UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

ANALIZA NASLEDSTVA DRUŽINSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI

Ljubljana, september 2016

KATJA JEREB

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katja Jereb, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza nasledstva družinskih podjetij v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Boštjanom Antončičem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela 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 DRUŽINSKA PODJETJA V SLOVENIJI **2**
1.1 Pojem družinskega podjetja 2
1.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij 4
1.3 Ključni posamezniki v družinskem podjetju 5

2 PREHOD IZ GENERACIJE V GENERACIJO **7**
2.1 Opredelitev nasledstva 7
2.2 Pomembni dejavniki, ki zagotavljajo učinkovit prehod 7
2.3 Izziv nasledstva 8
2.4 Prenos nasledstva 9
2.4.1 Prenos nasledstva na člane družine 9
2.4.2 Prenos nasledstva na nekoga, ki ni član družine 10
2.5 Planiranje nasledstva 11
2.6 Družinska ustava kot element lažjega prehoda nasledstva 13

3 ANALIZA NASLEDSTVA DRUŽINSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI **14**
3.1 Uporabljena metoda raziskovanja 14
3.2 Opis vzorca 14
3.3 Analiza nasledstva 15

SKLEP **23**

LITERATURA IN VIRI **24**

PRILOGA

KAZALO SLIK

Slika 1: Porazdelitev družinskih podjetij po vodilni generaciji 9
Slika 2: Spol družinskega člana 15
Slika 3: Starost družinskega člana 16
Slika 4: Vloga družinskega člana 16
Slika 5: Dejavnost družinskega podjetja 17
Slika 6: Število družinskih članov delujočih v podjetju 17
Slika 7: Iz generacije v generacijo 18
Slika 8: Nasledstvo in prihodnost – da 19
Slika 9: Nasledstvo in prihodnost – ne 20
Slika 10: Predaja vodenja 20
Slika 11: Dejavniki pri izbiri pravega kandidata 21
Slika 12: Ohranitev podjetja v lasti družine 22

UVOD

Družinska podjetja beležijo bogato zgodovino, saj so se prva pojavila že konec osemdesetega, začetek devetdesetega leta. Za njih je značilen dolgoročni razvoj, katerega znanje in izkušnje morajo podjetja iz generacije v generacijo predati. Le tu je najpomembnejši odnos med družinskimi člani ter njihovo usklajevanje družinskega in poslovnega življenja.

V svoji diplomski nalogi sem se srečala s problematiko nasledstva družinskih podjetij v Sloveniji, za katero menim da je najpomembnejši dejavnik za uspeh. Družinski člani se morajo nanj že zelo zgodaj dobro pripraviti in predvideti vse zunanje in notranje dejavnike. Sprva bom na kratko opisala družinska podjetja v Sloveniji, kasneje bo moja tema osredotočena na samo nasledstvo, njegove dejavnike in izzive. Zelo pomembno je komu predamo lastništvo in vodenje podjetja, saj je od tega odvisno kako dolgo se bo podjetje odbržalo na trgu. Teoretični del bom podkrepila z analizo, ki sem jo izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika v katerem bom družinske člane povprašala o njihovih vzrokih prehoda, izkušnjah ter pogledih, ki jih ob tem imajo.

Glavni cilj diplomskega dela je raziskati slovenski trg in družinska podjetja v njem. Ker družinska podjetja predstavljajo zelo širok pojem, sem se osredotočila na nasledstvo v njem. Vprašanja, ki se ob tem porajajo so: »Kakšni so poglavitni vzroki za prehod?«, »Ali je bil prehod načrtovan?«, »Katere dejavnike bodo podjetja upoštevala pri izbiri pravega kanditata za nasledstvo?« ipd.

Raziskovalna vprašanja, ki jih obravnavam v diplomskem delu, so naslednja:

- Kakšna je na vodilnih položajih v družinskih podjetjih struktura po spolu?
- Ali je pri izbiri naslednikov pomembno, da so ti družinski člani?
- Ali je pri družinskih podjetjih pomembno ohranjanje dediščine, tradecije in dobrega imena?

Izbrana tematika mi predstavlja velik izziv, saj se z njo srečujem prvič in jo bom v nadaljevanju bolj podrobno analizirala.

1 DRUŽINSKA PODJETJA V SLOVENIJI

1.1 Pojem družinskega podjetja

V vsakdanjem življenju neštetokrat uporabljamo besedi družina in podjetje oziroma organizacija. Pomen, ki ju pripisujemo, pa se razlikuje od vsakega človeškega bitja posebej. Obe besedi sta del nas in del naših življenj, tako družina kot podjetje. In če pogledamo splošno, sem mnenja, da posamezniki kljub vsemu pripisujejo/pripisujemo družini večji pomen.

Družina pomeni dom in varnost in z njo smo povezani od samega rojstva. Različni avtorji si pojem družine različno razlagajo, vsem opredelitvam pa je skupno, da družina predstavlja skupnost več ljudi, tako odraslih in mladostnikov oziroma otrok, ki skupaj oblikujejo socialne odnose. Avtor Murdock lepo navede, kaj je družina: »Družina je družbena skupina, za katero je značilno skupno bivanje, ekonomsko sodelovanje in reprodukcija.« (Haralambos & Holborn, 2001, str. 325).

S pojmom podjetje pa razumemo skupino ljudi oziroma posameznikov, katerih cilj je zaslužek oziroma dobiček. Ena izmed definicij firme (oz. podjetja) se glasi: »Firma je katerikoli ekonomski subjekt, ki zaposluje redke proizvodne tvorce z namenom proizvodnje in prodaje ekonomskih dobrin« (Rebernik, 1999, str. 77).

Če naredimo povzetek, kaj je skupno pojmoma družina in podjetje, pridemo do zaključka, da obe besedi predstavljata neko skupnost ljudi, obe delata nečemu v dobrobit, družina v dobrobit družinskih članov, podjetje pa deluje na način čim večjega profita.

Če povežemo oba pojma v neko celoto, dobimo pojem družinsko podjetje. Družinsko podjetje nastane, ko člani družine najdejo/odkrijejo podjetniško idejo in skupaj to idejo implementirajo, iz tega pa nastane posel. Družinsko podjetje lahko opredelimo kot posebno vrsto organizacije.

To, da so del podjetja ravno družinski člani je tisto, kar ji daje posebnost, ter jo dela drugačno od ostalih podjetij (Vadnjal, 1997, str. 26). Lahko rečemo, da se družinski člani povežejo na drugi ravni – podjetniški. Ne družijo jih zgolj medsebojni odnosi, navezanost, čustva in sobivanje, pač pa delujejo skupaj v želji po pridobitni dejavnosti. Takšna vrsta organizacije pa ima seveda svoje prednosti in definitivno tudi slabosti.

Pri tem je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da se posebnosti družinskih podjetij kažejo v vsakem delčku njihovega delovanja.

Po ugotovitvah avtorja (Glas & Pšeničny, 2000, str. 153) so najpomembnejše značilnosti družinskih podjetij naslednje:

- planiranje, ki je predvsem usmerjeno dolgoročno,
- priložnost kombinacije zasebnega življenja s poslovnim,
- trdni temelji, ki se kažejo predvsem v viziji čim večje širitve posla,
- fleksibilna razporeditev delovnega časa za ženski spol zaradi usklajevanja dela in družine,
- lažje prenesejo krizo.

Tudi v Sloveniji je kar nekaj družinskih podjetij. Leta 2015 je podjetje Ernst&Young izvedlo raziskavo, kjer so ugotavljali, katere so tipične značilnosti družinskih podjetij pri nas.

Raziskave družinskega podjetništva so objavljene na spletni strani Gospodarske zbornice Slovenije, (2008) povzetek raziskav pa je naslednji:

- slovenska družinska podjetja prispevajo kar 67 % dodane vrednosti slovenskih podjetij,
- povečini gre za mikro in majhna podjetja, kar pomeni, da je maksimalno število zaposlenih v podjetju manjše od 50,
- kar 57,5 % družinskih podjetij vodi prva generacija ustanoviteljev, kar pomeni, da je predsednik isti od ustanovitve pa vse do danes,
- uspešnost družinskih podjetij se kaže v značilnosti vodstvenih kadrov, prenosu na naslednje generacije, družbeni in humanitarni dejavnosti ter dejavnosti, ki je usmerjena v trajnostni razvoj,
- zaposlujejo kar 70 % delovno aktivnega prebivalstva.

Če med ljudmi velja nekakšno zakoreninjeno prepričanje, da delo in družina skupaj ne moreta dobro funkcionirati, lahko po vsem napisanim vidimo, da je skupno delovanje mogoče. Družinska podjetja v Sloveniji so uspešna, imajo kapital, zaposlujejo in so vsesplošno aktivna. So del slovenskega gospodarstva, prispevajo k večjemu BDP in jim zato ne smemo dajati »etikete« manj vrednih organizacij.

Nekatera izmed uspešnih družinskih podjetij v Sloveniji so:

- Podjetje Rigo – Komen,
- Blažič, robni trakovi – Ljubljana
- Tera Tolmin – Tolmin,
- Podjetje AJM – Pesnica pri Mariboru,
- Pekarna Pečjak – Škofljica.

V Sloveniji imamo veliko družinskih podjetij, le ta pa so razdeljena glede na panogo, ki jo opravljajo. Raziskava, ki so jo izvedli avtorji (Antončič, Auer Antončič, & Juričič, 2015, str. 5) pravi, da je 19 % trgovin na drobno in debelo, 19 % gradbeništva, 17 % proizvodnje industrijskih dobrin, 9 % konzultantstva in poslovnih storitev, 9 % potrošniških storitev, 7 % proizvodnje potrošnih dobrin, 7 % transporta in javnih dobrin, 6 % turizma, 4 % inženiringa, raziskav in razvoja ter 2 % drugih panog.

1.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Ker je družinsko podjetje posebna vrsta organizacije, je ne moremo metati v isti koš kot preostale, vendar pa tudi pri njih najdemo določene prednosti in slabosti.

Prednosti (Glas & Pšeničny, 2000, str. 148) so:

- boljše nagrajevanje,
- nizka fluktuacija, kar pomeni, da manj zaposlenih odhaja iz podjetja, se pa le ta posledično kaže v večji socialni varnosti,
- predanost poslu in družinskih obveznostim, kar se odraža predvsem v čustveni navezanosti (podjetnik svoja »domača« čustva prenese tudi v poslovno okolje),
- veliko tehničnega in komercialnega znanja družinskih članov – to se lahko odraža v t.i. skrivnih receptih, ki so ključni za uspeh, zaradi katerih je podjetje uspešno,
- fleksibilnost zaposlenih glede na čas, delo ter denar,
- osredotočenost na dolgoročno vizijo,
- stabilna kultura ter poslovna klima,
- hitra odzivnost družinskih članov na sprejemanje poslovnih odločitev,
- ponos in zanesljivost podjetja, ki ga imata na tržišču – to se odraža predvsem v tem, da določeni poslovni partnerji in organizacije dajejo prednost sodelovanju s podjetji, ki imajo določeno tradicijo.

Slabosti (Glas & Pšeničny, 2000, str. 148) pa so:

- Vpliv čustev in medsebojnih družinskih odnosov lahko vpliva tudi na delovanje podjetja in odločitvah – to se lahko odraža v medsebojnih zamerah družinskih članov.
- Togost organizacije, ki se odraža v tem, da se zazdi, da se je v podjetju čas »ustavil«. Ta ustavitev se lahko kaže v tem, da nasledniki v organizacijah (npr. sin prevzame mesto direktorja od očeta) strmijo k istim načinom dela, istim vzorcem obnašanja ter to opravičujejo s tem, da je to najboljše za posel. Zavedati se moramo, da so spremembe dobrodošle, vendar je v družinskih podjetjih vse preveč zakoreninjeno določeno prepričanje ali način dela, ki lahko včasih negativno vpliva na samo delovanje in uspeh organizacije.

- Konservativnost in zastareli način razmišljanja o pridobitvi kapitala – to se lahko kaže v tem, da podjetje zmore pokazati in dokazati, da zmorejo vse sami, da ne potrebujejo družbenikov, ki bi vlagali v družinsko podjetje. Ta miselnost je v 21. stoletju zastarela. Ta strah pred družbeniki se lahko kaže deloma tudi v tem, da imajo družinski člani stran, da bodo s tem, ko bodo medse sprejeli družbenika, izgubili nadzor in možnost odločanja v svojem (družinskem) podjetju. To razmišljanje in strah novih sodelovanj in novega kapitala, ki ga lahko pripeljejo v družinsko podjetje, je lahko tudi poguben za podjetje.
- Nasledstvo kot slabost družinskega podjetja, se lahko kaže v tem, da je to lahko za nekatere člane preveč stresna sprememba. Nasledstvo v družinskem podjetju se izraža v drugačnem načinu vodenja in komunikacije, ki s seboj lahko prinesejo čustvene spremembe in pretrese določenih družinskih članov, ki delujejo v organizaciji. Lahko se pojavijo tudi konflikti v primeru, ko je potrebno določiti, kdo od udeležencev bo napredoval in kdo je dovolj sposoben za vodenje celotnega podjetja.
- Vodstvo in legitimnost kot slabost družinskega podjetja se izraža v tem, da se družinska podjetja včasih srečujejo s tem, da preprosto nimajo pravega vodje, ki bi nasledil sedanjega direktorja. Avtor Vadnjal to slabost dobro razloži: »Za primer lahko vzamemo dva brata, ki sta podedovala enaka deleža v podjetju, s tem pa tudi enako mero formalne moči. Zadevo lahko poslabšajo stalni konflikti med njima. Ni torej tistega, ki bi nastopal kot razsodnik in ki bi rekel zadnjo besedo« (Glas & Pšeničny, 2000, str. 153).

1.3 Ključni posamezniki v družinskem podjetju

Družinska podjetja proizvajajo veliko različnih produktov, specifična pa so predvsem zaradi tega, ker so del podjetja družinski člani. Zaposleni v podjetju so se primorani v poslovnem okolju obnašati kot zaposleni, kot poslovne osebe, medtem, ko so v prostem času in v družinskem okolju le družina in njej pripadajoči člani. Vendar je to v organizaciji, kot je družinsko podjetje, zelo težko ločiti.

Pomembnejši člani v družinskem podjetju (Glas & Pšeničny, 2000, str. 153) so:

- Ustanovitelj – to je oseba, ki je ustanovila podjetje ter je podjetnik, ki je imel v glavi podjetniško idejo ter jo razvil in ustanovil posel. Svojo vizijo je ustanovitelj tudi udejanjil. Posameznika, ki je «kriv« za ustanovitev podjetja, vežejo na to podjetje čustva, navezanost in lahko ugotovimo, da podjetje nekateri ustanovitelji jemljejo kot svojega otroka – nekaj kar so sami ustvarili in zaradi njih živi in raste. V teoriji razlikuje tri različne tipe ustanoviteljev, ti so:
- Lastniki – njihov cilj je lastništvo ter oblast v podjetju, ta oblast se lahko izraža tako čustveno kot tudi fizično (moč nad podrejenimi),

- Vodje – kot vodjo razumemo tip osebe, ki ima tudi željo po oblasti, vendar se ta kaže predvsem v boljši delegiranosti ter ponosu, da je njihovo podjetje družinsko.
- Tehniki – gre za posameznike, ki jih različni pogovori o menedžmentu, poslovanju in podobnih temah preprosto ne zanimajo. Tehniki izražajo svojo naklonjenost produktu ali storitvi, ki so ga ustvarili. Tehniki so praktiki.
- Podjetnik kot oseba moškega spola – za družinska podjetja še vedno velja prepričanje, da je podjetnik moški, star okoli petdesetih let ter brez strokovne oziroma formalne izobrazbe. Takim osebam je v prvi vrsti pomembno zadovoljstvo, denar je postranska stvar. Moške podjetnike lahko opišemo kot posameznike z močno karizmo, oblikuje jih kompleksnost, vedno so v akciji, so inovatorji ter strogi avtokrati.
- Lastnica – ženske kot del poslovnega sveta, so še vedno v manjšini. Zanje še vedno velja nekakšno nenapisano pravilo, da so manj uspešne od moških tako v uspehu podjetja, kot v zaslužku. To se lahko kaže predvsem v odločitvah in »starokopitnem« prepričanju, da ženske v poslovni svet pač preprosto ne sodijo, kar pa lahko vidimo tudi iz prakse, da ne drži. »Eden glavnih razlogov je prav konflikt ženske podjetnice s tradicionalno vlogo, ki ji jo pripisuje družba in okolje« (Glas & Pšeničny, 2000, str. 153). Iz tega lahko naredimo ločnico, da je ženska primerna le za skrb za dom in družino.
- Zakonski pari – v družinskih podjetjih, kjer sodelujeta oba partnerja (mož in žena), se je potrebno zavedati, da je meja med družino in poslom tanka. Zato je potrebno ločevati službo in privatno življenje, saj lahko v nasprotnem primeru kaj hitro pride do razdora podjetja oz. konfliktov v privatnem življenju. V podjetju, kjer sta prisotna oba partnerja, je potrebno maksimalno spoštovanje, podpiranje, medosebna komunikacija, znanje in sposobnosti pa se med seboj prepletajo. Tu ne najdemo tekmovalnosti, gre bolj za podpiranje drug drugega, ki se kaže v timskem delu in kot zaokrožena celota, da bosta skupaj uspešno vodila svoje podjetje na tržišču.
- Sinovi – za potomce lastnikov (ustanoviteljev) podjetja se nekako pričakuje, da bodo nasledili družinski posel. Želeli ali ne, to je najpogosteje želja njihovih staršev. In sinovi so tisti, ki se bodo podredili staršem ali uveljavili svojo voljo (npr. da ne želijo delati v družinskem podjetju).
- Hčere – ženske že na splošno veljajo kot manj uspešne, manj sposobne in nič drugače ne velja za hčere, čeprav lahko z gotovostjo trdimo, da to ne drži. Hčere v družinskem podjetju se uveljavljajo kot podpora očetu – predvsem iz ljubezni oz. naklonjenosti.
- Priženjeni posamezniki – to so možje/žene potomcev ustanoviteljev oz. lastnikov družinskega podjetja. Prihod priženjenih v družinsko organizacijo, pa je velikokrat več kot enostaven. Priženjeni lahko dobi občutek, da je odrinjen oziroma izoliran, zato dobi občutek podrejenosti.
- Nedružinski uslužbenci – to so zaposleni, ki niso v sorodstvenem razmerju s preostalimi člani, kljub vsemu pa so pomemben del tima in podpore v družinskih podjetjih. Za omenjene zaposlene velja, da imajo manjše možnosti napredovanja od družinskih članov.

2 PREHOD IZ GENERACIJE V GENERACIJO

Ko posel v družinskem podjetju steče ter podjetje beleži dobiček, je to potrditev in zaposleni postanejo bolj samozavestni. Vendar se podjetniki zavedajo, da bo nekoč prišel čas, ko bodo vodenje predali svojim naslednikom v upanju, da bodo tudi sami organizacijo vodili tako uspešno, kot so jo sami.

2.1 Opredelitev nasledstva

S pojmom nasledstvo razumemo, da gre za prenos naziva in moči med člane družine. Ta odnos ne vključuje tržnih vrednosti, pač pa odnose, ki so se skozi določena obdobja razvili med člani družine, ki so del podjetja. »Ta prenos moči, lastništva in kontrole je odgovor na naravne biološke sile sprememb in ni rezultat tržnih transakcij« (Bitenc, 2010, str. 49).

Največji problem družinskega podjetja je sigurno nasledstvo: kdaj predati nasledstvo, komu določiti to pomembno vlogo in ugotoviti, ali ima naslednik dovolj izkušenj in ostalih kompetenc, ki so potrebne za vodenje. To so torej najpogostejša vprašanja, s katerimi se ukvarjajo ustanovitelji družinskih podjetij, pri tem pa sta vključeni tako lastniška kot tudi menedžerska raven.

Problem, koga postaviti na vodstveni položaj, pa je potrebno gledati predvsem iz vidika, kaj je dobro za podjetje. Ti vidiki so (Glas & Pšeničny, 2000, str. 157):

- izbrati družinskega člana kot naslednika,
- izbrati profesionalnega menedžerja,
- likvidacija podjetja,
- prodaja celote ali dela podjetja,
- ustanovitelj enostavno ne naredi ničesar (čaka).

2.2 Pomembni dejavniki, ki zagotavljajo učinkovit prehod

Da bi nasledstvo potekalo čim lažje, brez čustvenih pretresov in morebitnih konfliktov med družinskimi člani, je potrebno o tem koraku razmišljati dovolj zgodaj. Le dovolj zgodnje razmišljanje o nasledniku in počasni, a zanesljivi koraki in odločitve, lahko olajšajo odločitve in izbiro.

Dejavniki, ki so ključni za učinkovit prehod so (Antončič et al., 2015, str. 15):

- Stopnja pripravljenosti naslednikov, ki se kaže v izobrazbi, usposobljenosti, delovnih izkušnjah, stopnji motiviranosti, da postanejo del družinskega posla ter samoocena pripravljenosti.
- Odnosi med družinskimi in poslovnimi člani, ki se kažejo v medosebni komunikaciji, stopnji zaupanja, predanosti in zvestobi. Hkrati pa so pomemben del odnosov tudi konflikti, zamere ter negativna čustva določenih družinskih članov.
- Dejavnost nadzora in načrtovanja – vsako nasledstvo je potrebno načrtovati, upoštevati uporabo zunanjega nadzornega sveta (in morebitnih družbenikov v kolikor so), uporabo družinskih poslovnih svetovalcev ter družinskega sveta.

Avtor Miroslav Rebernik in Tadej Krošlin (Rebernik et al., 2007, str. 96) v svoji raziskavi ugotavljata, da kar 1/5 anketiranih lastnikov družinskih podjetij pripravlja prenos vodenja ali lastništva podjetja v naslednjih 5 letih. Sklepamo lahko, da nasledstvo le ni tako nepomembno in da lastniki namenijo veliko časa vprašanju nasledstva.

Blaž Kos (2008) v svojem članku z naslovom: »Družinsko podjetje« ugotavlja, da je potrebna t.i. formula za dobre temelje medosebnih odnosov. Vizija podjetja mora biti usklajena z vsemi člani podjetja – od družinskih članov, menedžerjev in lastnikov.

2.3 Izziv nasledstva

Vodje družinskih podjetij se morajo zavedati, da nasledstvo predstavlja načrtovan, dolgoročen in postopen proces (Glas & Pšeničny, 2000, str. 157). Na vodji je odgovornost, da to nalogo prevzame nase in najde najboljšega naslednika, ki bo njegovo vizijo ter uspešnost organizacije vodil dalje. Izziv je najti osebo, ki bo imela znanje, sposobnost in moč voditi in biti »leader«. V družinskih podjetjih je nekako v preteklosti (in menim da ponekod tudi še sedaj) premalo pozornosti namenjenih nasledstvu.

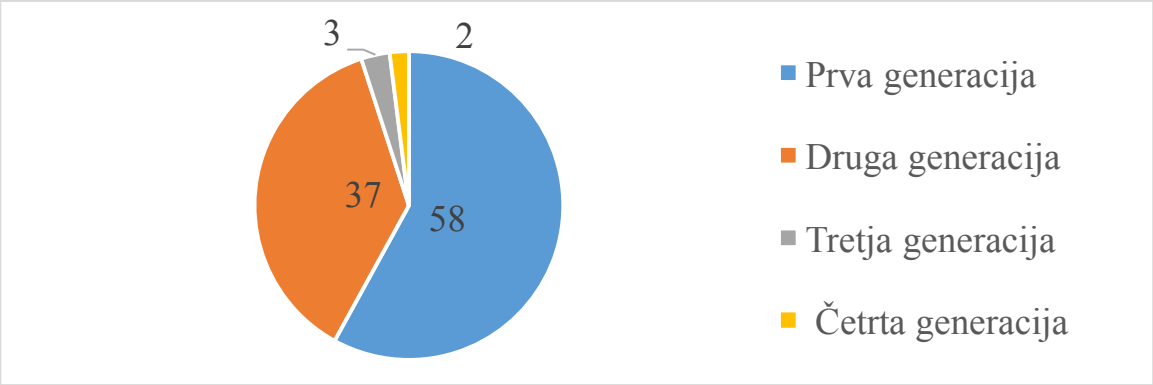
Največkrat se o nasledstvu začne premišljevati, ko pride do nenadne smrti, bolezni, ali, ko nastopi kakšen drug dogodek, da je potrebno razmišljati o nasledniku. V takih primerih se velikokrat pokaže, da ni nikogar, ki bi bil pripravljen prevzeti vodstven stolček zaradi različnih vzrokov.

Da je skrb za naslednika v družinskem podjetju še kako pomembna, lahko razberemo tudi iz Slike 1, ki prikazuje porazdelitev družinskih podjetij glede na vodilno generacijo. Da je družinsko podjetje specifika, se kaže tudi v nasledstvu v vodilni generaciji.

Vidimo lahko, da je 58 % vodilnih prve generacije, kar pomeni, da je nekako »nenapisano pravilo« da se lastnik le poredkoma menja. V 37 % družinskih podjetij beležimo drugo

generacijo vodij / lastnikov, ki so nasledili prvega. Razlogov, da je ta delež majhen v primerjavi s prvo generacijo (58 %) je lahko veliko.

Slika 1: Porazdelitev družinskih podjetij po vodilni generaciji (v %)



Povzeto in prirejeno po B. Antončič, J. Auer Antončič, & D. Juričič, Porazdelitev družinskih podjetij po vodilni generaciji, 2015, str. 6., slika 5.

2.4 Prenos nasledstva

Odločitev, kdo bo prevzel vodstveno funkcijo, ni enostavna odločitev, ne glede na to, ali gre za navadno ali pa družinsko podjetje. V družinskem podjetju so vsekakor v ospredju družinski člani, ki so skupaj ustavili podjetje in ga vodijo. Pogosto je tudi želja ustanovitelja, da njegov posel preda svojim potomcem. Vendar se lahko zgodi, da se družinsko podjetje prenese na nekoga, ki ni član družine, vendar dela v družinskem podjetju. Skrajna možnost ustanovitelja je tudi, da podjetja proda.

2.4.1 Prenos nasledstva na člane družine

Če se na prvi pogled zdi, da je prenos na družinskega člana edina in prava rešitev, ter morda tudi najlažja in najhitrejša, temu v praksi velikokrat ni tako. Odločitev, kdo bo novi lastnik, lahko vodi v konflikte pri preostalih družinskih članih.

Učinkovit nasledstveni načrt mora upoštevati spodaj navedene ključne dejavnike. Ti so (Antončič, Hisrich, Petrin, & Vahčič, 2002, str. 438):

- Vloga lastnika med prenosom – to pomeni, da se mora lastnik odločiti, ali bo še vedno (deloma) prisoten v podjetju in ali bo delal s polnim delovnim časom, ali polovičnim, morda le honorarno oziroma ali se bo lastnik upokojil.
- Družinska dinamika, ki se lahko kaže v tem, da določeni družinski člani ne morejo skupaj uspešno delati.
- Dohodek za družinske člane in delničarje,

- poslovno okolje v času prenosa,
- ravnanje z zvestimi zaposlenimi,
- davčne posledice.

»Med ljudmi obstajajo precejšnje razlike v presojanju in napovedovanju človekovega vedenja. Tudi vsi ljudje v enakih ali podobnih situacijah ne reagirajo enako. Še najbolj so si reakcije podobne v ustaljenih situacijah, ki zahtevajo določen način reagiranja. Ta ustaljenost je zelo pomembna, ker dovoljuje predvidljivosti« (Možina, 2002, str. 476). To predvidljivost na določeno novico ali odločitev lahko v odnosih v družinskih podjetjih predvidimo, ker se družinski člani med seboj poznajo dovolj dobro.

Iz tega izhaja deloma tudi strah lastnika, kakšna bo čustvena reakcija družinskih članov, ko bo naznanil, kdo bo vodil firmo. Konfliktnost lahko izhaja tudi iz dejstva, da ima lastnik dva potomca (dva sinova, dve hčeri, enega sina in eno hčerko) ter za novega lastnika določi enega izmed njih. Tu se lahko pojavi občutek manjvrednosti enega izmed njih.

Nasledstvo na družinske člane lahko predstavlja tudi problem, ko nasledniki nimajo dovolj izkušenj in niso usposobljeni. Kadar se srečujemo s pomankanjem izkušenj, je priporočljivo, da mlad član ob prevzemu že pred tem prevzame nekaj poslovnih odgovornosti. Na ta način bo tudi bolj uspešen (Antončič et al., 2002, str. 438). Veliko izkušenj lahko potomec pridobi tudi tako, da kroži od oddelka do oddelka ter spoznava procese v podjetju. Dober vodja je tisti, ki pozna vse proizvodne faze in tako sprejme pravilne odločitve. Pomembno je poznati proizvod ali storitev detajlno, da se lahko ob problemih ustrezno ukrepa.

2.4.2 Prenos nasledstva na nekoga, ki ni član družine

Kadar lastnik družinskega podjetja med svojimi družinskimi člani, ki so tudi sodelavci, ne najde primerne osebe za nasledstvo, ima možnost prepustiti nasledstvo nekomu, ki je zaposlen v organizaciji, vendar ni del družine. V tem primeru govorimo o nasledstvu na zaposlenega v organizaciji, ki z lastnikom družinskega podjetja ni v sorodstvenem odnosu.

Možnosti, ki jih ima lastnik družinskega podjetja, v primeru, da se družinski član odpove nasledstvu (Antončič et al., 2002, str. 439) so:

- usposobi ključnega zaposlenega ter obdrži nekaj lastniškega kapitala,
- možnost ohranitev nadzora ter zaposlitev nove vodje,
- prodaja družinskega podjetja.

Prednost, da lastnik preda podjetje enemu izmed zaposlenih je sigurno ta, da posameznik že deluje v organizaciji, pozna določene procese, je sprejel klimo in kulturo organizacije

ter se je poistovetil s cilji podjetja. Ta prehod od lastnika na zaposlenega je manjši ter zato tudi manj stresen, tako za lastnika kot tudi za novega lastnika. Je pa pri obeh zaznati določen strah, ki se kaže v tem, da želi zaposleni kar najbolj upravičiti odločitev o tem, da je nasledstvo v njegovih/njenih rokah.

»Proces, s katerim pojasnjujemo, kako se določena oblika vedenja začne, krepi ali zavre, usmerja in ustavi, imenujemo motivacija« (Koren, 2006, str. 15). Vemo, da je motivacija ključ do uspeha. Pri sami predaji nasledstva na zaposlenega je potrebno definirati določene točke, ki so ključne za boljše nasledstvo zato, da v prihodnosti ne bi prihajalo do morebitnih nesoglasij.

Ti dve točki so (Antončič et al., 2002, str. 438):

- definiranje lastništva – če je želja in namen podjetnika, da zadrži del lastništva, se lahko z »novim« lastnikom dogovori o deležu, ki ga »stari« lastnik želi imeti,
- začasno nasledstvo – v kolikor je želja lastnika, da podjetje ostane v družinskih rokah, lahko za določeno obdobje določi vodjo, ki bo podjetje vodil za neko določeno časovno obdobje. V tem primeru se točno ve, da je nasledstvo dogovorjeno le za določen čas in da bo nekoč podjetje prešlo na novega lastnika oziroma družinskega člana.

Dandanes obstaja tudi možnost najema vodstvenega kadra. To pomeni, da obstajajo podjetja, ki za nas nudijo iskanje vodilnih kadrov, pri tem pa mora lastnik družinskega podjetja natančno opredeliti, kakšnega vodjo išče in s kakšnimi izkušnjami ter kompetencami.

2.5 Planiranje nasledstva

Raziskave in izkušnje kažejo, da so najuspešnejši prehodi v družinskih podjetij tisti, ki so rezultat sodelovanja ustanovitelja in nasledstvene generacije (Glas & Pšeničny, 2000, str. 158). Iz tega lahko razberemo, da je ključ do uspeha ne le medsebojno sodelovanje, pač pa tudi vzajemna odgovornost, spoštovanje posameznikov ter predanost in enotna podjetniška kultura.

Poznamo korake planiranja nasledstva, ki poskrbijo, da je prehod od sedanjega lastnika na novega lažji in posledično tudi manj stresen. Ti koraki so (Glas & Pšeničny, 2000, str 158-159):

1. **Pravočasni začetek planiranja naslednika:** Največkrat se ideja, da je za družinsko podjetje potreben nov lastnik (naslednik) pokaži ob nenadni smrti ali bolezni. To je za preostale družinske člane znak, da je potrebno nekaj storiti, da se najde novi lastnik. »V

takem primeru nastane neugodna praznina v vodenju podjetja, družina navadno v takih trenutkih tudi ni sposobna sprejemati premišljenih, treznih odločitev« (Glas & Pšeničny, 2000, str. 158). Vemo pa, da nenadne in hitre odločitve, ki so povzročene z določenimi travmatičnimi in stresnimi trenutki, največkrat ne prinesejo nič dobrega. Morebitna nenadna smrt lastnika lahko povzroči tudi spor med preostalimi člani, predvsem v iskanju morebitne krivde, obtoževanja in s stroški, ki jih družina ni sposobna finančno pokriti. Poudarek v družinskem podjetju mora biti na procesu, ki se razvija in traja ter je zanj potreben čas.

2. **Priprava načrta prehoda:** Da se lahko nek proces uspešno zaključi, je potrebno, da se naredi načrt. Dobra »podlaga« je pisni načrt, ki opredeljuje, kako bo ta prehod potekal, hkrati pa ta načrt omili morebitne konflikte, zamere, stresne situacije. Z načrtom morajo biti seznanjeni vsi družinski člani predvsem zato, da vsi vpleteni vedo, kaj jih čaka in kaj lahko pričakujejo.
3. **Vključevanje vpletenih oseb in zunanja pomoč:** ključni faktor je ustanovitelj podjetja, ki je glavni. Vendar je zaželeno, da je v načrt nasledstva vključenih več oseb. Na ta način imajo tudi preostali družinski člani občutek, da so del tega procesa in se zato ne počutijo odrinjene. Sodelovanje preostalih članov daje posamezniku tudi notranjo psihično podporo, da je pomemben. V kolikor ima podjetje tudi osebe, ki niso družinski člani, je smotrno tudi njim razkriti načrt (upravni odbor, neodvisni svetovalci, itd).
4. **Učenje in priprava naslednika:** obstaja nekako predvidevanje lastnikov (ustanoviteljev), da bodo potomci prevzeli njihovo podjetje, kar pa ni vedno tako. V kolikor bo potomec naslednik podjetja, ga je smotrno čim prej vključiti v delo v podjetju ter ga seznaniti s prednostmi in slabostmi podjetniškega dela. Dobro izhodišče je sigurno počitniško delo, ki potomcem nudi izkušnje in se na tak način že zelo zgodaj spoznajo z delom ter morebitno odgovornostjo v prihodnosti. Tuji strokovnjaki svetujejo, da se otroci podjetnikov, ko končajo formalno izobrazbo, najprej zaposlijo v podjetju, ki opravlja podobno dejavnost kot njihovo družinsko podjetje (Glas & Pšeničny, 2000, str. 159). Na ta način si širijo obzorja ter spoznavajo tudi drugačno plat podjetništva, ki je razvita v družinskem podjetju.
5. **Načrtovanje upokojitve:** ustanovitelji so še vedno prepričani, da vse zmorejo sami ter se jim zato z idejo o nasledniku ni potrebno ukvarjati. Nasledstvo je sigurno lažje, če se ustanovitelj z njim ukvarja, ko je še pri močeh in vitalen. O težavnejšem sestopu govorimo, ko ustanovitelj vztraja v podjetju še po 65. dopolnjenem letu. Pri omenjeni starosti lahko govorimo tudi o »kratkih stikih«, ki lahko nastajajo v komunikaciji ustanovitelj-naslednik, ki se kaže tudi v pomanjkanju potrpljenja. Naslednik lahko razmišlja tudi v smeri, da so njegovi prijatelji/znanci/sošolci dosegli karierno več, naslednik pa je obstal. Priporočljivo je, da ustanovitelj določi datum upokojitve ter se seveda le tega tudi drži. Da bi prehod za ustanovitelja bil lažji, lahko po upokojitvi še vedno sodeluje kot svetovalec ali predsednik upravnega odbora.

2.6 Družinska ustava kot element lažjega prehoda nasledstva

Za marsikaterega podjetnika, ki vodi družinsko podjetje, prestavlja družinska ustava element, s katerim se lahko zatre marsikateri konflikt, zapostavljenost ter nejasnost.

Družinska ustava je dokument, ki lahko omogoči uspešen prehod vodenja ter upravljanja družinskega podjetja, hkrati pa terja zelo strukturiran in formaliziran pristop. Razlog temu se kaže v tem, da je nasledstvo potrebno imeti v mislih nekaj let pred dejansko uresničitvijo. Gre za daljše časovno obdobje (od 5 do 10 let). Družinska ustava omogoča lažjo komunikacijo vseh vpletenih, ustrezno razumevanje le te ter razumevanje o samem procesu nasledstva Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine (b.l.).

»Družinska ustava je dokument, v katerem so zapisana splošna pravila poslovanja družinskega podjetja«, Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine (b.l.). Koristi družinske ustave so v jasnem zapisu, saj vsi člani vedo, kaj je prvi korak in kaj sledi naslednjemu. Je pa potrebno v ustavi natančno opredeliti vodenje in upravljanje podjetja, kar pomeni, da so natančno opisane funkcije, ki so za vsakega zaposlenega (ne glede na to ali govorimo o družinskem članu ali ne): posamezniki naj bi v skladu z ustavo opravljali tiste funkcije, ko so jih sposobni opraviti. Zaželeno in priporočljivo je, da ustava določa, da za vse zaposlene veljajo enaki pogoji.

Sestavni deli družinske ustave Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine (b.l.) so:

- vizija, strategija in cilji podjetja,
- način vodenja in upravljanja podjetja,
- strukturo menedžmenta,
- pravila glede vključevanja družinskih članov v podjetje,
- nasledstvo in politiko odhoda iz podjetja,
- pravice, odgovornosti in obveznosti glede družinskih srečanj,
- pravice, odgovornosti in obveznosti družinskih članov, neaktivnih v podjetju,
- pravice in dolžnosti ne družinskih uslužbencev,
- uvajanje, nagrajevanje in ocenjevanje zaposlenih (družinskih in ne družinskih članov),
- vključenost profesionalnega menedžmenta in zunanjih sodelavcev v podjetje,
- sporazumevanje in
- postopki reševanja sporov.

3 ANALIZA NASLEDSTVA DRUŽINSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI

Cilj diplomskega dela je analizirati nasledstvo družinskih podjetij v Sloveniji in poizvedeti, kako so podjetja pripravljena na samo nasledstvo in kakšni so njihovi pogledi na to tematiko.

3.1 Uporabjena metoda raziskovanja

Po pregledu tuje in domače literature sem se odločila, da izvedem raziskavo v obliki anketnega vprašalnika. Anketa je obsegala petnajst vprašanj, vanjo pa so bila vključena vprašanja tako zaprtega, kot tudi odprtega tipa. Celotna anketa je bila zasnovana v okviru treh sklopov. Prvi sklop predstavljajo splošna vprašanja, vezana na družinskega člana in njegovo vlogo v podjetju. V drugem sklopu sem želela ugotoviti, kako veliko je podjetje, koliko družinskih članov deluje v njem in kakšna je njihova lastniška struktura. Tretji sklop pa predstavlja osrednji temo mojega diplomskega dela in to je nasledstvo. Tu sem želela ugotoviti, ali posamezniki/družinski člani že razmišljajo o prehodu na naslednjo generacijo in kaj je za njih ključno pri izbiri pravega naslednika.

3.2 Opis vzorca

Raziskava je bila namenjena družinskim podjetjem v Sloveniji. Osredotočila sem se predvsem na srednje velika in velika podjetja, pri katerih je prenos oziroma prehod med generacijami veliko bolj izrazit kot v mladih, novo nastalih družinskih podjetjih.

V pomoč pri iskanju pravih podjetij sem si pomagala z dvema knjigama:

- Družinsko podjetništvo – Slovenija 2014
- Družinsko podjetništvo – Slovenija 2015

Poleg knjig so mi bili v pomoč tudi prijatelji, katerih starši imajo družinska podjetja in so bili pripravljeni izpolniti anketni vprašalnik, internetni viri pa so bili seveda nepogrešljiv dejavnik.

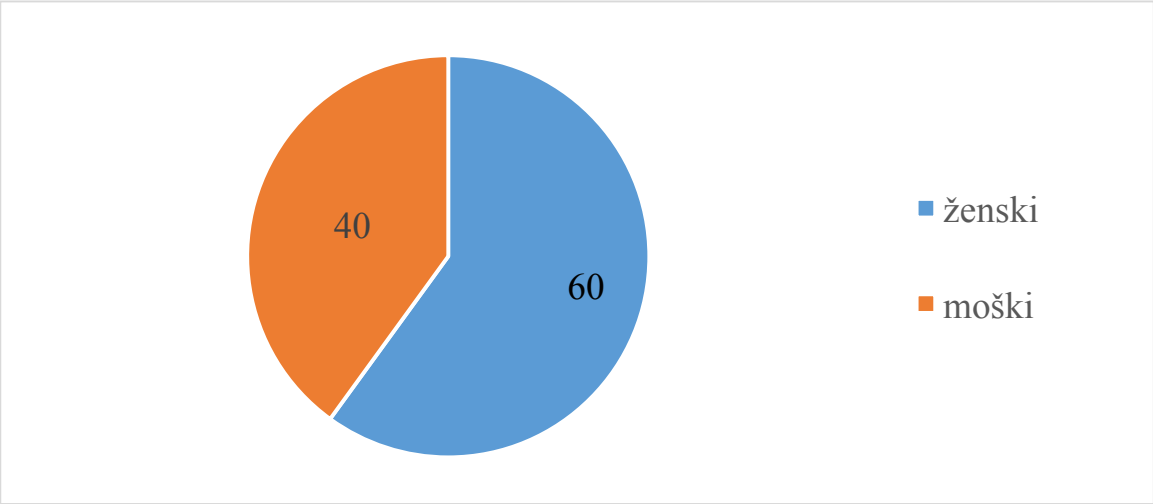
Anketni vprašalnik je bil namenjen vsem družinskim članom, ki so zaposleni v družinskem podjetju.

3.3 Analiza nasledstva

V analizo je bilo vključenih 50 družinskih podjetij, ki so bila povabljena k sodelovanju in so ankete izpolnili družinski člani, delujoči v teh podjetjih. Družinski člani in družinska podjetja so želela ostati anonimna, zato sem se čez celotno analizo nasledstva trudila le to tudi ohraniti. S pomočjo ustreznih slik bom ponazorila rezultate izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

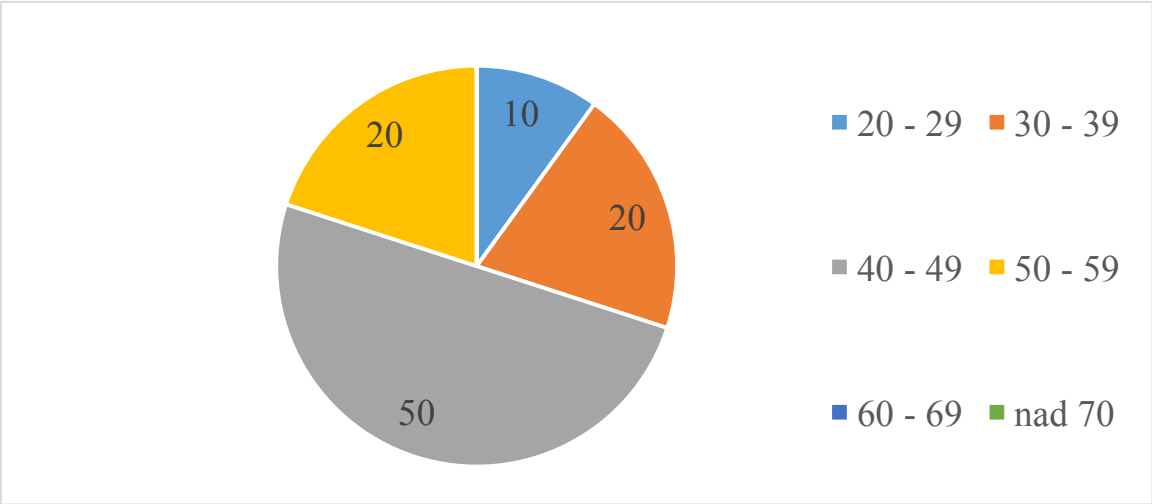
Prva tri vprašanja so bila namenjena družinskemu članu in njeni/njegovi vlogi v podjetju. Pri prvem vprašanju, ki ga prikazuje Slika 2, sem želela ugotoviti, koliko žensk in moških deluje v družinskem podjetju na vodilnih položajih. Anketa je pokazala, da je 60 % žensk in 40 % moških dejavnih v družinskem podjetju. Rezultati me niso presenetili, saj je bilo moč predvideti spremembe.

Slika 2: Spol družinskega člana (v %)



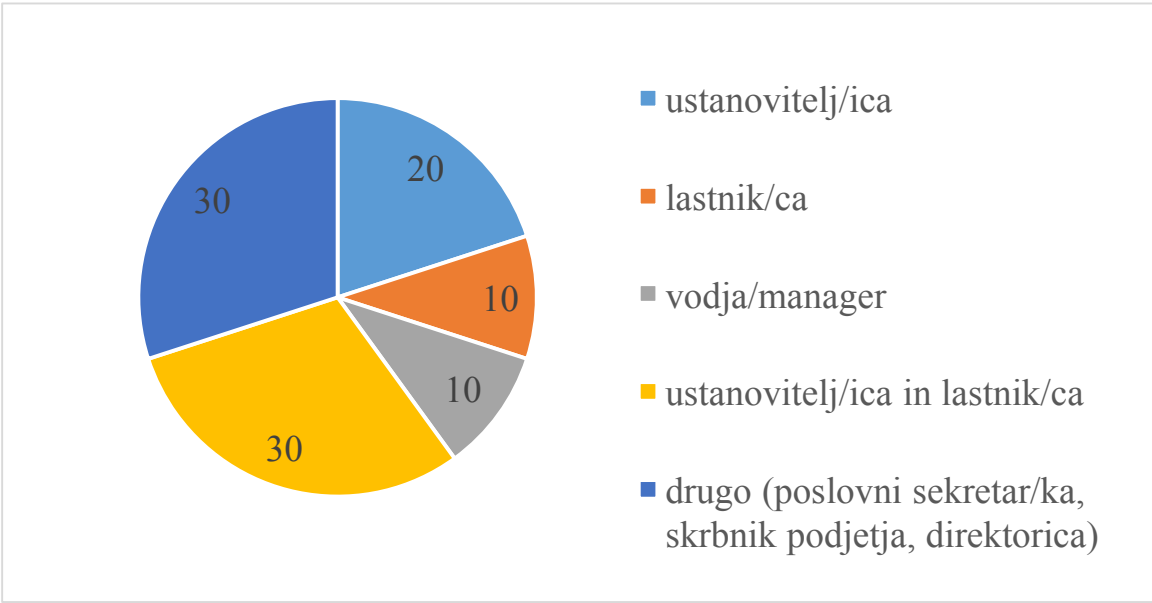
Gledano po strukturi starosti družinskega člana, je anketni vprašalnik izpolnilo 50 % oseb starih od 40–49 let, sledile so osebe z 20 % od 30–39 let in 50–59 let. Najmanjši odstotek, to je 10 % so predstavljale osebe stare od 20–29 let.

Slika 3: Starost družinskega člana (v %)



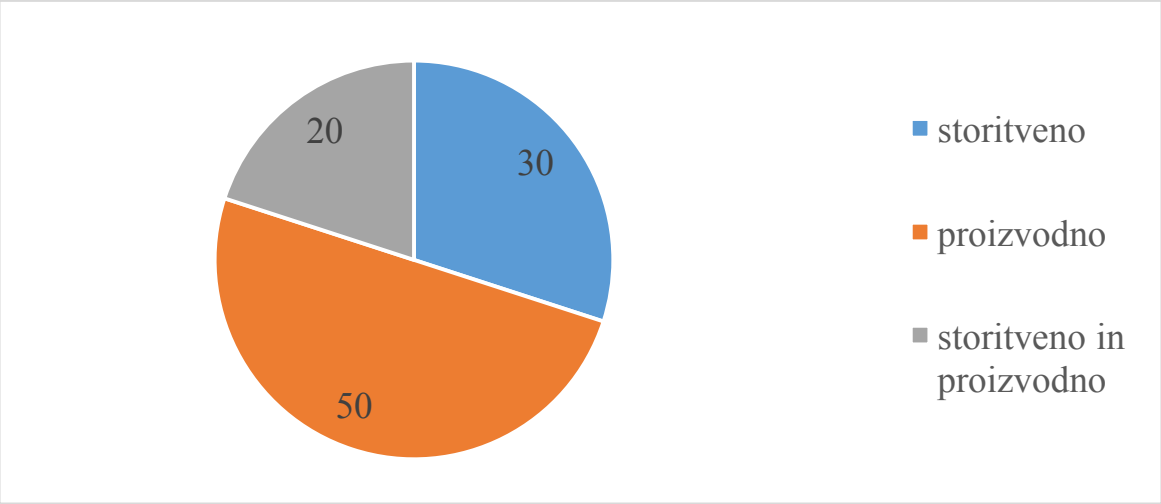
Vlogo družinskega člana prikazuje Slika 4. Največji odstotek, 30 %, predstavljajo ustanovitelji in lastniki hkrati ter osebe z vlogami poslovni sekretar, skrbnik podjetja in direktor. 20 % predstavljajo ustanovitelji. Najmanjši odstotek, 10 % pripada lastnikom in vodjem/managerjem.

Slika 4: Vloga družinskega člana (v %)



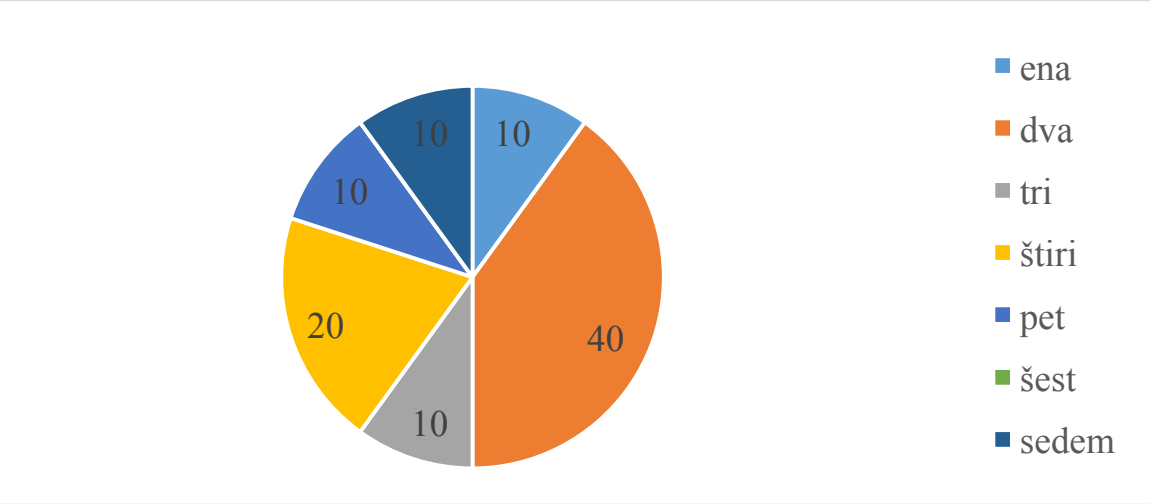
Naslednjih šest vprašanj je vezanih na družinsko podjetje. V Sliki 5 sem želela ugotoviti, s kakšno dejavnostjo se ukvarja družinsko podjetje. Največ je proizvodnih podjetij s 50 %, sledijo jim storitvena podjetja s 30 %. Najmanjši del pa predstavljajo združitev storitvenega in proizvodnega podjetja s kar 20 %.

Slika 5: Dejavnost družinskega podjetja (v %)



Pri naslednjem anketnem vprašanju me je zanimalo, koliko družinskih članov deluje v podjetju. V največ, kar 40 % delujeta dva družinska člana. 20 % predstavljajo štirje družinski člani. Najmanj, to je 10 %, pa predstavljajo družinska podjetja z enim, tremi, petimi in sedmimi družinskimi člani. Šest družinskih članov ni bilo zaposlenih v nobenem družinskem podjetju.

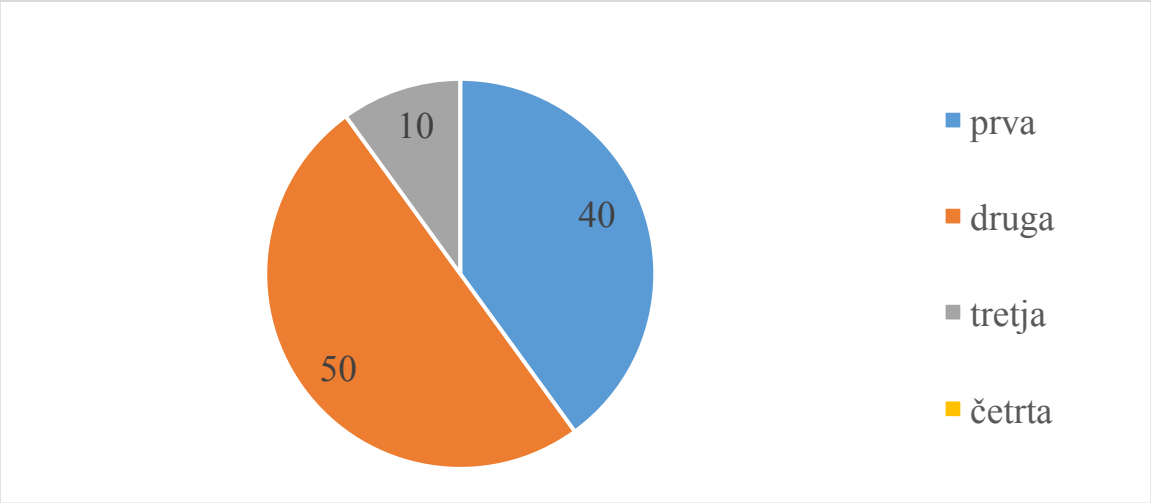
Slika 6: Število družinskih članov delujočih v podjetju (v %)



Vprašanje številka šest je bilo namenjeno raziskavi lastniške strukture. Tu sem dobila mnogo različnih odgovorov. Deset vprašanih oseb mi je odgovorilo, da imajo sami 100 % lastniški delež v podjetju. Petnajst vprašanih oseb je trdilo, da imajo 100 % lastniški delež družinski člani. Ostalih petindvajset oseb ima deljene lastniške deleže.

Del raziskave je bil namenjen sami generaciji in že izvedenim prehodom. Po številu odstotkov lahko vidimo, da je 40 % podjetij, ki so v prvi generaciji. To pomeni, da še niso izvedli samega prehoda na naslednike. Prehod na drugo generacijo je izvedlo največ podjetij in to kar 50 %. Najmanj 10 % jih je izvedlo prehod v tretjo generacijo. Žal nobeno podjetje ni izvedlo prehoda v četrto generacijo.

Slika 7: Iz generacije v generacijo (v %)



Vprašanje pod številko osem se je nanašalo na zgornje vprašanje, pri katerem smo anketirane osebe povprašali o samem prehodu na naslednjo generacijo, kako je le-ta potekal in njihovo zadovoljstvo. Naj vam navedem nekaj zanimivih trditev, ki sem jih prejela:

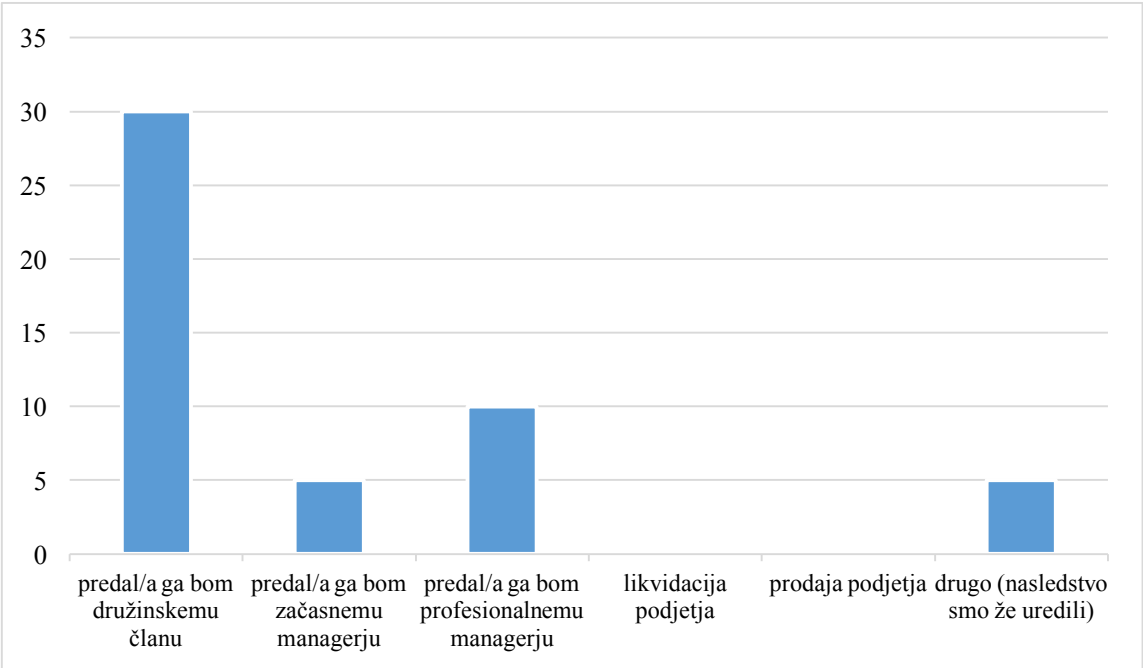
- Končal/a sem srednjo šolo in pridobil/a ustrezne izkušnje v in izven podjetja. S prehodom sem bil/a zelo zadovoljen/a
- Vzrok je bil starost trenutnega direktorja. Sam prehod vodenja smo načrtovali in je potekal postopoma. S samim prehodom smo zadovoljni
- Istočasno sem delal/a doma in v drugem podjetju. Sprva sem v podjetju delal/a kot prokurist/ka. Izkušnje sem si čez leta nabiral/a. S smrtjo očeta sem preko noči prevzel/a vso odgovornost. S prenosom nisem ravno navdušen/a, saj bi ga lahko izvedli že bistveno prej, s pomočjo načrta.
- Dobro. Potekalo je postopoma. Z veliko truda in dela se da vse narediti. Biti moramo vztrajni in zelo potrpežljivi.

- Naš prehod je prinesel veliko konfliktov, zato z njim nismo ravno zadovoljni. V družini smo trije družinski člani, ki pridno in skrbno delamo v dobro podjetja. Ker nismo imeli nobenih načrtov v zvezi z samim nasledstvom, smo se po smrti očeta morali znajti sami. Kljub hudi izgubi očeta menim, da smo se vsi zelo povezali.

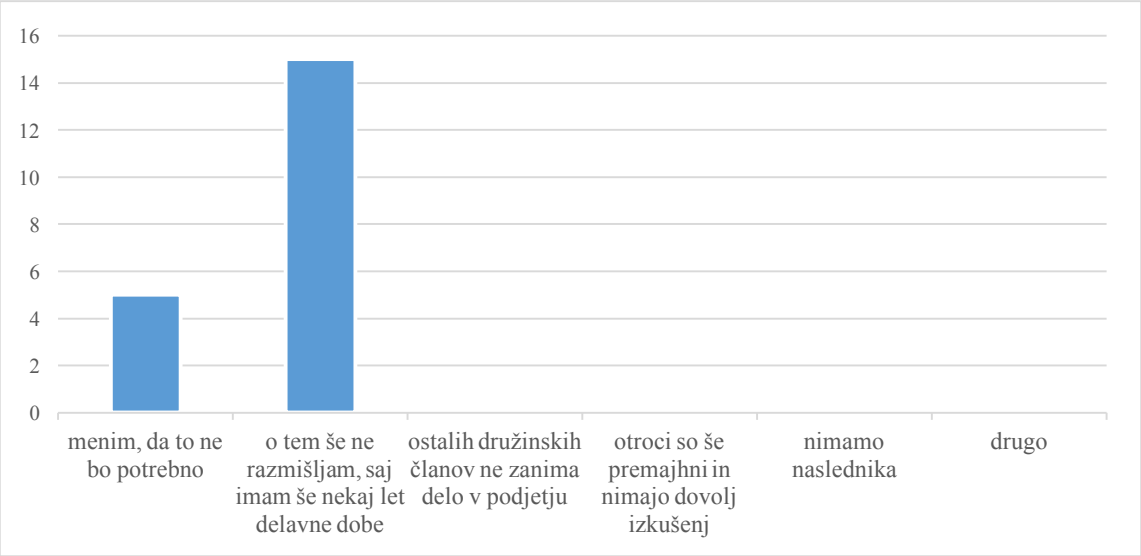
Sledilo je vprašanje, pri katerem sem želela ugotoviti, kako družinska podjetja oziroma posamezniki v njem delujejo, ko so v vlogi družinskih članov in ko so v vlogi sodelavca v podjetju. Sedemindvajset oseb je na to vprašanje odgovorilo, da imajo dober odnos, pri katerem usklajujejo poslovno in družinsko življenje. Dvanajst oseb loči poslovno in družinsko življenje. Tri osebe so odgovorile, da imajo slab odnos in da se ne razumejo najbolje ter da prihaja do občasnih konfliktov. Ostalih osem oseb žal ni podalo odgovora na to vprašanje.

Naslednji tip vprašanj je bil namenjen samemu nasledstvu. Pri desetem in enajstem vprašanju me je zanimalo, če družinski člani že razmišljajo o prehodu na naslednjo generacijo. Odgovori so podani v Sliki 8 in Sliki 9. Pri teh dveh vprašanjih je bilo možnih več odgovorov. Analiza pri tistih, ki že razmišljajo o nasledstvu in prihodnosti je pokazala, da je trideset oseb obkrožilo prvi odgovor, da ga bodo predali družinskim članom, deset oseb bo svoje podjetje predalo v roke profesionalnemu managerju, pet oseb pa začasnemu managerju. pet oseb je že opravilo svoje delo in to uredilo. Pri tistih, ki ne razmišljajo o nasledstvu in prihodnosti, pa je analiza pokazala, da petnajst oseb o tem še ne razmišlja, ostalih pet oseb pa pravi, da to ne bo potrebno.

Slika 8: Nasledstvo in prihodnost – da

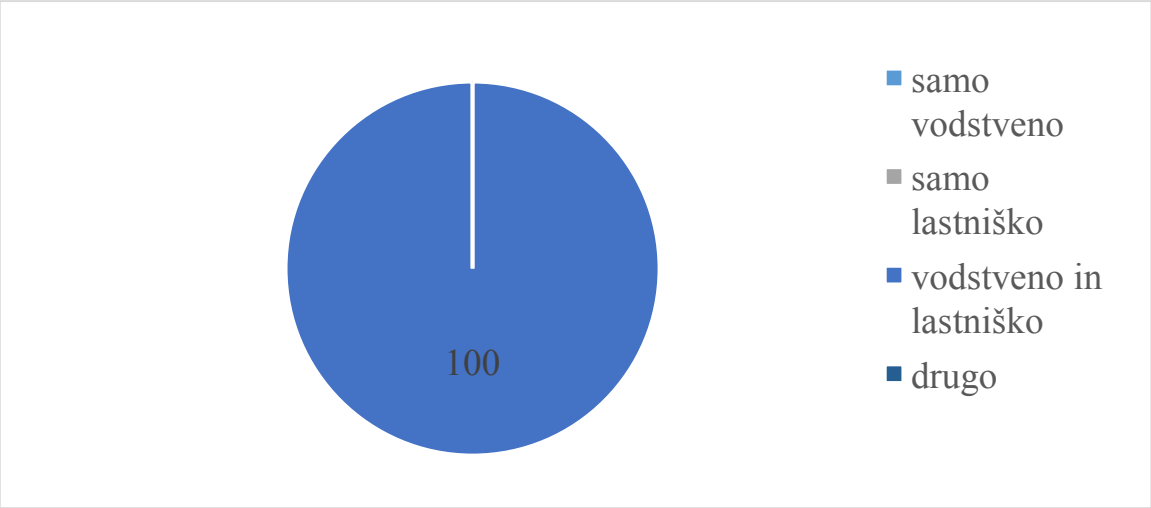


Slika 9: Nasledstvo in prihodnost – ne



Ko že govorimo o sami predaji vodenja, sem jih vprašala, v kakšni meri bodo le tega predali. Vseh petdeset anketiranih oseb je podalo odgovor vodstveno in lastniško skupaj, kar me je nekoliko presenetilo.

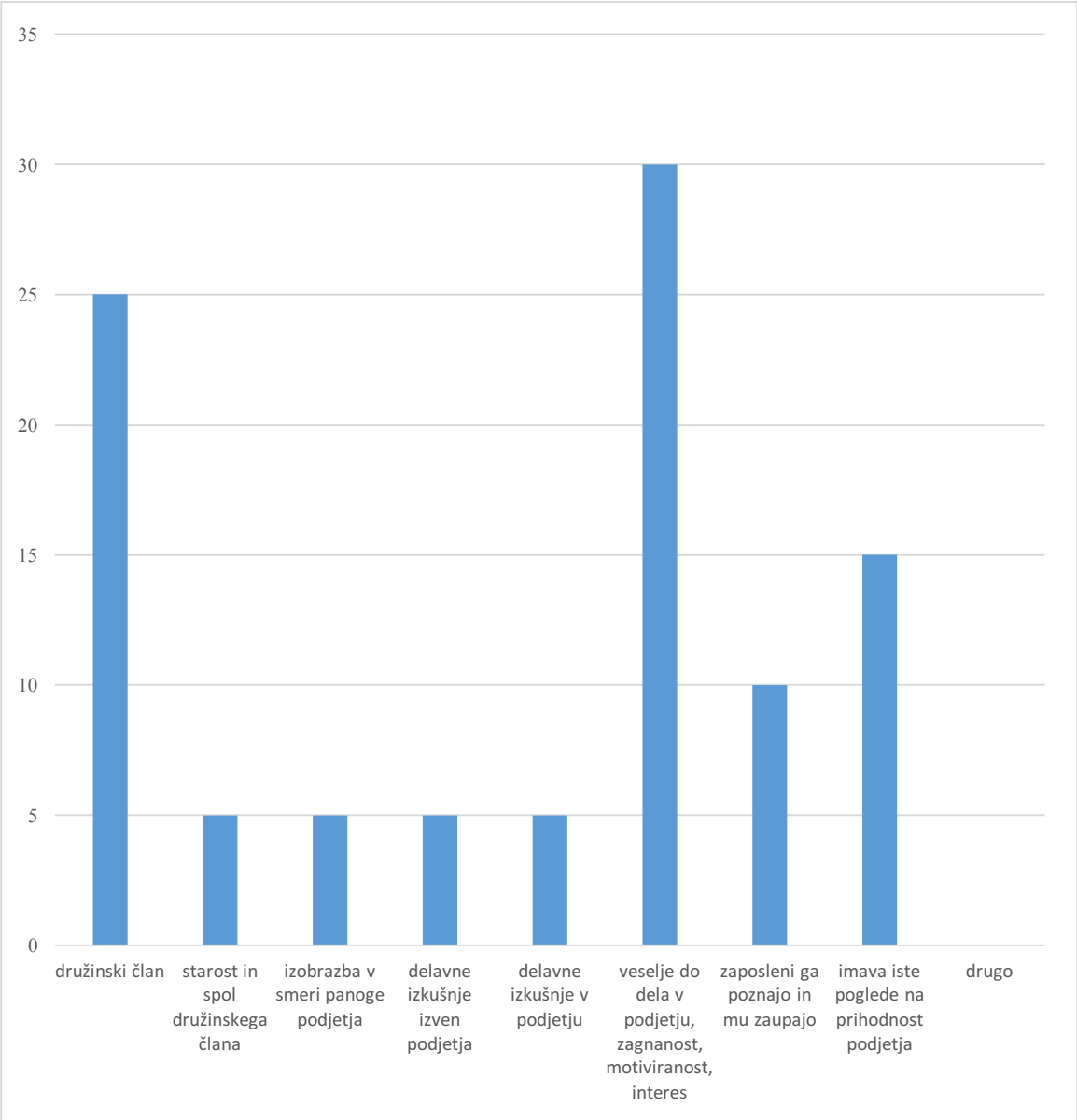
Slika 10: Predaja vodenja (v %)



Pravi kandidat oziroma pravi naslednik za vodenja podjetja je ena izmed najpomembnejših odločitev. Možnih je bilo več odgovorov, zato bom na kratko povzela ugotovitve. Tridesetim osebam je zelo pomembno veselje do dela, zagnanost, motiviranost in interes. Druga zaporedna trditev, ki jo je obkrožilo petindvajset oseb je, da mora biti oseba družinski član. Petnajst odgovor je pokazalo, da morata prednik in naslednik imeti iste poglede na prihodnost. Odgovor, ki ga zaposleni poznajo in mu zaupajo, je obkrožilo deset

anketiranih. Starost in spol ter izobrazba in delovne izkušnje v podjetju in izven njega je obkrožilo pet oseb.

Slika 11: Dejavniki pri izbiri pravega kandidata

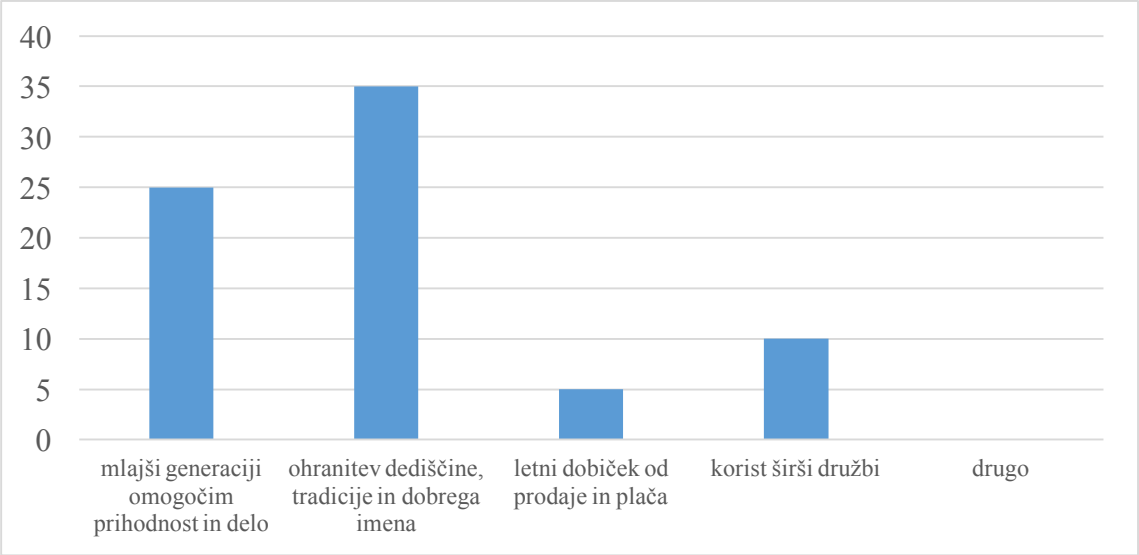


Temu je sledilo vprašanje odprtega tipa na temo, povezano s konflikti v podjetju. Pri tem vprašanju nisem prejela tako izvirnih odgovorov, kot pri prejšnjih. Sedeminštirideset oseb je na to vprašanje odgovorilo, da ni prišlo do konfliktov, ostali trije pa so to potrdili. Vzrokov žal niso navedli.

Zadnje vprašanje na temo nasledstva, ki se glasi: »Zakaj si želite ohraniti podjetje v lasti družine?« mi je podalo sledeče odgovore. Petindvajset oseb je obkrožilo prvo trditev,

petintrideset oseb drugo trditev, pet oseb tretjo trditev in deset oseb četrto trditev. Odgovori so navedeni v Sliki 12.

Slika 12: Ohranitev podjetja v lasti družine



Pridobljeni rezultati družinskih podjetij so mi pomagali odkriti, kako se s tematiko nasledstva srečujejo družinska podjetja v Sloveniji. Od samega začetka ustanovitve le teh pa vse do danes je opaziti, da vse večji odstotek žensk prevzema odgovorne funkcije v podjetju, prav tako veliko podjetij strmi k temu, da njihovo vodenje in nasledstvo prevzamejo mlajše generacije in se v podjetju ohrani dediščina, tradicija in dobro ime.

SKLEP

Podjetništvo je skozi čas dobilo zelo velik pomen v slovenskem gospodarstvu, saj se je razvilo do te mere, da večji del podjetij predstavljajo družinska podjetja. Skozi celotno diplomsko nalogo sem na podlagi domačih in tujih virov raziskala družinska podjetja v Sloveniji ter problematiko, s katero se sreča vsako podjetje in to je nasledstvo.

Manjša, srednja in velika družinska podjetja so mi pomagala odgovoriti na vsa moja nerazjasnjena vprašanja, ki so se mi porajala ob samem začetku pisanja. Analiza nasledstva družinskih podjetij v Sloveniji je pokazala, da je kar polovica anketiranih družinskih podjetjih že opravilo prehod na drugo generacijo, s tem pa sem prejela tudi ključne informacije o vzroku, prehodu, dilemah in o tem, kateri je pravi naslednik za vodenje ter katere lastnosti mora le ta imeti.

Na začetku sem si postavila tri raziskovalna vprašanja. Za prvo vprašanje v katerem me je zanimalo, kakšna je na vodilnih položajih v družinskih podjetjih struktura po spolu na katerega mi je odgovorilo največ žensk in to kar 60 %, ostalih 40 % so predstavljali moški. Znatno je prepričanje, da so ženske skozi obdobja dobila močan vpliv v družinskih podjetjih. Pri drugem vprašanju sem v odgovor prejela, da je pri izbiri naslednikov pomembno, da so le ti družinski člani. Petintrideset oseb mi je na zadnje zastavljeno vprašanje odgovorilo, da jim je pomembno ohranjanje dediščine, tradicije in dobrega imena.

Rezultati raziskave ne morajo prikazati dejanske slike, saj je nanj odgovorilo premalo družinskih podjetij v celotni Sloveniji. Menim, da bi bili rezultati drugačni, če bi uspela pridobiti več družinskih podjetij, ki so že opravila sam prehod nasledstva in bi tradicijo želela nadaljevati. Družinska podjetja se trudijo po svojih najboljših močeh ohranjati dobre odnose, delati dobro, predvsem pa strmeti k odličnemu prenosu znanj in izkušenj na naslednjo generacijo.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., Auer Antončič, J., & Juričič, D. (2015). *Družinsko podjetništvo: Značilnosti v Sloveniji*. Ljubljana: EY 2015.
2. Antončič, B., D. Hisrich, R., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
3. Bitenc, T. (2010). *Razvojne dileme družinskih podjetij – prehod v naslednjo generacijo:primerjalna analiza* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Emeršič, M. (2014). *Družinsko podjetništvo Slovenija 2014.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Emeršič, M. (2015). *Družinsko podjetništvo Slovenija 2015*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Glas, M., & Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo-izziv za 21. Stoletje*. Ljubljana: GEA College PIC.
7. Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine. (b.l.). *Družinsko podjetništvo.* Najdeno 03. septembra 2016 na spletnem naslovu http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/ detajl/?id=1017)
8. Gospodarska zbornica Slovenije. (2008, 8. december). *Družinska podjetja v Sloveniji zaposlujejo kar 70 % delavne sile*. Najdeno 01. septembra 2016 na spletnem naslovu https://www.gzs.si/Default.aspx?TabId=15965&ArticleId=50165&=druzinska-podjetja-v-sloveniji-zaposlujejo-kar-70-delovne-sile&language=sl-SI&SkinSrc=%20%5BG%25%205DSkins/GZS/PrintNoSkin&ContainerSrc=%5BG%5D%20Containers/%20Gravity/NoTitle&dnnprintmode=true
9. Haralambos, M., & Holborn, M. (2001). *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
10. Koren, A. (2006). *Skripta: Psihologija prodaje.* Brežice: Višja strokovna šola Brežice.
11. Kos, B. (2008, 25. februar). Družinsko podjetje. Najdeno 01. septembra 2016 na spletnem naslovu http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=551
12. Možina, S. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
13. Rebernik, M. (1999). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Rebernik, M., Tajnikar, M., Tomic, P., Duh, M., Širec, K., Pušnik, K., Bradač, B., Rus, M., & Krošlin, T. (2007). *Podobe slovenskega podjetništva v letu 2006*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
15. Vadnjal, J. (1997). Družinsko podjetje – iz generacije v generacijo. *Podjetnik*, *13*(2), str. 2

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik.....1

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Moje ime je Katja Jereb in sem študentka tretjega letnika, smer Podjetništvo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Pod mentorstvom prof. dr. Boštjana Antončiča pripravljam diplomsko delo na temo: »Analiza nasledstva družinskih podjetij v Sloveniji«. Za izvedbo raziskave potrebujem vašo pomoč, zato vas vljudno prosim za sodelovanje. V prilogi vam pošiljam vprašalnik, ki vsebuje skupno petnajst vprašanj in vam bo izpolnjevanje vzelo le nekaj minut. Vprašalnik je anonimen in bo uporabljen le za raziskavo v mojem diplomskem delu.

1. Spol

a.) ženski
b.) moški

2. Starost

a.) 20-29
b.) 30-39
c.) 40-49
d.) 50-59
e.) 60-69
f.) nad 70

3. Kakšna je vaša vloga v podjetju? (možnih je več odgovorov)

a.) ustanovitelj/ica
b.) lastnik/ca
c.) vodja/manager
d.) ustanovitelj/ica in lastnik/ca
e.) drugo:

4. Ali imate storitveno ali proizvodno podjetje?

a.) storitveno
b.) proizvodno
c.) storitveno in proizvodno

5. Koliko družinskih članov je zaposlenih v podjetju?

6. Kakšna je lastniška struktura vašega podjetja v %?

a.) jaz:
b.) družinski člani:
c.) tretja oseba (poslovni angeli, partnerji,…):

7. Katera generacija vodi podjetje danes?

a.) prva (podjetje sem ustanovil/a)
b.) druga (podjetje sem nasledil/a od svojih staršev)
c.) tretja
d.) četrta

8. V kolikor ste na prejšnje vprašanje odgovorili z odgovori b.), c.) in d.) me zanima kaj je bil vzrok samega prehoda in kako je le-ta potekal? Ste bili z njim zadovoljni?

9. Kako bi opredelili vaš odnos podjetje – družina?

10. Ali že razmišljate o nasledstvu in prihodnosti podjetja? (če je vaš odgovor da, prosim odgovorite na spodnje vprašanje)

a.) predal/a ga bom družinkemu članu
b.) predal/a ga bom začasnemu managerju
c.) predal/a ga bom profesionalnemu managerju
d.) likvidacija podjetja
e.) prodaja podjetja
f.) drugo:

11. Ali že razmišljate o nasledstvu in prihodnosti podjetja? (če je vaš odgovor ne, prosim odgovorite na spodnje vprašanje)

a.) menim, da to ne bo potrebno
b.) o tem še ne razmišljam, saj imam še nekaj let delovne dobe
c.) ostalih družinskih članov ne zanima delo v podjetju
d.) otroci so še premajni in nimajo dovolj izkušenj
e.) nimamo naslednika
f.) drugo:

12. Nameravate nasledniku predati podjetje vodstveno ali lastniško?

a.) samo vodstveno
b.) samo lastniško
c.) vodstveno in lastniško
d.) drugo:

13. Na podlagi česa se boste odločali o izbiri pravega kandidata oziroma kaj je za vas pomemben dejavnik pri izbiri? (možnih je več odgovorov)

a.) družinski član
b.) starost in spol družinskega člana
c.) izobrazba v smeri panoge podjetja
d.) delavne izkušnje izven podjetja
e.) delavne izkušnje v podjetju
f.) veselje do dela v podjetju, zagnanost, motiviranost, interes
g.) zaposleni ga poznajo in mu zaupajo
h.) imava iste poglede na prihodnost podjetja
i.) drugo:

14. Ste pri planiranja nasledstva že prišli v konflikt? Zaradi česa se je le-ta zgodil?

15. Zakaj si želite ohraniti podjetje v lasti družine? (možnih je več odgovorov)

a.) mlajši generaciji omogočim prihodnost in delo
b.) ohranitev dediščine, tradicije in dobrega imena
c.) letni dobiček od prodaje in plača
d.) korist širši družbi
e.) drugo:

Najlepša hvala za vaše odgovore.