

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**PRENOS POSLOVANJA NA NASLEDNJO GENERACIJO V
DRUŽINSKEM PODJETJU JBI D.O.O.**

Ljubljana, avgust 2016

KLARA DONESKI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Klara Doneski, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Prenos poslovanja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju JBI d.o.o., pripravljene v sodelovanju s svetovalcem asistentom dr. Blažem Zupanom

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 ravnala 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 _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PRENOS POSLOVANJA V DRUŽINSKEM PODJETJU	2
1.1 Ključni ljudje v družinskem podjetništvu.....	2
1.1.1 Ustanovitelj	3
1.1.2 Moški lastniki.....	3
1.1.3 Ženske lastnice	4
1.1.4 Sinovi in hčere.....	4
1.1.5 Priženjeni.....	5
1.1.6 Ne-družinski člani	5
1.2 Proces prenosa	5
1.2.1 Načini prenosa družinskega podjetja.....	7
1.2.2 Krizni načrt.....	7
1.2.3 Težave prenosa poslov	8
1.3 Nasledstveni načrt.....	9
1.4 Izbira naslednika.....	11
1.5 Učenje in priprava naslednika	11
2 ANALIZA IN REŠITVE ZA DRUŽINSKO PODJETJE JBI D.O.O.	12
2.1 Predstavitev družinskega podjetja JBI d.o.o.....	12
2.2 Analiza stanja in vključenost družinskih članov	14
2.3 Težave.....	15
2.4 Nasledstveni načrt.....	15
2.4.1 Primer kratkega nasledstvenega načrta za podjetje JBI d.o.o.	16
2.4.2 Primer družinske ustave za podjetje JBI d.o.o.	18
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tipi lastnikov družinskih podjetij.....	3
Tabela 2: Seznam zaposlenih in njihovi položaji.	17

KAZALO SLIK

Slika 1: Načrtovanje nasledstva v družinskem podjetju.....	6
Slika 2: Neformalna organizacijska struktura podjetja.....	14
Slika 3: Predlagana organizacijska struktura.....	17

UVOD

Kakovost družinskih odnosov je ključnega pomena za uspešno družinsko podjetje. Včasih je tudi podjetje sila, ki veže družinske člane skupaj. Velikokrat podjetniki ustanovijo podjetja, ki zrastejo nad njihovimi pričakovanji, toda, namesto da bi pripomoglo h kakovostnim odnosom v družini, vodijo v propad le-te. Čustvene napetosti med družinskimi člani lahko vodijo v propad podjetja in družine. Karakteristike močnih družin, ki uspešno rešujejo težave in preživijo prenose podjetja, so predanost, spoštovanje in komunikacija, preživljanje skupnega časa, duhovno zdravje in sposobnost soočanja s krizo in stresom. Družinski člani morajo čutiti pripadnost družini, imeti enake cilje in skrbeti za dobrobit vseh članov. Med seboj se morajo spoštovati in odprto ter pogosto komunicirati. Ceniti morajo pozitivne plati drug drugega. Pogosta družinska srečanja brez zunanjega stresa so za dobrobit družine zelo pomembna. Med seboj delijo vrednote, kot so integriteta, poštenost in zvestoba. S krizo se vedno soočajo skupaj. Vse te lastnosti so razlog za dolgoletno preživetje podjetja (Leach, & Bogod, 1999, str. 55–64).

Družinsko podjetje JBI d.o.o., je bilo ustanovljeno leta 1991 v Medvodah. Podjetje sta ustanovila zakonca Doneski. Vse štiri otroke sta že od začetka vključevala v delo podjetja in pripravljala na prevzem podjetja. Po končanem šolanju sta se v podjetju že zaposlili obe hčerki. Zaposlujejo pa tudi ne-družinske člane. Podjetje se je razvilo in razširilo predvsem v zadnjih štirih letih. Razširili so dejavnosti in odprli nove poslovne enote. Podjetje se ukvarja z izobraževanjem, skladiščenjem in trgovino na debelo in drobno. Trenutno delujejo na treh lokacijah.

Podjetje še nima pripravljenega nasledstvenega načrta in družinske ustave, čeprav je to po priporočilih literature pomemben način zmanjševanja tveganja in neuspeha pri prenosu podjetja med generacijami. Zaključna naloga ima tudi uporabno vrednost za podjetje, saj bo lahko služila kot primer k pripravi realnih dokumentov, ki jih podjetje potrebuje.

Večinoma se resnične misli o nasledstvu pojavijo šele, ko pride do kriznega dogodka v družini, hude bolezni ali smrti lastnika in direktorja podjetja. V takem primeru se pojavijo težave v družini in podjetju. Družina je obremenjena s smrtjo in se ne bi smela ukvarjati še z vprašanjem nasledstva. Nasledstvo ne bi smelo biti kratek dogodek, temveč vnaprej planiran proces, ki traja dolgo časa. Če vse poteka počasi, bodo nasledniki zrasli v vloge staršev in pridobili njihovo zaupanje in spoštovanje. Lastniki bodo pripravljene in navajene na novo vlogo v podjetju in se ne bodo počutili zamenjane na grob način (Leach, & Bogod, 1999, str. 172).

1 PRENOS POSLOVANJA V DRUŽINSKEM PODJETJU

1.1 Ključni ljudje v družinskem podjetništvu

Študije so pokazale, da se družinska podjetja teoretično razlikujejo od drugih podjetij tudi zaradi vpliva altruizma na odnose med lastniki in zaposlenimi. Edinstvenost družinskih podjetij je drugačen vpliv družine na lastništvo podjetja, upravljanje in vodenje ter neposredna vpletenost družine v podjetje dan za dnem (Poza, 2010, str. 5).

Brez vizije in vodstvenih sposobnosti družinskih članov dveh generacij, brez strokovnega vodstva in njihovega vodenja je prihodnost družinskega podjetja zaskrbljujoča. Zamegljene meje med družinskimi člani, vodstvom in lastniki vodijo v zmedo, počasno odločanje in na koncu v paralizo podjetja. Naslednje generacije s pomanjkanjem vodstvenih sposobnosti in vizije bodo težko konkurirale in ohranjale prednosti podjetja, kot so to delale prejšnje generacije. Družinska podjetja, ki so bila ustanovljena z namenom, da se ohranijo iz generacije v generacijo, prepoznajo napetost med ohranjanjem in varovanjem ključne gonilne sile podjetja na eni strani in promocijo in rastjo ter prilagajanjem konkurenčnemu in dinamičnemu trgu na drugi strani. Naslednje generacije, ki bodo podjetju prinesle odgovorno vizijo, ki je drugačna, a se hkrati dopolnjujejo, imajo velike možnosti za uspešno in dolgotrajno poslovanje (Poza, 2010, str. 7).

Za uspešno delovanje podjetja in družine ter harmonizacijo obeh so potrebne številne vrednote. Vrednot se morajo držati vsi ključni ljudje v podjetju in jih prenašati iz generacije v generacijo (Ward, 2004, str. 94).

Te vrednote so:

- ceniti odličnost, zaupanje, spoštovanje in ljubezen med družinskimi člani,
- spoštljivo obnašanje,
- spodbujati samozavest posameznika,
- naučiti se smisla družine,
- širiti ljubezen do dela,
- ceniti individualnost, neodvisno razmišljanje in svobodno izbiro,
- spodbujati sodelovanje in krepitev vsakega družinskega člana,
- zavezati se h komunikaciji in reševanju konfliktov,
- služiti kot vzorniki produktivnosti in kreativnosti,
- naučiti se vrednosti denarja in spoznati njegove izzive,
- dovoliti si osebno izražanje in učenje iz napak,
- izkazovati sočutje in velikodušnost,
- ustvariti okolje za vseživljenjsko učenje.

Ključni ljudje v družinskem podjetju so ustanovitelj (moški in ženski), potomci (sinovi in hčerke), priženjeni in ne-družinski člani.

1.1.1 Ustanovitelj

Ustanovitelje lahko ločimo po treh tipih: lastniki, vodje in tehniki. Njihova osebnost je prisotna v vseh fazah razvoja podjetja, velikokrat tudi še po njihovi smrti. Večina ustanoviteljev družinskih podjetij se po svojih značilnostih najde v enem izmed zgoraj omenjenih treh tipov, ki so podrobneje predstavljeni v spodnji tabeli (Leach, & Bogod, 1999, str. 34–38):

Tabela 1: Tipi lastnikov družinskih podjetij

Lastniki	Vodje	Tehniki
<ul style="list-style-type: none"> • ključnega pomena je lastništvo • za lastnike velja `Jaz sem podjetje – podjetje je jaz` • posel ni nikoli profesionaliziran (strateški management, planiranje, kontrola) • otroci so vedno pod kontrolo, zato postanejo uporniški in pasivni/nepodjetni • pri ostalih, nimajo zaupanja v sposobnost sprejemanja odločitev 	<ul style="list-style-type: none"> • ključnega pomena je kontrola • glavni pri sprejemanju odločitev toda dobri pri delegiranju • vzpodbujajo in usmerjajo vključevanje otrok v podjetje • otrokom dodelijo delovna mesta in odgovornosti • ponosni so na družino in družinsko podjetje • izogibajo se odločitvam, ki lahko ogrozijo njihovo očetovsko vlogo, posebej odločitvam o nasledstvu 	<ul style="list-style-type: none"> • podjetje zgradijo na podlagi tehničnih in kreativnih spretnosti • svoje delo razumejo • čutijo odpor do vodenja • administracijo prepustijo zunanjim zaposlenim • otroke včasih vzpodbujajo, včasih ne • konflikti med otroki in zunanjimi zaposlenimi • težko jim je zapustiti podjetje in prenesti svoje znanje na druge

Vir: P. Leach, & T. Bogod, Guide to Family Business (3th ed.), 1999, str. 34–38, tabela lastna.

1.1.2 Moški lastniki

Moški se odločijo za podjetništvo zaradi želje po podjetništvu in opravljanju dela zase in ne za nekoga drugega. Lastniki za razliko od lastnic bolj stremijo k enemu samemu cilju, in sicer doseganju oziroma povečevanju dobička. Moški so bolj pripravljeni tvegati na račun dobička in rasti podjetja, so bolj optimistični v splošnem in ekonomskem smislu. Pri odločanju so hitrejši kot nasprotni spol (Žnidaršič, 2011, str. 11–14). Kot podjetniki so lahko zelo uspešni, čeprav nimajo managerske izobrazbe. Moški lastniki so zelo individualistične osebnosti prepričane samo v svoj prav. Velikokrat imajo več idej, kot pa jih lahko uresničijo, prav tako se velikokrat lotijo novih načrtov, pred zaključitvijo starih.

Pri vodenju so instinktivni in ne marajo preveč planiranja in formalnosti (Leach, & Bogod, 1999, str. 38–39).

1.1.3 Ženske lastnice

Ženske na vodstvenih položajih še vedno predstavljajo manjšino med podjetniki. To je posledica padca trga in diskriminacije možnosti, da ženske postanejo uspešne podjetnice. Ženske so ujete med dvema vlogama. Vlogo v družini in službi (OECD, 2004). Ženske se velikokrat srečujejo z bistveno več ovirami kot moški, čeprav bolj razumejo prevladujoče probleme in dinamične odnose med zaposlenimi. Ženska lahko veliko prispeva k učinkovitemu vodenju podjetja in urejanju odnosov med družinskimi člani. Lastnice uporabljajo slog vodenja, ki je usmerjen na človeške vire in zato postavljajo delo z ljudmi na prvo mesto. Njihov odnos do ljudi je bolj skrben. Lastnice so bolj komunikativne in strateško usmerjene. Večina podjetij, ki jih ustanovijo ženske, so mala podjetja, ki rastejo počasi. Za podjetniško pot se odločijo zaradi fleksibilne zaposlitve, ki jim omogoča dosegati ravnotežje med družino in delom. Ženske, kot podjetnice so bolj obremenjene, saj nastopajo v treh vlogah, kot podjetnica, mati in žena (Žnidaršič, 2011, str. 11–14).

1.1.4 Sinovi in hčere

Bratje in sestre morajo delovati kot skupina. Slabo podjetje bo z dobrim timom bratov in sester lahko postalo uspešno, uspešno podjetje pa se bo s slabim timom bratov in sester kmalu znašlo v težavah. Najbolj pomembno je, da si stojijo ob strani in ustvarijo močno partnerstvo, ki bo v prihodnosti okrepilo podjetje. Včasih se morajo nekateri otroci tudi oddaljiti od staršev, da lahko nato zgradijo uspešno partnerstvo s sorojenci. Otroci, ki imajo starše podjetnike, so najmanj nagnjeni k delu v skupini. Čeprav otroci odraščajo v istem okolju in so vzgojeni z enakimi vrednotami, so si med seboj zelo različni. Z odraščanjem postajajo vedno bolj edinstveni s svojim razmišljanjem in pogledom na svet. Za uspešno skupno delo morajo najti v vseh razlikah nekaj skupnega. Skupno delo v podjetju bo od njih zahtevalo tudi razkrivanje stvari, ki drugače za podjetnike niso običajne. Dobri odnosi med otroki so velikokrat odvisni tudi od matere, ki igra vlogo družinskega vodje. Matere skrbijo za medsebojno komunikacijo, vzgojo, da so vsi obravnavani pošteno, vedno opominjajo člane o družinskih vrednotah in poskrbijo, da mlajši otroci dobijo potrebno izobrazbo in vključitev v podjetje. Velikokrat ob smrti matere družinski odnosi razpadejo (Ward, 2004, str. 66–94).

Odnosi bratov in sester so odvisni od starševskega ravnanja z več otroki. Odnosi med njimi naj bi bili bližnji, vendar ne zapleteni, ločeni in različni, vendar ne izolirani. V mladosti otroci iščejo pozornost, naklonjenost in čas staršev. Vsak uporablja svojo strategijo, da pridobi čim več starševske pozornosti. Starši lahko k dobrim odnosom pripomorejo s čim manjšimi razlikami med njimi, z vzpodbujanjem vsakega otroka k odkrivanju in cenjenju

svojih in drugih moči in znanja. Veliko rivalstev izhaja še iz mladosti, ko se otroci med seboj borijo za ljubezen staršev (Poza, 2010, str. 98).

1.1.5 Priženjeni

Eno izmed najtežjih vprašanj je, ali naj se priženjeni vključijo v družinsko podjetje (Leach, 2012, str. 38–39). Njihova vključenost v podjetje ima lahko pozitivne in negativne učinke na poslovanje. Njihovo sodelovanje v podjetju je potrebno formalno urediti, posebej v primeru, ko pride do razvez med zakonci, ki so v današnjih časih zelo pogoste. Na družinski konferenci v Ljubljani je eden izmed predavateljev izpostavil tudi to temo in razložil, kako jo oni rešujejo. V njihovem podjetju načeloma ne zaposlujejo zakoncev naslednikov, vse pa so formalno uredili z družinsko ustavo (Jezeršek, 2016).

1.1.6 Ne-družinski člani

Uspešni ne-družinski uslužbenci v družinskih podjetjih imajo pogosto zanimive osebnosti z nevsakdanjim psihološkim pogledom, ki jim pomaga pri vključevanju v drugačno in zahtevno delovno okolje. Služba v družinskem podjetju ni za vsakogar, saj zunanji člani v družinskem podjetju zelo težko napredujejo in so velikokrat obravnavani drugače. V podjetju so zadovoljni, dokler prejemajo dobro plačilo, so obravnavani spoštljivo in imajo možnost izpolnitve kariernih želja. Njihov strah predstavlja tudi nasledstvo. V primeru slabega planiranja in neuspešnega prenosa podjetja na naslednjo generacijo je lahko njihovo delovno mesto ogroženo. Zaposleni, ki je zvest podjetju in vreden zaupanja, lahko v primeru nenadne smrti lastnika in nepripravljenosti otrok za prevzem vodstva, začasno prevzame vodenje podjetja. Zaposleni lahko v takem primeru prevzame tudi vlogo mentorja otrokom naslednikom (Leach, & Bogod, 1999, str. 52–54).

1.2 Proces prenosa

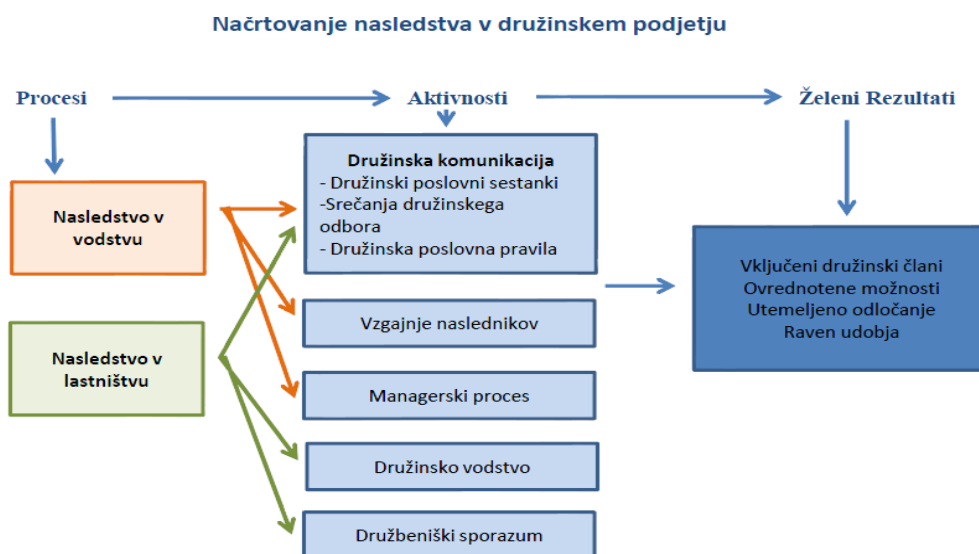
Zaradi neopravljenega in napačnega planiranja veliko družinskih podjetij v fazi prenosa na naslednjo generacijo propade. Tudi Ward je zapisal, da je ohranitev družinskega podjetja pri življenju najbrž najtežja menedžerska služba na svetu (Ward, 2011, str. 1). Za uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo je potrebno upoštevati veliko dejavnikov. Spodaj je izpostavljenih sedem najpomembnejših (Grošelj, 2015):

1. Želja naslednika, da prevzame družinsko podjetje – obe generaciji morata imeti željo po predaji in po prevzemu, če želimo, da je prenos podjetja uspešen.
2. Odnos lastnik/direktor in naslednik – odnos med lastnikom in naslednikom mora biti na visoki ravni zaupanja, razumevanja, spoštovanja, učenja in nudenja podpore. Naslednik bo odnesel več znanja in pozitivnih izkušenj iz dobrega odnosa.

3. Odnosi znotraj družine – tudi odnosi znotraj družine so zelo pomembni za uspešen prehod podjetja v naslednjo generacijo. Pomembno je, da se družinski člani med seboj podpirajo in skupaj sodelujejo pri prenosu.
4. Motivacija naslednika – naslednik mora biti za prevzem podjetja motiviran. Prepričan mora biti, da bo prenos imel pozitiven doprinos k njegovemu osebnemu in poslovnemu življenju. Da mu podjetje ne bo v breme, ampak da do podjetja čuti ljubezen, kot prva generacija.
5. Raven pripravljenosti naslednika – naslednika že od otroštva pripravljamo na prevzem. Njegova pripravljenost in sposobnost samostojnega odločanja sta zelo pomembna faktorja pri prevzemu.
6. Zaupanje v naslednika – podjetje je težko predati nekemu, ki mu ne zaupaš. Lastnika je strah, da bodo ves trud, čas in denar, ki so bili vloženi v podjetje, zaman. Skrbi jih, ali bo naslednja generacija vodila podjetje tako dobro, kot so ga sami.
7. Planiranje nasledstvenega procesa in nadzor – planiranje procesa mora biti dobro načrtovano tako z vidika lastništva kot davčnega vidika. Posebej pomembno je, ko je naslednikov več. Pomembno se je odločiti, kdo bo prevzel vodilno funkcijo.

Spodnja slika prikazuje, kako uspešno načrtovati nasledstveni proces z vključevanjem vseh komponent družinskega podjetja. Nasledstveni načrt vsebuje dva procesa: nasledstvo v vodstvu in nasledstvo v lastništvu. Nasledstvene aktivnosti so opisane za vsakega od dveh procesov za uspešen nasledstveni prenos. Aktivnosti se lahko opravijo naenkrat ali zaporedoma. Priporočljivo pa je najprej naslediti vodstvene položaje in nato lastništvo nad družinskim podjetjem (Walsh, 2011, str. 15).

Slika 1: Načrtovanje nasledstva v družinskem podjetju



Vir: G. Walsh, *Family Business Succession Managing the All-Important Family Component*, 2001, str. 15.

Opisane nasledstvene aktivnosti so namenjene za doseganje uspešnih rezultatov pri nasledstvenem prenosu. Z integracijo družinskih članov v proces in zagotavljanje njihovega udobja se prenos lahko izvede. Ovrednotene možnosti oziroma odločitve bodo zagotovile učinkovit prenos. Za uspešen prenos se morajo lastniki strinjati s finančnim sporazumom, vodstvenim ter lastniškim nasledstvom. Lastniki so vložili v podjetje veliko preveč denarja, da bi vse spustili iz rok, brez zagotovila, da bo podjetje raslo (Walsh, 2011, str. 16).

1.2.1 Načini prenosa družinskega podjetja

Prenos družinskega premoženja in podjetja je možno izvesti na več načinov. Prenesemo ga lahko s prodajo, z darilno pogodbo, z dedovanjem ali s pogodbo o razdelitvi in izročitvi premoženja (Simčič, 2006, str. 40).

Prodaja

Prodaja podjetja družinskim članom je ena izmed oblik prenosa poslovnih deležev na naslednjo generacijo. Nasledniki lahko deleže odplačujejo obročno, s tem si lastnik lahko zagotovi financiranje v obliki mesečnih rent po izhodu iz podjetja. Pred prodajo družinskega podjetja je potrebno preučiti tudi davčne vidike.

Darilna pogodba

Z darilno pogodbo lastnik podari podjetje naslednji generaciji. Poslovni deleži so lahko razdeljeni na enake ali različne dele. Prav tako je potrebno preučiti davčne vidike.

Dedovanje

Poznamo dve vrsti dedovanja, oporočno in zakonito. Pri prvem je lastnik napisal oporoko, ki je v skladu z zakonom in dediči dedujejo, kot je zapisano v njej. Pri zakonitem dedovanju pa oporoke ni, zato zakoniti dediči dedujejo po dednih redih. Pri zakonitem dedovanju se premoženje razdeli na enake dele, pri oporočnem pa, kot je zapisano v oporoki.

Pogodba o razdelitvi in izročitvi

Pogodba o razdelitvi in izročitvi je podobna dedni pogodbi, le da se z njo razpolaga, ko so vse stranke pogodbe še žive. Vse stranke se morajo z deleži strinjati. Razdeli se lahko vse ali le del premoženja.

1.2.2 Krizni načrt

Prva generacija le s težavo prepusti vodenje in lastništvo nad podjetjem naslednji generaciji. O tem ne razmišljajo in se ne želijo pogovarjati. Ker pa lahko v vsaki družini pride do nenadnega dogodka, ki lastniku onemogoči vnaprejšnje vodenje podjetja, kot je

smrt in invalidnost, bi bilo prav, da se s pomočjo strokovnjakov izdelata krizni načrt. Krizni načrt bo potomcem pomagal pri začetniškem vodenju družinskega podjetja. Krizni načrt sicer ni pravni dokument in ne zajema nasledstva. Sestavljen je iz dveh delov: načrta za osebne zadeve podjetnika/ustanovitelja in načrta za profesionalne zadeve v podjetju. Prvi del je pomemben za družino in njene člane, drugi pa za družinske člane in zunanje uslužbence zaposlene v družinskem podjetju, ki bodo tudi po nenadnem dogodku ostali v podjetju in prevzeli del nalog v najbolj kritični fazi podjetja (Kelbl, 2002, str. 26).

1.2.3 Težave prenosa poslov

Vse družine se v svojem življenjskem ciklu srečajo s težavami v medsebojnih odnosih in prepri. Podjetniške družine pa imajo še večje težave in prepire, saj ves čas delajo skupaj. V takih primerih je vredno poiskati sistem usklajevanja družinskih in poslovnih sporov, ki bo imel doprinos k produktivnosti in zdravju družine. Veliko družin se boji vključevati mlajše generacije v podjetje ravno zaradi strahu pred prepri. Izogibajo se težkim in bolečim pogovorom o njihovi situaciji, samo da bi ohranili družinsko harmonijo. Harmonija je seveda pomembna, ampak prav tako tudi prepri in spori, ki mlajšim generacijam pomagajo odrasti (Carlock, & Ward, 2001, str. 73). Uroš Kvas v članku za časopis Finance ugotavlja, da prehod na drugo generacijo preživi le vsako tretje podjetje, vsakemu sedmemu pa uspe preživeti še drugi prehod. Podjetniki se premalo zavedajo te problematike. Zaradi trme in prepričanosti v svoj prav veliko podjetij propade in medsebojni družinski odnosi se uničijo. Nujno je prenos dejavnosti načrtovati pred upokojitvijo ustanovitelja. Kot glavni razlog za propad oziroma neuspešen prenos navaja konflikte med družinskimi člani. Do konfliktov pride, ko hočejo imeti starši vedno prav in ne upoštevajo sposobnosti potomca, ko starši niso pripravljene zapustiti podjetja in prepustiti vodenja otrokom, ki si želijo samostojnosti (Kvas, 2016). Najbolj kritična vprašanja in spori podjetniških družin so družinske narave in ne poslovne narave (Ward, 2004, str. 6).

Planiranje v vakuumu je izraz za t.i. staro šolo, ko starši sami oziroma s pomočjo tretje osebe opredelijo svoje želje za prihodnost podjetja. Želje so nato tudi overjene in vodijo k uspešnosti podjetja v prihodnosti. Problem nastane zaradi različnih stališč staršev in potomcev, katerih mnenj starši pri oblikovanju svojih želja niso upoštevali. Upoštevali so svoje ambicije in ne ambicij, ki bi jih lahko izrazili potomci (Pirc, 2007). Starši bi morali pri oblikovanju načrta za prihodnost upoštevati tudi želje in ambicije potomcev, ki bodo podjetje v prihodnosti vodili. S tem bi spodbudili njihovo vključenost v podjetje in potomci bi z večjim veseljem delali, saj bi se zavedali, da so tudi sami doprinesli k prihodnosti podjetja.

Rivalstvo med brati in sestrami je lahko tudi ena izmed pogostih težav, ki doletijo družinsko podjetje. Rivalstvo med otroki se razvije že v zgodnjem otroštvu, ko otroci drug

drugemu zavidajo določene stvari. Začne se lahko že z rojstvom novega otroka, ki mu je namenjene več pozornosti. V odraslem obdobju se intenzivnost zavidanja še povečuje.

Največji izziv za starše je čim bolj zmanjšati rivalstvo med otroki (Kets de Vries, Carlock, & Florent–Treacy, 2007, str. 95). Rivalstvo je v družini nekaj normalnega in pomaga otrokom zdravo odrasti. V normalni družini se poti bratov in sester ločijo, ko odidejo od doma in rivalstvo med njimi ne predstavlja večjega problema. V družini z družinskim podjetjem pa otroci skupaj nadaljujejo pot, zato rivalstva ne smemo kar prezreti. Rivalstvo se bo odražalo in vplivalo na vodenje podjetja, če ne bo kontrolirano, lahko pripelje do propada podjetja (Leach, & Bogod, 1999, str. 60–62).

Rivalstvo med očetom in sinom je v nasprotju z razmerjem oče–hči tudi eden izmed problemov v družinskem podjetju, ki vplivajo na dobrobit družine in podjetja. Očetje podjetniki vidijo svoje podjetje kot nek del sebe, ki so ga sami ustvarili. Predstavlja jim instrument oziroma vir za izpopolnjevanje samega sebe, zadovoljitev, dokazovanje moškosti in kot simbol njihovih dosežkov. Ljudje, ki delajo z njim, so le njegovo orodje za doseganje ciljev. Zaradi ljubosumja bo vstop sina v podjetje in pozneje nasledstva planiral postopoma. Njegovo mišljenje je, da mora biti močnejši kot sin. S predajo poslov na sina bo izgubil svojo moškost in moč. Sin bo po zgledu očeta razvil podobno rivalstvo, ki bo usmerjeno proti očetu (Leach, & Bogod, 1999, str. 56–58).

1.3 Nasledstveni načrt

Nasledstveni načrt je poglobljen del planiranja nasledstva, za katerega se priporoča, da ga lastnik sprejme še v času, ko je aktiven v podjetju. Načrtovanje naj zajema tako lastniški kot tudi vodstveni vidik prihodnosti podjetja. Ko govorimo o nasledstvu v družinskih podjetjih, navadno govorimo o prehodu lastništva med dvema generacijama. Družinska podjetja so prisotna praktično v vseh gospodarskih dejavnostih. Ko jih vprašamo, ali imajo že urejen sistem planiranja nasledstva na vodstvenih položajih, večinoma odgovarjajo z ne. Kot razloge naštevajo pomanjkanje časa za ureditev nasledstva, da še ni prišel čas, ko bi se ukvarjali s to temo, kompleksnost vprašanja, odpor do razmišljanja o odhodu iz podjetja (Pirc, 2007). Nasledstveni načrt bo zelo uporaben tudi za drugo generacijo, za katero menijo, da bo družinsko podjetje najbolj razvila (Hnátek, 2015).

Nasledstveni načrt mora vsebovati podatek o času, ki je potreben za prenos poslov (deset let in več), potrebe in želje deležnikov, lastniške prepovedi in nakupne ter odkupne omejitve, plan prehoda lastništva po umiku ali smrti trenutnega lastnika, plan nasledstva na vodstvenih pozicijah, likvidnostne zahteve trenutnega lastnika, dolgoročni finančni načrt v korist prihodnjih generacij in družbe in planiranje težav ob nepredvidenih dogodkih (Pirc, 2007).

Michael Evans je za revijo Forbes napisal pet korakov, kako do uspešnega nasledstvenega načrta. Koraki vključujejo načrt za finančno neodvisnost upokojenih lastnikov in za uspešno neprekinjeno rast podjetja. Uporaba teh petih korakov bo lastnikom prihranila denar, čas in jim pomagala pri uspešnem prenosu podjetja v naslednjo generacijo (Evans, 2013).

Prvi korak: Oblikovati cilje in naloge

Pregledati je potrebno trenutni načrt in smiselnost dosedanjih ciljev. Razviti skupno vizijo, cilje in naloge za podjetje. Ugotoviti, ali je smotrno tudi v prihodnosti družinsko vodenje podjetja in lastništvo nad njim. Razmisliti o možnosti zunanjega profesionalnega managementa. Določiti je potrebno, kakšne cilje ima družina glede upokojitve in kakšen denar potrebujejo za upokojitev. Kakšne osebne in poslovne cilje ima prihodnja generacija. Potrebno je poiskati oziroma obdržati tudi skupino strokovnih svetovalcev.

Drugi korak: Določiti postopek odločanja

Osnovati je potrebno sistem, ki bo vključeval družinske člane v odločanje in metode reševanja sporov, če pride do njih. Nasledstveni načrt mora biti v pisni obliki. Ko je nasledstveni načrt napisan, se moramo o njem pogovoriti z drugimi družinskimi člani in zaposlenimi.

Tretji korak: Osnovati nasledstveni načrt

Določiti je potrebno naslednike, ki bodo prevzeli vodstvene položaje in podedovali podjetje. Nekateri družinski člani bodo imeli pri podjetju tudi pasivne vloge. V nasledstveni načrt je potrebno zapisati in aktivne in pasivne člane družine. Prav tako je pomembno, če bo naslednik potreboval pomoč drugih družinskih članov, kdo mu bo to podporo nudil.

Četrty korak: Poslovni in nepremičninski načrt

Preveriti je potrebno, kakšne obdavčitve čakajo naslednika in podjetje v primeru prodaje, prenosa lastništva, smrti ali ločitve. Pregledati je potrebno že obstoječe nepremičninske načrte z namenom minimiziranja davkov in v izogib zamudam pri prenosu lastništva. Pripraviti je potrebno tudi kupno oziroma prodajno pogodbo, ki prikazuje pošteno vrednost podjetja in zmanjšuje davke.

Peti korak: Prehodni načrt

Ustvariti je potrebno tudi prehodni načrt za vmesno obdobje. V njem naj se preučijo možnosti nakupa podjetja, podaritve oziroma dedovanja ali kombinacija teh možnosti. Če je podjetje v fazi nakupa, je potrebno premisliti o različnih možnostih financiranja, kot so financiranje s strani tretje osebe in financiranje s strani upokojenih lastnikov. V prehodnem načrtu mora biti tudi podatek o času, ki je potreben za implementacijo nasledstvenega načrta.

1.4 Izbira naslednika

Vzgojiti otroke, ki bodo imeli resnično zanimanje za družinski posel, je težko. Še težje pa jih je pripraviti na managerske in vodstvene položaje, ki vplivajo na rast podjetja (Carlock, & Ward, 2001, str. 93).

Lastniki družinskih podjetij si želijo podjetje predati svojim potomcem oziroma bližnjim sorodnikom. Pri načrtovanju nasledstva si je potrebno postaviti naslednja vprašanja (Kelbl, 2002, str. 31):

- Ali je kdo v družini pripravljen prevzeti nasledstvo?
- Ali je kdo v družini primerno izobražen, ima potrebne izkušnje in dovolj veliko avtoriteto?
- Če je kandidatov več, kdo od njih bo prevzel nasledstvo?
- Ali je smiselno načrtovati prenos ali je bolje podjetje v danem trenutku prodati?

V primeru več možnih naslednikov je lahko izbira težka. Starši se morajo odločiti, katerega otroka bodo postavili na vrh podjetja in katerega bodo zapostavili. Vsekakor pa je bolje, da to težko nalogo opravijo ustanovitelji, kakor otroci in s tem tvegajo na še večje rivalstvo med seboj.

Značilnosti, ki jih mora imeti naslednik (Poza, 2010, str. 89):

- Dobro poznajo posel podjetja, ki ga imajo radi in jim je všeč.
- Poznajo sebe in svoje prednosti in slabosti. Imajo ustrezne izkušnje in izobrazbo.
- Želijo voditi in služiti.
- Imajo podporo in pomoč prejšnje generacije, svetovalcev in drugih vodilnih v podjetju.
- Imajo dobre odnose z drugimi nasledniki. Znajo delati z ljudmi.
- Lahko računajo na druge managerje, po katerih se bodo zgledovali in dopolnjevali svoje znanje.
- Imajo lastništvo nad nadzorom in lahko vodijo podjetje.
- Zaslužili so si spoštovanje zaposlenih, ki niso družinski člani, dobaviteljev, kupcev in drugih.
- Njihove spretnosti in sposobnosti ustrezajo strateškim potrebam podjetja.
- Spoštujejo preteklost in svojo energijo usmerjajo v prihodnost podjetja in družine.

1.5 Učenje in priprava naslednika

Pomembno v družinskem podjetju je, da razumemo pomembnost družinskih odnosov in konfliktov pri vključevanju. Velikokrat družine prepozno spoznajo, da poslovni spori

nastajajo zaradi pomanjkanja sodelovanja in omejenih priložnosti prepoznavanja posameznikovih ciljev, vrednot in vizij. Vključevanje družine z rastjo generacij postaja vedno večji izziv. Starejši družinski člani se lažje vključijo, ker so si bližje z ustanovitelji. Od začetka imajo priložnost, da se učijo družinskega posla in delijo ustanoviteljevo vizijo. Poznejše generacije, ki delajo v družinskem podjetju, so bolj motivirane iz osebnih zadev. Da se starejše in mlajše generacije obdržijo skupaj, je potrebno mlajše generacije že od začetka opogumljati in spoznavati s podjetjem, raziskati možnosti za njihovo vključitev v podjetje in upoštevati njihov doprinos podjetju in družini. Obstaja možnost, da se to ne zgodi, če družina ne ustvari okolja, ki opogumlja raziskovanje in vključevanje (Carlock, & Ward, 2001, str. 73).

Naslednje generacije bodo vodile podjetje, ki bo drugačno od podjetja, ki so ga vodile starejše generacije. Staranje podjetja, dinamični tržni pogoji in rast družine zahtevajo od vodilnih drugačne prijeme vodenja. Managerske spretnosti in stili, ki so v preteklosti bili uspešni, se lahko sedaj izkažejo za neuspešne, zaradi sprememb na globalnem trgu, novih vrednot zaposlenih, sprememb v tehnologiji in okrepljene konkurence. Prepogosto se družine ne zavedajo pomembnosti spretnosti, ki jih lahko mlajše generacije ponudijo (Carlock, & Ward, 2001, str. 96).

Otroci se učijo na primeru, od osnovnih lekcij poštenosti, odgovornosti, delovnih vrednot in integritete, ki jih starši učijo od rojstva naprej. Pri pripravljanju otrok na vstop v podjetje je lahko filozofija učenja enaka. Vse vrednote pridobljene v otroštvu se morajo postopoma povečevati v vrednote potrebne za vodenje in lastninjenje podjetja (Carlock, & Ward, 2001, str. 101).

Pred začetkom dela v družinskem podjetju je za naslednike priporočljivo, da se po končanem šolanju zaposlijo v drugih podjetjih, ki so v isti panogi kot domače podjetje. Z zaposlitvijo drugje bodo pridobili več izkušenj, več samostojnosti in samozavesti. Naučili se bodo tudi drugačnosti. Najbolj uspešni managerji družinskih podjetij, ki niso bili prva generacija, so najprej delali v drugih podjetjih. Če se nasledniki odločijo za delo v podjetju, jim bodo izkušnje, ki so jih pridobili v tujih podjetjih, pri delu zelo pomagale in veliko lažje si bodo v družinskem podjetju pridobili spoštovanje ne-družinskih zaposlenih (Leach, & Bogod, 1999, str. 178–179).

2 ANALIZA IN REŠITVE ZA DRUŽINSKO PODJETJE JBI D.O.O.

2.1 Predstavitev družinskega podjetja JBI d.o.o.

Podjetje JBI je družba z omejeno odgovornostjo, ki je bilo ustanovljeno leta 1991 s sedežem v Medvodah. Podjetje se je že od začetka ukvarjalo s prodajo opreme, orožja in streliva, vendar v manjšem obsegu kot danes. Zaradi omejenih resursov, tako finančnih kot

časovnih, je podjetje raslo zelo počasi. Večino dela je opravljal ustanovitelj Boško sam, zato je gradnja objektov potekala bolj počasi. Poleg podjetja je imel tudi redno službo, tako da je podjetju posvečal popoldanski čas.

Leta 2001 so s strani Ministrstva za notranje zadeve pridobili koncesijo za izvajane usposabljanja za preizkus znanja o ravnanju z orožjem. To je bila za podjetje velika pridobitev, zato je večino svojih dejavnosti preusmerilo v izobraževanje. Tečajji zajemajo tako teoretični kot tudi praktični del, nato pa sledi tudi izpit oziroma preizkus o varnem rokovanju z orožjem. Tečajji se izvajajo vsaj enkrat mesečno v Medvodah, občasno pa tudi po drugih mestih v Sloveniji.

Leta 2012 so kupili skladišča eksplozivov v Črnučah, s čimer so leta 2015 razširili dejavnost na skladiščenje eksplozivov in pirotehničnih izdelkov. Skladišča imajo za obratovanje pridobljena že vsa dovoljenja, vendar se trenutno še ne uporabljajo.

Zaradi oddaljene lokacije in naraščajoče konkurence v trgovini z orožjem in strelivom so leta 2014 kupili trgovino v Šiški v Ljubljani. Trgovina je odprla svoja vrata na koncu leta 2015. S trgovino v Ljubljani so se približali širšemu krogu potencialnih kupcev. Tudi prometne povezave so mnogo boljše kot v Dolu pri Medvodah. Trgovina je namenjena maloprodaji in prevzemu blaga, ki je namenjeno za veleprodajo. V trgovini prodajajo dolgoceveno in kratkoceveno orožje, ki ga je moč kupiti le z dovoljenjem, zračno orožje, strelivo, opremo za čiščenje in vzdrževanje orožja, torbe in kovčke za shranjevanje orožja, zaščitna sredstva za sluh in vid, optiko, opremo in dodatke za orožje, rezervne dele. V trgovini so zaposleni zunanji sodelavec in hčerki.

Poleg trgovine z orožjem, strelivom in drugo strelsko opremo ponujajo tudi športno strelišče, ki bo zadovoljilo še tako zahtevnega gosta, rekreativca in vrhunskega športnika. Strelišče je namenjeno streljanju s pištolami malega in velikega kalibra na razdaljah od 10 do 25 m, ki omogoča normalno streljanje in istočasno seznanjanje s športno panogo:

- strokovno usposabljanje rekreativcev za pravilno ravnanje z orožjem,
- organizacijo in prirejanje strelskih tekmovanj,
- zagotavlja prostor za vadbo tekmovalcev,
- svetuje pri vadbi, načrtovanju in spremljanju športne priprave tekmovalcev,
- prireja seminarje za inštruktorje in tekmovalce,
- možnost nakupa orožja, streliva in opreme,
- nastrelitev vseh vrst orožja,
- servisiranje orožja in
- organizacijo raznih izletov in lova.

2.2 Analiza stanja in vključenost družinskih članov

V podjetju sta poleg očeta Boška zaposleni tudi hčerki Klara in Patricija. Oče v podjetju dela kot prokurist in je tudi lastnik podjetja. V podjetju opravlja večinoma vsa dela, razen administrativnih del, ki sta jih prevzeli hčerki. Direktorica podjetja je Boškova žena Irena, ki pa ni zaposlena v podjetju. Pri ustanovitvi podjetja sta se zakonca odločila, da bo formalna direktorica podjetja žena Irena. V družinskem podjetju zaposleni opravljajo skoraj vse funkcije, saj gre za malo podjetje, kjer delovna mesta niso dosledno določena.

Sedež podjetja je v Medvodah, kjer se trenutno opravljajo vsa administrativna dela, v Ljubljani pa je trgovina za malo- in veleprodajo. Strelišče, ki se nahaja v Medvodah, je še v prenovi, vendar bo z dokončanjem prenove prišlo tudi do majhnih sprememb delovnih nalog. V trgovini ima podjetje zaposlenega zunanjšega sodelavca, ki bo, ko bo strelišče odprto, delal na njem. Delo v trgovini pa bosta prevzeli hčerki. Z odprtjem strelišča pa obstaja tudi možnost še ene manjše trgovine v Medvodah v sklopu istega objekta. Obseg števila obiskovalcev v Medvodah se bo z odprtjem povečal, zato bo smotno imeti še eno trgovino, v kateri si bodo lahko obiskovalci kupili strelivo in opremo, ki jo potrebujejo na strelišču. V podjetje se že dalj časa želi vrniti tudi starejši sin, vendar do sedaj ni bilo toliko dela, da bi ga lahko polno zaposlili. Njegova želja je delo na strelišču, ne za papirji. Ko očeta ne bo več, želijo otroci zasesti vse funkcije podjetja, ki jih je do nedavnega oče opravljal sam s pomočjo prijateljev. O temi prenosa poslov in lastništva na potomce so se velikokrat že pogovarjali, vendar niso še ničesar formalno določili. Pravi prenos poslov in lastništva na potomce bo verjetno, ko oče ne bo več sposoben za delo, do takrat pa bo vključen v podjetje. Trenutno o dokončnem odhodu iz podjetja še ne razmišlja.

Slika 2: Neformalna organizacijska struktura podjetja



Vir: Interni podatki podjetja JBI d.o.o., 2016.

2.3 Težave

Ena izmed večjih težav je komunikacija. Težko je ločiti zasebno in poslovno plat komuniciranja. Pri sprejemanju odločitev velikokrat pride do nestrinjanja in posledično sporov med hčerami in očetom. Očetova vključenost v podjetje je še vedno tako velika in pomembna, da pri sprejemanju odločitev glede večjih poslov velja le njegova beseda. Včasih bi lahko poslušal tudi mnenja drugih družinskih članov in se nato odločil. Čeprav je že velikokrat omenil upokojitev, menim, da do nje še ne bo prišlo tako kmalu. Podjetje je kot njegov peti otrok, ki mu posveča skoraj 24 ur na dan. Rivalstva med očetom in sinom oziroma med brati in sestrami trenutno še ni opaziti. Do njega bi lahko prišlo v trenutku zapustitve podjetja otrokom. K reševanju težav bi veliko pripomogla odprta komunikacija in poslušanje drug drugega. Nestrinjanja in drugačne poglede je možno uskladiti z mirnim pogovorom, kar pa trenutno velikokrat poteka temperamentno.

Razhajanja se dogajajo tudi zaradi razlik v starosti. Otrokom se zdi tehnologija bolj pomembna kot očetu. Oče je bil veliko časa proti oglaševanju preko interneta, tako da je bila spletna stran objavljena šele letos. Zanj je veliko bolj pomemben osebni pristop. V današnjem času pa zaradi tako velike konkurence v tej panogi skoraj vsak najprej preveri ponudbo na internetu, šele potem se odloči za ponudnika. Spletna stran se je izkazala za uspešno, in s tem se je tudi mnenje očeta glede spleta spremenilo na boljše. Tudi zakoni so se v času obstoja podjetja spremenili in veliko evidenc, ki so se včasih vodile ročno v knjige, je sedaj postalo elektronskih. Vso nabavljeno in prodano orožje ter strelivo je potrebno vpisovati v evidence. Oče je to počel še v knjige, hčerki pa sedaj vse vnašata v elektronski obliki.

2.4 Nasledstveni načrt

Podjetje še nima pripravljenega nasledstvenega načrta, vendar so se o vlogah naslednikov v podjetju občasno že pogovarjali. Pred predajo lastništva naslednikom bodo morali le-ti najprej prevzeti posle podjetja in nato lastništvo. V podjetju sta trenutno zaposleni le hčerki, sinova pa občasno pomagata, saj sta zaposlena drugje. Mlajši sin je bil v podjetju za kratek čas že zaposlen, vendar si je želel nabrati izkušnje še drugje, zato je podjetje formalno za nekaj časa zapustil. Ker skladišča tudi še ne obratujejo, je zanj velikokrat primanjkovalo dela. V podjetje se bo vrnil, ko bodo začela skladišča obratovati v taki meri, da bo potrebna stalna prisotnost zaposlene osebe.

Letos bo po vsej verjetnosti končana prenova strelišča, ki bo močno povečala obseg dela. Za začetek bodo na strelišču delali lastnik Boško, zunanji pogodbeno zaposleni delavec in občasno prodajalec iz trgovine. Če se bo izkazalo, da je obseg dela prevelik, se bo v podjetje vrnil najstarejši sin. Izmed otrok ima on največ izkušenj s poučevanjem in inštruktoriranjem strelstva, saj je to počel že v preteklosti. Hčerki, ki sta v podjetju že

zaposleni, skrbita za administrativna dela, prodajo in nabavo. Pri odločanju jima pomaga oče, ki ima še vedno glavno in končno besedo.

V podjetju bo potrebno pripraviti tudi pisni nasledstveni načrt in družinsko ustavo. Zaradi morebitnih sporov naslednikov je vsekakor bolje, če se vso dokumentacijo pripravi in overi, dokler so prvotni lastniki še živi. V nadaljevanju je predstavljen kratek primer nasledstvenega načrta in družinske ustave, ki bi bila lahko podjetju v pomoč pri sestavi omenjenih dokumentov, ki jih zaradi številne družine potrebuje.

2.4.1 Primer kratkega nasledstvenega načrta za podjetje JBI d.o.o.

Nasledstveni načrt podjetja JBI d.o.o.

Lastništvo nad podjetjem:

Lastnik podjetja je Boško Doneski, ki podjetje zastopa kot prokurist.

Načrt:

Podjetje bo ostalo v lasti družine. Pred prevzemom lastništva bodo nasledniki najprej prevzeli njegovo vodenje. Deleži se bodo delili na štiri enakovredne dele. Nasledniki bodo dobili lastništvo nad podjetjem z dedovanjem po smrti lastnikov.

Nasledniki:

Podjetje se bo razdelilo na štiri enake dele med otroke:

- Robert Doneski,
- Klara Doneski,
- Patricija Doneski in
- Benjamin Doneski.

Čas:

Približen čas za popolno vpeljavo naslednikov v vse posle podjetja je približno deset let.

Omejitve pri prodaji podjetja:

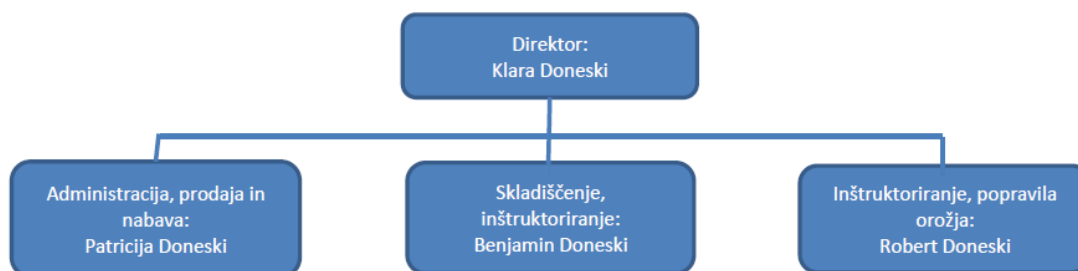
Nasledniki lahko podjetje prodajo le pod določenimi pogoji, vendar prodaja podjetja tretjim osebam ni zaželeno. V primeru, da eden izmed naslednikov želi prodati svoj delež, imajo prednostno nakupno pravico preostali nasledniki. Če drugi nasledniki ne želijo uveljaviti nakupne pravice, se lahko delež proda tretji osebi. Podjetje se lahko proda, če potomci nimajo več želje voditi podjetja oziroma za to niso več sposobni. Če je edini način za ohranitev podjetja prodaja, se lahko le-ta izvrši.

Predlagana organizacijska struktura:

Po upokojitvi lastnika Boška bo vodenje podjetja s podporo in svetovanjem preostalih naslednikov prevzela hči Klara. Velike odločitve, ki bodo vplivale na prihodnost podjetja, kot so nakup novih zemljišč oz. objektov, posli vredni več kot 100.000,00 EUR, razna posojila in krediti, bodo sprejemali skupaj z glasovanjem. Glasovi bodo enakovredni. Štelo

bo tudi mnenje/nasvet Boška, čeprav ta formalno ne bo več aktiven v podjetju. V praksi pa bo verjetno njegovo mnenje še vedno prevladalo nad vsemi, saj ima še vedno več znanja in izkušenj od potomcev.

Slika 3: Predlagana organizacijska struktura



Vodstvo podjetja:

Poleg zahtev, ki so zakonsko predpisane za vse zaposlene, ki se ukvarjajo z orožjem, morajo zaposleni imeti tudi druge kompetence. Zakonsko predpisane zahteve so opravljen tečaj in izpit varnega rokovanja z orožjem. V primeru dela z eksplozivni in tehničnimi sredstvi morajo imeti zaposleni opravljen izpit za delo z eksplozivni in pirotehničnimi sredstvi. Za poučevanje streljanja je prav tako potrebno pridobiti licenco inštruktorja in trenerja strelstva. Na vsaki dve leti morajo biti v podjetju izvedena tudi notranja izobraževanja zaposlenih glede varnosti in ravnanja z nevarnimi snovmi.

Tabela 2: Seznam zaposlenih in njihovi položaji.

Delovno mesto	Ime	Zahteve
Direktor (nabava, prodaja, administracija)	Klara Doneski	Vodstvene sposobnosti, tehnike odločanja, visokošolska izobrazba, delo z računalnikom in programi, ki se v podjetju uporabljajo, natančnost, odločnost in samozavest, tuji jeziki.
Nabava, prodaja, administracija	Patricija Doneski	Natančnost, odgovornost, komunikativnost, delo z računalnikom in programi, ki se v podjetju uporabljajo, tuji jeziki.
Skladiščenje, inštruktoriranje	Benjamin Doneski	Izpit za viličarista, licenca za inštruktorja, izpit za delo z eksplozivni in pirotehničnimi sredstvi (skladišča), izkušnje s skladiščenjem.
Inštruktoriranje, popravilo orožja	Robert Doneski	Licence za inštruktorja in puškarja, izkušnje s poučevanjem strelstva, izkušnje s popravilanjem orožja.

Način prenosa podjetja:

Lastništvo nad podjetjem bo na naslednike preneseno z dedno pogodbo.

Upokojenski plan:

Po odhodu iz podjetja in prenehanjem prejemanja plačila za delo bi oče še vedno želel prejemati mesečno rento iz podjetja. Višina in način mesečnih rent še ni točno določena, bo pa verjetno v obliki pogodbenega dela kot svetovalca podjetja.

2.4.2 Primer družinske ustave za podjetje JBI d.o.o.**Družinska ustava podjetja JBI d.o.o.****Splošne določbe****1. člen**

Družinska ustava podjetja JBI d.o.o., odraža voljo polnoletnih članov naše družine in je temelj, na katerem bomo gradili odnose v družini in našem podjetju. Družinsko ustavo smo sprejeli, ker želimo, da pri prehodu na naslednjo generacijo naše podjetje preživi. Želimo si ohraniti dolgoletno tradicijo, ki jo ima podjetje na področju strelstva.

2. člen

V družinski ustavi smo določili nekaj pravil in načel, ki se jih moramo držati, če želimo, da bo podjetje uspešno delovalo še v prihodnosti. Vsi smo izrazili svoje želje in pričakovanja ter se o njih pogovorili. Želje in cilje, pri katerih se na začetku nismo ujemali, smo oblikovali tako, da se sedaj z njimi vsi soglasno strinjamo. Soglasnost bo pripomogla k boljšim odnosom v družini in podjetju. Zavedamo se, da družinska ustava ni pravno zavezujoča, ampak jo bomo kot družina upoštevali. Sprejeli smo jo z namenom, da vsem družinskim članom in zaposlenim v podjetju omogočimo enake priložnosti, kot smo jih imeli sami, če jih bodo seveda želeli izkoristiti.

3. člen

Člani družine se zavezujejo, da bodo določbe družinske ustave spoštovali in upoštevali. Če tega ne bodo storili, bodo s tem kršili dogovorjena pravila in družinska načela. Za taka dejanja so moralno odgovorni.

Cilji podjetja JBI d.o.o.

4. člen

Strinjamo se, da imajo poslovni interesi podjetja prednost pred interesi družine, vendar pa bomo storili vse, da ohranimo dobre odnose tudi v družini, ki je s podjetjem neposredno povezana. Razpad ene lahko vodi v razpad druge.

Med seboj ne bomo tekmovali, temveč sodelovali kot ekipa. S skupnimi močmi bomo konkurenčni in privlačni za stranke.

5. člen

Stalno se bomo trudili, da bodo naše zaloge polne in dobave nemotene. Cilj je pridobiti čim več stalnih kupcev na debelo, ki bodo redno naročali večje količine blaga in končnih kupcev, ki se bodo z veseljem vračali k nam. Za blago, ki ga prodajamo, bomo nudili tudi servisno storitev. Pri kupcih in dobaviteljih moramo obdržati popolno zaupanje v naše storitve.

6. člen

Naša naloga je stopnjevati znanje o proizvodih, ki jih prodajamo in uporabljamo. Držati se kvalitetnih proizvodov, z namenom pridobitve konkurenčnih prednosti. Neprestano bomo spremljali napredek tehnologije in novosti na trgu. Naša prednost je, da lahko stranki ponudimo celovito rešitev: izobraževanje, ki je potrebno za nakup, nakup vsega, kar potrebuje za uspešno uporabo izdelka in možnost uporabe izdelka.

7. člen

Verjamemo, da bodo te usmeritve pripomogle k uspešni rasti našega podjetja, tako da nam ga bo z zavzetim delom uspelo ohraniti kot družinsko dediščino za naslednje generacije.

Vodenje podjetja JBI d.o.o.

8. člen

Vodstvo našega družinskega podjetja bo pri vodenju upoštevalo najvišje moralne norme in poslovne standarde. To bo zahtevalo tudi od vseh zaposlenih. Vodstvo bo spoštovalo zaposlene in upoštevalo njihove pravice, zaposleni pa se bodo držali svojih obveznosti. Zaradi narave dela bo poskrbelo za visoko stopnjo varnosti zaposlenih in jih za to stalno izobraževalo ter ozaveščalo z novostmi.

9. člen

Na prvem mestu bodo vedno uspešno poslovanje in zadovoljni zaposleni. Visok dobiček za vsako ceno ni usmeritev našega vodstva. Podjetje lahko uspešno deluje tudi z nižjim dobičkom.

10. člen

Zaposleni družinski člani se obvezujemo, da si iz podjetja ne bomo izplačevali dobička, če bi ta ogrozil položaj podjetja. Na prvem mestu bo investiranje dobička v podjetje, ki bo omogočalo boljše poslovanje in na daljši rok povečevalo prihodke.

Prav tako se obvezujemo, da ne bomo zahtevali izplačila plač, bonitet in drugih nadomestil, ki bi bila v zneskih, ki niso primerni za naša delovna mesta. Z upoštevanjem teh pravil bomo podjetju omogočili finančno stabilnost in dohodke za socialno varnost naših otrok in naslednjih rodov.

Zaposlovanje družinskih članov in nagrajevanje

11. člen

Družinskim članom, ki bodo želeli delati v podjetju, bomo omogočili, da spoznajo delo in se z občasnim delom (počitniško delo) seznanijo s podjetjem in se nato v njem zaposlijo, če si tega želijo. Prav tako bodo imeli to možnost otroci zaposlenih, ki niso družinski člani. Načeloma naj bi vsi pred zaposlitvijo v podjetju pridobili izkušnje v drugih podjetjih. Ni pa nujno, če bodo pred redno zaposlitvijo že dalj časa vključeni v podjetje (počitniško delo, študentsko delo). Prva zaposlitev je možna tudi zaradi potreb podjetja.

12. člen

Za zakonske partnerje družinskih članov veljajo enaki zaposlitveni kriteriji kot za zunanje zaposlene. Družinski status jim ne daje posebnih pravic. Pri morebitni zaposlitvi sta odločilna dejavnika izobrazba in primerne delovne izkušnje.

V primeru izbruha neobvladljivih konfliktov, v katerih so udeleženi, bodo zaproseni, da zapustijo podjetje.

13. člen

Od družinskih članov pričakujemo, da bodo prevzemali zahtevnejše naloge in večjo

odgovornost in da bodo zgled za vse druge zaposlene. Ugodnosti, kot so delovni čas in dopust, bodo imeli enake kot drugi zaposleni.

Vodstvo in nasledstvo

14. člen

Odločili smo se, da bomo naslednjega glavnega direktorja izbrali po njegovih sposobnostih in delovnih izkušnjah, ki mu bodo omogočile uspešno vodenje našega podjetja. Sklenili smo, da mora vsak naslednji direktor ustrezati naslednjim kriterijem:

- Imeti mora primerno strokovno in splošno izobrazbo.
- Imeti mora vodstvene sposobnosti in druge lastnosti, ki mu bodo ob spoštovanju družinskih članov in drugih zaposlenih pomagale vzpostaviti avtoriteto in zaupanje.
- Pričakujemo, da ima že nekaj izkušenj s področja naših poslovnih dejavnosti.
- Pokazati mora pripravljenost, da uresničuje našo vizijo nadaljnjega razvoja našega podjetja oziroma to vizijo še nadgradi.

15. člen

Družinski člani se obvezujemo, da bomo vodji podjetja dajali strokovno in moralno podporo. Direktorja bomo podprli v polni meri tudi, če ne bo prihajal iz družinskih vrst. Podpirali ga bomo vse dotlej, dokler bo uresničeval naše poslovne načrte in prispeval svoj delež k uspehu podjetja.

16. člen

Pristojnosti direktorja smo določili z družbeno pogodbo in statutom podjetja. Direktor je pooblaščen, da vodi in zastopa podjetje na lastno odgovornost in z vso potrebno skrbnostjo. Skrbnost narekuje direktorju sodelovanje pri sprejemanju sklepov. Direktor je dolžan družbenike opozoriti na nevarnosti ali morebitno nezakonitost posameznega posla.

Direktor ni dolžan izvršiti sklepa, za katerega meni, da je v nasprotju z interesi podjetja ali celo nezakonit.

Organi družine/podjetja JBI d.o.o.

17. člen

Za usklajevanje odnosov med družino in podjetjem bomo imenovali družinski svet. Člani družinskega sveta so vsi polnoletni družinski člani, ne glede na njihovo povezanost s

podjetjem. Družinski svet obravnava vse pomembne družinske zadeve, še posebej pa tiste, ki so v povezavi s podjetjem. Družinski svet ima odgovornost, da usklajuje stališča družine do podjetja, da načrtuje prenos upravljanja in premoženja in da rešuje konflikte v družini, ki so nastali zaradi podjetja.

Družinski svet je neformalni organ, ki ga vodi izbrani družinski član. Družinski svet odloča z večino prisotnih družinskih članov. Odločitve sveta so dokončne in moralno zavezujoče za vse družinske člane.

Člani družinskega sveta, zaposleni v podjetju, so tudi člani nadzornega sveta v podjetju kot zastopniki družine.

Člani upravnega odbora – nadzornega sveta so lahko tudi drugi zaposleni, ki zasedajo vodilne položaje v podjetju.

Komunikacija

18. člen

Zavedamo se, da je komunikacija zelo pomembna, zato si bomo prizadevali za čim več komuniciranja med družinskimi člani in zaposlenimi v podjetju. Za družinske člane in zaposlene želimo ustvariti okolje, v katerem bodo sproščeni, v katerem bodo sprejemali in spoštovali drugačnost in posebnost vsakega družinskega člana. Poslušali bomo njihova mnenja, čeprav se z njimi ne strinjamo. Za vsa razhajanja v mnenjih bomo skupaj poiskali rešitev.

19. člen

Srečanja družinskega sveta bomo organizirali dvakrat letno. Vnaprej bomo pripravili in določili teme, ki se jih bomo držali. Vsak član bo imel pravico do svojega mnenja. S pogostimi srečanji in odprto komunikacijo bomo preprečili konflikte v družini in podjetju.

20. člen

Vsak odrasli družinski član ima kot član družinskega sveta pravico zahtevati sestanek in odločitev sveta tudi zunaj rednih sestankov.

Naši zaposleni

21. člen

Zavedamo se, da imajo za uspeh našega podjetja velike zasluge tudi drugi zaposleni. Brez

njih si tudi ne predstavljamo rasti našega podjetja v prihodnjem obdobju. V podjetju bomo neprestano skrbeli za njihovo varnost in izobraževanje. Če bodo izrazili željo, bomo pomagali tudi z vključitvijo njihovih otrok v naše podjetje. Za uspešno opravljeno delo bodo prejeli nagrade tako, kot drugi družinski člani.

22. člen

Pričakujemo, da bodo zaposleni ostali v podjetju tudi v procesu prehoda na naslednjo generacijo in da bodo naslednikom nudili podporo in pomoč.

23. člen

Zaposlenih ne bomo nikoli postavljali v podrejeni položaj, ki ga ne predvideva hierarhija vodenja. Od njih ne bomo nikoli zahtevali večje obveznosti kot do kateregakoli družinskega člana.

Upravljanje družinskega premoženja

24. člen

Naš cilj je ohraniti podjetje v družinski lasti.

Če pa se pozneje izkaže, da sami ne bomo mogli upravljati in voditi podjetja, ne bomo nasprotovali odločitvi nadzornega sveta o prodaji ali prevzemu podjetja, če bomo ocenili, da je to najboljša možnost.

25. člen

Družinsko ustavo bomo vsi spodaj podpisani spoštovali in upoštevali. Glede sprememb se bomo odločali soglasno (Kelbl, 2001).

SKLEP

V Sloveniji je veliko družinskih podjetij, za katera bi bilo škoda, da propadejo zaradi neuspešnega prehoda v naslednjo generacijo. Za obstanek podjetij v družinski lasti je potrebno zgodnje planiranje nasledstva, čeprav se večina podjetnikov temu upira. Implementacija nasledstvenega načrta je dolgotrajen proces, zato je priporočljivo, da ga lastniki začnejo izvajati, ko so še aktivni v podjetju. Če nalogi niso kos sami, je smotno, da v planiranje vključijo tretjo osebo.

Vprašanje nasledstva v družinskem podjetju prinaša tudi številne težave med družinskimi člani. Pogosti sta rivalstvo med očetom in sinom ter rivalstvo med brati in sestrami. Tu se

lahko žene oziroma matere dobro odrežejo v vlogi mirovnic. Pomembno je tudi, da starši otroke začnejo že zgodaj vključevati v družinsko podjetje in jim predstavljati svojo vizijo. Pustiti pa jim morajo, da razvijejo svoj pogled na poslovanje podjetja in ustvarijo svojo vizijo, ki naj sovpada s starševsko. Otroci bodo z občutkom samostojnosti bolj zadovoljni pri delu.

V raziskovalnem delu zaključne naloge sem analizirala stanje družinskega podjetja, ki še nima formalno urejenega nasledstva. Menim, da mora podjetje čim prej urediti vse formalnosti, da pozneje ne bi prišlo do težav. Zaradi številne družine in namena zaposlitve vseh štirih otrok je nasledstveni načrt še toliko bolj pomemben. Podjetje že ima neformalne dogovore glede nasledstva. Zaradi raznolikosti v dejavnosti si bodo nasledniki lažje porazdelili vloge v podjetju, saj ima vsak drugačne sposobnosti. Njihovi medsebojni odnosi so dobri, zato je zaradi ohranitve le-teh pomembno, da starši uredijo tudi formalne dokumente in uredijo dedovanje.

Med pisanjem zaključne naloge in raziskovanjem teme prenosa podjetja sem o pomembnosti zgodnjega planiranja opozarjala tudi ustanovitelje družinskega podjetja. Z njimi sem delila znanje, ki sem ga tudi sama pridobila. Seznanili so se s težavami, ki bi lahko nastale ob neuspešnem planiranju in na katere prej niso pomislili. Pred začetkom pisanja zaključne naloge je bil moj pogled na nasledstvo bolj enostaven, sedaj pa o nasledstvu razmišljam v širšem smislu in razumem njegov pomen.

LITERATURA IN VIRI:

1. Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. ZDA: Palgrave.
2. Evans, M. (2013, 28. avgust). 5 Steps To Create A Viable Succession Plan For Your Family Business. Forbes. Najdeno 5. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/allbusiness/2013/08/28/5-steps-to-create-a-viable-succession-plan-for-your-family-business/#34d039e65248>
3. Grošelj, U. (2015, 30. julij). 7 dejavnikov uspešnega prenosa nasledstva družinskega podjetja. Najdeno 4. julija 2016 na spletnem naslovu <http://izvozniki.finance.si/8825583>
4. Hnátek, M. (2015). Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181(2015,) 342–348.
5. Jezeršek, M. (2016, 15. junij). *Kako do družinske ustave – praktične izkušnje*. Ljubljana: 4. Konferenca o družinskem podjetništvu.
6. Kelbl, J. (2001, 10. oktober). Ustava za družino in podjetje. Podjetnik. Najdeno 12. 7. 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/ustava-za-dru%C5%BEino-in-podjetje-20011010#>
7. Kelbl, J. (2002). *Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
8. Kets de Vries, M. F. R., Carlock, R. S., & Florent-Treacy E. (2007). *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*. Velika Britanija: John Wiley & Sons Ltd.
9. Kvas, U. (2016, 11. april). Konflikti in slaba pripravljenost – zakaj propadejo družinska podjetja. Najdeno 4. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8843639/Konflikti-in-slaba-pripravljenost-zakaj-propadejo-druzinska-podjetja>
10. Leach, P. (2012). *Family Councils*. Velika Britanija: Institute for Family Business.
11. Leach, P., & Bogod, T. (1999). *Guide to Family Business* (3th ed.). Velika Britanija: BDO Stoy Hayward.
12. Organisation for Economic Co-Operation and Development (2004). *Women`s Entrepreneurship: Issues and Policies*. 2nd OECD Conference of Ministers responsible for small and medium-sized enterprises (SMEs). Francija: OECD, 2004.
13. Pirc, I. (2007, 26. november). Nasledstveni načrt in napake pri planiranju nasledstva. Najdeno 4. julija 2016 na spletnem naslovu <http://korporacijsko-pravo.si/nasledstveni-nacrt-in-napake-pri-planiranju-nasledstva/>
14. Poza, J. E. (2010). *Family Business* (3th ed.). ZDA: South-Western Cengage Learning.
15. Simčič, T. (2006). *Prenos lastništva v družinskem podjetju* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Walsh, G. (2011). *Family Business Succession Managing the All-Important Family Component*. Kanada, KPMG Enterprise.
17. Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*, ZDA: Palgrave Macmillan.

18. Ward, J.L. (2011). *Keeping the Family Business Healthy*. ZDA: Palgrave Macmillan.
19. Žnidaršič, H. (2011). *Ženske kot družinske podjetnice v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.