spodaj, se za pristop k reševanju konflikta odločamo na podlagi stopnje zaskrbljenosti za svoje in za tuje interese. Najbolj pogosti so sledeči pristopi: izogibanje, izogibanje, pospeševanje, sklepanje kompromisov in reševanje problemov.

Slika 2: Pristopi k reševanju konfliktov glede na situacijo



Vir: R. Kaše et al., *Organizacijsko vedenje: zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*, 2007, str. 131.

Kadar je zaskrbljenost za nas in za drugo stran nizka, se konfliktu poskušamo izogniti. Vendar pa velja, da je tak odnos do konflikta popolnoma neproduktiven. Tak odnos je smiseln le v primeru, da je konflikt manjšega pomena, ali če nimamo na voljo dovolj informacij, da bi konflikt učinkovito rešili (Možina, 1994).

V primeru, da smo zaskrbljeni zase, za drugo stran pa ne, poskušamo uveljaviti svojo rešitev problema s pospeševanjem. Ta način zadovoljuje samo enega udeleženca v konfliktu. Stran, ki je zaskrbljena zase, za doseg cilja uporabi grožnjo, kazen ali premeščanje (Možina, 1994).

Izglajevanja konflikta se poslužimo, kadar zase nismo zaskrbljeni, smo pa za drugo stran. V tem primeru soudeleženca konflikta skušamo prepričati, da konflikt ni tako močan. Pri tem se posameznik odpove svojim interesom, da ne bi prizadel ali razočaral druge strani. Žal pa pri tej metodi dejanski problem ostaja nedotaknjen in se sčasoma lahko vrne ali pa se celo poveča.

Kadar so posamezniki pripravljeni žrtvovati del svojih zahtev in sprejeti del zahtev od drugih, da bi dosegli sporazum, gre za sklepanje kompromisov. Obe strani delno vztrajata pri svojih željah, vendar pa želita zadovoljiti tudi želje druge strani. Kompromis dosežemo s pogajanjem in iskanjem sprejemljive rešitve. Ta metoda je primerna, kadar kompromis predstavlja nekakšen napredek oz. če je situacija brez kompromisa manj zadovoljiva kot situacija, ki bi nastala s kompromisom.

Kadar nas skrbi zase in za drugega udeleženca v konfliktu, želimo, da se problemi rešijo. To pomeni, da želimo konflikt dejansko rešiti, ne nujno zmagati. Pri tem procesu je pomembno medsebojno zaupanje. V procesu dogovarjanja prepoznamo probleme, jih razčlenimo, poslušamo različne poglede na konkretni problem in skušamo najti rešitev, ki bi bila zadovoljiva za vse. Ta metoda se uporablja, kadar imata obe strani iste cilje, ampak se ne strinjata glede poti in metod za doseganje teh ciljev.

## **2. POMEN DRUŽINSKIH PODJETIJ V SVETU**

Ward in Aronoff (Aronoff C.E., 1996) ugotavljata, da družinska podjetja niso samo mikro in mala podjetja. S časoma in s prehodom v več generacij lahko postanejo multinacionalke. Na podlagi njune raziskave sta prišla do ugotovitev, da je od 1000 največjih podjetij v ZDA kar ena tretjina družinskih. Vplivne družine uporabljajo piramidni sistem in imajo deleže tudi v drugih podjetjih. Družina Wallenberg upravlja s podjetji, ki predstavljajo skoraj polovico tržne kapitalizacije na švedski borzi, vključno z gigantom kot je Ericsson. Družina Agnelli upravlja 10,4 % italijanske borze. V Hong Kongu najmočnejših 15 družin upravlja s premoženjem v višini 84 % BDP-ja, v Maleziji 76 %, v Singapurju 48 % in na Filipinih 47 %. (Wooldridge, 2015)

V številni literaturi o družinskih podjetjih je ugotovljeno, da imajo družinska podjetja pomembno vlogo v ekonomiji vsake države. Pri International Family Enterprise Research Academy (IFERA) so leta 2002 izvedli raziskavo z več kot 70 raziskovalci, v 45 državah. Njihov cilj je bil zbiranje podatkov o pomembnosti družinskih podjetij v teh državah. Rezultati raziskave pomembno doprinesejo k razumevanju pomembnosti družinskih podjetij v ekonomiji po treh kriterijih:

- odstotek družinskih podjetij v primerjavi z vsemi podjetji v državi;

- odstotek BDP, ki ga doprinesejo družinska podjetja;
- odstotek zaposlenih ljudi.

V tabeli 5 sem zbrala podatke raziskave in navedene kriterije podrobneje predstavila po posameznih celinah in državah. Podatki o posameznem kriteriju zaradi različnih razlogov niso bili na voljo v nekaterih državah.

*Tabela 5: Podatki raziskave IFERA o družinskih podjetjih*

<b>Celina</b>	<b>Država</b>	<b>% družinskih podjetij</b>	<b>% BDP</b>	<b>% zaposlenih</b>
Amerika (S+J)				
	Argentina	65		
	Brazilija	90		
	Kanada		45	
	Čile	75	60	
	ZDA	96	40	60
Evropa				
	Belgija	70	55	
	Ciper	80		
	Danska		45	
	Finska	80	45	
	Francija	65	60	45
	Nemčija	60	55	58
	Grčija	80		
	Nizozemska	74	35	43
	Islandija		50	
	Irška			40 –50
	Italija	93	55	79
	Poljska	50–80	60	
	Portugalska	70	65	
	Španija	75		
	Švedska	79		
	VB	70		50
Ostalo				
	Avstralija	75	50	50
	Indija		65	75
	Indonezija		80	



## 2.1 Odstotek družinskih podjetij med vsemi podjetji

Kljub razlikam med državami, so družinska podjetja po svetu (razen na Poljskem) leta 2002 dosegala najmanj 60 % delež med vsemi podjetji. Torej lahko brez dvoma potrdimo, da imajo v večini držav večinski delež družinska podjetja. Z drugimi besedami lahko rečemo, da družinska podjetja vzdržujejo ekonomijo v državah.

V določenih primerih družinska podjetja povsem prevladujejo. To je na primer v ZDA, kjer ocenjujejo, da je 96 odstotkov vseh podjetij družinskih, ali v Italiji, kjer jih je 93 odstotkov. Temu sledi veliko držav, kjer družinska podjetja sestavljajo 70 do 80 odstotkov podjetniškega sveta. V to skupino spadajo Čile, 75 odstotkov, Belgija, 70 odstotkov, Finska, 80 odstotkov, Španija 75 odstotkov in med drugimi tudi Avstralija, z 75 odstotki. V tretji skupini držav pa je ta delež manjši, okoli 60 odstoten. V tej skupini najdemo države kot sta Nemčija in Argentina.

## 2.2 Odstotek BDP, ki ga proizvedejo družinska podjetja

Drugi stolpec v tabeli 4 prikazuje odstotek BDP, ki ga zgenerirajo družinska podjetja v posamezni državi. Številke se gibljejo okoli 30 in 40 odstotkov na Nizozemskem in ZDA ter 65 do 80 odstotkov v državah kot so Brazilija, Portugalska, Indija in Indonezija. Kot opazimo, je odstotek BDP, ki ga proizvedejo družinska podjetja, manjši kot odstotek družinskih podjetij med vsemi podjetji v državi. Razlog lahko najdemo v tem, da so družinska podjetja manjša kot preostala podjetja. V spodnji tabeli je prikazan delež družinskih podjetij glede na velikost podjetja. V obravnavanih državah vidimo, da se v podjetjih, kjer je zaposlenih nad 500 ljudi, ta odstotek drastično zmanjša.

Tabela 6: Odstotek družinskih podjetij glede na število zaposlenih v podjetju

Država	1–100	100–500	>500
Argentina	90	70	40
Brazilija	95	90	50
Belgija	70	45	35
Finska	90	55	35
Nemčija	90	60	33
Poljska	25–45	15–25	10
Švedska	54	48	26

Vir: J. C. Casillas et al., *International Entrepreneurship in Family Businesses*, 2007, str. 24)

Opisane ocene so dokaz, da imajo družinska podjetja pomembno vlogo v ekonomiji držav, pa naj bodo v Ameriki, Aziji ali Evropi. Vseeno bi bilo zanimivo upoštevati še dodatne statistike iz leta 2007 (Jose C. Casillas, Francisco J. Acedo, Ana M. Moreno, 2007, str. 25):

- 30 odstotkov podjetij, ki so na lestvici Fortune 500 je družinskih;
- V evropski uniji je več kot 17 milijonov družinskih podjetij, ki nudijo zaposlitev več kot 100 milijonov ljudem;
- 76 odstotkov od 8000 največjih podjetij iz VB so družinska;
- Več kot 60 % izvoza v Španiji naredijo družinska podjetja.

### **3. NASLEDSTVO DRUŽINSKEGA PODJETJA: PROCES PRENOSA AKTIVNOSTI, VODENJA IN LASTNIŠTVA NA NASLEDNJI ROD**

#### **3.1 Opredelitev nasledstva**

Leach (Leach, 1991, str. 13) nasledstvo opredeljuje ne samo kot predajo podjetja na naslednjo generacijo, ampak kot revolucijo, kjer mladi s svojimi svežimi idejami o vodenju, poslovanju in razvoju želijo spremeniti kulturo organizacije. Na drugi strani Handlerjeva (1994, str. 134) ugotavlja, da naj bi pri nasledstvu ločili nasledstvo vodstva in nasledstvo lastništva. Predaja vodstva je lahko predaja na naslednika, ki je član družine ali predaja na nedružinskega člana, profesionalnega managerja. Churchill in Hatten (1997, str. 54) nasledstvo opredeljujeta kot prenos moči med člani družine.

Kot prenos nasledstva v družinskem podjetju se razume prenos lastništva in prenos vodenja na novo, mlajšo generacijo. Gre za zapleten proces, ki bi ga vsak vodja družinskega podjetja moral planirati več let prej. Uspešnost tega procesa je odvisna od vpletenosti družine v podjetje, od odnosov v družini in od trenutnega položaja posameznika v njegovem življenjskem ciklu (Duh, 2003, str. 61).

Ustanovitelj je ključna oseba, ki mora izpeljati prenos vodenja in lastništva, postaviti pravila in je odgovoren za uspešno oz. neuspešno izpeljan proces. Ob prenosu podjetja in prenosu vodenja veliko podjetij propade. Številni avtorji so preučevali proces nasledstva in dejavnike, ki vplivajo na proces in uspešnost procesa. Ta proces spremljajo različne težave in zapletene situacije in mnogokrat so težave tako velike, da se proces prenosa ne zaključi uspešno in naslednik ne prevzame vodenje podjetja (Duh, 1999, str. 157). V naslednjih točkah bom raziskala, zakaj je temu tako, in kako se pripraviti na uspešno izveden proces.

Nasledstveni proces v družinskem podjetju se razlikuje od procesa nasledstva v ostalih podjetjih, saj je potrebno upoštevati več strani: lastnika oz. ustanovitelja, člane družine, ki

želijo sodelovati v podjetju, člane družine, ki ne želijo sodelovati v podjetju, ostale zaposlene v podjetju, poslovne partnerje (Morris, Williams & Nel, 1996, str.68). Kot opredeljeno v naslovu, ne gre za enkratni dogodek, gre za proces. Proces se uspešno zaključi, če je odnos med ustanoviteljem in naslednikom korekten in če sodelovanje temelji na odgovornosti, spoštovanju in predanosti. Ustanovitelj v takem procesu dobi naslednika spontano, ne bi smelo iti za zmagovalca boja, ki bi se vnel po odhodu ustanovitelja (Vadnjal, 1996, str. 36).

### **3.2 Nasledstvene možnosti**

Ko se lastnik odloči umakniti in prepustiti vodenje, ne gre le za spremembo v lastništvu, gre za tri velike spremembe, tako v življenju podjetnika kot tudi v podjetju. Ustanovitelju se življenje popolnoma spremeni, fokus ni več na podjetju. Čas, ki ga je prej namenjal podjetju se spremeni v prosti čas. Spremenijo se tudi razmerja v družini, vloge se zamenjajo. V podjetju se začnejo dogajati spremembe, novo vodstvo ima morda drugačno vizijo, cilje in način vodenja (Vadnjal, 1994, str. 40). Leach (1991, str. 119–121) navaja več nasledstvenih možnosti:

- nov naslednik je član družine;
- za čas prehoda je vodja podjetja začasni manager;
- za vodstveno funkcijo se izbere profesionalnega managerja
- podjetje preneha poslovati, se ga zapre
- prodaja se del ali celotno podjetje
- ustanovitelj ne naredi ničesar – ta opcija je osrednji paradoks, saj je najbolj neugodna, draga in nekonstruktivna od vseh, pa vendarle največkrat izvajana.

Na odločitev, katero izmed navedenih nasledstvenih možnosti bo ustanovitelj izbral, vpliva še vrsto drugih dejavnikov. Potrebno je upoštevati potrebe in želje družine, želje posameznih družinskih članov. Možnosti so različne, morda ustanovitelj nima potomcev, ki bi jim lahko podjetje predal, morda jih ima, pa za to opcijo niso zainteresirani. Pomemben vidik na odločitev predstavljajo tudi davčne posledice. Odločitev je odvisna tudi od zdravja podjetja in od njegove velikosti. Če je podjetje veliko je seveda smiselno, da vodenje prevzame profesionalni manager. Veliko je odvisno tudi od okoliščin v času predaje nasledstva, ali gre za recesijo ali prosperiteto (Leach, 1991, str. 120).

Najbolj privlačna možnost za družinskega podjetnika je prva, da vodenje in lastništvo prevzame družinski član. Hkrati je ta možnost obremenjujoča in zaskrbljujoča, da podjetje pod novim vodstvom ne bo uspešno in ne bo preživelo. Ta možnost je tudi težavna z vidika odločitve, kateri izmed naslednikov je najbolj primeren za novega vodjo. V primeru večjih naslednikov je privlačna rešitev ta, da se vodenje podjetja prepusti zunanjemu managerju.

Ta korak je bolj pogost, ko podjetje doseže tretjo generacijo. Izbira zunanjega managerja pomeni za ustanovitelja izgubo nadzora nad podjetjem.

Likvidacija podjetja je navadno zadnja možnost. Ta pride v poštev takrat, ko nihče izmed naslednikov ni zainteresiran za prevzem vodstvene funkcije, ali pa je podjetje v tako slabem stanju, da je to edina konstruktivna rešitev. V tem primeru se podjetje likvidira, odpusti morebitne delavce in proda premoženje. Do likvidacije pride tudi v primeru, ko ustanovitelj predolgo odlaša s predajo poslov svojim naslednikom in jim ne preda vsega potrebnega znanja za uspešno vodenje podjetja,

Najslabša možnost izmed vseh pa je, da ustanovitelj nasledstva ne načrtuje oz. se mu izogiba. Tudi tako odlašanje lahko pripelje povsem zdravo podjetje na rob propada. Razlogov za odlašanje je več, morda ustanovitelj nima naslednika v svoji družini, morda ne najde primerne kandidata za nadaljnjo vodenje podjetja ali pa se enostavno ne zna soočiti z dejstvom, da je čas za odhod in predajo funkcije.

V tabeli 6 so poimenovani različni tipi ustanoviteljev, glede na njihove različne osebnostne lastnosti in zbrani različni možni načini odhoda ustanovitelja in predaje družinskega podjetja v naslednji rod.

*Tabela 7: Možni načini odhoda ustanovitelja iz družinskega podjetja*

<b>Tipi ustanoviteljev</b>	<b>Način odhoda iz podjetja</b>
Monarhi	V podjetju vztrajajo dokler se le da. Odidejo šele takrat, ko so v to prisiljeni – zaradi hude bolezni ali smrti. Njihov odhod lahko spodbudi upor doma ali upor v podjetju, upor managementa ali zaposlenih.
Generali	Situacija jih je prisilila, da odidejo. Podjetje jim pomeni največ v njihovem življenju, če se le da bodo našli razlog, da se vrnejo in zopet sodelujejo ali vsaj pomagajo.
Ambasadorji	Zavedajo se pomembnosti predaje vodstvene funkcije in celotnega procesa prehoda. Postopoma uvajajo svojega naslednika in so mu na voljo tudi po svojem odhodu ter mu po potrebi svetujejo
Guvernerji	Po odhodu iz podjetja se začnejo posvečati drugim stvarem, s podjetjem prekinejo vse stike.

*Vir: P. Leach, The Stoy Hayward Guide to The Family Business, 1991, str. 122.*

### **3.3 Proces prenosa nasledstva**

Kot sem že omenila, nasledstvo ni enkratni dogodek, ko se ustanovitelj odloči, da se upokoji. Je proces, ki traja, saj nasledniki postopoma osvajajo veščine vodenja in spoznavajo podjetje. Spoznavanje podjetja se lahko začne že v otroštvu naslednikov, priporočljivo je, da so seznanjeni s dobrimi in slabimi lastnostmi podjetništva, opazujejo dinamiko in jih ne izključujemo, če želijo pomagati. Nikoli ni prezgodaj pripraviti plan

nasledstva, saj nikoli ne vemo, kdaj se bo zgodila kakšna nesreča ali smrt (David Bork, Dennis T. Jaffe, Sam H. Lane, Leslie Dashew, Quentin G. Heisler, 2004, str. 166).

### **3.3.1 Pravočasen začetek planiranja**

Ward (Ward, 1988, str. 111) opozarja, naj prenos ne bo enkratni pojav, ampak daljši postopek. Za naslednike je najbolje, da se ustanovitelj umakne iz vodilnega položaja, vendar še vedno spremlja podjetje in ostane v podjetju kot svetovalec in občasno nudi pomoč tudi pri poslovanju podjetja. Podjetje naj zapusti postopoma, tako, da ima nova generacija priložnost, da se postopoma privadi odgovornega položaja. Pomembno je, da prenos družinskega podjetja v naslednjo generacijo razume celotna družina, ga podpira in se dogovori za časovnico, kdaj in kako bodo prenos uresničili.

V praksi se največkrat dogaja, da v podjetju začnejo planirati nasledstvo šele ob hudi bolezni ali ob smrti ustanovitelja. Takrat družina ni sposobna razmišljati o poslu in sprejemati pravih odločitev, zato nastane praznina v vodenju podjetja (Leach, 1991, str. 128).

### **3.3.2 Načrt prehoda**

Leach (Leach, 1991, str. 128) svetuje pripravo uradnega načrta, kjer se opredeli postopen umik ustanovitelja, morebitno šolanje in pripravo naslednika na prevzem managerskih funkcij v podjetju. Z načrtom naj bodo seznanjeni vsi vpleteni, da kasneje ne pride do konfliktov in nesporazumov.

### **3.3.3 Vključevanje vpletenih oseb in zunanja pomoč**

Ključna oseba pri izvedbi prehoda podjetja v naslednjo generacijo je ustanovitelj. Njegova odgovornost je, da proces izpelje korektno in preda posle. Pri tem je pomembno, da pri procesu sodelujejo vsi zaposleni v družinskem podjetju. S tem se krepi lojalnost zaposlenih, poistovetijo se z vrednotami podjetja in družine ter njihovimi cilji.

Pri načrtovanju prehoda na naslednjo generacijo se mnogi obrnejo na pomoč k zunanjim strokovnjakom. Podjetju lahko svetujejo neodvisni svetovalci za družinska podjetja, odvetniki, računovodje, davčni svetovalci ali pa poslovni znanci, ki so tak proces že opravili in lahko delijo svoje izkušnje. Planiranje nasledstva je odločilno za nadaljnje poslovanje podjetja, zato se je potrebno na ta proces skrbno pripraviti in zbrati kar se da veliko informacij.

### **3.3.4 Učenje in priprava naslednika**

Ustanovitelji v večini pričakujejo, da bodo njihovi otroci nasledili podjetje. Syms (1992, str. 101) poudarja, da bi morali otroke že zelo zgodaj vključevati in poučevati o poslovnem svetu, jim predstaviti pozitivne in negativne strani družinskega podjetništva. Večino informacij o podjetniškem življenju bodo dobili od ustanovitelja. Počitniško delo in prvo plačilo sta idealna priložnost, da se otroci začnejo vključevati in spoznajo delo.

Po drugi strani Leach (Leach, 1991, str. 131) priporoča, naj si otroci po končanem študiju najdejo delo drugje, v drugih podjetjih in v drugih panogah. Izkušnje, ki si jih naberejo drugje, jim bodo razširile obzorje in pomagale pri morebitnem vodenju družinskega podjetja. Če se na koncu ne odločijo za nasledstvo, bo ustanovitelj lahko pomirjen, saj je jasno, da so sposobni službo dobiti drugje.

Nekateri ustanovitelji zagovarjajo, da mora mlajša generacija začetni na dnu, na najnižjih položajih, četudi ima višjo izobrazbo. S tem dobijo vpogled v vse procese v podjetju. Njihovo vodenje bo lažje in bolj suvereno, če si bodo izkušnje nabrali sami.

### **3.3.5 Načrtovanje upokojitve**

Prekiniti delo in predati posle je težko. Ustanovitelji, ki nimajo izdelanega plana upokojitve, ne vedo, kdaj je primeren čas za izstop iz podjetja. Za njih verjetno nikoli, vedno je veliko dela s poslovanjem in ni časa za planiranje nasledstva. Teoretiki pravijo, da je najboljši čas za izstop, ko je človek še vitalen. Težje je v času, ko so stari 65. let ali več, saj v tem času hitro pride do konflikta z naslednikom, ki pri svojih 35. ali 40. letih nima več potrpljenja in bi rad prevzel vodilni položaj.

Najbolje je, da ustanovitelj svojo upokojitev planira in terminsko opredeli. Odhod ustanovitelja seveda ne pomeni, da prekine vse stike s podjetjem. Še vedno je priporočljivo, da ostane v funkciji svetovalca ali razvijalca novih artiklov ali strateškega planerja. Ravno tak proces zagovarja Handlerjeva (Mandl, 2008). Predhodnik in naslednik morata pri prenosu intenzivno sodelovati. Oba gresta čez tri faze procesa:

predhodnik: monarh – delegator – svetovalec

naslednik: pomočnik – manager – vodja

Najslabše je, če se predhodnik formalno upokoji, iz ozadja pa je še vedno vpleten v vsakodnevne poslovne odločitve.

Dejanski prenos podjetja na naslednika se zaključi, ko se ustanovitelj upokoji. Pred tem naj prenos poteka postopoma. Naslednik naj prevzema odgovornosti po korakih, spoznava poslovanje in se postopoma navaja na vodstveno funkcijo. Postopno uvajanje je ugodno z obeh vidikov – naslednik pridobi izkušnje in ustanovitelju skozi daljše obdobje dokazuje, da je sposoben voditi podjetje v prihodnosti.

Poleg načrtovanja prenosa lastništva in vodenja podjetja mora ustanovitelj poskrbeti tudi za prenos premoženja. Pri tem je priporočljivo, da se obrne na davčne svetovalce. V vsakem primeru pa mora pretehtati, koliko premoženja bo prenesel na naslednjo generacijo in koliko ga bo zadržal. Poskrbeti namreč mora za svojo neodvisnost v prihodnosti.

### **3.4 Težave prehoda**

Proces nasledstva predstavlja velik izziv in ni zagotovitev, da se bo končal uspešno. Ker se v podjetjih ne zavedajo kompleksnosti prenosa iz generacije v generacijo, se soočajo z različnimi težavami, ki jih je potrebno rešiti za uspešen prenos podjetja. Najbolj so na udaru mikro podjetja, saj so ponavadi močno navezana na lastnika/ustanovitelja, na njegova znanja in izkušnje. Glavna vrednost teh podjetij so podjetniki, njihova osebnost in energija. Ne glede na velikost podjetja pa je bistvo pravočasno planiranje.

Leach (Leach, 1991, str. 122) navaja tri vidike, kjer lahko pride do težav in odpora do planiranja nasledstva. Eden izmed krivcev je lahko sam ustanovitelj, težave lahko povzročajo družinski člani, tretji krivec za povzročanje težav pa so lahko ostali zaposleni v podjetju.

#### **3.4.1 Ustanovitelj**

Ustanovitelju velike preglavice predstavlja dejstvo, da je vse minljivo in da se bo nekega dne moral sprijazniti s tem, da bo zapustil podjetje naslednikom. Nelagodnost soočanja z minljivostjo je povezana tudi z dejstvom, da so v starejših letih manj sposobni za delo, da bodo morali posle predati in prenehali z nadziranjem in vodenjem (Levinson, 1971, str. 91).

Podjetje ustanovitelju predstavlja njegov simbol, njegovo identiteto. Ustanovitelji se poistovetijo s podjetjem, podjetje je kot njihov otrok. Velik delež svojega časa posvetijo podjetju in si ne predstavljajo kako bi bilo, če bi iz njega izstopili. S tem bi izgubili del smisla svojega življenja in skrbi jih, da se bodo počutili neuporabne. Običajno nimajo hobijev, ker jim je osrednji hobi posel. Navadno imajo strah pred upokojitvijo in brezdeljem.

Ustanovitelji se soočajo z dilemo izbire. Skrbi jih, da se bodo morda odločili za nepravlega naslednika. Pred njimi je velika odločitev, izbrati morajo osebo, ki ji zaupajo, ki ima dovolj znanja, poguma, volje in energije, da bo njihovo podjetje vodila uspešno še naprej.

Velikokrat je tempo življenja tako hiter, da si ne vzamemo časa za razmislek in za planiranje. Podjetniki so ljudje akcije, svojo energijo prepogosto usmerijo v operativno

namesto v strateško planiranje (Handler, 1985, str.15). To je posledično največja težava prehoda, če načrt prehoda ni jasno opredeljen in premišljen.

V mnogi literaturi sem zasledila tematiko rivalstva in ljubosumja, ki najpogosteje nastane med očetom (ustanoviteljem) in sinom (naslednikom). Težave pridejo na plan, ko naslednik že prevzame vodstvene funkcije, vendar ustanovitelj izraža nezaupanje v njegove sposobnosti.

### **3.4.2 Družina**

Temo o nasledstvu mora načeti sam ustanovitelj, saj če jo začne morebitni naslednik mu lahko hitro po krivici očitajo, da se želi okoristiti s prevzemom premoženja in dediščine. Družini predstavlja nasledstvo družinskega podjetja zelo širok pojem. Tukaj ne gre le za novega vodjo in novega lastnika podjetja, ampak tudi za širše razmišljanje o minljivosti, o smrti. Zato je pogosto ta tema v družinah tabu, saj je povezana z neprijetnimi čustvi.

Če je v družini več naslednikov in imajo podobne ambicije, lahko pride do rivalstva med brati in sestrami. Naloga ustanovitelja je, da on določi funkcije, ki jih bodo opravljali ter določi vodilnega. S tem je zopet v nezavidljivi situaciji, saj je do sedaj svoje otroke obravnaval enakopravno in jih v takem duhu tudi vzgajal, pa vendar bo primoran nekomu dati privilegij vodje.

### **3.4.3 Zaposleni v podjetju**

Zaposlenim spremembe v vodstvu predstavljajo tveganje za njihovo delovno mesto. Sicer se zavedajo, da je napredek podjetja vsem v korist, vendar so navajeni na ustanovitelja, na njegov način dela in jih skrbi, kako bo vse potekalo v prihodnosti. Zato po eni strani tudi oni zavirajo potek nasledstva. Zavedajo se, da ima nova generacija nove ideje, drugačen način dela, drugačen način vodenja in upravljanja z zaposlenimi. Obstaja verjetnost, da bo nov vodja zaposlil mlajše sodelavce in osvežil ekipo, kar jim predstavlja tveganje (Rosenblatt, 1991, str. 58).

## **3.5 Prenos vodenja in lastništva**

Nasledstvo je kritična točka v razvoju vseh podjetij, še posebno v družinskih. Ustanovitelji, ki omejijo prenos podjetja na svoje dediče imajo limitirane možnosti. Zelo znan pregovor, ki obstaja v večjih jezikih je: bogastvo pokvari ljudi. Angleži temu rečejo »od cokle do cokle« (clogs to clogs), v Italiji: »od hleva do zvezd do hleva« (from stables to stars to stables), na Japonskem: »tretja generacija uniči hišo« in na Kitajskem: »bogastvo ne preživi treh generacij«



V raziskavi o družinskih podjetjih v Evropi so ugotovili (Mandl, 2008), da je ključna težava pri prenosu planiranje le-tega. Po podatkih European Commission (Business Dynamics, 2011) prenese lastništvo 450.000 podjetij vsako leto, kar pomeni prenos 2 milijona delovnih mest. To predstavlja riziko za 150.000 podjetij in 600.000 delovnih mest, da ne bodo uspešno prenešeni, glede na trenutne statistike. Zato so v različnih državah sprejeli podpirne ukrepe, da izobrazijo ustanovitelje in nudijo podporo ob prenosu podjetja. Na Nizozemskem so v okviru ministrstva za gospodarstvo izvedli projekt imenovan nasledstveni paket. Vsak podjetnik pri svojih 55. letih prejme pismo, kjer ga ministrstvo opozori na pomembnost planiranja prenosa vodenja in lastništva in podporo pri prenosu. Po Evropi takšna dejanja izvajajo različni akterji: ministrstva, zavodi za zaposlovanje ali družinska poslovna združenja. Taki ukrepi so šele v začetkih, izvajajo jih približno 3 leta ali manj. Veliko podjetij take podpore še ne uporablja, razlog je tudi v preslabi informiranosti.

Po Gersicku (Gersick et al., 1997) navaja, da ima podjetje tri faze razvoja:

- začetna faza, ustanovitev podjetja: lastništvo je v rokah ustanovitelja, ki podjetje vodi. Podjetje je v prvi fazi, s poslovanjem je šele začelo, postopoma računajo na to, da bodo lahko zaposlili še druge družinske člane;
- razvoj in faza rasti: v tej fazi podjetje raste in se razvija. Najtežji del, prehod iz prve na drugo generacijo je podjetje že prestalo. Trenutno v podjetju sodelujeta dve generaciji, vodstveno funkcijo so prevzeli otroci oz. bratje in sestre. V tej fazi se postopki formalizirajo in podjetje raste;
- zrelo družinsko podjetje: v tej fazi je podjetje preživelo že tri generacije, lastništvo je razpršeno med bratrance in sestrične.

Gersick et al. (1997, str. 135–223) so na podlagi opazovanja različnih družinskih podjetij definirali podjetniško družino. Podjetniška družina se skozi čas razvija in navajajo štiri stopnje razvoja:

- mlada podjetniška družina: sestavljajo jo ustanovitelji podjetja in njihovi otroci. Ustanovitelji so stari pod 40 let, otroci še niso polnoletni. Glavni izzivi te faze so najti ravnotežje med delom in družino, vzgoja otrok in vzdrževanje zakonske zveze;
- vstop družinskih članov v podjetje: ustanovitelji so starejši od 40 let, otroci so že polnoletni. Glavni izziv te faze je premagati krizo srednjih let, individualizacija, postopno ločevanje od otrok in izobraževanje otrok o družinskem podjetju;
- skupno delo: v tej fazi so otroci stari od 20–45 let, ustanovitelji pa so starejši od 50 let. Glavni izziv je medgeneracijsko sodelovanje, upoštevanje idej mlajše generacije in upoštevanje izkušenj starejše generacije. Pojavljajo se konflikti v podjetju in potrebno je sprotno reševanje;

- faza nasledstva: starejša generacija se približuje upokojitvi. Glavni izziv je prenos podjetja na mlajšo generacijo, prenos vodstvene funkcije.

Vsaka faza ima svoje izzive. Prehod med fazami mora biti premišljen in skrbno načrtovan. Vsak prehod je povezan s sklepanjem pomembnih odločitev, ki vplivajo na nadaljnje poslovanje. Najbolj tvegana trenutna je predaja vodstvene funkcije mlajši generaciji.

Na to ali bo prehod uspešen ali ne vpliva več dejavnikov (M.H. Morris, R.W. Williams, D. Nel, 1996). Uspešnost prehoda je odvisna od pripravljenosti naslednikov, da prevzamejo vodstveni položaj. Pomembna je njihova formalna izobrazba ter delovne izkušnje, ki so si jih nabrali med študijem. Velika prednost je, če so si delovne izkušnje nabrali v drugih podjetjih. S tem so spoznali tudi druge načine vodenja in druge načine organiziranja dela ter lahko kakšno novost uvedejo tudi v svojem podjetju. Da je prenos uspešen je pomembna tudi delovna doba znotraj podjetja, poznavanje procesov, dobaviteljev, strank. Naslednik mora biti zavzet za prevzem podjetja in močno in motiviran. Odnosi med družinskimi člani in ostalimi zaposlenimi morajo biti korektni. Prehod bo potekal lažje in bolj uspešno, če bo komunikacija odkrita, če vlada med zaposlenimi zaupanje in predanost delu. V obdobju sprememb je pomembno zaupanje in zvestoba sodelavcev. Različni družinski pretresi, nekonstruktivni konflikti in sorodstveno rivalstvo lahko ogrozijo uspešnost prenosa. Uspešnost prenosa je odvisna od načrtovanja le-tega, načrtovanja procesa nasledstva. Priporočljivo je, da se preuči tudi davčni vidik prenosa. Smotno je razmisliti, ali je izbira naslednika v okviru družine optimalna izbira, ali bi bil bolj primeren zunanji manager. Pri celotnem procesu je priporočljivo svetovanje poslovnih svetovalcev in ustanovitev družinskega sveta.

### **3.5.1 Družinska ustava**

Družinska ustava je dokument, ki zajema vrednote in smernice, ki jim je zavezana družina. Družinsko ustavo podpišejo vsi člani družine. Z njo so seznanjeni tudi ostali zaposleni. Kljub temu to ni pravno zavezujoč dokument. Družinska ustava se priporoča podjetjem, ki imajo več naslednikov, z njo se opredelijo odnosi in na ta način se zavarujejo pred morebitnimi kasnejšimi spori.

Družina Jezeršek (Mikuš, 2016) je s pomočjo družinske ustave prenesla poslovanje na naslednjo generacijo. V družinski ustavi so opredelili vizijo podjetja, smernice vlaganja, smernice izplačevanja dividend, pravila zaposlovanja družinskih članov in podobno.

Torej družinska ustava je osnova za urejene družinske vezi znotraj družine in tudi v podjetju. Z družinsko ustavo morajo biti seznanjeni vsi v podjetju, tako člani družine kot ostali zaposleni. V osnovi naj bi s tem dokumentom ločili lastništvo od managementa, posamezniki naj bi opravljali tiste funkcije, za katere so usposobljeni. Plačilo za opravljeno

delo je določeno in velja enako za vse, družinske člane in zaposlene, in je primerljivo z drugimi podjetji. Družinska ustava je lahko tudi pogodbeno obvezujoč dokument, če so dogovori v skladu z pravnimi predpisi. Dokument je potrebno čez čas usklajevati s trenutnimi smernicami, zato se priporoča, da se ga pregleda na vsakih pet let in prilagodi razmeram v podjetju in na trgu.

Leach poudarja, da je družinska ustava strateškega pomena in navaja osnovne točke, ki bi jih morala vsebovati: opredelitev načina vodenja, opredelitev ciljev podjetja, sistematizacija delovnih mest, nagrajevanje v podjetju, opredelitev vodstvenih funkcij, opredelitev glasovalnih pravic in pravilnik o lastniških deležih, opredelitev upravnega odbora, opredelitev načina komunikacije in opredelitev politike zaposlovanja.

### **3.6 Profesionalni management**

Ko podjetje vodi ustanovitelj, se sam odloča in tudi sam nosi odgovornost. Kasneje morda preda podjetje svojim otrokom in vodenje že postane kompleksnejše, saj je potrebno usklajevanje in strinjanje med otroki. Predstavljajmo si, da imajo ti nasledniki še po dva otroka. Kako bo naslednja generacija šestih naslednikov vodila podjetje? Kakšni bodo odnosi, če bodo nasledniki zavzeli različne položaje z različnimi odgovornostmi in različnimi možnostmi vplivanja? Ko podjetje prehaja iz roda v rod, postajajo družinske vezi vse kompleksnejše. Po drugi strani določitev enega izmed članov družine na managersko mesto pomeni tveganje. V tem primeru je izbira kandidatov ožja, kandidat ni nujno optimalen in zelo težko ga je odpustiti. Kot pravi Warren Buffet: izbira vodstva iz ozkega družinskega kroga je enako, kot da bi za olimpijske igre 2020 izbrali igralce tako, da izberemo sinove dobitnikov zlatih medalj iz olimpijskih iger 2000 (Kim, 2016, str. 47). Edina možna in pametna usmeritev je v profesionalni management. To pomeni, da se morajo družinski člani uskladiti, kaj so temeljni cilji družine, kaj si želi družina in kaj podjetje.

Ko družinska podjetja rastejo in se starajo se ponavadi začnejo zanašati na zunanje managerje. Razlogov za to je več: članov družine morda ni dovolj, morda niso zainteresirani za prevzem managerske funkcije ali pa nimajo potrebnih znanj. Z večjim podjetjem potrebujemo izkušene in znanja polne managerje. Caselli in Di Giuli v raziskavi ugotavljata, da so mala in srednja družinska podjetja z nedružinskimi managerji in nedružinskimi finančnimi direktorji bolj uspešna (Hiebl, 2013).

Tudi Vadnjal (Vadnjal, 1996) predlaga, naj gre vsako podjetje, družinsko ali nedružinsko čim hitreje v profesionalni management. Vključitev nedružinskega managerja pomeni družinskem podjetjem ogromen izziv. Začne se z izbiro primerne kandidata. Neizkušeni družinski člani posvečajo vso pozornost in dajejo poudarek na profesionalnost kandidata in premalo upoštevajo osebne vrednote. Tak izbor hitro pripelje do konflikta o prihodnji

strategiji podjetja, saj družina pričakuje, da bo manager sledil njihovi viziji. Uvajajo mehanizme za kontrolo managerja, če so le-ti preveč restriktivni, manager nima prostih rok, kar vpliva na zadovoljstvo in posledično tudi na podjetje (Hiebl, 2013).

Največji izziv za lastnike družinskih podjetij je prepustiti oblast, sprejemanje odločitev in zaupati nekemu strateško vodenje njihovega podjetja. Nedružinski managerji želijo podjetje profesionalizirati, optimizirati procese, dvigniti učinkovitost, vendar pogosto ne dobijo dovolj pooblastil za doseganje teh ciljev. V družinskih podjetjih navadno odločitve sprejema ena oseba oz. se posvetuje z družino. Odločanje je pogosto tudi čustveno, mogoče včasih tudi neracionalno. V nedružinskih podjetjih odločitve sprejema uprava, odbor direktorjev. Ne glede na to, ali so složni ali ne, pregledajo vsa dejstva in nato sprejmejo odločitev. To je še posebno problematično za zunanje managerje; če pridejo iz nedružinskega podjetja v družinsko, lahko doživijo pravi kulturni šok. Predno nekdo postane manager družinskega podjetja, je priporočljivo, da ima vsaj nekaj izkušenj z družinskimi podjetji, da spozna posebnosti teh podjetij, predno se zaposli na samem vrhu podjetja. Kot je bilo že rečeno, so ustanovitelji oz. njihovi nasledniki pogosto neracionalni, morda se za kakšno stvar prehitro navdušijo, so preveč optimistični in sprejemajo odločitve tudi na podlagi čustev. Naloga zunanjega managerja je, da v teh primerih nastopi kot zagovornik podjetja, brani interese podjetja in ne interese lastnikov.

Naslednja posebnost upravljanja družinskih podjetij je prepletanje vlog. Težava je, če je ustanovitelj podjetja, ki je sicer uradno v pokoju, še vedno prisoten v podjetju in ima še veliko moči. Nedružinskemu managerju v tem primeru ni jasno, s kom naj razpravlja o pomembnih odločitvah – z ustanoviteljem, ki je v pokoju, ali z njegovim naslednikom, ki je uradno lastnik podjetja. V takih primerih je najbolje, da se ustanovi družinski odbor, kjer se razpravlja o različnih stališčih, se sprejme le eno stališče in se samo to stališče predstavi kot stališče družine nedružinskemu managerju.

Faktorji uspeha prenosa vodenja na nedružinskega managerja so:

- nedružinski manager ima vsa pooblastila;
- skladna miselnost in vrednote nedružinskega managerja in družine;
- postavitve ciljev;
- zaupanje.

Managerjem je potrebno dati dovolj pooblastil, da delujejo učinkovito. Treba je spoštovati njihova videnja, da lahko pozitivno vplivajo na delovanje podjetja. Zelo pomemben faktor pri zaposlitvi zunanjega managerja je zaupanje. Potrebno jim je postaviti cilje in jih ne obremenjevati s podrobnostmi, kako naj delajo, da jih bodo dosegli. Pomembno je tudi, da so miselnost in vrednote managerja podobne vrednotami družine. Pomembno je tudi dolgoročno sodelovanje, saj se s tem krepi odnos in zaupanje.

Zanimiva raziskava je bila narejena na vzorcu korejskih družinskih podjetij. Ugotavljali so vpliv zamenjave družinskega managerja z nedružinskim in obratno, nedružinskega managerja z družinskim. Raziskava je trajala 11 let, od leta 2001 do 2011, in bila narejena na vzorcu 426 skupin podjetij, skupno 7362 podjetij (Kim, 2016). Vprašanje je dvoplastno: prvič, kakšen efekt ima zamenjava vodilnega managerja, in drugič, zakaj se odločajo za zamenjavo. Ugotovili so, da so podjetja, ki so se odločila za nedružinske managerje, napredovala, dosegala boljše rezultate. Tista podjetja, ki jim vrednost delnice pada, so bolj nagnjena k temu, da bodo zamenjala družinskega managerja z nedružinskim. Podjetja se oddaljijo od nepotizma in zasidranih družinskih interesov in to ima pozitiven vpliv na rezultate poslovanja podjetja. Po drugi strani podjetja, ki so se odločila zamenjati nedružinskega managerja z družinskim, niso doživela sprememb. Podjetja, ki so se odločila za družinske managerje, so večja, delniške družbe, z večjimi denarnimi tokovi. In nasprotno, podjetja, ki so se odločila za zunanje managerje, so manjša, z manjšimi denarnimi tokovi.

Največji problem družinskih podjetij je ravno v nasledstvu. Velika verjetnost je, da otroci ali vnuki ustanovitelja ne dosežajo osebnostne, kreativne ali mentalne ravni ustanovitelja. Največja ovira pri vzdrževanju družinskih podjetij v naslednjih generacijah je ravno v dajanju potuše lenim družinskim naslednikom. Managerja, ki nosi družinsko ime in se izkaže za neuporabnega, je veliko težje odpustiti kot profesionalnega managerja. Francisco Perez-Gonzales iz Stanford Business School je primerjal 500 največjih ameriških podjetij tri leta pred in tri leta po prenosu lastništva. Uspešnost podjetij, kjer so vodenje prevzeli profesionalni managerji, je bila 2 odstotni točki nad tistimi, kjer so vodenje prevzeli člani družine (Wooldridge, 2015).

### **3.7 Družinska pomoč**

Kot smo spoznali, je še vedno največ družinskih podjetij mikro ali malih. To v praksi pomeni, da družinski člani v podjetju pomagajo, četudi v njem niso zaposleni. Takšno pomoč kratkotrajnega dela v Sloveniji po novem ureja Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno. Kratkotrajno delo je opredeljeno kot brezplačno opravljanje dela v mikro družbi ali pri samozaposleni osebi z največ 10 zaposlenimi. Mikro družba mora v tem primeru imeti vsaj enega zaposlenega. Tako delo lahko opravlja:

- zakonec, zunajzakonski partner ali partner v registrirani istospolni skupnosti samozaposlenega ali (so)lastnika;
- zakonec, zunajzakonski partner ali partner v registrirani istospolni skupnosti enega od staršev samozaposlenega ali (so)lastnika;
- oseba, s katero je samozaposleni ali (so)lastnik v sorodu v ravni vrsti do prvega kolena;

- starši in otroci zakonca, zunajzakonskega partnerja ali partnerja v registrirani istospolni skupnosti samozaposlenega ali (so)lastnika.

Bratje in sestre ter ostale osebe, ki niso v ožjem družinskem sorodstvu podjetnika ne smejo opravljati kratkotrajnega dela. Status posameznika za opravljanje kratkotrajnega dela ni pomemben. Tako delo torej lahko opravlja vsak, ne glede na to, ali upokojen, na zavodu za zaposlovanje ali pa ima redno službo v drugem podjetju. Ker je kratkotrajno delo brezplačno, ne vpliva na izplačilo pokojnine. Kratkotrajno delo lahko traja največ 40 ur mesečno. Včasih, je bilo potrebno kratkotrajno delo prijaviti na upravi enoti, po novem pa temu ni več tako. Potrebno je le napisati poročilo o opravljenem delu, ki mora vključevati naslednje podatke:

- osebno ime, naslov in davčno številko osebe
- uro začetka in konca opravljanja kratkotrajnega dela po dnevih ter
- skupno število ur opravljenega kratkotrajnega dela v posameznem mesecu.

Evidenco je potrebno hraniti še dve leti po prenehanju opravljanja dela. Delodajalec mora osebo, ki opravlja kratkotrajno delo prijaviti z obrazcem M12 v zdravstveno zavarovanje za primer poškodbe pri delu ali poklicne bolezni. Delodajalec lahko izvajalcu kratkotrajnega dela povrne stroške prevoza na delo in z njega, stroške prehrane v času opravljanja dela in stroške na službenih potovanjih (Uradni list, 2014).

#### **4. DRUŽINSKA PODJETJA V SLOVENIJI**

V letu 2015 je bila v Sloveniji izvedena široka raziskava o značilnostih in pomembnosti družinskih podjetij v Sloveniji. Narejena je bila na podlagi ankete, v kateri je sodelovalo 432 podjetij, od tega je bilo 360 mikro, malih in srednje velikih družinskih podjetij. V raziskavi so ugotovili, da so družinska podjetja predvsem mikro in mala podjetja z manj kot 50 zaposlenimi (95 %), z letnimi prihodki 4 milijone evrov (v nadaljevanju EUR) ali manj (87 %), so stara več kot 20 let (74 %) in delujejo v različnih panogah (Antončič, 2015):

- trgovina na drobno in na debelo (19 %);
- gradbeništvo (19 %);
- proizvodnja industrijskih dobrin (17 %);
- svetovanje in poslovne storitve (9 %);
- potrošniške storitve (9 %);
- in dobro zastopana so tudi v drugih panogah.

Po celotnih letnih prihodkih se največ slovenskih družinskih podjetij, kar 68%, uvršča v razred do 1,6 milijonov EUR prihodkov. 12 % je takih, ki letno ustvarijo več kot 4 milijone

EUR in 1 % je takih, ki na letni ravni presegajo 20 milijonov EUR prihodkov (Antončič, 2015)

Spodaj so podjetja razvrščena glede na starost:

- 0–10 let: 6 %,
- 11 do 20 let: 20 %,
- 21 do 50 let: 69 %,
- več kot 50 let: 5 %.

V Sloveniji več kot polovico (58 %) družinskih podjetij še vedno vodi prva generacija, 37 % podjetij vodi druga generacija in le 5 % vodi tretja ali mlajša generacija. Razlog teh deležev je v tem, da so se začela podjetja v zasebni lasti večinoma ustanavljati šele od uvedbe tržnega gospodarstva, v začetku devetdestih let 20. stoletja.

Slovenska družinska podjetja zaposlujejo 70 % zaposlenega prebivalstva in ustvarijo 67 % dodane vrednosti. Zato jih brez težav lahko pojmujejo gonilna sila slovenskega gospodarstva.

V raziskavi so ugotavljali tudi, zakaj so družinska podjetja uspešnejša od drugih. Ugotovili so, da se od ostalih podjetij razlikujejo po strategiji. Družinska podjetja imajo drugačno opredeljene cilje, saj so usmerjena v dolgotrajen in stalen razvoj, in ne v kratkoročne učinke in takojšen zaslužek. Podjetniki imajo poudarek na visoki kvaliteti proizvodov, na nadzorovanju stroškov ter na uveljavljanju blagovne znamke in zvestobi kupcev. Dolgoročni načrti družinskih podjetij so usmerjeni v uvajanje novih izdelkov in storitev, v povečanje trenutnega tržnega deleža ter usmeritev na nove trge.

Demografski podatki o slovenskih družinskih podjetjih kažejo, da več kot polovico (62 %) podjetij vodijo moški managerji, največ od teh sodijo v starostno skupino več kot 50 let in imajo več kot 30 let delovnih izkušenj. Iz tega lahko sklepamo, da je pred večino podjetij izziv prehoda v naslednjo, mlajšo generacijo.

Ni nujno, da so managerji podjetij tudi člani družine. To predvsem velja, ko podjetje prehaja v drugi ali tretji rod. To dokazujejo tudi rezultati raziskave, ki kažejo, da je v Sloveniji 68 % managerjev tudi v lastniški strukturi, 15 % managerjev je manjšinskih lastnikov in 17 % managerjev nima lastniškega deleža. Trenutni managerji so tudi v večini primerov eden od ustanoviteljev (38 %) ali edini ustanovitelj (31 %).

#### **4.1 Nasledstvo v slovenskih družinskih podjetjih**

Podjetja v večji meri (82 %) planirajo prenos nasledstva (Antončič, 2015). V raziskavi med slovenskimi družinskimi podjetniki so ugotovili, da le-ti uvrščajo med najpomembnejše dejavnike za uspešen prenos:

- sposobnost potencialnih kandidatov
- prenos se mora začeti že zelo zgodaj
- pomembno je neprekinjeno delovanje podjetja, tekoče poslovanje tudi v času tranzicije

Pregled strukture vodilnih položajev kaže, da ima največji delež podjetij (40 %) izključno družinske člane za vodilne kadre. Kot zanimivost lahko izpostavimo, da je vodjem v družinskih podjetjih podjetništvo privzgojeno: pri več kot polovici vodilnih je bil podjetnik njihov oče (54 %), v slabi četrtini (24 %) pa mama (Antončič, 2015).

Med najpomembnejše ukrepe za motiviranje zunanjih managerjev in za zagotavljanje zvestobe, vodilni v slovenskih družinskih podjetjih navajajo:

- vpliv pri odločanju (43 %);
- tretiramo jih enako kot člane družine (35 %);
- nedenarni zaslužki (29 %);
- nadpovprečno visoke plače (16 %);

## **4.2 Družbena odgovornost v slovenskih družinskih podjetjih**

Družinska podjetja večinoma (83 %) sodelujejo pri dobrodelnih aktivnostih in podpirajo družbeno odgovorne dejavnosti, tako znotraj kot tudi izven podjetja. Osredotočajo se na:

- odpravljanje revščine;
- izobraževanje;
- umetnost in kultura.

Za bolj učinkovito poslovanje z vidika trajnostnega razvoja uvajajo podjetja nove vrednote, zelene tehnologije, surovine pridobivajo iz lokalnih virov, nakupujejo trajnostne surovine, zmanjšujejo onesnaževanje okolja, preverjajo dobavne verige z vidika trajnostnega razvoja itd.

## **4.3 Finančni in davčni vidik slovenskih podjetij**

V skoraj polovici (42 %) podjetij davčne in računovodske funkcije običajno urejajo zunanji izvajalci. Nekateri (34 %) imajo svoj računovodski oddelek, znotraj katerega urejajo tudi davčna vprašanja. 23 % podjetij pa ima svoje računovodstvo, vendar se še vedno odločajo za zunanje davčno svetovanje. Družinska podjetja za svoje financiranje navadno uporabijo preneseni dobiček, posežejo pa tudi po bančnih posojilih. V manjšem odstotku (26 %) se



odločajo za družinsko financiranje. Dodatne vire uporabijo za tehnološki napredek, rast na obstoječem trgu, razvoj novih proizvodov, prodor na tuje trge, inovacije, ipd. Naložbe se običajno povrnejo v roku 3–5 let. S pomočjo analize podatkov lahko prikažemo povprečno slovensko družinsko podjetje za leto 2014:

*Tabela 8: Povprečno slovensko družinsko podjetje v letu 2014 v številkah*

<b>Finančni kazalniki</b>	<b>Vrednostni podatki v EUR</b>
Celotni prihodki	2.538.428
Čisti prihodki od prodaje	2.468.424
Prihodki doma (Slovenija)	1.536.702
Prihodki v tujini (v EU)	781.104
Prihodki v tujini (izven EU)	150.619
Dodana vrednost	770.444
Čisti poslovni izid	131.856
EBITDA	273.811
Sredstva	2.268.850
Kapital	1.249.479
Število zaposlenih na podlagi delovnih ur	20 zaposlenih

*Vir: B. Antončič, Družinsko podjetništvo: Značilnosti v Sloveniji, 2015, str. 22.*

Povprečno družinsko podjetje je bilo donosno in usmerjeno tudi na tuje trge. Raziskava je tudi pokazala, da ni bistvenih razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji pri večini finančnih kazalnikov. Najpomembnejša razlika je v stroških dela na zaposlenega – v družinskih podjetjih je 22.544 EUR in nedružinskih 28.654 EUR.

## **5. SKLEP**

Družinska podjetja so že dolgo pomembna oblika podjetništva. Spoznali smo različne opredelitve družinskih podjetij, ki upoštevajo različne vidike, od lastništva, vodenja do prehoda med generacijami. Vsem je skupno dejstvo, da je družinsko podjetje sistem, v katerega je vpeta družina. Kot vsak poslovni sistem imajo tudi družinska podjetja svoje prednosti in slabosti. Ustanovitelji so podjetju predani, imajo specifična znanja in razmišljajo na dolgi rok. To so tudi temeljne razlike med družinskim in nedružinskim podjetjem. Prednosti družinskih podjetij, kot je na primer tradicija kmalu lahko postanejo tudi slabosti, če se podjetje ne razvija in ne gre v korak s časom. Spoznali smo, da so družinska podjetja še posebno ranljiva ko gre za nasledstvo.

Družina in podjetje sta dva sistema, ki si pogosto nasprotujeta. Družinski sistem je poln čustev, podjetniški sistem pa je bolj racionalen. Oba sistema med seboj tekmujeta za ljudi, čas in finance, zato prihaja do konfliktov. Če konflikte prepoznamo in jih uspešno

rešujemo sprti, potem je podjetje lahko uspešno na dolgi rok. Spoznali smo, zakaj najpogosteje pride do konfliktov v družinskih podjetjih in kako vplivajo na poslovanje.

Spoznali smo, da družinska podjetja predstavljajo pomembno vlogo v ekonomiji vsake države. Predstavljajo 70–90 % vseh podjetij v posamezni državi in prispevajo do 80 % dodane vrednosti. Zaposlujejo od 50–79 % aktivne delovne sile. Večina podjetij je manjša in jih uvrščamo med mikro in mala podjetja, na Zahodu pa najdemo tudi večje korporacije. Zanimiv je podatek, da je na lestvici Fortune 500 kar 35 % družinskih podjetij.

Proces nasledstva v družinskem podjetju je kritična točka v razvoju podjetja. Spoznali smo, da v tem obdobju veliko podjetij propade. Spoznali smo kakšne nasledstvene možnosti ima ustanovitelj in kako naj proces nasledstva poteka, da podjetje uspešno preide na naslednjo generacijo. Spoznali smo tudi težave, ki se ob tem pojavljajo in kako jih rešujemo. Ustanovitelj ima veliko odgovornost in uspešnost prenosa je predvsem odvisna od njega. Zavedati se mora, da je nasledstvo proces, ki ga ni mogoče izpeljati čez noč, temveč ga je potrebno dobro načrtovati in postopoma uvajati svoje naslednike.

S prenosom na naslednje generacije se število vpletenih družinskih članov večja in odnosi postajajo vedno bolj kompleksni. Zato je priporočljivo, da v podjetju oblikujejo družinsko ustavo in opredelijo odnose in pravila.

Druga možnost za ureditev vedno kompleksnejših družinskih vezi je odstop vodstvene funkcije profesionalnemu managerju. Spoznali smo, da je ta korak ključen pri nadaljnjem razvoju podjetja. Pri prenosu vodstva nedružinskemu članu podjetja je potrebna velika mera zaupanja na obeh straneh. Ni pomembna le profesionalnost managerja, temveč tudi skladna vizija in vrednote managerja in družine. Spoznali smo, kateri so ključni faktorji uspeha prenosa vodstvene funkcije.

V četrtem poglavju smo opredelili slovenska družinska podjetja, njihovo velikost in sektorje, v katerih delujejo. Slovenska družinska podjetja zaposlujejo kar 70% aktivne delovne sile. Spoznali smo povprečno slovensko družinsko podjetje v številkah. Ugotovili smo, da so slovenska družinska podjetja družbeno odgovorna.

Mnogo slovenskih družinskih podjetij je bilo ustanovljenih v 90. letih in so sedaj na pragu tranzicije. Čaka jih mnogo izzivov, predvsem pa je pomembno, da vodilni ustanovitelj prične pravočasno načrtovati tako nasledstvo, kakor tudi svoj umik iz podjetja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., Hisrich, R., Petrin, T., & Vahčič A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
2. Antončič, B. (2015). *Družinsko podjetništvo: značilnosti v Sloveniji*. Ljubljana: EY.
3. Aronoff, C.E., Astrachan, J.H., & Ward J. (1996). *Family Business Sourcebook*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
4. Bork, D., Jaffe D.T., Lane, S.H., Dashew, L., & Heisler, Q.H. (2004). *Working With Family Businesses*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
5. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. *Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy*. (2011). Najdeno 1. junij 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10448/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
7. Casillas, J.C., Acedo, F.J., & Moreno, A. (2007). *International Entrepreneurship in Family Businesses*. Cheltenham(UK): Edward Elgar Publishing Limited.
8. Conway Center for Family Business. (b.l.). *Family Business Facts*. Najdeno 1. junij 2016 na spletnem naslovu <http://www.familybusinesscenter.com/resources/family-business-facts/>
9. Cosier, R. & Harvey, M. (1998). The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict. *Family Business Review*, 11(1), 75–79.

10. Davies, J.A., & Tagiuri, R. (1989). The influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1) 47–74.
11. Duh, M. (1996). Politika malih in srednje velikih podjetij. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 29(7), 393–399.
12. Duh, M. (1999). *Razvojne posebnosti družinskega podjetja, doktorska disertacija*. Maribor: Ekonomsko pravna fakulteta.
13. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje*. Maribor: MER Evrocenter.
14. Family Business. (b.l.). Najdeno 1. junij 2016 na spletnem naslovu [https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business/index_en.htm)
15. *Family Business in Transition: Data and Analysis*. Najdeno 1. junij 2016 na spletnem naslovu <https://www.familybusinessinstitute.com/wp-content/uploads/2016/02/Family-Business-Succession-Planning-White-Paper.pdf>
16. Friedman, M., & Friedman, S. (1994). *How to Run a Family Business*. Cincinnati: Betterway Books.
17. Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation : life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
18. Handler, W. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.
19. Hiebl, M. R. (2013). Non-family CFOs in family business: do they fit? *Journal of Business Strategy*, 34(2), 45–51.
20. Iršič, M. (2004). *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Rakmo.
21. Janškovec, Ž. (2004). *Posebnosti strateškega planiranja v malih družinskih podjetjih* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
22. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K.K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje: zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Kelbl, J. (2001, 10. september). Nasledstvo v družinskem podjetju. *Podjetnik*. Najdeno 2. junij 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/nasledstvo-v-druzinskem-podjetju-20011009>
24. Kim, H. C. (2016). Why do family firms switch between family CEOs and non-family professional CEO? *Accounting and Finance*, 15(1) , 45–64.
25. Lamovec, T. (1991). *Spretnosti v medsebojnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za produktivnost dela.
26. Leach, P., & Stoy H. (1991). *The Stoy Hayward Guide to The Family Business*. London: Kogan Page Limited.
27. Leach, P., & Bogod, T. (1994). *Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.
28. Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues*. Vienna: Kmu Forschung Austria.
29. Mikuš, Š. (2016). Kako spustiti vajeti iz rok in podjetje predati otrokom. *Finance*, (115/2016), 6–7.

30. Morris, M.H., Williams, R.W., & Nel, D. (1996). Factors influencing Family Business Succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68–81.
31. Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
32. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko D., Ivanko Š., Lipičnik B., Gričar J., Glas M., Kralj J., Tekavčič M., Dimovski V., & Kovač B. (2002). *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
33. Mujdrica, A. (2002). *Vpliv konfliktov na delovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Robbins, P. (2001). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
35. Stankovič, T. (2003, 25. november). Odpravljanje konfliktov. *Delo*, str. 15.
36. Tagiuri, R. & Davis, J.A. (1992). On the goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62.
37. Tagiuri, R. & Davis, J.A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
38. Vadnjal, J. (1996). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Ward, J. L. (1988). The Special Role Of Strategic Planning for Family Business. *Family Business Review*, 1(2), 105–117.
40. Wooldridge, A. (2015, 18. april). To have and to hold. *The Economist*, str. 3–16.
41. Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno (ZPDZC-1). *Uradni list RS* št. 32/2014