

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**PROBLEMATIKA RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ V DRUŽINSKIH
PODJETJIH**

Ljubljana, marec, 2002

KATARINA VALENTINČIČ

KAZALO

UVOD	1
1. DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO	2
1.1. Opredelitev pojma »družinsko podjetje«	2
1.2. Model treh krogov družinskega podjetja	3
1.3. Razlika med podjetjem, ki ga upravlja in vodi lastnik ter družinskim podjetjem	4
1.4. Prednosti in slabosti družinskih podjetij	5
1.5. Problem nasledstva	8
1.5.1. Nasledstvene možnosti	9
1.6. Posebnost strateškega upravljanja in poslovanja v družinskem podjetju	10
2. ZNAČILNOST OKOLJA DRUŽINSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI	11
2.2. Velikost družinskih podjetij	11
2.3. Značilnosti okolja družinskih podjetij v Evropski uniji	11
2.3. Značilnosti gospodarstva Slovenije v devetdesetih letih	12
2.4. Stanje družinskega podjetništva v Sloveniji	14
3. KAJ MORA NUDITI RAČUNOVODSTVO V VSAKEM PODJETJU	16
3.1. Mesto računovodstva v podjetju	16
3.2. Rezultat dejavnosti računovodstva	16
3.3. Vloga računovodje pri poslovnih odločitvah	17
3.4. Dejavniki potrebni za kakovostna računovodska poročila	17
4. ODLOČANJE V PODJETJU	19
5. RAČUNOVODSKI IZKAZI KOT NOSILCI RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ	20
5.1. Uporabniki računovodskih informacij	21
5.1.1. Notranji uporabniki računovodskih informacij	22
5.1.2. Zunanji uporabniki računovodskih informacij	23
6. RAČUNOVODSKE INFORMACIJE V DRUŽINSKEM PODJETJU	24
6.2. Vloga računovodstva pri poslovnih odločitvah	25
6.3. Odločanje v družinskem podjetju	26
7. POSEBNOSTI RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ V DRUŽINSKEM PODJETJU – SAMOSTOJNEM PODJETNIKU	29
7.1. Predstavitev podjetnika	29
7.2. Vodenje poslovnih knjig podjetnika	29
7.3. Problemi, ki se pojavljajo v zvezi z organiziranjem računovodske službe	31
7.3.1. Vodenje računovodstva preko računovodskega servisa	31
7.3.2. Razlog za selitev računovodstva iz hiše	32
7.4. Problemi pri najemanju (dolgoročnih) posojil	33
7.4.1. Pomen računovodskih poročil za oceno bonitete	33
SKLEP	35
LITERATURA	37
VIRI	39

UVOD

V diplomskem delu opisujem družinska podjetja in računovodske informacije. Razmišljam o vplivu čustvene komponente, ki je v družinskem podjetju zagotovo navzoča, na računovodske informacije. Razlagam možne posledice sprejetih odločitev, na podlagi takih računovodskih informacij.

Namen diplomskega dela je prikazati posebnosti računovodski informacij v družinskem podjetju, katere se odražajo pri poslovnem in finančnem računovodstvu, torej pri računovodskih informacijah namenjenih notranjim in zunanjim uporabnikom.

Ugotovitve, ki jih v diplomskem delu navajam črparam iz nekaj letnega sodelovanja z družinskim podjetjem. To je tudi razlog, da zavestno spremljam odnose zaposlenih v podjetju. Prav tako pa sem spremljala tudi odnose zaposlenih v nekaj drugih podjetjih, katerih zaposlene sem osebno poznala (člane družine in zaposlene, ki niso bili člani družine).

Odločanje v podjetjih pogosto temelji na intuiciji in subjektivnih občutkih odločevalcev. V družinske podjetju, kjer je prisoten tudi družinski interes ne samo poslovni, pa nastane težava: biti objektivni pri sprejemanju odločitev.

Diplomsko delo je razdeljeno na sedem poglavij. V prvem poglavju obravnavam družinsko podjetje, njegove značilnosti in posebnosti. V drugem poglavju orišem okolje nastanka družinskih podjetij v Sloveniji in ga zaključim s stanjem družinskega podjetništva.

Vlogo računovodstva v podjetju in dejavnike za kakovostno računovodstvo opredelim v tretjem poglavju. O odločanju kot izbiri med alternativami se ukvarjam v četrtem poglavju. V petem poglavju predstavim računovodske izkaze kot nosilce računovodskih informacij. Delitev računovodstva opisujem tudi z vidika uporabnika računovodskih informacij; na notranje in zunanje računovodstvo.

V zadnjih dveh poglavjih združujem spoznanja iz predhodnih poglavij. Tako govorim o odločanju v družinskem podjetju in o posebnostih računovodskih informacij v družinskem podjetju in o pomembnosti organizacije kakovostne računovodske službe.

Diplomsko delo zaključim s sklepnim delom, ki mu sledi seznam uporabljene literature in virov.

1. DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

1.1. Opredelitev pojma »družinsko podjetje«

Družinsko podjetje ni pravni pojem, ampak je mnogo bolj sociološki pojem, ki označuje povezanost podjetja in družine z ekonomskega, narodnogospodarskega in sociološkega vidika, ter s tem v širšem pomenu upošteva družbene odnose znotraj družine (Duh, 1999, str. 121).

Italija je ena redkih držav, kjer družinsko podjetje obstaja kot pravni pojem. Družinska podjetja so zakonsko opredeljena od leta 1975. Zakon pravi, da je družinsko podjetje tisto, v katerem s podjetnikom sodelujejo: zakonski partnerji, krvni sorodniki do tretjega dednega rodu (otroci, starši, stari starši, bratje in sestre) in sorodniki, ki jih pridobimo s poroko (tast, tašča, zet, snaha, svak) (Vadnjal, 1996, str. 100).

Nekaj opredelitev družinskega podjetja glede na uporabo kriterijev:

- vodenje družinskega podjetja vršijo člani družine,
- družinsko podjetje je tisto, ki samo sebe šteje kot družinsko (Vadnjal, 1996, str. 6),
- kapital podjetja mora biti v rokah ene ali tudi več družin,
- družbena pogodba mora vsebovati določila, ki preprečujejo osebam, ki niso člani družine vključitev v podjetje,
- pojavo podjetja mora odločilno zaznamovati družina (tj. njena lastna predstava o sebi), kakor tudi sistem vrednot družine,
- generacijski prenos bi moral biti zagotovljen,
- podjetje pojmuje kot družinsko podjetje, kadar je bilo tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar je imela ta povezava vzajemen odnos na politiko podjetja ter na interese in cilje družine,
- to kar ponavadi razumemo z »družinskim podjetjem« je bodisi pojav ali pričakovanje, da je ali bo mlajši član družine prevzel nadzor nad podjetjem od starejšega,
- lastnikov-članov družine ne sme biti manj kot tri in ne več kot pet. Člani družine tudi delajo v podjetju. Podjetje je v lasti družine več kot eno generacijo (Duh, 1999, str. 122).

Za razumevanje opredelitev družinskega podjetja je pomembno tudi poznavanje družine oziroma kaj je družina in kako je opredeljena. Družina je opredeljena kot najpomembnejša in najelementarnejša oblika človeške združbe (Veliki splošni leksikon, 1997, str. 887). V literaturi najdemo uporabo pojma: nuklearna družina (sestavljata jo zakonska partnerja - starša in njuni otroci), enoroditeljska družina (družina s samo enim od staršev), razširjena družina (poročeni otroci s svojimi zakonskimi partnerji žive s starši, sestavljajo jo tudi tete, strici bratranci in

sestrične tudi če žive v ločenih domovih). Pojem družina navadno pomeni skupino sorodnih ljudi, ki žive skupaj, prav tako pa se pojem družina nanaša tudi na prednike in druge sorodnike osebe.

Poskus natančne opredelitve družinskega podjetja se lahko zdi »jalov«, zaradi različnih opredelitev družinskega podjetja pri različnih avtorjih. Statistični podatki o družinskih podjetjih so lahko vprašljivi, če kriteriji za njihovo razlikovanje od nedružinskih podjetij niso natančno opredeljeni. Tako po nekaterih podatkih in ocenah predstavljajo družinska podjetja v ZDA 90 % vseh podjetij, po drugih podatkih in ocenah pa 95 % oz. 96 % (Duh, 1996a, str. 393). Glede na raznolikost kriterijev, ki jih raziskovalci uporabljajo, lahko le ti dejansko proučujejo različne vrste družinskih podjetij. Bistvenega pomena je, da raziskovalec natančno opredeli proučevana družinska podjetja, ne pa tudi da bi se morali raziskovalci sporazumeti o eni skupini opredelitev (definiciji).

1.2. Model treh krogov družinskega podjetja

Družinsko podjetje avtorji pogosto obravnavajo kot sistem. Družinsko podjetje je pravzaprav rezultanta več (pod)sistemov: družine, podjetja in lastništva. Iz te opredelitve izhajajo značilnosti družinskih podjetij.

Slika 1: Model treh krogov družinskega podjetja



Vir: Magretta, 1998, str. 117.

Za boljše razumevanje družinskih podjetij prikazujem model treh krogov družinskega podjetja (ang. The three-circle model of family business), ki ga je razvil avtor E. Gersick.

Model treh krogov opisuje sistem družinskega podjetja kot tri neodvisne, vendar prekrivajoče se (pod)sisteme: podjetje, lastništvo in družina. Katerikoli posameznik v družinskem podjetju spada v eno od sedmih področij, ki so prikazani na zgornji sliki (deli prekrivajočih se krogov). Oseba, ki ima le eno povezavo s podjetjem, se bo nahajala v enem od zunanjih področij 1, 2 ali 3. Vsi lastniki ali delničarji se bodo nahajali v zgornjem krogu, člani družine v spodnjem levem krogu in vsi zaposleni v spodnjem desnem krogu. (Primer: lastnik, ki ni član družine in v podjetju ni zaposlen, bo v področju 1.)

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

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

1.3. Razlika med podjetjem, ki ga upravlja in vodi lastnik ter družinskim podjetjem

Kot sem že omenila v prejšnjem poglavju, je družinsko podjetje sestavljeno iz podsistemov: družine, podjetja in lastništva. Družinski sistem temelji na čustvih, poudarja lojalnost in skrb za blaginjo. Družinska podjetja so usmerjena v prihodnost. Značilno zanje je dolgoročna vizija ustanovitelja. Tako družinska podjetja ponujajo posebno priložnost za kombinacijo kariere in družinskega življenja. Prav to je še posebej izrazito pri ženskah, ki so zaposlene. Ženskam družinska podjetja omogočajo združevati kariero in družinsko življenje. Vzrok za to je v večji prožnosti delovnega časa. Tako tradicionalna skrb za družino in vloga materinstva nista zapostavljeni. Ženska v tem primeru ni zapostavljena in ni postavljena pred dejstvo: družina ali kariera. Vse to pa omogoča kvalitetno družinsko življenje tudi ostalim članom družine, kar je danes že privilegij.

Poslovni sistem temelji na nalogah, zahteva rezultate in pušča ob strani čustva. V poslovnem, sistemu se držijo načela: kdor ne dosega rezultatov, naj odide.

Dejavnik, ki loči družinsko podjetje od podjetja, ki ga upravlja in vodi lastnik je predvidevanje, da bo mlajši član družine prevzel nadzor nad podjetjem od starejšega. Najmočnejši vpliv na ta prenos moči pa ne vključuje tržnih vrednot, ampak sorodstveni odnos, ki obstaja med skupinami ljudi v podjetju in družini. Ta prenos moči, lastništva in nadzora je odgovor na naravne biološke sile in ni izid tržnih transakcij.

1. 4. Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Prednosti in slabosti v družinskem podjetju povzemam po Duh (1999, str. 133)

Kot prednosti bi lahko izpostavila naslednje:

- Na splošno imajo managerji, ki so člani družine bolj dolgoročni pogled na podjetje. To se kaže tudi v odnosu članov družine do zaposlenih, kupcev, družbe in do drugih pomembnih udeležencev. Člani družine želijo biti ponosni na učinke svojega podjetja. Mnogo bolj jih skrbi položaj njihovega podjetja v družbi in bolj si prizadevajo za ugled, ker je podjetje povezano z imenom njihove družine, manj pa si prizadevajo za kratkoročne finančne učinke, če to lahko ogrozi družinsko podjetje. Prav tako so (v primerjavi z nedružinskimi podjetji) manj pod pritiskom natančnih pregledov in kratkoročnih dosežkov.
- Pomembna konkurenčna prednost družinskega podjetja je obsežno poznavanje podjetja, ki ga imajo člani družine. Že od zgodnjega otroštva imajo stike s podjetjem, delo v času počitnic pa jim nudi priložnost, da se še več naučijo o podjetju. Ta vrsta znanja daje članom družine prednost pred drugimi pri vstopanju v podjetje. Pogosto imajo podjetja tudi poseben način "delanja stvari" nap.: posebno tehnologijo ali "know-how", ki ga konkurenca nima. Gre za znanje, ki se ohranja in varuje znotraj družine.
- V najvišjem vodstvu podjetja obstajajo jasni odnosi. Na temelju moči, ki jo daje lastnina, imajo družinska podjetja veliko neodvisnost pri sprejemanju odločitev, odločitve se zato tudi hitreje spreminjajo.
- Družina močno vpliva na prevladujoče vedenje, norme in vrednote v podjetju. Vrednote, ki jih izražajo člani družine oblikujejo skupni smoter za zaposlene in pomagajo ustvariti občutek identifikacije in pripadnosti podjetju. Družinska kultura¹, ki je navadno stabilna

¹ Kultura organizacije je po opredelitvi sistema vrednot in prepričanj ter navad, ki so značilne za ljudi v podjetju in ki so stalno prisotne v okviru procesov strateškega planiranja, uresničevanja in kontrole, kar ustvarja v podjetju tudi norme vedenja (Pučko, 1999, str. 371).

kultura in je izoblikovana tekom daljšega razvoja, vpliva na to, da je podjetje mnogo bolj neosebno. Takšna kultura pa je lahko tudi ovira za potrebno spreminjanje in prilagajanje.

- Zaposleni imajo lažji dostop in neposredne stike z najvišjim vodstvom, člani družine. Osebni stil vodenja in tesni stiki s podjetniško družino in sodelavci vodijo do pozitivnega, motivacijskega delovnega vzdušja.
- Visoka stopnja fleksibilnosti omogoča individualno zadovoljevanje potreb na trgu in s tem zagotovljeno mesto na trgu. Dodatno zagotavlja gotovo mesto na trgu tudi dejstvo, da so družinska podjetja navadno zanesljiva podjetja, s skrbnimi in neposrednimi odnosi s kupci in drugimi poslovnimi partnerji. Ker se menegerji, člani družine ne menjavajo pogosto, imajo kupci dolgo časa neposredne odnose z istim človekom.

Med slabosti družinskih podjetij pa lahko uvrstim:

- Financiranje rasti v družinskih podjetjih je problematično zaradi naslednjih razlogov: udeležba v kapitalu s strani nedružinskih članov je nezaželena, lastno povečanje kapitala z lastniki deležev, ki je v celoti odvisno od udeležbe na dobičku, pa je zelo težko.
- Ker se pogosto vodstvena mesta ohranjajo izključno za člane družine, se s tem zmanjšujejo aktivnosti zaposlitve v družinskem podjetju za kakovostno delovno silo - nedružinske člane. S tem so omejene možnosti napredovanja za nedružinske člane.
- Visoka stopnja centralizacije odločitev in dela, povezana z nizko stopnjo formalizacije ter nizkim številom inštrumentov vodenja, lahko vodi do preobremenitev oz. tudi do nepogrešljivosti družinskih podjetnikov.
- Nezdostno urejeno nasledstvo lahko ogrozi obstoj podjetja. Vpliva lahko na zaposlovanje in motiviranje managerjev, ki niso člani družine. Nesloga in nestrokovnost posameznih članov družine (različnih generacij) lahko vodi do upočasnitve procesa odločanja.

Duh (1999, str. 134) za mnoge bistvene probleme v družinskih podjetjih ugotavlja, da so psihološke narave in jih obravnava v pomenu slabosti:

- Nepotizem: družinska logika pogosto prevlada nad poslovnimi razlogi. V mnogih primerih so družinski člani dobrodošli v podjetju ne glede na njihove sposobnosti. Lastniki, najvišje vodstvo pogosto zapirajo oči pred slabostmi svojih ljubljenih sinov in hčera. Delo pod osebo, ki zelo očitno kaže svojo nesposobnost, postavlja v težaven položaj zaposlene, ki niso člani družine. Prav tako spoznanje o neenakosti lahko spodkoplje steber kulture podjetja, tj.

zaupanje. To pa seveda vpliva na vzdušje v podjetju, na zadovoljstvo z delom, motivacijo ter seveda na delo samo. Položaj lahko postane ironičen zlasti takrat, kar pa je pogost primer v družinskih podjetjih, ko člani družine zahtevajo zelo visoko stopnjo pripadnosti podjetju od zaposlenih, ki niso v sorodu s člani družine. Takšne zahteve so sprejemljive, če vodstvo podjetja ustrezno nagrajuje nedružinske člane za dobro opravljeno delo. So pa takšne zahteve nesprejemljive, če je obstoječi sistem stimuliranja močno naravnano na člane družine, ki pa ne prispevajo k uspehu podjetja. V takšnem primeru je zelo težko pridobiti sposobne managerje, kar pa lahko negativno vpliva na prihodnost podjetja. Ljudje, ki so se pripravljali zaposliti v takšnem podjetju, morda niso tisti, ki jih podjetje najbolj potrebuje.

- Sindrom razvajanega otroka: podjetnik, ki trdo dela in postaja obseden s svojim podjetjem, je dober primer tega sindroma. Podjetnik (običajno moški) dela dan in noč, takšen način življenja pa mu nudi zelo malo časa za družino. Čeprav se zaveda, kaj dela, si ne more pomagati. Potrebe podjetja (njegovo dojemanje teh potreb) so ogromne. Svoje obnašanje opravičuje s tem, da dela v najboljšem interesu družine. Zaradi njegovih naporov bo v prihodnje vsem bolje. Vendar pa pri tem ne vidi, da morda ne bo te prihodnosti. Pogosto vidimo ljudi, ki se tako odtujijo svojim družinam. Ta vrsta obnašanja vodi do občutkov krivde. Pogost način za ravnanje s takšnimi občutki je podkupovanje članov družine (npr. otrok z različnimi darili), neke vrste odplačilo za to, da niso na razpolago čustveno ali kako drugače. Na žalost pa taka darila ne bodo nikoli nadomestila pomanjkanja pozornosti v otroštvu. Tako postane prevladujoč kriterij, namesto niza vrednot in medsebojnega razumevanja.
- Vojska rož (ang. "The war of roses"): pomanjkanje časa staršev za otroke ima trajne povratne posledice za otroke. Le ti se začnejo boriti za tisto malo kakovostnega časa staršev ter kmalu postanejo pravi izvedenci za presojo, komu od otrok so starši naklonili več pozornosti. Tako se že zelo zgodaj pojavijo občutki zavisti in ljubosumnja, ki pogosto ostanejo celo življenje. V procesu odraščanja se otroci (bratje in sestre) pogosto ločijo in gredo svoje življenje. S časom so otroške zamere in težave pozabljene. V primeru, da se otroci vključijo v podjetje, se stvari obrnejo drugače. Starši pogosto uporabijo čustveno izsiljevanje za prepričevanje otrok, da vstopijo v podjetje. Posledično se lahko člani družine čutijo "ujete". Vstopijo lahko v škodljiv krog brezkončno ponavljajočih se konfliktov - nadaljevanje stare čustvene "igre" iz otroštva. Prepričani postanejo vedno bolj zmedeni in ker imajo pogosto vzrok v zgodnjem otroštvu, so zato še bolj neurejeni in zelo težko za razrešitev. Tovrstni notranji boji lahko postanejo zelo kompleksni v družinskih podjetjih, ki so preživela že več generacij ter jih vodijo velike družine. Očitno postane zelo težavno ohraniti čvrsto družino, ko se generacije širijo. Obstaja nevarnost, da se bo preveč časa posvetilo kovanju zarot in premalo podjetju.
- Poleg očetove manjše prisotnosti je pomembno upoštevati tudi njegovo dominantno obnašanje (ponovno je ta pojav bolj značilen za moške kot za ženske). Pogosto ni lahko

živeti v senci "kapitana" podjetja in najstarejši sin pogosto nosi največji del podjetnikove agresivnosti. Mlajšim otrokom ali otrokom iz drugega zakona je pogosto lažje. Tako podjetniki pogosto podcenjujejo svoje sinove in jih neprestano ponižujejo. Posledično se mnogi sinovi vdajo v usodo, so slabi v šoli in se obnašajo neodgovorno. Postanejo nasprotje svojih očetov, bodisi za stalno ali samo za določen čas. Ti psihodinamični procesi se ne zgodijo nujno zavestno. Vendar ne glede na to ali so zavedni ali nezavedni, je njihov učinek čustveno poguben. Primerjalno se zdi, da so odnosi oče-hči, mati-hči ter mati-sin manj nagnjeni h konfliktom.

- Ustanovitelji so ponavadi zelo dominantne osebe. Navsezadnje brez njihove dominantnosti in vztrajnosti podjetje ne bi nikoli zaživel. V mnogih takšnih podjetjih lahko prevlada očetovsko skrbni odnos (odnos skrbnega očeta). Vendar imajo tisti, ki želijo delati pod takšnimi pogoji pogosto značilnosti odvisnih osebnosti. Takšna podjetja so pogosto skrivnostna, konzervativna in tradicionalna. Posledično lahko postanejo preveč usmerjena navznoter in ignorirajo razvoje v okolju. Seveda takšen odnos ne pospešuje sprememb in lahko resno ogrozi nadaljnji odnos in razvoj podjetja.
- Molzenje podjetja: v primeru, da člani družine - zaposleni prispevajo malo ali pa sploh nič v podjetje, le to se spremeni v dobrodelno ustanovo. Mnoga podjetja si ne morejo privoščiti, da bi imela veliko takšnih zaposlenih. Poleg finančnih problemov takšni neproduktivneži povzročajo tudi moralne probleme.
- Vprašanje nasledstva: to vprašanje je tesno povezano s težavo mnogih ljudi, da sprejmejo svojo lastno umrljivost. Mnogi lastniki, managerji družinskih podjetij (pogosto ustanovitelji) se obnašajo, kot da je smrt nekaj, kar se zgodi drugim ne pa njim. Za mnoge lastnike managerje je podjetje tudi del njihove identitete. Tako so v veliki meri odvisni od podjetja kot mere za dobro mnenje o samem sebi ter so lahko močno zaskrbljeni, ali bodo nasledniki spoštovali njihovo zapuščino ali pa bodo uničili, kar so oni ustvarili. Zelo težka je tudi izbira naslednika med več otroci. Izbira enega lahko vodi do razprtij. Mnogi lastniki, managerji, ki so se soočili z nujnostjo izbire, raje odlašajo odločitev. V procesu odhajanja se ne sme podcenjevati generacijske zavisti, tj. zavisti, ko se starši zavedajo naraščajočih sposobnosti svojih otrok.

1.5. Problem nasledstva

Nasledstvo in možnost urejanja nasledstva znotraj družine je posledica neposredne vpletenosti družine v podjetje, specifičnih odnosov, ki se pri tem vzpostavljajo ter biološke realnosti

življenjskega cikla posameznika. Nasledstvo bi lahko opredelila kot prenos moči med člani družine, ki ne vsebuje tržnih vrednot.

Nasledstvo je vedno kritična točka za podjetje in družino oz. odločilna faza v življenjskem ciklu podjetja. Vprašanje nasledstva v družinskem podjetju je vedno kompleksno in zapleteno, ker gre v osnovi za problem, ki tesno vključuje ljudi. Nasledstveni prehod vključuje številne spremembe v družinskem podjetju: družinski odnosi in tradicionalni vzorci se morajo na novo vzpostaviti, prav tako se morajo na novo oblikovati strukture managementa in lastništva.

Dodatno zapleta nasledstveni prehod dejstvo, da čas nasledstvenega prehoda pogosto sovpada s spremembami v življenjskem ciklu družine ter spremembami na trgu in pri proizvodih podjetja. Zato ga večina proučevalcev opredeljuje kot najpomembnejše problemsko področje, s katerim se srečujejo družinska podjetja.

Eden od najpomembnejših dejavnikov, ki določa kontinuiteto družinskega podjetja iz ene generacije v drugo, je, ali se nasledstvo planira. Planiranje podjetja je potrebno, da se zagotovi harmonija družine in kontinuiteta podjetja v naslednjo generacijo. Družinska podjetja prve generacije so močno odvisna od ustanovitelja, ne samo z vidika njegovega vodenja in usmerjanja, ampak tudi zaradi njegovih zvez in tehničnega znanja.

Statistični podatki potrjujejo, da je nasledstvo v družinskih podjetjih problem. Tako je povprečna življenjska doba družinskih podjetij 24 let, kar je enako dolžini obdobja vključenosti ustanovitelja - lastnika v podjetje. Le 30 % družinskih podjetij preživi prehod v drugo generacijo ter le 10 % prehod v tretjo generacijo (Magretta, 1998).

1.5.1. Nasledstvene možnosti

Izbira naslednika v vodstvu (in lastništvu) družinskega podjetja izmed članov družine je le ena od možnosti za urejanje nasledstva v družinskem podjetju.

Nasledstvene možnosti, s katerimi se sooča ustanovitelj:

- določitev člana družine - ta prva opcija je z vidika ustanoviteljev najbolj privlačna,
- določitev začasnega managerja,
- določitev profesionalnega managerja,
- likvidacija podjetja,
- prodaja dela ali celote podjetja, ki vključuje naslednje možnosti: prodaja celotnega podjetja, ki nastopi predvsem, ko ni možnosti najti primerne naslednika,

- nobene aktivnosti - v primeru izbire te možnosti se ustanovitelj izogiba planiranju nasledstva. Ta možnost je najbolj draga in destruktivna od vseh možnosti, vendar pa je tudi najbolj popularna.

Vključitev druge generacije v delo podjetja pomeni začetek prenosa konfliktov in vzorcev vedenja iz družine v podjetje. Psihologi so mnenja, da je uporništvo proti staršem normalno obdobje otrokovega razvoja, ki pa se večkrat podaljša tudi v čas, ko odrasel otrok že dela v podjetju staršev (Kelbl, 2001, str. 43).

1.6. Posebnost strateškega upravljanja in poslovanja v družinskem podjetju

Strateško upravljanje in poslovanje je še zelo mlada znanstvena disciplina. Je bolj filozofija kot eksaktna tehnika (Pučko, 1999, str. 119).

Tudi v družinskih podjetjih mora razvojni management za obvladovanje celovitega razvojnega procesa od razvoja ideje, vizije² in politike do strategij in nato do operativnih ukrepov zaobseči celoto vseh procesnih, inštrumentalnih³ in inštitucionalnih rešitev. Seveda pa prepletenost podjetja in družine ter značilnosti, ki so povezane z velikostjo podjetja, vplivajo na nekatere posebnosti strateškega upravljanja in poslovanja podjetij.

Pučko (1999, str. 18) navaja, da strateško upravljanje in poslovanje pomeni oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje dejavnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje. Podjetje je potrebno že danes prilagajati okolju, ki bo nastalo jutri. Ravno ta odnos med podjetjem in okoljem danes in jutri postaja bistveno vprašanje preživetja in uspešnega poslovanja podjetja. Oblikovanje tega odnosa vnaprej je vse bolj bistvo strateškega upravljanja in poslovanja podjetja.

Pri tem pa Pučko opozarja, da bo že danes, še bolj pa jutri šlo v slovenskih podjetjih za prakticiranje strateškega upravljanja in poslovanja. To pa seveda opozarja na potrebo razvijanja pristopov k strateškemu upravljanju in poslovanju v teh podjetjih, ki pogosto nimajo posebnega štabnega osebja. Tuja praksa kaže, da tudi v malih podjetjih kaže uporabljati strateške koncepte in prijeme. Res pa je, da je pri njihovi uporabi nujno prisotno več »desne polovice možganov« in manj »leve polovice« možganov - to pomeni, da v teh podjetjih igra

² Vizija nam pomeni neko zaznavo okolja. Gre za opis nečesa organizacije, kulture podjetja, samega podjetja, neke tehnologije, dejavnosti v prihodnosti (Pučko, 1999, str. 130).

³ Izbira in uporaba metod v družinskih podjetjih je omejena. Vezana je na poznavanje metod in sposobnosti lastnikov, ki so pretežno člani družine. Tako je še dodatno omejena, ker so instrumenti strateškega managementa razviti predvsem za potrebe velikih podjetij (Duh, 1999, str. 217).

poslovna presoja večjo vlogo in poslovna analitika manjšo. Avtor pa tudi opozarja na posebnosti družinskih podjetij, ki predstavljajo pretežni delež malih in srednje velikih podjetij in dajejo pomembne dodatne značilnosti strateškemu managementu teh podjetij. Še posebej opazen je po avtorjevem mnenju problem nasledstva v družinskih podjetjih, ki ga postavlja kot strateški problem podjetja. Opozarja, da bo to v prihodnje pomembna komponenta procesov strateškega upravljanja in poslovanja tudi v družinskih podjetjih v Sloveniji.

2. ZNAČILNOST OKOLJA DRUŽINSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI

Proučevanje družinskih podjetij v Sloveniji je še na začetku. Razen nekaj bolj teoretičnih raziskav o družinskih podjetjih (Duh, 1995) ter manjše empirične raziskave (Vadnjal, 1996) širša in bolj poglobljena empirična raziskava o stanju družinskih podjetij v Sloveniji še ni bila izvedena.

2.2. Velikost družinskih podjetij

V razvitem svetu narašča število malih in srednje velikih podjetij. Mnogi ekonomisti govorijo tudi o »tihu« ali »podjetniški« revoluciji, kajti mala in srednja podjetja so najtesneje povezana s podjetništvom (Tajnikar, 1993).

Velik delež malih in srednjih podjetij predstavljajo mala in srednja družinska podjetja. Družinska podjetja najdemo sicer vseh velikosti, vendar je npr. kar 80 % vseh podjetij v ZDA malih in srednjih družinskih podjetij. V Veliki Britaniji je 75 % vseh podjetij družinskih (vseh velikosti), ki zaposlujejo 50 % vseh zaposlenih. V Evropi je delež družinskih podjetij (vseh velikosti) med 70 % in 98 % (Duh, 1996a, str. 393).

Glede na zgoraj navedena dejstva in upoštevanje naraščajočega števila malih in srednjih podjetij v Sloveniji postaja proučevanje malih in srednjih družinskih podjetij izredno aktualno tudi v Sloveniji.

2.3. Značilnosti okolja družinskih podjetij v Evropski uniji

Kot pomemben del okolja družinskih podjetij lahko štejemo okolje Evropske unije (v nadaljevanju: EU), ker Slovenija postaja sestavni del tega okolja ter s tem prevzema tudi

določene značilnosti tega okolja. S pripravami Slovenije na polnopravno članstvo v EU in z vstopom Slovenije v EU se podjetja soočajo in se še bodo s spremenjenimi pogoji poslovanja.

Posledice, ki jih ima skupni Evropski trg za mala in srednje velika podjetja imajo negativni in pozitivni predznaka:

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

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

2.3. Značilnosti gospodarstva Slovenije v devetdesetih letih

Nastanek družinskih podjetij v Sloveniji bi lahko opredelili z nastankom lastniškega sektorja nasploh. V Sloveniji je v devetdesetih letih skokovito naraslo število malih in srednje velikih podjetij. Pri tem gre tako za novo nastala podjetja, katerih naraščanje števila beležimo v devetdesetih letih ter je povezano s sprostivjo možnosti za ustanavljanje zasebnih podjetij v Sloveniji, prav tako pa je bila v Sloveniji kljub socialistični družbeno ekonomski ureditvi dovoljena določena oblika zasebne podjetniške dejavnosti, tj. obrt.

Gospodarstvo bivše Jugoslavije je bilo socialistično gospodarstvo. Za socialistična gospodarstva je značilno pomanjkanje majhnih podjetij in po drugi strani preveliko število velikih podjetij. To značilnost imenujemo v naši literaturi z že uveljavljenim terminom »socialistična črna luknja«. Do izraza pride, kadar primerjamo porazdelitev podjetij po velikosti v socialističnem gospodarstvu ter v kapitalističnem gospodarstvu z razvitim tržnim mehanizmom.

Za socialistično »črno luknjo« lahko postavimo tri hipoteze (Vahčič, 1996):

1. Prisotno je pomanjkanje malih podjetij in občuten presežek velikih podjetij,
2. V okviru manjših podjetij je velik delež obratov z 1-5 zaposlenimi (privatni obrtniški sektor), manjka pa obratov s 6-125 zaposlenimi, kar je izraz pristranskega odnosa do možnosti rasti privatnega sektorja,
3. Značilne razlike v velikostni strukturi so prisotne v vseh panogah, zato ne gre le za značilnost nekaterih panog, temveč za splošno veljavno zakonitost, ki ima očitno sistemske razloge.

Značilnosti socialistične »črne luknje« in družbena oziroma državna lastnina proizvodnih sredstev pripelje v bolj enakomerno razdelitev dohodka, kar pomeni manj raznoliko končno povpraševanje.

Za Slovenijo so v devetdesetih letih značilni trije odločilni strukturni procesi, ki po eni strani opredeljujejo okolje, v katerem delujejo slovenska podjetja, po drugi strani pa ti procesi približujejo značilnosti slovenskega gospodarstva značilnostim evropskega oziroma svetovnega gospodarstva ter ga delajo konkurenčnega.

Ti procesi so (Tajnikar, 1997):

- hitra deindustrializacija gospodarstva,
- povečanje tržnega deleža storitvenega sektorja,
- spremembe v lastninski strukturi,
- spreminjanje velikostne strukture podjetij v korist malih podjetij in srednje velikih,
- internacionalizacija gospodarstva.

Pravno podlago za razvoj malih in srednje velikih zasebnih podjetij je podal Zakon o podjetjih (1988) ter poleg tega Obrtni zakon (1988). Z Zakonom o podjetjih (1988) se je še v nekdanji Jugoslaviji pričel oblikovati zakonski okvir za vključevanje privatnega kapitala v podjetja in s tem se je pričelo novo obdobje v razvoju podjetij, predvsem malih in srednje velikih. Obrtni zakon (1988) pa je zmanjšal ovire za razvoj obrtniškega sektorja in odpravil omejitve zaposlovanja v njem. Zakon je vpeljal enotno zakonsko ureditev za vse gospodarske subjekte, in s tem odpravil ločevanje na podjetniški in obrtniški sektor:

- vpeljal je status samostojnega podjetnika, posameznika, ki se trenutno ukvarja s pridobitnimi posli,
- uveljavil je bistveno višji znesek ustanovitvenega kapitala za kapitalske družbe, vpeljal nekatere nove oblike osebnih družb in postavil strožje zahteve pri upravljanju družb,
- zaradi teh zahtev je prišlo do bistvenih sprememb pri izbiri oblike registracije podjetij in do preregistracije številnih kapitalskih družb v enostavnejše oblike.

Slabo leto po sprejemu Zakona o gospodarskih družbah je bil sprejet nov Obrtni zakon (1994). Ta je obrt določil kot način opravljanja dejavnosti, v različnih pravno - organizacijskih oblikah, ki se jo opravlja z ustrezno izobrazbo in usposobljenostjo lastnika in zaposlenih.

Generacije podjetnikov - obrtnikov, ki so začenjale svojo podjetniško pot pred dvajsetimi ali tridesetimi leti, je bila zelo pogumna. Spoprijemali so se z drugačnimi težavami, kot so običajne v tržnem gospodarstvu. Usodo je krojila država. Razen omenjenih podjetnikov-obrtnikov, ki se večinoma pripravljajo na upokožitev, njihova podjetja pa na proces prenosa lastništva, se vse več novih podjetnikov odloča za ustanovitev družinskega podjetja. V primerih, ko ustanovitelj ni imel

v mislih družinskega podjetja gre spontan razvoj podjetja v obdobju začetne rasti prav v smeri družinskega podjetja.

2.4. Stanje družinskega podjetništva v Sloveniji

Glede na izide empirične raziskave Duh (1999), kjer je proučevana Kozjansko - Obsoteljska regija, predstavljajo mala in srednje velika družinska podjetja pomemben delež vseh podjetij v regiji.

Večina proučevanih družinskih podjetij je malih⁴ in mladih⁵ (večina jih je v lasti 1. generacije lastnikov). Večina proučevanih družinskih podjetij prodaja svoje učinke v Sloveniji, pretežno v občinah, kjer imajo svoj sedež, le malo pa jih je izvozno usmerjenih. Kot najpomembnejši vir financiranja ustanovitve podjetja so lastniki-managerji družinskih podjetij navedli družinske prihranke, svoj razvoj pa pretežno financirajo z reinvestiranjem dobička. Kot pomembne ovire za nadaljnji razvoj svojih podjetij navajajo lastniki - managerji: neustrezno zakonodajo ter težak dostop do potrebnih finančnih sredstev, zlasti bančnih posojil za manjša podjetja.

Tip slovenskih podjetij je Vadnjal v Anketi o družinskih podjetij (1996) subjektivno opredelil glede na odnos, za katerega se zdi, da prevladuje. Tipe prikazuje tabela 1. Najpogostejši je tip

Tabela 1: Tipi slovenskih družinskih podjetij

Tip podjetja	Pogostost v %
oče- sin	27
Mož-žena	23
oče-sin-sin	15
oče-hči	8
Mati-hči	8
Svak-svak	4
Brat-brat-brat	4
oče-sin-hči	4
oče-mati-sin	4
oče-mati-sin-sin	4

Vir: Vadnjal, 1996, str. 67.

⁴Upoštevajoč kvantitativne kriterije ZGD

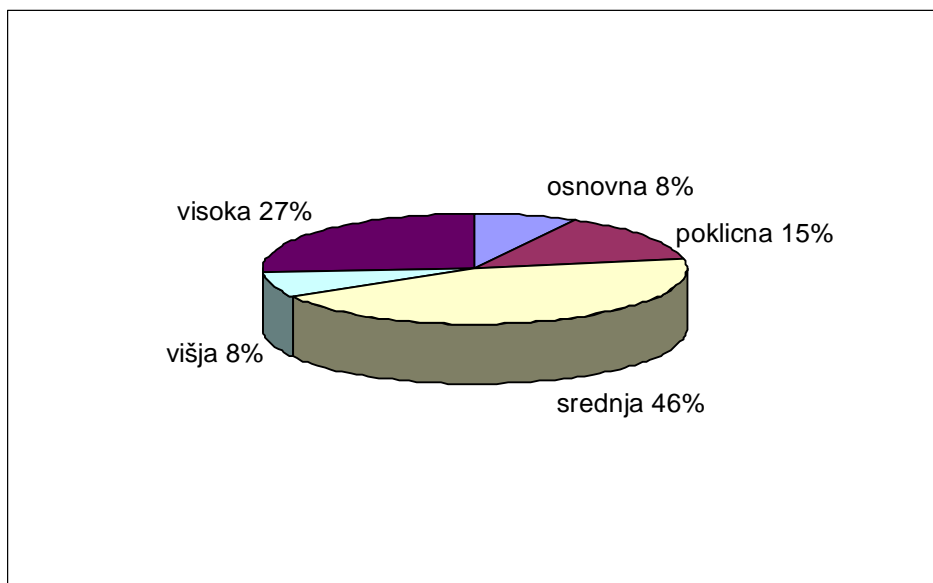
⁵62,4 % jih je bilo ustanovljenih od leta 1991, največ v letih 1993, 1994 in 1995.

podjetja, kjer prevladuje odnos oče-sin. Prav tako je pogost tip podjetja mož-žena.

Kar 54 % anketiranih podjetij opravlja večji del svoje dejavnosti doma oziroma ima svoje poslovne prostore urejene na naslovu, kjer stanuje eden od družinskih članov. Družinska podjetja imajo raje lokacije, ki so čim bližje lastnikovemu domu. Zaradi drugačne zakonodaje in kulture so npr: v ZDA podjetja doma redka, omejujejo se na mime storitvene dejavnosti.

Glede na Anketo o družinskih podjetjih (Vadnjal 1996), so ustanovitelji družinskih podjetij stari nekaj nad 50 let in relativno dobro izobraženi. Izobrazbeno strukturo prikazuje Slika 2.

Slika 2: Izobrazbena struktura ustanoviteljev



Vir: Vadnjal, 1996, str. 70.

V vzorcu prevladujejo tehnični profili, kar se kaže tudi v pregledu predhodnih delovnih izkušenj, kjer prevladuje položaj v proizvodnji in razvoju. Zelo malo je bivših vodilnih delavcev, saj ti verjetno ustanavljajo individualna podjetja v katerih so direktorji več zaposlenih, ne družini. Večina je bila prej zaposlena v družbenih podjetjih. Med motivi za začetek poslovanja ustanovitelji največkrat prištevajo samostojnost in neodvisnost, medtem ko je bil denar med ponujenimi odgovori na zadnjem mestu, več prostega časa pa ni pričakoval nihče.

3. KAJ MORA NUDITI RAČUNOVODSTVO V VSAKEM PODJETJU

3.1. Mesto računovodstva v podjetju

Podjetje je sestavljeno iz med seboj povezanih sestavin, ki vplivajo druga na drugo. V relaciji do okolja je enota, ki bolj ali manj vpliva nanj. Podatki in informacije vstopajo v podjetje iz okolja, v katerem deluje. Podatki vstopajo v informacijski sestav podjetja (v njem se preoblikujejo v informacije). V podjetju so izvajalni, odločevalni in informacijski sestav medsebojno povezani s tokovi podatkov in informacij.

Informacijski sistem spreminja nevtralne podatke v problemsko usmerjene informacije. Razlika med podatki in informacijami je v tem, da podatki nevtralno nakazujejo določeno dejstvo, informacije pa so problemsko usmerjene in koristijo kot podlaga za odločanje. Pri tem je potrebno informacijo oblikovati glede na problem, ki ga želimo rešiti in glede na okoliščine, v katerih problem rešujemo.

Slovenski računovodski standard 30 pravi, da ima računovodska informacija lahko obliko računovodskega izkaza in/ali obliko računovodskega poročila.

Računovodstvo je v podjetju edina informacijska funkcija za spremljanje vseh poslovnih dogodkov, ki kakor koli vplivajo na sredstva in obveznosti do virov sredstev, stroške, odhodke, prihodke in poslovni izid. Vse druge informacijske dejavnosti spremljajo le del poslovnih dejavnosti podjetja. Poleg tega pa je računovodstvo tudi edina informacijska dejavnost, ki vse poslovne dogodke prevede v skupni imenovalac, to je denar (Kavčič, 1997b).

3.2. Rezultat dejavnosti računovodstva

Rezultat dejavnosti računovodstva so računovodska poročila. Koliko so računovodska poročila vseobsežna in kakovostna, je odvisno od več dejavnikov. Najpomembnejši med njimi so (Kavčič, 1997b, str. 305):

- organizacija računovodske službe,
- celovitost računovodske službe,
- strokovna usposobljenost zaposlenih v računovodstvu,
- odnos ravnateljstva podjetja do računovodske službe,
- kakovost notranje in zunanje revizije,
- razumevanje računovodskih informacij itn.

Vsem računovodskim poročilom je skupno, da so jim vir računovodski podatki.

3.3. Vloga računovodje pri poslovnih odločitvah

Računovodja je pogosto tisti, ki tesno sodeluje z vodstvom podjetja ali je celo del vodstva. Kot tak ima pomembno vlogo prav pri poslovnih odločitvah.

Ekonomске kategorije, ki so pomembne za poslovne odločitve, morajo biti natančno definirane in jih morajo enako razumeti pripravljanci in uporabniki teh informacij. S tem ko je računovodja tudi del vodstva podjetja, je zagotovljena kvalitetnejša uporaba računovodskih informacij pri poslovnih odločitvah. Računovodja med množico podatkov izbere prevladujoče. S tem pa posredno vpliva na poslovne odločitve. Tako bi lahko rekli, da računovodja pripravlja odločitve, vodja pa o odločitvah odloča.

3.4. Dejavniki potrebni za kakovostna računovodska poročila

Dejavniki, ki jih je potrebno upoštevati pri graditvi računovodstva, da bo dobo podlaga za odločanje (Kavčič, 1999, str. 8-9):

1. *Pomoč za strateške odločitve.* Računovodstvo mora s svojimi poročili osvetliti strateške odločitve in posledice, ki jih te odločitve prinašajo. Zato ne sme biti le zapisovalec in poročevalec preteklih poslovnih dogodkov. Postavljeno mora biti tako, da bo sposobno ne le pripravljati poročila za strateško načrtovanje, temveč tudi za spremljanje njegovega uresničenega, sprotno prilagajanje možnostim in njegovo revizijo. Računovodstvo bo to nalogo lahko opravljalo, če bo poznalo vrste odločitev, ki morajo biti skladne s cilji podjetja. Ker pa je računovodstvo dejavnost, ki spremlja vse poslovne dogodke v denarni merski enoti, morajo biti cilji kvantificirani. To je tudi razlog, da poznavalci razmer menijo, da cilji podjetja ne morejo biti sprejeti brez prisotnosti računovodje. Ne zato, da bi odločal, temveč zato, da bo vedel kaj so imeli predlagatelji resnično v mislih takrat, ko so kvantificirali cilje.
2. *Komuniciranje brez vrzeli.* Računovodstvo je namenjeno podpori odločanju, zato mora dajati denarne informacije, koristne za tistega, ki odloča. To pa pomeni, da morajo njegova poročila vsebovati informacije in ne le podatke, ki bi jih šele tisti, ki želi odločiti, preoblikoval v informacije. Poleg tega morajo biti poročila po obliki in vsebini prilagojena odločevalcu, ki pogosto nima računovodskega znanja. Prav tu pa je razlog, da tisti, ki pripravlja računovodska poročila, vpliva na odločitve s tem ko izbira pomembne

informacije in jih posreduje v poročilu, ki ni nujno razumljivo tudi njegovemu uporabniku, vsaj ne tako kot oblikovalec poročila želi.

3. *Opredelitev vrste odločitve.* Komuniciranje temelji na preprostem dejstvu, da je treba dati »prave informacije pravi osebi ob pravem času«. To pa zahteva od računovodskih strokovnjakov, da dajejo odločevalcem pomembne, koristne in pravočasne informacije. Ker je večina odločitev enkratnih, je tem zahtevam zelo težko zadostiti, čeprav lahko računovodstvo predvidi, katere vrste odločitev se utegnejo pojaviti in katere informacije bodo v ta namen potrebne.
4. *Izbira ustreznih denarno in nedenarno izraženih meril za merjenje dosežkov podjetja.*
5. *Ločevanje dosežkov ekonomskih enot in poslovdij.* Poslovdjem lahko pripišemo samo tiste uspehe, ki so resnično posledica njihovega prizadevanja. Posamezni vodje lahko vplivajo le na del dejavnosti organizacije, ne pa na celoto. Zato je potrebno pri merjenju uspešnosti vodje upoštevati ene ekonomske kategorije, pri merjenju uspešnosti ekonomske enote ali podjetja kot celote pa druge.
6. *Dajanje le pomembnih informacij.* Tisti, ki predloži računovodsko poročilo, tudi izbere pomembne informacije zanj. Z izbiranjem podatkov in njih preoblikovanjem v informacije vpliva na odločanje. S poudarjanjem enih informacij v poročilu ali z izpustitvijo drugih lahko bistveno preusmeri pozornost tistega, ki (se)odloča.
7. *Ločevanje nujnih in diskrecijskih stalnih stroškov.* Za diskrecijske stalne stroške je značilno, da se ne spreminjajo z obsegom proizvodnje, vendar jih lahko spremenimo v zelo kratkem času. Na uspešnost poslovanja nasprotno vplivajo predvsem dolgoročno, ne pa tudi kratkoročno. Taki stroški so: reklama, propaganda, raziskovalna dejavnost. Nasprotno pa nujnih stalnih stroškov ni mogoče odpraviti v kratkem času. Ponavadi so povezani z opremo in napravami, o katerih smo odločitve sprejeli v preteklosti. Mednje sodijo na primer amortizacija osnovnih sredstev, davki od premoženja in drugo. Z odločitvami v preteklosti smo te stroške sprejeli pod predpostavko, da bomo pridobivali koristi, in sicer zaradi koristne uporabe prvin poslovnega procesa, ki povzročajo te stroške. Ti nastajajo ne glede na to, ali so se predpostavke o koristih uresničile.
8. *Ločevanje diskrecijskih in proizvodjalnih stroškov.* Proizvajalni stroški so nujni za proizvodjalni proces, diskrecijski stroški pa vplivajo na uspešnost v sedanosti in prihodnosti, vendar je proizvodjalni proces možen tudi brez njih. Zato jih lahko zaradi težav bodisi s plačilno sposobnostjo bodisi z upoštevanjem začasno tudi zmanjšamo. To možnost lahko podjetje upošteva zlasti zato, ker ne more točno izmeriti, koliko (če sploh kaj) vpliva na njegovo uspešnost.

9. *Uporaba standardnih stroškov.* Standardni stroški so stroški, ki so v prikazanem znesku teoretično upravičeni. Uporaba standardnih stroškov je zlasti pomembna, kadar ima podjetje razvit sistem odmikov, ki brez uporabe standardnih stroškov ni učinkovit.
10. *Upoštevanje sprememb v času.* Značilno za sodobna podjetja je, da se razmere pri poslovanju zelo hitro spreminjajo. Vzroki so lahko različni, od sprememb proizvodnih razmer, do vplivov iz okolja. Zato je potrebno stalno spremljanje predvsem ustreznih standardnih stroškov in njih prilagajanje novim razmeram.

Računovodstvo je torej dejavnost v podjetju, ki je zelo pomembna kadar se sprejemajo odločite, na splošno, pomembna je pri odločanju.

4. ODLOČANJE V PODJETJU

Odločanje je izbiranje med alternativami. Odločanje pa v realnosti vsebuje velikokrat nekaj več, je bolj zapleteno in je le redkokdaj preprosto izbiranje med alternativami. Pogosto se sprejmejo pomembne odločitve, ki povzročijo posledice, ne da bi se tega prav zavedali. Največkrat se tudi ne zavedamo, da imamo na voljo možnosti izbiranja, včasih pa tudi ne želimo odločati in alternative spregledamo. Ko se odločimo, da ne bomo odločali, smo se že pomembno odločili. Večina poslovodnih delavcev se odloča tako, da ne pušča za seboj natančne evidence o tem, kako in kaj so odločali. Odločanje je v resnici redkokdaj tako jasno, da lahko govorimo samo o izboru alternativ. Največje število odločitev sestoji iz vrste izbiranja in privolitev oziroma od dajanja soglasja v razmikih od začetka reševanja problema do tedaj, ko dosežemo cilj.

Za primer bi prikazala določanje cene za nov proizvod. Preden se cena postavi se sprejme že več odločitev: prvič ali proizvajati nov proizvod ali ne, drugič ko mora prodajna služba pretresti vse možnosti »odločitve« kupcev glede nabave novega proizvoda, želje kupcev glede na njihovo kupno moč itd. Toda nove cene se ne da postaviti samo v razmerju z željami kupcev, ampak tudi v sorazmerju s cenami podobnih proizvodov, pri tem pa ne kaže zanemarjati odločitve konkurentov in končno, treba je upoštevati tudi razmerje med stroški in predvidenim prihodkom v določenem času, tudi predpise. Ustreznemu organu v podjetju se nabere precej alternativ in možnosti končnih odločitev.

Stopnje, faze v odločanju, ki vsaka po svoje vodi h končni odločitvi so (Možina, 1994):

- definiranje problema, naloge, ciljev ter njihova prioriteta obravnavanja,

- zbiranje podatkov, *preučevanje informacij* ter ustreznih kriterijev, ki bi bili primerni pri ocenjevanju,
- iskanje alternativnih rešitev, predvidevanje posledic,
- odločitev, izbor ustrezne alternative, ki bi bila najbolj primerna za uresničitev cilja in naloge,
- načrtovanje izvajanja in izvrševanja odločitev ter motivacija članov za akcijo,
- ocena preverjanje rezultatov odločitve,
- morebitno popravljanje in iskanje novih rešitev, pridobivanje izkušenj za nadaljnje odločanje.

Navedene stopnje so opisane kakor jih terja običajni potek odločanja. Največkrat pa nastajajo zaradi ovir, večjega števila ciljev, različnega prispevka članov pri odločanju in podobnega, razne modifikacije.

Za vsako podjetje velja, da poslovanje potrebuje informacije. Vsebina in obseg informacij se razlikuje od podjetja do podjetja. Vrsta in obseg informacij sta odvisna od njihove pomembnosti (relevantnosti) in od razmerja med njihovo koristnostjo in stroškov zanje. Informacije kot take je potrebno znati uporabiti, le tako lahko omogočajo prepoznavati probleme in vrednotiti dosežke. Računovodske informacije so potrebne na vseh stopnjah odločanja, to je na stopnji načrtovanja, na stopnji pripravljanja, izvajanja in na stopnji nadziranja.

Prenašanje informacij je komunikacijski proces. Pomeni prenašanje sporočil od pripravjalca do prejemnika informacije.

Pri prenašanju informacij je pomembno:

- da ne nastajajo motnje, ki zmanjšajo njihovo koristnost,
- da upoštevamo fizično zmogljivost prejemnika informacij. Prenos prevelikega števila informacij povzroči prenasičenost z njimi in zaradi tega se lahko pomembne informacije izgubijo.

Komunikacija obsega vse pojave, v katerih se razpošiljajo ali usmerjajo informacije. Komuniciranje – izmenjava informacij – je bistvenega pomena za poslovanje podjetja. Informacijo lahko pojmuje kot energijo, ki je vsebovana v sporočilu in poteka od inputa do outputa (Možina, 1994, str. 89)

5. RAČUNOVODSKI IZKAZI KOT NOSILCI RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ

Računovodski izkazi, navedeni po vrstnem redu kot so jim ustrezni računovodski standardi so: bilanca stanja (prikazuje finančni položaj podjetja na določen trenutek), izkaz uspeha (poslovni

izid v poslovnem letu - obdobju), izkaz finančnih tokov (spremembe finančnega položaja v poslovnem letu - obdobju), izkaz denarnih tokov (prejemke in izdatke v obdobju).⁶

Računovodski izkazi vsebujejo računovodske podatke, izhajajoče iz računovodstva, ki izražajo nevtralna dejstva. V okviru računovodskih poročil so podatki sicer deloma že obdelani (razvrščeni v skupine vsebinsko povezanih kategorij, ki že predstavljajo določeno informacijsko moč), vendar je za kvalitetno odločanje na osnovi računovodskih poročil potrebno njihovo nadaljnje analiziranje s pomočjo različnih analitičnih metod. Tu nastopi funkcija računovodskega analiziranja, ki ima za nalogo preoblikovati nevtralne računovodske podatke v problemsko usmerjene informacije, ki so podlaga za poslovno odločanje. Glavna karakteristika računovodske informacije je njena problemska naravnost in s tem njena korist, ki jo prinaša v smislu lažjega in poslovno uspešnega odločanja.

5.1. Uporabniki računovodskih informacij

V literaturi najdemo veliko delitev računovodskih poročil. Kavčič (1997a, str. 306) navaja členitev po različnih vidikih: o vidiku uporabnikov, po časovni dinamiki, glede na obdobje, na katero se informacije v računovodskih poročilih nanašajo, glede na to ali so računovodska poročila namenjena neposredno spodbudi ali poznavanju razmer, glede na to ali obsegajo računovodska poročila informacije o več različnih ali nasprotno le informacije o izbrani različici. Vsako poročilo s svojega zornega kota pojasnjuje določeno stanje ali določen proces, zato ga je potrebno obravnavati individualno in z vso skrbnostjo.

Zaradi različnosti uporabnikov računovodskih informacij v literaturi pogosto najdemo predlog o delitvi računovodstva na notranje računovodstvo (imenovano tudi poslovodno), ki pripravlja informacije za notranje uporabnike, in zunanje računovodstvo (imenovano tudi finančno), ki pripravlja informacije za zunanje uporabnike.

Slovenski računovodski standard 30 (SRS 30)⁷ je namenjen prav računovodskemu informiranju in loči notranje in zunanje uporabnike računovodskih informacij. Prav to delitev sem izbrala, ker v zadnjem poglavju obravnavam prav zunanje in notranje uporabnike računovodskih informacij in z njimi povezane značilnosti.

⁶ prvi trije predstavljajo temeljne računovodske izkaze, medtem ko zadnji služi za notranje potrebe v podjetju.

⁷ uporabljam stare SRS

5.1.1. Notranji uporabniki računovodskih informacij⁸

To so vodje in izvajalci posameznih nalog, ki morajo odločati o podrobnosti izvajanja, poslovodstvo podjetja, izvršilni organi upravljanja v podjetju, zaposleni v podjetju in lastniki podjetja z aktivno pravico do upravljanja (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 167). Računovodske informacije, pripravljene za njihovo odločanje, so odraz njihovih potreb po njih, računovodska poročila pa so po vsebini in obliki prilagojena njihovim zahtevam. Od kakovosti pripravljenih poročil je odvisna kakovost poslovne odločitve. Informacije v teh poročilih morajo biti koristne za poslovno odločanje. Da so koristi večje od njihovih stroškov pa je tudi edina omejitev pri izdelovanju tovrstnih poročil.

Pogosto se dogaja, da prejemnik prejme popačeno informacijo. Vzroki za to (Kavčič, 1997a, str. 306):

1. popačena percepcija, ko je zaznava sporočila pristranska,
2. razlika med prevodi (isti znaki imajo drugačen pomen za dajalca sporočil kot prejemnika),
3. napaka abstrakcije in diferenciacije (upoštevamo nekatere vidike in zanemarjamo druge),
4. pomanjkljiva skladnost (predvsem kadar gre za različne kanale informiranja),
5. nezaupanje v vir informacij,
6. uporaba žargona (npr.: v računalništvu),
7. manipuliranje, zadrževanje informacij (namerno zadrževanje informacij, ki so morda neugodne).

Prejemniki poročil včasih ne najdejo tistega, kar jim sporočajo pripravljalci sporočil. Razloge za to pa strokovnjaki iz prakse opredeljujejo (Kavčič, 1997a, str. 307):

- različno stopnjo strokovnosti zaposlencev v procesu pripravljanja informacij in v odločevalskem procesu. Rezultat tega je neenako razumevanje strokovnih pojmov,
- podatkovna navlaka, ki je pogosto razlog, da prejemalci poročil niso informirani o problemu, ki ga imajo v svoji pristojnosti.

Računovodstvo za notranje uporabnike informacij zadovoljuje potrebe notranjih uporabnikov informacij v posameznem podjetju. Pogosto ga imenujemo tudi poslovodno računovodstvo. Rezervirano je za notranje odločitve, ki pomenijo poslovno tajnost. Informacije, ki jih to računovodstvo daje, so strogo usmerjene in prilagojene tistim, ki odločajo. Okolje do teh informacij ne pride, čeprav bi bilo za njih zainteresirano.

⁸ gledano z vidika računovodskega poročanja

5.1.2. Zunanji uporabniki računovodskih informacij

To so lastniki podjetja brez aktivne pravice do upravljanja, možni vlagatelji kapitala v podjetje, dajalci dolgoročnih posojil podjetju, dobavitelji, ki mu dajejo dolgoročne blagovne kredite, dajalci kratkoročnih posojil in drugi njegovi kratkoročni upniki, njegovi stalni kupci, konkurenti, država in javnost (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 168). Računovodska poročila za zunanje uporabnike (po vsebini, obliki in času) predpisuje država in tako zagotovi, da je javnosti in drugim, ki so zainteresirani za delovanje podjetja, zagotovljena neka minimalna raven informacij o delovanju podjetja. Temeljna računovodska poročila za zunanje uporabnike so bilanca stanja, izkaz uspeha in izkaz finančnih tokov.

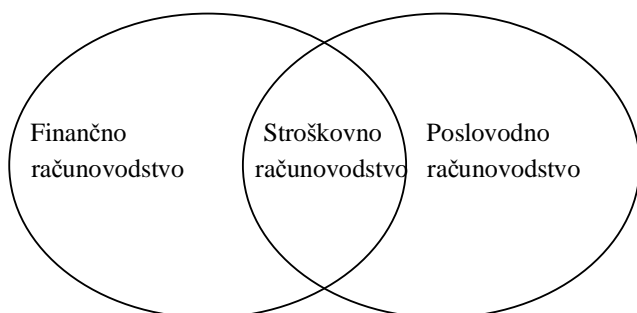
Informacije za zunanje uporabnike pripravlja finančno računovodstvo. Te informacije pogosto nimajo vnaprej opredeljenega uporabnika in so za to v nekem smislu standardizirane. Pripravljene morajo biti tako, da zadovoljijo potrebe čimveč možnih uporabnikov. Računovodstvo za zunanje uporabnike informacij spremlja in proučuje premoženjski in finančni položaj ter poslovno in finančno uspešnost podjetja kot celote. Zaradi vrednostnih in finančnih podatkov o stanjih in spremembah, ki so posledica razmerja do okolja, mu pravimo tudi finančno računovodstvo.

Država v imenu javnosti zahteva, kako naj bo organizirano računovodstvo in katere so minimalne informacije, ki jih mora dobiti javnost zato, da so kolikor mogoče zadovoljene njene potrebe po informacijah. Pri nas zakon o gospodarskih družbah in slovenski računovodski standardi določajo ekonomske kategorije, ki morajo biti predstavljene v temeljnih računovodskih poročilih, in obliko ter vsebino temeljnih računovodskih poročil.

Poleg delitve računovodstva glede na uporabnike (poslovodno in finančno računovodstvo) poznamo tudi delitev glede na spremljanje poslovnih dogodkov.

Stroškovno računovodstvo spremlja poslovne dogodke znotraj poslovnega sistema, *finančno računovodstvo* pa poslovne dogodke zunaj poslovnega sistema. *Poslovodno računovodstvo* v tem

Slika 3: različne vrste računovodstva



primeru ni tretja vrsta računovodstva, temveč le preoblikuje nevtralne podatke, ki jih pripravljata ti dve vrsti računovodstva, v informacije za poslovno odločanje.

6. RAČUNOVODSKE INFORMACIJE V DRUŽINSKEM PODJETJU

Mnoga družinska podjetja so vsaj na prvi stopnji svojega razvoja bila podjetja, kjer je bil lastnik podjetja hkrati tudi direktor in finančnik. V primeru, da je bil tudi edini zaposlen v podjetju gre za tako imenovano (ang. one man band) podjetje.

Ne glede na to kako je družinsko podjetje organizirano, pa tako podjetje nujno zahteva celovito poznavanje finančnega poslovanja, saj je vodenje in upravljanje financ v družinskem podjetju nekaj povsem drugega kot v večjem podjetju, državni ustanovi, kjer posamezni uslužbenci opravljajo bolj specializirane vloge na področju financ. To se pokaže že pri ustanavljanju družinskega podjetja, ko si ustanovitelj prizadeva pridobiti kapital za ustanovitev in zagon svojega podjetja.

Večina majhnih podjetij ne izkoristi vseh možnosti, da bi sami financirali ustanovitev in zagon poslovanja, računajo na kar najugodnejše bančno posojilo (Hauc, 1995, str.32).

Ko gre za družinsko podjetje, je ustanovitelj pogosto pripravljen vložiti velik kapital v začetek poslovanja. In ker gre za družinsko podjetje je tudi kapital družinski. Družinski kapital pa je ponavadi večji kot kapital posameznika, saj se v kapital prispevajo tudi prejšnje generacije, ki imajo nekaj kapitala privarčevanega. Obenem pa se pojavi večje tveganje, saj bi bila ob morebitnem neuspehu ogrožena celotna družina. Prav tako večjo donosnost kapital občuti vsa družina.

Če opustimo možnost, da bi se podjetje dokapitaliziralo z izdajo delnic, je edina pot financiranja prek bank.

Večina slovenskih bank se izogiba usmerjanju denarja v povsem nove oblike zasebnega podjetništva (Hauc, 1995, str.32). Tveganje v začetnem obdobju poslovanja je veliko. S tem je povezano tveganje banke, da ji podjetje danega posojila ne bo vrnilo.

Izkušnje iz tujine kažejo, da je prav razmerje banka - družinsko podjetje močno razvito, saj je konzervativnim bankam hitro jasno, da družinska podjetja razmišljajo na dolgi rok, torej so morebitne naložbe v družinska podjetja varnejše.

Naše banke bodo morale šele razviti prijeme, kako pridobiti družinska podjetja.

Finance so ena od najpomembnejših morebitnih spornih področij družinskih podjetij, saj se tu najbolj jasno mešata poslovni in zasebni interes.

6.2. Vloga računovodstva pri poslovnih odločitvah

Vodstvo podjetja potrebuje za vodenje svojega podjetja različne računovodske informacije. Potreba podjetja po računovodskih informacijah je odvisna predvsem od velikosti podjetja, razvejanosti dejavnosti, faze razvoja podjetja in pa v veliki meri tudi od znanja in pa osebnih lastnosti kadra zaposlenega v podjetju.

Računovodstvo mora podjetju zagotoviti koristne in učinkovite informacije, ki pa morajo biti pridobljene z najnižjimi stroški. Učinkovite pa so tiste informacije, ki vodstvu družbe olajšajo poslovne odločitve.

Informacije računovodskega sistema imajo več namenov:

- vodstvu podjetja omogočajo upravljati s stroški ter planirati in kontrolirati poslovanje,
- s posebnim poročanjem pomagajo vodstvu podjetja pri strateških in taktičnih odločitvah (odločitve o cenah, odločitve o investicijah, odločitve o tem, kateremu izmed proizvodov dati prednost, odločitve o splošni poslovni politiki ter pri sprejemanju dolgoročnih planov),
- z zaključnim računom poročati vodstvu podjetja, lastnikom, vladnim institucijam ter drugim zunanjim partnerjem o finančnem položaju podjetja.

Informacije, ki jih računovodstvo nudi, so namenjene za:

- planiranje, kontrolo in notranje vrednotenje dosežkov,
- sprejemanje poslovnih odločitev,
- finančno poročanje ter zunanje vrednotenje dosežkov.

Ob upoštevanju velikosti podjetja je določena minimalna zasnova knjigovodskega informacijskega sistema. Zakon o gospodarskih družbah deli podjetja na majhna, srednja in velika. Razvrstitev se opravi na podlagi naslednjih kriterijev:

- števila zaposlenih,
- višina letnih prihodkov,
- povprečna vrednost aktive po letnih računovodskih izkazih v zadnjem poslovnem letu.

6.3. Odločanje v družinskem podjetju

Ko obravnavam problematiko računovodskih informacij v družinskih podjetjih, se bom na tem mestu omejila predvsem na poslovodno računovodstvo. To je rezervirano za notranje odločitve.

Kot sem že omenila družinsko podjetje ni pravna oblika. Družinsko podjetje je organizirano kot katerakoli pravna oblika, ki jo zakon dovoljuje.

Posebnost računovodskih informacij se kaže pri pripravljanju, posredovanju in sprejemanju računovodskih informacij za notranje uporabnike. Računovodstvo za notranje uporabnike, pogosto imenujemo tudi poslovodno računovodstvo, ki ponavadi pomeni poslovno tajnost. Te informacije so strogo usmerjene in prilagojene tistim, ki odločajo.

Po uporabnikih informacij in tistih, ki odločajo, se družinsko podjetje močno razlikuje od nedružinskega podjetja.

Razprave o razlikah med družinskimi in nedružinskimi podjetji večinoma temeljijo na dejstvu, da gre v družinskem podjetju za mešanico racionalnega razmišljanja in čustvenega obnašanja. To pa sta dve precej težko združljivi stvari (Vadnjal, 1999, str. 48).

Vsako odločitev bi v grobem lahko ocenili kot dobro oziroma slabo. V primeru družinskega podjetja je kombinacija dobrega in slabega bistveno bolj zapletena. Neka odločitev je lahko dobra za podjetje in slaba za družino oz. dobra za družino in slaba za podjetje. Tako odločitve niso več samo dobre in slabe, ampak dobimo štiri kombinacije dobrega/slabega za družino/podjetje. To je prikazano na spodnji sliki.

Slika 5: Razlika v sprejemanju odločitev v navadnem ali družinskem podjetju

Odločanje v navadnem podjetju

Podjetje

Dobro

Slabo

Odločanje v družinskem podjetju

Podjetje

Družina

Dobro

Slabo

Vir: Vadnjal, 1999, str. 49.

Pripravljalci računovodskih informacij, ki pomenijo poslovno tajnost se morajo v družinskem podjetju še posebej zavedati dejstva, da bi ob morebitnem razkritju ogrozili ne le podjetje temveč tudi družino. Prav zato pa se v družinskem podjetju težje odločajo, koga postaviti na tako delovno mesto. Najboljša rešitev je zagotovo eden izmed družinskih članov. Toda stvar se zaplete, ko se pokaže, da družinski član za tako delovno mesto nima ustrezne izobrazbe in sposobnosti. Tako lahko računovodske informacije ne zadevajo predmeta odločanja, niso popolne, ustrezne po obsegu, pravočasne in dostopne. Odločitve na podlagi takih informacij so slabe. To pa ne vpliva slabo samo na poslovanje podjetja. Negativno vpliva tudi na družino.

Nasprotno, člani družine dobro poznajo podjetje in so sposobni kvalitetnejšega preoblikovanja podatkov v problemsko usmerjene informacije. V primeru, da takega družinskega člana v podjetju ni, je pomembno, da se za delovno mesto izbere nekoga, ki ima takšne sposobnosti.

Posebnosti računovodskih informacij se nanašajo na prednosti in slabosti družinskih podjetij. Dejstvo, da gre v družinskem podjetju za tesno povezanost družine in podjetja se odraža v vseh sestavinah politike podjetja. To je tudi razlog, da sem prav temu namenila dobršen del prvega poglavja.

V poglavju 3. 3. je opisana vloga računovodje v podjetju. Ta vloga dobi v družinskem podjetju novo dimenzijo. Računovodja v družinskem podjetju mora biti oseba, ki z lastnikom in direktorjem takega podjetja tesno sodeluje. Pogosto se namreč zgodi, da lastnik podjetja nima ekonomske izobrazbe oz. mu je to področje precej tuje. Zelo dobro se spozna na svoj posel (npr. ima izobrazbo tehnične stroke) in je pri opravljanju tega uspešen. Toda za vodenje podjetja to ne zadostuje. Pri vodenju so potrebne tudi sposobnosti in znanja (npr: kadrovska, organizacijska, finančna). Prav vse kvalitete v enem človeku težko najdemo.

Vodja družinskega podjetja mora biti človek, ki si je sposoben, poleg svojega poklicnega dela, izbrati sodelavce s strokovnim znanjem drugih, za vodenje potrebnih področij. Tako so dobri računovodje, kadrovniki, pravniki in podobni profili v podjetju nujno potrebni. Svetovalce kot take si lahko omislijo tudi kot najete storitve.

Že tradicionalno je mera uspeha nekega podjetja: njegov dobiček. V primeru, da gre za družinsko podjetje je meriti finančno stanje podjetja premalo. Družinsko podjetje se ne obravnava kot posel, gre za družinski posel (ang. family business). Pomembno se mi zdi poudariti, da so človeške zmožnosti pomemben del premoženja vsakega podjetja, vendar pa, za razliko od ostalih prvin poslovnega procesa, niso izkazane med sredstvi v aktivni klasične bilance stanja. Računovodstvo človeških zmožnosti (ang: Human Resource Accounting) obravnava zaposlene kot premoženje podjetja, kar pomeni, da daje človeškim zmožnostim vrednostni izraz. Prav delo družinskih članov, ki delajo bolj zavzeto, imajo večjo motivacijo in interes, odločilno vpliva na uspešnost poslovanja družinskih podjetij. Tako je podjetje bolj prilagodljivo, hitreje reagira na spremembe

in se jim prilagodi. To daje družinskim podjetjem pomembno konkurenčno prednost, če jih znajo izkoristiti.

Družinsko podjetje zahteva specifično vodenje in posledično tudi specifično pripravo, posredovanje in sprejemanje računovodskih informacij. Duh (1996a, str. 394) navaja naslednje zahteve:

- doseganje in vzdrževanje meje med emocionalnim družinskim področjem ter upravljanjem in vodenjem,
- vzpostavitev inštrumentov, ki olajšujejo reševanje družinskih problemov,
- razvoj struktur, ki so usmerjene v okolje podjetja in so neodvisne od nerešenih družinskih problemov,
- izgradnja strukture, ki zagotavlja obstoj podjetja tudi ob nastopu določenih družinskih problemov (npr. nasledstvo v vodenju).

Družinsko podjetništvo je pod velikim vplivom »družinske zavesti«. Pogosto sprejemajo odločitve v korist družine in ne podjetja, kljub tem pa ostajajo družinska podjetja ena najuspešnejših podjetij. Ob preudarnem izkoriščanju vseh prednostih (glej 1. poglavje), lahko izkoristijo svoje konkurenčne prednosti na trgu.

Pri računovodskih informacijah je vedno prisotno dejstvo, da so zaupne narave ne samo za podjetje, temveč tudi za družino ali pa imajo »čustven naboj«, ki razširi problemsko usmerjenost računovodske informacije.

Mislim, da v primeru, ko družinsko podjetje

- ustvari harmonijo med zaposlenimi (zaposlenimi družinskimi člani in tudi tistimi družinskimi člani, ki niso zaposleni, pa vseeno vplivajo na poslovanje podjetja),
- se sprijazni z dejstvom, da niso vsi sposobni dosegati visoko intelektualno raven in da morajo nekateri opravljati tudi poklicna dela in dela tehnikov. Strokovne naloga pa prepustijo tistim, ki so za to usposobljeni,
- se zave, da je podjetje odvisno tudi od zaposlenih, ki niso družinski člani,
- premoženja podjetja ne obravnava izključno kot svojega (družinskega) premoženja

lahko doseže zavidajoč položaj na trgu.

7. POSEBNOSTI RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ V DRUŽINSKEM PODJETJU – SAMOSTOJNEM PODJETNIKU

Družinska podjetja so pogosto organizirana kot samostojni podjetniki posamezniki⁹ ali družbe z neomejeno odgovornostjo. Da so podjetniki značilna družinska podjetja, izhaja tudi iz slovenskega zakona o gospodarskih družbah, ki pravi, da če podjetnik umre, lahko njegov dedič nadaljuje zapustnikovo podjetje, v imenu tega podjetja pa uporablja tudi ime in priimek zapustnika.

7.1. Predstavitev podjetnika

Po ZGD je podjetnik fizična oseba, ki na trgu opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost in odgovarja za obveznosti z vsem svojim premoženjem. Osnovne značilnosti podjetnika so enake kot so značilnosti gospodarskih družb. To so: samostojnost (lastna korist in tveganja), pridobitnost (poslovanje zaradi dobička) in opravljanje dejavnosti na trgu.

Podjetnik odgovarja za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem, kar pomeni tako s poslovnim premoženjem kot tudi s tistim, ki ga uporablja za svoje osebne namene tj. zasebnim premoženjem.

Pomembno je razlikovati med naslednjimi izrazi: obrtnik, podjetnik in zasebnik. Pojem podjetnik je širši pojem od obrtnika. Zasebnik se pojavlja v zakonu o dohodnini (Uradni list RS, št. 71/93), in sicer kot fizična oseba, ki opravlja dejavnost in je vpisana v sodni register ali drugo predpisano evidenco na območju Republike Slovenije. Podjetnik pa izhaja iz ZGD kot oblika organiziranosti pridobitne dejavnosti in je širši od obrtnika, ki se pojavlja v obrtnem zakonu (Uradni list RS, št. 50/94) tudi kot fizična oseba, ki ima obrtno dovoljenje za opravljanje obrtne dejavnosti in je vpisana v obrtni register. Z davčno zakonodajo sta za vse zasebnike poenotena način vodenja poslovnih knjig ter ugotavljanje davčne osnove.

7.2. Vodenje poslovnih knjig podjetnika

Podjetniki vodijo poslovne knjige zaradi njihovih interesov in zaradi davčnih potreb. Pri vodenju

⁹ V nadaljevanju : podjetnik.

poslovnih knjig morajo upoštevati s SRS predpisana splošna načela in pravilnik o vodenju poslovnih knjig in sestavljanju letnega poročila za samostojnega podjetnika posameznika.

Način vodenja poslovnih knjig je odvisen od velikosti podjetnika. V skladu s 74. členom ZGD velja za podjetnike poseben način vodenja poslovnih knjig. Minister za gospodarske dejavnosti je v soglasju z ministrom za finance, v skladu s prej navedenim členom ZGD izdal pravilnik o vodenju poslovnih knjig in sestavljanju letnega poročila za samostojnega podjetnika posameznika¹⁰. Od 1. januarja 1995 podjetniki uporabljajo pri vodenju poslovnih knjig pravilnik, objavljen v Uradnem listu RS, št. 76/97 in 86/98.

Podjetnik je dolžan knjižiti v poslovnih knjigah na podlagi verodostojnih knjigovodskih listin, ki nedvoumno kažejo poslovne dogodke in vsebujejo ustrezne podatke za knjiženje. Pri tem pa upošteva načela pravnega in urejenega vodenja poslovnih knjig iz 14. člena pravilnika o vodenju poslovnih knjig.

Obstajata dva sistema vodenja poslovnih knjig: enostavno knjigovodstvo in dvostavno knjigovodstvo. Podjetnik si lahko prosto izbere vodenje poslovnih knjig, ko prične opravljati dejavnost. Podjetnik, ki že opravlja dejavnost in izpolnjuje merila za enostavno knjigovodstvo¹¹, se lahko prostovoljno odloči za enostavno ali dvostavno knjigovodstvo.

V nadaljevanju obravnavam podjetnika, ki vodi enostavno knjigovodstvo.

S pravilnikom o vodenju poslovnih knjig so predpisane le vrste poslovnih knjig, njihova obvezna vsebina, oblika pa ne. Podjetnik z enostavnim knjigovodstvom praviloma uporablja tri poslovne knjige: knjigo prihodkov in odhodkov, knjigo ostalih terjatev in obveznosti in register osnovnih sredstev. Vse knjige, ki jih mora voditi, se letno zaključujejo, razen registra osnovnih sredstev, ki je trajen. Knjige se zaključujejo na dan 31. december. Pri prenehanju opravljanja dejavnosti, spremembi predmeta poslovanja oziroma statusni spremembi se knjiga prihodkov in odhodkov zaključi z dnem prenehanja oziroma spremembe. Podjetnik sestavi na podlagi podatkov iz poslovnih knjig in popisa letno poročila za obračunsko obdobje (poslovno leto) in ga najkasneje do 28. februarja naslednje leto predloži skupaj z napovedjo za odmero davka od dohodka pristojnemu davčnemu uradu, kjer je vpisan v davčni register. Letno poročilo je podjetnik dolžan sestaviti tudi ob prenehanju opravljanja dejavnosti

¹⁰ odslej: pravilnik o vodenju poslovnih knjig

¹¹ za enostavno knjigovodstvo se podjetnik lahko odloči v primerih, ko ne presegajo vsaj dveh meril, predpisanih v 2. členu pravilnika o vodenju poslovnih knjig:

- da povprečno število zaposlenih ne presega 5;
- da so letni prihodki manjši od 25.200.000,00 SIT;
- da povprečna vrednost aktive na začetku in na koncu obračunskega leta ne presega 12.600.000,00 SIT.

oziroma ob statusni spremembi. Letno poročilo obsega:

- bilanco stanja (4. člen pravilnika o vodenju poslovnih knjig), ki prikazuje stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev ob koncu obračunskega obdobja in
- izkaz uspeha (6. člen pravilnika o vodenju poslovnih knjig), ki prikazuje stroške, donose in poslovni izid v obračunskem obdobju.

7.3. Problemi, ki se pojavljajo v zvezi z organiziranjem računovodske službe

Značilno za računovodstvo družinskih podjetij, predvsem malih podjetnikov je, da se zaradi visokih stroškov dela raje odločajo za nakup določenih storitev, tako tudi računovodske podpore.

7.3.1. Vodenje računovodstva preko računovodskega servisa

Družbe, ki svoje računovodstvo zaupajo zunanjemu izvajalcu – servisu, imajo manj stika z računovodskimi podatki in informacijami kot tiste, ki imajo računovodstvo organizirano znotraj svojega poslovnega sistema. Pogosto si ob besedi računovodstvo, predstavljajo nekaj zoprnega, neustvarjalnega, nekakšnega »nujnega zla«. Povzroča nepotrebne stroške in je namenjeno le temu, da davčna uprava dobi podatke, koliko davka morajo plačati.

Raziskava o delovanju računovodskih servisov v Sloveniji je pokazala, da so v računovodskih servisih zaposleni pretežno ekonomski tehniki, kar pa ni razveseljujoče dejstvo (Koželj, 1995, str. 127). V računovodskih servisih bi morale biti zaposlene osebe, ki so dovolj strokovno usposobljene. Računovodski servisi namreč ne opravljajo le dejavnosti knjiženja poslovnih dogodkov in sestavljanja običajnih računovodskih obračunov, temveč bi morale za svoje naročnike opravljati tudi dejavnost računovodskega predračunavanja in analiziranja. Tu pa je potrebno poznavanje metod računovodskega predračunavanja in analiziranja, Slovenskih računovodskih standardov in drugih predpisov.

Na uspešnost računovodskih servisov v veliki meri vplivajo njihove stranke, saj slabo poslovanje ali celo stečaj podjetja - naročnika pomeni izpad prihodkov za računovodski servis. Zato računovodski servisi težijo k pridobitvi čim večjega števila naročnikov. S tem pa se ob nezadostnem številu ustrezno usposobljenih zaposlenih in pomanjkanju tehnične opreme delo računovodskih servisov skrči na minimum – to je obdelavo preteklih poslovnih dogodkov v podjetju in pripravo obveznih računovodskih izkazov in obračunov. Za zahtevnejše predračune in analize pa zmanjka časa oziroma ni zadostnega znanja in interesa. V prihodnosti naj bi se računovodski servisi usmerili predvsem v svetovanje podjetjem pri določanju njihove poslovne politike. V že omenjeni raziskavi je le 64 % anketiranih računovodskih servisov odgovorilo, da tudi finančno in računovodsko svetujejo svojim naročnikom. Krivda ni le na strani računovodskih

servisov, temveč so velikokrat tudi naročniki nezainteresirani za dodatne podatke in informacije, saj ne vedo, kako si lahko z računovodskimi informacijami pomagajo pri vodenju podjetja. Poleg tega velikokrat računovodskim servisom dostavljajo knjigovodsko dokumentacijo z veliko zamudo, tako da servisi ne morejo pripravljati sprotnih informacij o poslovanju podjetja.

Računovodski servisi vodijo zato računovodstvo predvsem v mejah, ki so določene s predpisi. Pogostokrat se zgodi, da je podjetnik že zadovoljen, če vodenje računovodstva zadošča predpisom in se s tem izogne plačilu morebitnih kazni. Podjetniki iščejo računovodski servis, ki je pripravljen voditi računovodstvo za čim nižjo ceno. Temu primerna je potem tudi sposobnost in strokovnost računovodskega servisa. Samostojni podjetniki zato ne razpolagajo z informacijami, ki so bistvene za poslovno odločanje.

Če analiziram dejavnike, ki jih je treba upoštevati pri graditvi računovodstva, da bodo dobra podlaga za odločanje (opisani v poglavju 3. 4.) pri samostojnem podjetniku, zagotovo lahko trdim, da pri njih večine ni (Kavčič, 1999, str. 9). Razlogov je več. Najpomembnejši pa je ta, da samostojni podjetnik zaupa računovodstvo zunanji inštituciji. Ta je manj povezan s podjetnikom, zato pri pripravi računovodskih informacij ne more upoštevati vseh kakovostnih dejavnikov.

7.3.2. Razlog za selitev računovodstva iz hiše

Menim, da si samostojni podjetnik zaradi svoje majhnosti ne more zagotoviti zadostnih finančnih sredstev za kakovostno računovodstvo. Kakovostno računovodstvo v smislu svojega lastnega računovodstva ali izbiro računovodskega servisa.

Zato računovodske informacije podjetnika niso popolne in ne ustrezajo sodilom za dobre računovodske informacije. Računovodstvo je omejeno le na knjigovodstvo, ostalih funkcij računovodstva (računovodsko predračunavanje, računovodsko analiziranje in računovodsko nadziranje) pa ni.

Večina lastnikov ne obvlada računovodskih funkcij, niti niso sposobni uporabiti računovodskih informacij za vodenje in upravljanje družbe. Največje probleme imajo s finančnim poslovanjem in odločitvami, ki so povezane z investiranjem. Težave imajo z načrtovanjem investicij, saj običajno precenjujejo dobičkovnost in plačilno sposobnost svojega poslovnega sistema. Kadar se jim finančna konstrukcija podre, so prisiljeni najeti draga kratkoročna bančna posojila, ki skupaj z nesmotno investicijo pomenijo dolgoročno zadolževanje.

Računovodsko službo lastniki največkrat »preselijo iz hiše« zaradi naslednjih razlogov:

- ker se sami s tem ne znajo ali ne nameravajo ukvarjati,
- s tem so se razbremenili velikih skrbi, saj bo servis naredil vse, kar zahteva zakon,

- ne vidijo večje koristi računovodstva pri vodenju družbe ali je ne poznajo.

Ko se odločijo za organiziranje računovodske funkcije v servisu, ločijo računovodski podsistem od celotnega poslovnega sistema. Tako so oddaljeni od informacij, ki jih potrebujejo za odločanje.

Po nekaterih podatkih je to tudi razlog, da veliko malih podjetnikov propade prej kot v 5-ih letih, saj imajo premalo informacij za ustrezno poslovno odločanje.

7.4. Problemi pri najemanju (dolgoročnih) posojil

Podjetnik za svoj razvoj in doseganje zastavljenih ciljev nujno potrebuje denar. Z dobrim poslovanjem in skrbnim trošenjem si ga nekaj privarčuje, vendar je to pogosto premalo za uresničitev ciljev. Tako si podjetniki denar izposodijo od banke.

Ko banka odobri posojilo, se izpostavi tveganju, da posojila ne bo dobila vrnjenega pravočasno, ali pa ne bo dobila nazaj dela ali celo celotnega posojenega zneska. Če se to zgodi, tudi sama zaide v težave pri izpolnjevanju svojih obveznosti do vlagateljev. Tako se sooči s problemom plačilne sposobnosti in njeno poslovanje je ogroženo, saj obstaja možnost, da ljudje izgubijo zaupanje vanjo. Banka se zaveda, da se tveganju v celoti ne more izogniti. Na eni strani si zato prizadeva, da v fazi odobravanja posojil realno ugotovi plačilno sposobnost in boniteto komitenta, na drugi strani pa postavlja takšno obrestno mero, da le ta vsebuje strošek tveganja vračila posojila. Tveganje je pri vseh ostalih enakih pogojih odvisno od ekonomskega stanja komitenta. Zato je pomembno, da se ovrednoti ekonomsko stanje. V zvezi s tem se pojavljajo izrazi, kot so boniteta komitenta, finančna boniteta komitenta, posojilna sposobnost itd.

7.4.1. Pomen računovodskih poročil za oceno bonitete

Osnovo za izračun finančne bonitete predstavljajo podatki iz letnih računovodskih poročil komitenta. Podjetnik na podlagi podatkov sestavi iz poslovnih knjig in opravljenega popisa letno poročilo za obračunsko obdobje (poslovno leto) in ga najkasneje do 28. februarja naslednje leto predloži skupaj z napovedjo za odmero davka od dohodka pristojnemu davčnemu uradu.

Letna poročila nudijo bonitetnemu analitiku informacijo o finančnem položaju, o uspešnosti in o spremembah finančnega položaja komitenta. Zato je izredno pomembno, da so ta poročila sestavljena tako, da so odraz resničnega stanja in da so razumljiva. Drugače povedano, računovodska poročila in iz njih izvirajoče informacije morajo biti kakovostno pripravljene. To

naj bi bilo navsezadnje tudi v interesu samega komitenta, ki si želi dobiti čim višjo bonitetno oceno.

Pripravljenci računovodskih poročil se morajo zavedati, da s temi poročili komitent želi narediti pozitiven vtis in v največji možni meri zadovoljiti banko, ki nastopa v vlogi zunanjega uporabnika računovodskih informacij. Na osnovi teh informacij se namreč banka odloča, ali bo s komitentom sodelovala (mu odobrila posojilo) oziroma dosedanji obseg poslovanja razširila ali pa bo sodelovanje zavrnila.

Banka pri ocenjevanju bonitete komitenta uporablja oziroma se naslanja prav na računovodske informacije. Zavedati pa se mora, da imajo računovodske informacije tudi nekaj omejitev (Carič, 1999, str.18):

- prva in najpomembnejša omejitev je, da so računovodske informacije le del nujno potrebnih informacij za uspešno odločanje v zvezi s komitentom. Osebni razgovor s posojilojemalcem je lahko pomembnejši od njihovih računovodskih izkazov,
- druga omejitev se nanaša na dejstvo, da računovodstvo ni znanstveno natančna veda, saj računovodske informacije velikokrat temeljijo na ocenah, sodbah in podobno (npr. določanje dobe koristnosti strojev je ponavadi stvar presoje),
- tretja omejitev računovodskih informacij je v njihovi osnovni lastnosti, to je, da so izražene vrednostno oziroma z denarno enoto. Zato je pri njihovem oblikovanju in uporabljanju treba upoštevati tudi vpliv inflacije,
- zadnja omejitev pa je, da so lahko računovodske informacije temelj za odločitve, ki neugodno vplivajo na uspešnost poslovanja sistema kot celote.

Za kvalitetno oceno bonitete je potrebna bogata podatkovna osnova. Vir informacij za pripravo bonitetne ocene so letna računovodska poročila. Banka kot zunanji uporabnik računovodskih informacij želi, da so računovodske informacije, na katerih sloni njena odločitev (odobritev posojila) kakovostne.

Podjetnik se mora pri oblikovanju računovodskih informacij, ki jih banki posreduje v obliki letnih računovodskih poročil, zavedati, da je njihovo računovodstvo ponavadi zoženo le na knjigovodstvo. Le to pa zato ne more biti samo po sebi namen, niti ne more biti organizirano samo zato, da bi čimbolj zvesto prikazovalo preteklost. Podjetnik bo namreč, kot že rečeno, za banko perspektivni poslovni partner le, če bo uspešno posloval tudi v prihodnje. Banki mora zato posredovati popolne računovodske informacije. Čimbolj namreč informacija zrcali resničnost, tem bolj natančna je in tem bolj uporabna za sprejemanje odločitev.

Ker je računovodstvo podjetnika pogosto zoženo le na knjigovodstvo, tako pripravljene računovodske informacije niso popolne oziroma ne ustrezajo kriterijem za dobre računovodske

informacije. Posledično to vpliva tudi na boniteto. V bančni praksi se velikokrat zgodi, da je zaradi prej omenjenega vzroka, ocenjevanje bonitete podjetnika otežkočeno ali celo nemogoče.

SKLEP

Osamosvajanje Slovenije in z njim povezane ekonomske in politične spremembe so močno spremenile notranje in zunanje okolje slovenskih podjetij. Ustanovljenih je bilo veliko podjetij, mnoga med njimi tudi kot družinska podjetja. Ustanoviteljev prvotni namen ni nujno bil ustanoviti družinsko podjetje. Nekatera podjetja pa so se oblikovala tudi iz že delujočih obrtnikov.

Družinsko podjetje ni pravni pojem, saj zakon (v Sloveniji je to Zakon o gospodarskih družbah 1993) družinskega podjetja ne opredeljuje kot posebne pravne oblike. Družinsko podjetje je družbeno – ekonomski pojem, pravna oblika pa je poljubno izbrana glede na določila zakona, ki velja v določeni državi.

Ker je privatno življenje podjetniške družine tesno povezano z »življenjem« podjetja, so tudi cilji družinskega podjetja odraz družinskih ciljev.

Velik problem v družinskih podjetjih predstavlja nasledstvo, nerazrešeno nasledstvo pa je izvor možnih konfliktov v družinskem podjetju. Nasledstvo mora biti načrtovano. Pomembno vlogo pri tem ima ustanovitelj oziroma lastnik, ki se umika iz podjetja. On mora voditi ta proces interesnega usklajevanja.

Odločanje v družinskem podjetju ni preprosto izbiranje med alternativami. Množica možnosti za končno odločitev, predstavlja potrebo po zares dobremu kadru, ki je sposoben sprejeti najboljšo odločitev. V družinskem podjetju odločitve niso samo dobre in slabe. Dobimo štiri kombinacije dobrega in slabega, za podjetje in družino.

Računovodske informacije v družinskem podjetju predstavljajo poslovno in družinsko tajnost. Tako morajo zelo paziti, komu v podjetju so te informacije na razpolago. Računovodske informacije pa morajo biti na razpolago določenim zaposlenim, če želijo odločati v dobro podjetja. Tako skrivanje računovodskih informacij pred zaposlenimi, da bi zavarovali interes družine, skorajda ni mogoče brez negativnih posledic za podjetje. Najbolje bi bilo, da bi bili na odločilnih delovnih mestih sami družinski člani, kar je pa velikokrat nemogoče. Pomembni pa so tudi pozitivni učinki računovodskih informacij v družinskih podjetjih. V družinskih podjetjih zagotovo obstajajo posamezniki, ki s svojo pretirano zavzetostjo in pripadnostjo podjetju, sprejemajo kvalitetne odločitve na podlagi računovodskih informacij. Pomembna pa je tudi

njihova vloga pri pridobivanju računovodskih informacij. Delovnik družinskih članov je pogosto neomejen, tudi v prostem času so pripravljeni razmišljati in »kovati« načrte za podjetje.

Računovodske informacije v družinskih podjetjih dobijo pri svojem nastajanju, posredovanju in sprejemanju čustven »naboj«, kar lahko vpliva pozitivno ali negativno pri sprejemanju odločitev v podjetju.

Družinska podjetja v Sloveniji so največkrat samostojni podjetniki in družbe z neomejeno odgovornostjo. Svoje računovodstvo pogosto zaupajo računovodskemu servisu. Računovodstvo jim pravzaprav pomeni nepotrebno breme in trošenje denarja. Tako se omejijo samo na poročila in računovodske informacije, ki so predpisani. Skratka ne zavedajo se pomembnosti računovodskih informacij za odločanje. Ker ustanovitelji in lastniki takih podjetij nimajo ustreznega znanja, računovodskih informacij sploh ne razumejo in jih zato tudi težko uporabljajo.

Podjetniki se pogosto, zaradi svoje majhnosti odločijo, da jim računovodstvo vodijo računovodski servisi. Računovodski servisi so prav tako profitno usmerjeni in največkrat zaposlujejo srednješolski kader. Tako je računovodstvo podjetnikov velikokrat omejeno zgolj na knjigovodstvo.

Ko se podjetnik odloči za najem posojila, mora banki posredovati računovodske informacije v obliki letnih računovodskih posojil. Podjetnik se mora pri tem zavedati, da je njegovo računovodstvo zoženo le na knjigovodstvo. Le to pa ne more biti samo po sebi namen, niti ne more biti organizirano samo zato, da bi čimbolj zvesto prikazalo preteklost. Podjetnik bo namreč za banko prespektiven poslovni partner le, če bo uspešno posloval tudi v prihodnje. Zato mora banki posredovati popolne računovodske informacije. Čim bolj namreč informacija zrcali resničnost, tem bolj natančna je in tem bolj uporabna je za sprejemanje odločitev. To pa je v interesu samega podjetnika, ki si prizadeva dobiti čim višjo bonitetno oceno, kakor tudi v interesu banke, ki želi boniteto podjetnika izdelati na osnovi kakovostnih informacij.

Zaradi svoje majhnosti si podjetnik svojo računovodsko službo (zaposleno osebo v podjetju) težje privoščí. Ne ustvarijo toliko dobička, da bi si najeli primerne strokovnjake in pogosto zaradi tega tudi propadejo.

LITERATURA

1. Carič Nana: Pomen računovodskih poročil za ocenjevanje bonitete samostojnega podjetnika posameznika. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 51 str.
2. Duh Mojca: Posebnosti politike družinskega podjetja. Naše gospodarstvo, Maribor, 1996 3, str. 296-300.
3. Duh Mojca: Politika malih in srednje velikih družinskih podjetij. Organizacija, Kranj, 29(1996), 7, str. 393-399.
4. Duh Mojca: Razvojne posebnosti družinskega podjetništva. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1999. 373 str.
5. Duh Mojca: Razvojne posebnosti družinskega podjetja. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1999. 373 str.
6. Hauc Aleš: Finančnik naj bom? Podjetnik, Ljubljana, 1995, november, str. 32-34.
7. Huč Božidar, Jereb Janez: Vpliv izobraževanja na produktivnost in poslovne rezultate podjetja. Organizacija, Kranj, 34 (2001), 1, str. 5-15.
8. Kavčič Slavka: Računovodske informacije za zunanje uporabnike. Zbornik referatov 29. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož : Koordinacijski odbor Zveze ekonomistov in Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1997, str. 143-153.
9. Kavčič Slavka: Problemi poslovnih poročil iz računovodstva. Zbornik referatov 29. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož : Koordinacijski odbor Zveze ekonomistov in Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1997, str. 305-315.
10. Kavčič Slavka: Družinska podjetja in računovodstvo. 5. Računovodska šola za male in srednje podjetnike. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1999. 28 sr.
11. Kelbl Janko: Kaj ogroža družinska podjetja. Podjetnik, Ljubljana, 2001, julij, str. 42-44.
12. Kolar Janez: Družina Zadravec. Podjetnik, Ljubljana, 1996, junij, str. 24-25.
13. Koletnik Franc: Računovodstvo družinskih podjetij. Zbornik referatov 25. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož: Koordinacijski odbor zveze ekonomistov Slovenije in zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993, str. 91-105.
14. Koletnik Franc: Računovodstvo za notranje uporabnike informacij. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana, 1996, 453 str.

15. Kovač Tanja: Uporaba računovodskih informacij pri vodenju in upravljanju malih gospodarskih družb. Organizacija, Kranj, 29 (1996), 6, str. 331-348.
16. Koželj Stanko: Vsebinske in organizacijske posebnosti računovodskih servisov. Zbornik referatov 27. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 125-138.
17. Lea James: Solid ties with finance pro is key ingredient. The Business Journal.
18. Lea James: Keeping the peace in your family's business. Orlando Business Journal. Week of August 13, 2001.
19. Magretta Joan: Governing the family-owned enterprise. Harvard Business Review, 1998, Januar-Februar, str. 113-123.
20. Mattingly Tim: Selection of accounting software shouldn't focus on bells, whistles. Houston Business Journal. September 10, 2001.
21. Meigs R.F., Meigs W.B.: Accounting: The Basis for Business Decision. 8. izdaja. New York: McGraw-Hill, 1990. 1081 str.
22. Milost Franko: Računovodstvo človeških zmožnosti: stvarnost ali iluzija. Zbornik referatov 31. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož: Koordinacijski odbor zveze ekonomistov Slovenije in zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1999, str. 187-197.
23. Morris Birkett Ellen: Keeping it in the family. Business First of Louisville. September 10, 2001.
24. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
25. Potočnik Vekoslav: Kalkulacije in DDV. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 154 str.
26. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
27. Tajnikar Maks: Podjetništvo v Sloveniji. IB revija, Ljubljana, 27(1993), 8,9,10, str. 117-122.
28. Turk Ivan: Upravljalni vidik računovodstva. Maribor: Založba Obzorja, 1984, str. 25.
29. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 406 str.
30. Vadnjak Jaka: Družinsko podjetništvo v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, 119 str.
31. Vadnjak Jaka: Družinsko podjetništvo v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 119 str.

32. Vadnjal Jaka: Konflikti v družinskih podjetjih. Podjetnik, Ljubljana, 1999, oktober, str.40-48.

VIRI

1. Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 986 str.
2. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Zveza računovodij finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 209 str.
3. Veliki splošni leksikon. Ljubljana: DZS, 1997.