

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU – PRIMER PODJETJA
ELEKTRO UGOVŠEK D. O. O.**

Ljubljana, maj 2022

ANA UGOVŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ana Ugovšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Nasledstvo v družinskem podjetju – primer podjetja Elektro Ugovšek, d. o. o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Darjo Peljhan

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 poskrbel/-a, 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 DRUŽINSKO PODJETJE	2
1.1 Opredelitev družinskega podjetja	2
1.2 Značilnosti družinskega podjetja	3
1.3 Prednosti in slabosti družinskega podjetja.....	4
1.3.1 Prednosti	4
1.3.1.1 <i>Fleksibilnost pri delu, času in denarju</i>	<i>4</i>
1.3.1.2 <i>Kultura in vrednote družinskega podjetja</i>	<i>4</i>
1.3.1.3 <i>Dolgoročno razmišljanje</i>	<i>5</i>
1.3.1.4 <i>Predanost.....</i>	<i>5</i>
1.3.1.5 <i>Hitre odločitve</i>	<i>5</i>
1.3.1.6 <i>Znanje</i>	<i>5</i>
1.3.1.7 <i>Stabilna kultura.....</i>	<i>5</i>
1.3.2 Slabosti	6
1.3.2.1 <i>Odpor do sprememb.....</i>	<i>6</i>
1.3.2.2 <i>Poslovni izzivi</i>	<i>6</i>
1.3.2.3 <i>Vodstvo.....</i>	<i>6</i>
1.3.2.4 <i>Čustveni problemi</i>	<i>6</i>
1.3.2.5 <i>Nasledstvo.....</i>	<i>7</i>
1.4 Konflikti v družinskem podjetju	7
1.5 Uspešno poslovanje družinskega podjetja	8
2 NASLEDSTVO DRUŽINSKEGA PODJETJA	9
2.1 Zgoden začetek načrtovanja	10
2.2 Krizni načrt	11
2.3 Družinska ustava.....	12
2.3.1 Vizija in poslanstvo podjetja	12
2.3.2 Zaposlovanje in sodelovanje družine pri vodenju in upravljanju.....	13
2.3.3 Nasledstvo v podjetju	13
2.3.4 Prenos družinskega premoženja	15
2.4 Načrt preživetja in upokojitve ustanovitelja	16

2.4.1	Načrtovanje prejemkov	16
2.4.2	Zadržanje dela premoženja.....	17
3	NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU ELEKTRO UGOVŠEK.....	18
3.1	Predstavitev podjetja.....	18
3.2	Tipično družinsko podjetje	19
3.3	Načrt nasledstva.....	21
4	SKLEP	23
	LITERATURA IN VIRI.....	24

KAZALO TABEL

Tabela 2: Osnovni podatki o družini Ugovšek.....	19
--	----

UVOD

Družinska podjetja so hrbtenica gospodarske rasti tako v industrializiranih državah kot v državah v razvoju. Predstavljajo več kot 80 % vseh podjetij na svetu. Prispevajo med 70 in 90 % svetovnega bruto domačega proizvoda ter ustvarjajo več kot polovico delovnih mest v razvitih državah. Presenetljivo je, kako malo raziskav je bilo opravljenih na temo generacijskega prehoda in preživetja podjetja, zato morajo biti lastniki in vodje družinskih podjetij pripravljeni uporabiti najboljše strategije in prakse za dolgoročno uspešno poslovanje (Oudah, Jabeen & Dixon, 2018). V takšni situaciji se je znašlo tudi podjetje Elektro Ugovšek, d. o. o. Ob bližanju upokojitve ustanovitelja se podjetje nahaja v obdobju tik pred prehodom, ko bo treba določiti novega naslednika. Na podlagi opisane problematike smo se osredotočili na proces prenosa podjetja na naslednjo generacijo.

Namen zaključne strokovne naloge je izdelava celotnega procesa nasledstva v družinskem podjetju, ki pripomore k njegovemu preživetju v enem od najbolj kritičnih obdobjih od ustanovitve. Proces temelji na podlagi preučene literature s področja družinskega podjetništva in nasledstva ter raziskave v podjetju Elektro Ugovšek, d. o. o.

Cilji zaključne strokovne naloge so:

- opredeliti družinsko podjetje ter njegove značilnosti, prednosti in slabosti,
- predstaviti pomen načrtovanja prenosa družinskega podjetja,
- predstaviti pomen pravega izbora naslednika,
- predstaviti družinsko ustavo in krizni načrt.

Osredotočili smo se na sledeče hipoteze:

- Družinsko podjetje mora ločiti zasebno in poslovno življenje.
- Vsako družinsko podjetje bi moralo pripraviti načrt nasledstva v pisni obliki.
- V družinskem podjetju imajo prednost pri zaposlitvi družinski člani.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz treh poglavij. V prvem poglavju je v ospredju proučevanje teoretičnih izhodišč, pri čemer je uporabljen deskriptivni raziskovalni pristop, ki daje prednost opisu družinskega podjetja, njegovim značilnostim ter prednostim in slabostim. Predstavljeni so tudi možni konflikti med družinskimi člani in dejavniki uspešnega poslovanja družinskega podjetja. Vsi podatki so zasnovani na podlagi domače in tuje literature ter statistike. Enak raziskovalni pristop je uporabljen tudi v drugem poglavju, kjer je poudarek na prenosu nasledstva družinskega podjetja. Predstavljena sta dva načina sestave okvirnega načrta za prihodnost podjetja, in sicer družinska ustava in krizni načrt. S tem je tesno povezano tudi načrtovanje preživetja in upokojitve ustanovitelja. Tretje poglavje je empirični del, kjer je na podlagi zbranih teoretičnih podatkov iz prvih dveh poglavij opisano podjetje Elektro Ugovšek, d. o. o. Na podlagi osebnih pogovorov z družinskimi člani in prisotnosti v podjetju je analizirano in opisano trenutno stanje podjetja, navedeni pa so tudi predlogi za načrtovanje prenosa nasledstva.

1 DRUŽINSKO PODJETJE

1.1 Opredelitev družinskega podjetja

Vsa družinska podjetja so unikatna in se med seboj razlikujejo. V literaturi najdemo različne opredelitve družinskega podjetja, še vedno pa si delijo določene skupne značilnosti. Brockhaus (1994, str. 25) ugotavlja, da enotna opredelitev družinskega podjetja ni možna, saj je odvisna od velikosti in oblike podjetja.

Vazquez (2018) je izvedel raziskavo, kjer je ugotovil, da 45 % pregledanih člankov sploh ni jasno opredeljevalo družinskega podjetja. Jasnost opredelitve je pomembna še posebej za raziskovalce, ki se ukvarjajo s statistiko podjetij, saj so lahko statistični podatki napačni, če ni točno opredeljeno, katero podjetje naj bi bilo družinsko oziroma nedružinsko.

Študije, ki preučujejo mednarodne strategije družinskih podjetij, so za opredelitev najpogosteje uporabljale naslednja merila: lastno dožemanje podjetja kot družinskega ali nedružinskega podjetja, lastništvo podjetja s strani članov iste družine, vključenost in zavezanost družinskih članov v podjetje, upravljanje podjetja s strani oseb z družinskimi vezmi in generacijska menjava pri prenosu lastništva podjetja (Cano-Rubio, Fuentes-Lombardo & Vallejo-Martos, 2017).

Družinsko podjetje je tisto podjetje, kjer lastnik dela kot izvršni direktor in/ali kot predsednik uprave v glavni dejavnosti podjetja. V podjetju je dejaven vsaj en družinski član in vsaj en nedružinski član (Kansikas, Laakkonen, Sarpo & Kontinen, 2012).

Družina lahko kot telo najbolj učinkovito nadzoruje poslovne dejavnosti, saj ima v lasti vsaj 50 % glasovalnih pravic oziroma ker družinski člani zasedajo veliko število najvišjih položajev v podjetju. Kot družinsko podjetje pa se lahko preprosto šteje že tisto podjetje, kjer na poslovanje in prihodnost podjetja vplivajo odnosi med očetom, sinom, bratom, sestro, bratranci itd. (Leach, 2007, str. 2). Calabrò, Campopiano, Basco in Pukall (2016) pravijo, da je družinsko podjetje tisto podjetje, v katerem ima ena družina vsaj 50,1 % lastništva.

Duh (2003, str. 15) pravi, da so družinska podjetja tista, ki jih vodijo družinski člani. Kapital podjetja mora biti v rokah družine. Podoba podjetja mora zaznamovati družina in njene vrednote. Prav tako mora podjetje imeti zagotovljen generacijski prenos. Kelbl (2002, str. 5) meni, da je družinsko podjetje poslovni sistem, kjer na njegovo poslovanje vplivajo družinski člani in njihova kultura.

Opredelitev družinskega podjetja si torej vsak predstavlja drugače. Lahko bi rekli, da gre za podjetje, v katerega sta vpletena vsaj dva družinska člana, večinski lastnik pa mora biti vsaj eden od njiju. Nasploh ima cela družina velik vpliv na poslovanje in sprejemanje odločitev. V primerjavi z nedružinskimi podjetji je v takem podjetju veliko več čustvene prepletenosti in navezanosti.

1.2 Značilnosti družinskega podjetja

Družinska podjetja so pomembna oblika podjetništva v Evropi in tudi drugod po svetu. V Združenih državah Amerike je 32,4 milijona družinsko vodenih podjetij. Slednja prispevajo do 54 % k bruto domačemu proizvodu in zaposlujejo do 59 % delovne sile v državi, kar predstavlja 83,3 milijona delovnih mest (Pieper, Kellermanns & Astrachan, 2021). Po zadnjih dostopnih podatkih (Antončič, Antončič Auer & Juričič, 2015, str. 3–4) je družinsko vodenih podjetij v Sloveniji kar 83 % vseh podjetij. Večina družinskih podjetij je relativno majhnih, z manj kot 50 zaposlenimi, in delujejo že več kot 20 let pod vodstvom prve ali druge generacije lastnikov. Njihovi letni prihodki zelo redko presegajo štirih milijonov evrov.

Duh (2003, str. 25–28) je določila sledeče značilnosti družinskih podjetij:

- Družinska podjetja so navznoter usmerjeni zaprti sistemi. To pomeni, da naj bi vodstvo podjetja ostalo v rokah družine, da se ohranja družinska tradicija iz generacije v generacijo.
- Družinska podjetja niso naklonjena izvozu in internacionalizaciji.
- Družinska podjetja so manj usmerjena k dobičku in rasti kot nedružinska podjetja, zato so manj progresiven in dinamičen dejavnik v gospodarstvu.
- Družinska podjetja potrebujejo manj socialne varnosti, manj sodelovanja z drugimi podjetji in manj dobav. Razlog za to je usmerjenost k neodvisnosti podjetnika, ki je običajno tudi lastnik.
- Družinska podjetja so skrivnostna. Ne želijo izdati informacij zaradi strahu pred razkritjem, ki bi jim lahko uničilo dolgoletni trud in ime podjetja.
- Družinska podjetja skrbijo za boljše plačilo, kot določajo kolektivne pogodbe, in se zavzemajo za zadovoljstvo zaposlenih. Po drugi strani niso dovolj pozorna na dodatno izobraževanje zaposlenih, informiranje o ciljih podjetnika in na udeležbo zaposlenih pri sprejemanju pomembnih odločitev (delitev v kapitalu, delitev dobička).
- Družinska podjetja dajejo prednost pri zaposlovanju članom družine. Velja, da je zaposlitev v podjetju rojstna pravica.
- Družinska podjetja so zelo previdna in si ne želijo sprememb, ki bi kakor koli vplivale na kulturo podjetja, ki se prenaša iz generacije v generacijo.
- Družinska podjetja težko dobijo finančno pomoč od zunaj, ker ne želijo ponuditi udeležbe v kapitalu podjetja. Zaradi tega svoj razvoj običajno financirajo s ponovnim investiranjem dobička.
- Na poslovne odločitve pogosto vplivajo spremembe in odnosi v družini. Pogosto velja, da podjetje služi družini, čeprav je za uspeh pomembno, da družina služi podjetju.
- Podjetniki družinskih podjetij so vsestranski, prilagodljivi in dobro organizirani. Po njihovem mnenju so inovacije zelo tvegane in se jim običajno izogibajo.
- Podjetniki družinskih podjetij želijo sodelovati v odnosih do zaposlenih, dobaviteljev in kupcev.

Churchill in Hatten (1997, str. 59–60) sta določila štiri značilne faze družinskega podjetja:

- **Podjetje v lasti lastnika oziroma menedžerja.** Gre za fazo od ustanovitve podjetja do vstopa družinskega člana v podjetje. Podjetje še ni družinsko podjetje. Družina ima vpliv na podjetje, vendar še ni del podjetja. Ta faza traja do vstopa prvega člana družine v podjetje.
- **Izobraževanje in razvoj nove generacije.** Naslednik oziroma potomec začne zbirati informacije o podjetju. To se zgodi že kmalu v otroštvu, kasneje z delno zaposlitvijo, počitniškim delom ali redno zaposlitvijo.
- **Združevanje med generacijami.** V tej fazi potomec pridobi poslovne in vodstvene sposobnosti, s katerimi si zasluži del odgovornosti in lahko začne sodelovati pri sprejemanju pomembnih odločitev v podjetju.
- **Prenos moči.** Ta faza se začne, ko se iz ene generacije v drugo prenesejo operative odgovornosti, oblikovanje politike in določanje ciljev. Postopek se pospeši, ko starš začne proces upokojevanja in v podjetju ne deluje več tako aktivno. To se lahko zgodi s formalnim prenosom lastništva ali brez njega.

1.3 Prednosti in slabosti družinskega podjetja

Težko je določiti, ali ima družinsko podjetje več pozitivnih oziroma negativnih lastnosti v primerjavi z nedružinskim podjetjem, saj je vsako podjetje unikatno. Leach (2007) je s svojimi raziskavami določil glavne prednosti in slabosti družinskih podjetij.

1.3.1 Prednosti

1.3.1.1 *Fleksibilnost pri delu, času in denarju*

Družinski člani bodo v posel vložili toliko dela in časa, kot bo to potrebno za nadgrajevanje poslovanja. Ni jim težko opravljati nadur, saj se zavedajo, da bodo z njimi prišli do uspeha. Prav tako se lahko sami odločijo, koliko denarja lahko vzamejo iz podjetja za lastne potrebe, ne da bi s tem preveč vplivali na delovanje podjetja. Na splošno se lahko hitro prilagodijo na spremembe, saj bodo naredili vse za dobre rezultate v korist podjetja, četudi s tem žrtvujejo del svoje plače v podjetju (Leach, 2007).

1.3.1.2 *Kultura in vrednote družinskega podjetja*

Če družine natančno določijo in definirajo svoje vrednote, načela in cilje, lahko s tem dosežejo dolgoročno konkurenčno prednost. Gradijo namreč vizijo in poslanstvo podjetja, ki jih določi ustanovitelj, in v podjetju ostanejo še po njegovem odhodu, ko ga nasledijo nove generacije. V času prehoda podjetje podpira vera v sistem skupnih vrednot in kulture, po katerem se zgledujejo mlajše generacije (Leach, 2007).

1.3.1.3 Dolgoročno razmišljanje

Družinska podjetja so v dolgoročnem razmišljanju boljša od nedružinskih, saj je njihova prioriteta vključitev naslednjih generacij v poslovanje. Ponavadi že imajo jasno sliko prihodnosti podjetja za naslednjih deset let, s čimer se izognejo tveganjem in nepredvidljivim dogodkom. Res pa je, da, čeprav so dobri v načrtovanju, svoje načrte redko formalno napišejo v pisni obliki (Leach, 2007).

1.3.1.4 Predanost

Ljudje, ki ustanovijo podjetje, so do njega zelo strastni. Gre za njihovo kreacijo, kamor so vložili ogromno energije in znanja ter je praktično postala njihovo življenje. Ta močna vez med ustanoviteljem in podjetjem je povezana s posvečenostjo in predanostjo, ki se prenese na vse družinske člane, ki seveda imajo željo po uspehu. Vsi so pripravljeni v družinsko podjetje vložiti več truda, energije in dela kot v neko drugo podjetje, na katerega niso tako navezani. Vse to vodi do zvestobe vseh zaposlenih v podjetju, ki se počutijo kot del ekipe, usmerjene proti istemu cilju (Leach, 2007).

1.3.1.5 Hitre odločitve

Sprejemanje odločitev v družinskih podjetjih je običajno omejeno na enega ali dva zaupanja vredna posameznika. To sta večinoma dva lastnika ali pa en lastnik in vodja. S tem imajo konkurenčno prednost, saj lahko dosežejo hitrejše odločitve, ki so ravno tako primerne (Leach, 2007).

1.3.1.6 Znanje

Družinska podjetja imajo pogosto popolnoma specifične načine upravljanja. Gre za znanje, ki je zaščiteno znotraj družine in ga ne želijo izdati, saj gre za konkurenčno prednost. S tem znanjem poskušajo ustanovitelji seznaniti svoje otroke že zelo zgodaj in postopoma, da lahko s svojim vstopom v podjetje že razumejo, za kakšen način upravljanja gre. To znanje se prenaša iz generacije v generacijo, s tem pa vsaka generacija pozna poslanstvo in vizijo podjetja (Leach, 2007).

1.3.1.7 Stabilna kultura

Uspešna družinska podjetja imajo stabilno strukturo. To pomeni, da je lastnik podjetja na svojem položaju že veliko let. Menedžerji in vodje so poslu popolnoma predani in se vidijo v podjetju vse do svoje upokojitve. Vsa leta veljajo ista kultura, etika in vrednote, ki se uporabljajo pri delu, zato zaposleni natančno vedo, kako se stvarjem streže in kakšna je njihova vloga v podjetju (Leach, 2007).

1.3.2 Slabosti

1.3.2.1 Odpor do sprememb

Družinska podjetja niso naklonjena spremembam. Vse poteka tako, kot je potekalo doslej. Ustanovitelj je svoje poslovanje začel na svoj način, kot si ga je zamislil. Svoje znanje in mišljenje širi naprej na naslednje generacije in si ne želi, da se v podjetju kar koli spremeni, nasledniki pa ga ne želijo razočarati in užaliti. Nove generacije prav tako ne želijo uvesti novih idej, saj so lahko zelo tvegane, čemur pa družinska podjetja niso naklonjena (Leach, 2007).

1.3.2.2 Poslovni izzivi

Poslovni izzivi, ki vplivajo na družinska podjetja, spadajo v tri kategorije: zastarelost, načrtovanje prehoda na naslednjo generacijo in ustvarjanje kapitala. Splošno znano je, da so na trgu uspešna predvsem tista podjetja, ki izumijo novosti in so drugačna od drugih, kar pa ni značilno za družinska podjetja. Ta lahko čez čas postanejo zastarela v smislu tehnologije in strategije. Problem nastane tudi pri prenosu podjetja na naslednika, saj lahko imata ustanovitelj in naslednik različne zamisli za prihodnost ali pa morda ni primernega naslednika za podjetje. Družinska podjetja so tudi zelo konservativna kar se tiče pridobivanja kapitala, saj skušajo dokazati, da so podjetja vse sposobna financirati sama in se bojijo, da bi izgubila upravljavsko večino (Leach, 2007).

1.3.2.3 Vodstvo

Pogosta težava družinskih podjetij je, da ima podjetje več dedičev z enako formalno močjo, kar pomeni, da je vodij več. Med njimi pride do nesoglasij, saj ima lahko vsak drugačno mnenje in načrte. Posledično pride do velike zmedenosti med ostalimi zaposlenimi, saj ne vedo, koga poslušati in na koga se obrniti v primeru težav. Ta problem več vodij se nato le še stopnjuje iz generacije v generacijo, zato ga je treba rešiti že pri samem načrtovanju prehoda lastništva (Leach, 2007).

1.3.2.4 Čustveni problemi

Družinsko podjetje je sistem prepletanja družine in podjetja, kjer je zelo pomembna uravnovešenost med čustvi in posli. Treba se je zavedati, da poslovnih odločitev ne smejo sprejemati na podlagi čustev oziroma zamer, saj to običajno ne vodi do pravih odločitev za uspešnost podjetja. Če pride do konfliktov, jih morajo družinski člani reševati sproti, v nasprotnem primeru lahko pride do dolgoročnih posledic (Leach, 2007).

1.3.2.5 Nasledstvo

Eden izmed večjih izzivov je zagotovo prenos lastništva na naslednika. Lastnik mora pri tem razmišljati čustveno, a še posebej racionalno, saj mora biti naslednik primerno usposobljen za prevzem in vodenje podjetja. Pogosto se zgodi, da naslednik postane član njegove družine, tudi če za to ni najbolj primeren, zato je zelo pomembno, da začne svojega otroka uvajati že dovolj zgodaj in mu omogoči priložnost, da vidi, kako delo v podjetju poteka. S tem začne otrok pridobivati pomembne sposobnosti, ki jih potrebuje vodja, poleg tega pa se nauči opravljati tudi osnovne naloge, ki jih opravljajo ostali zaposleni. Če ima lastnik več otrok, lahko na ta način najlažje ugotovi, kdo je primeren naslednik (Leach, 2007).

1.4 Konflikti v družinskem podjetju

Glavna razlika med družinskim in nedružinskim podjetjem je mešanica racionalnega razmišljanja in čustvenega obnašanja v družinskem podjetju, kjer gre za dve popolnoma nasprotujoči stvari. Običajna podjetja so nagnjena k enemu cilju – dobičku, v družinskem podjetju pa morajo poleg tega skrbeti še za odnos med družinskimi člani, še posebej tistimi, ki so v podjetju dejansko zaposleni (Vadnjal, 1999b). Vedenje v družini temelji na čustvih in je pod močnim vplivom podzavesti. Če jih družinski člani ne znajo nadzorovati, je lahko to usodno za podjetje in tudi za družino. Najpogostejši konflikti v Sloveniji nastajajo med očeti in sinovi ter med brati in sestrami (Žaler, 2011).

Očetje med 40. in 50. letom razvijajo svoje podjetje ter tudi svoj karakter in avtoriteto. V tem obdobju začnejo v podjetje vključevati svoje sinove, kjer se že lahko začnejo pojavljati prvi problemi. Poleg tega, da so sinovi očetu podrejeni že v družini, so mu sedaj podrejeni še v hierarhiji družinskega podjetja. Po 50. letu starosti postanejo očetje zrelejši. Niso več tako tekmovalni, posvetijo se mentorstvu svojih otrok. Ko se očetje začnejo starati, postanejo odnosi spet bolj napeti, saj očetje s težavo sprejmejo približujoči se pokoj in odhod iz podjetja, ki so ga na noge postavili sami z ogromno truda. Sinovi lahko postanejo nepotrebni v senci svojega očeta, namesto da bi prevzeli večji del odgovornosti v podjetju in se začeli pripravljati na prevzem podjetja. V tem obdobju se sinovi ponavadi že osamosvojijo in si ustvarijo svojo družino, posledica tega pa je razdvojenost med dvema družinama ter med podjetjem in morebitno željo po delu v drugem podjetju. Če konflikti med očeti in sinovi niso obvladljivi, je bolje, da nekdo odneha. V tem primeru je priporočljivo, da sin zapusti podjetje in si delo poišče drugje, kljub temu da ga bo oče morda imel za nehvaležneža. Očetje v sinovih pogosto vzbudijo slabo vest ter jih ne poslušajo pri njihovih predlogih in mišljenju, saj so šefi. V primeru, da sin podjetje uspešno prevzame, pridobi socialno varnost, ki jo je težko pridobiti v službi v drugem podjetju (Žaler, 2011).

Rivalstvo med brati in sestrami je običajno še bolj zapleteno. Otroci so ljubosumni drug na drugega, vsak si želi biti najljubši otrok svojih staršev. Tekmovalni so tako v družinskem okolju kot tudi v podjetju. Želijo si postati nasledniki, vodje oziroma osvojiti tak položaj, ki je simbol moči in denarja. Konkurenčnemu boju se je nemogoče popolnoma izogniti, sploh

ko gre za lastništvo podjetja in željo po uspehu. Tudi če starši sprejmejo najbolj premišljeno odločitev, podprto z objektivnimi komentarji, lahko pride do hudih zamer (Žaler, 2011).

Konfliktom v družinskem podjetju se lahko izognemo na več načinov. Težave v podjetju se ne smejo prenašati v okvir družine. Družine ne smemo zapostavljati, za njo si je treba vzeti čas in se ji popolnoma posvetiti. Člani družine morajo držati skupaj in se boriti proti konkurenci, ne med seboj. Družinski člani v podjetju ne smejo imeti privilegijev v primerjavi z ostalimi zaposlenimi ali s potencialnimi kandidati za zaposlitev. Če so za delo manj sposobni, si delovno mesto zaslužijo drugi, družinski člani pa morajo to razumeti in sprejeti (Žaler, 2011).

1.5 Uspešno poslovanje družinskega podjetja

Raziskave kažejo, da le 30 % družinskih podjetij preživi prehod iz prve generacije v drugo, 15 % jih preživi do tretje generacije, zelo zaskrbljujoče pa je, da po četrti generaciji obstajajo le še 3 % vseh družinskih podjetij (Gagné, Marwick, Brun de Pontet & Wrosch, 2019). Zaradi tega je izredno pomembno opredeliti dejavnike, ki vplivajo na poslovanje podjetja, in narediti načrt, ki pripomore k uspešnosti poslovanja.

Vsako podjetje si želi uspešno poslovati in doseči čim višji dobiček za nadaljevanje, izboljševanje in širjenje poslovanja podjetja. Antončič, Antončič Auer in Juričič (2015, str. 24) so v svoji raziskavi odkrili sledeče ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost poslovanja družinskega podjetja:

- visoka kakovost izdelkov in storitev,
- uveljavljena blagovna znamka in zvestoba,
- obvladovanje stroškov,
- osredotočeno in prilagodljivo vodenje,
- dolgoročno načrtovanje in upravljanje.

Za boljšo učinkovitost se družinskim podjetjem priporoča boljše načine izmenjave znanja, še posebej na naslednika podjetja. Ker se trg ves čas spreminja, je temu primerno treba skrbeti za ustrezno usklajevanje cen in redno preverjanje pogojev dobaviteljev in cen. Da podjetje postane konkurenčno in to konkurenčnost tudi obdrži, mora delati na izboljševanju izdelkov oziroma storitev, skrbeti mora za zdravje in varnost zaposlenih, poleg tega pa lahko začne razmišljati o trajnostni dobavni verigi (Antončič, Antončič Auer & Juričič, 2015, str. 3–4).

Večina vodij v družinskih podjetjih pride do svojega položaja prek dedovanja in tradicije. Za predajo podjetja v dobre roke je zelo pomembno pravočasno ocenjevanje zmogljivosti, zagotavljanje kontinuitete ter enakopravno in pošteno obravnavanje posameznikov (Antončič, Antončič Auer & Juričič, 2015, str. 3–4).

Družinska podjetja so unikatna, saj gre za usklajevanje med čustveno povezanimi družinskimi člani in poslovanjem v podjetju. Da se odnos med njima dejansko uravnovesi, mora družina upoštevati naslednje dejavnike (Carlock & Ward, 2001, str. 4):

- Nadzor: Pravično določiti način, kako bo družina sprejela odločitev glede upravljanja, lastništva in nasledstva podjetja.
- Kariera: Omogočiti vsem družinskim članom, da se preizkusijo na različnih področjih oziroma oddelkih v podjetju.
- Kapital: Ustvariti sisteme in sporazume, da lahko družinski člani vlagajo in po potrebi prodajajo svoje naložbe, ne da bi škodili interesom ostalih članov.
- Konflikt: Obravnavati konflikte, s katerimi se soočajo poslovne družine zaradi tesnega prepletanja poklicnega in zasebnega življenja.
- Kultura: Uporabiti družinske vrednote pri pripravi načrtov in ukrepov. Kultura družinskega poslovanja predstavlja udejanjene družinske vrednote.

2 NASLEDSTVO DRUŽINSKEGA PODJETJA

Družinskih podjetij v Sloveniji se ne da primerjati z zahodno Evropo in Združenimi državami Amerike. Tam imajo več kot 200-letno zgodovino kapitalizma, ki pa je tu ni. Na Zahodu se nahajajo uspešna družinska podjetja, kot so BMW, Bosch, Lego, Benetton in druga, ki poslujejo že štiri, pet generacij. Medtem se pri nas zaenkrat najpogosteje pogovarjamo šele o drugi generaciji naslednikov, v redkih primerih tudi o tretji generaciji. Večina zasebnih podjetij je namreč začela nastajati ob osamosvojitvi Slovenije, saj je njihov nastanek predstavljal podjetniško svobodo in ekonomsko nujo, ker je veliko podjetij in industrij propadlo, zaradi česar so ljudje izgubili službo (Ivačič, 2014).

Večina podjetij se bo ravno v teh časih pričela soočati s prenosom vodenja in lastništva, nekaj jih je zaradi prehudih težav v procesu nasledstva že propadlo. Statistika v tujini kaže, da ta prenos preživi le tretjina podjetij, ko pa se bo to začelo dogajati pri nas, bodo verjetno podjetja in država začela iskati pomoč. Glavni vzrok za propad je prepozen začetek načrtovanja ali pa prepozna določitev in usposabljanje naslednika. Lahko da nasledniki niso primerni ali pa jih je preveč. Nekateri želijo podjetje razvijati naprej, spet drugi razmišljajo le o izplačilu lastniškega deleža in na ta način pridobiti veliko denarja (Ivačič, 2014).

Tudi v družinskih podjetjih je treba zaposlovati na podlagi znanj, veščin in izkušenj. Zaposlovanje družinskih članov lahko včasih predstavlja nevarnosti, saj niso nujno najbolj sposobni in primerni za delovno mesto. Po drugi strani pa se lahko temu izognejo, če začnejo s pravočasnim uvajanjem. Obstajata dva načina. Pri prvem gre za odhod otroka drugam, tudi v tujino, v druga družinska podjetja, nato pa novo znanje prinesejo domov. Drugi način je uvajanje otroka v domačem podjetju od proizvodnega dela do vodstvenega položaja (Ivačič, 2014).

V primeru, da podjetje nima primerne naslednika iz družinskega kroga, se lahko odloči za zunanega menedžerja. Podjetje se mora zavedati, da imajo menedžerji dobre namene za dolgoročno preživetje, zato mu morajo prepustiti vodstvo in mu ne smejo vsiljevati svojega mnenja. Le na tak način lahko menedžer uspešno deluje. Biti menedžer v družinskem podjetju je zahtevnejše kot v nedružinskem podjetju, saj mora usklajevati nasprotujoče si interese lastnika in interese podjetja. Lastnik si želi krajši delovnik in visoko plačo, po drugi strani pa višji dobiček in dolgoročno uspešnost podjetja (Ivačič, 2014).

2.1 Zgoden začetek načrtovanja

Večina podjetij začne o nasledstvu razmišljati prepozno – preden se lastnik upokoji, hudo zboli ali umre. Ob nenadni izgubi vodilnega družinskega člana pride do velikega šoka, tako za družino kot tudi za podjetje, ki se znajde v neugodni situaciji brez vodje. Potrebno je improviziranje in hitra zamenjava lastnika, saj načrt za prihodnost nikoli ni bil narejen. V tako težkih trenutkih družina ne more trezno razmišljati, kar lahko privede vse člane in njihovo poslovanje do hudih posledic (Huč, 2006, str. 39).

Družina in poslovanje sta si kot poslovni sistem sicer nasprotujoča pojma, a sta v primeru družinskega podjetja nerazdružljiva in sodelujoča sistema. Člani družine se morajo čustvom, ki izhajajo iz družine, izogibati oziroma jih omejiti, tako da ne prevladajo nad racionalnostjo in pri sprejemanju pomembnih poslovnih odločitev. Vsako podjetje bi moralo razmišljati dolgoročno in pripraviti načrte tako za tekoče poslovanje kot tudi za tranzicijo podjetja v prihodnosti. Gre lahko za zadnji, a tudi najpomembnejši življenjski dosežek ustanovitelja (Kelbl, 2002). Na žalost se ogromno ustanoviteljev in družin temu izogiba. Lastnik se iz podjetja ne želi umakniti, saj je v le-to vložil ogromno časa, truda in znanja ter mu ta življenjska stvaritev marsikdaj pomeni največ na svetu. Družina pa se v to noče vtikati, saj si ne želijo načeti neprijetne teme. Zaključki in novi začetki bolijo vse – ustanovitelja, njegovega partnerja, otroke, uslužbence, ki niso člani družine, in poslovne stranke. Kljub temu je treba vedeti, da se bomo pri nenačrtovani tranziciji srečali z zaskrbljenostjo, depresijo in celo s propadom poslovanja. Ravno zato je o načrtovanju treba razmišljati že dovolj zgodaj. Pobudo za prenos nasledstva mora dati ustanovitelj. Zavedati se mora, da podjetje ne bo vedno v njegovih rokah, zato se bo po določenem času moral umakniti ter podjetje in njegovo poslovanje predati nasledniku. Njegova pravica pa je, da si po odhodu iz podjetja zagotovi sredstva, s katerimi si lahko zagotovi udobno življenje. Tako mu ni treba skrbeti, da bi za njegove finance skrbeli otroci, ki jim zapušča podjetje (Vadnjal, 1999a, str. 14–16).

Poznamo štiri vrste lastnikov, ki se razlikujejo po načinu pripravljenosti na predajo podjetja nasledniku (Adlešič, 2006, str. 32):

- Monarhi, ki podjetja ne zapustijo do svoje smrti ali upora znotraj podjetja.

- Generali, ki podjetje zapustijo pod prisilo, vendar vrnitev že načrtujejo in se vrnejo takoj ob primernem trenutku.
- Generali, ki podjetje zapustijo postopoma in so po upokojitvi pogosto mentorji.
- Guvernerji, ki podjetje popolnoma zapustijo oziroma imajo z njim zelo malo stikov. Posvetijo se drugim dejavnostim.

Vsaka družina je unikatna po načinu obnašanja in poslovanja, zaradi česar ne obstaja noben standardni model načrtovanja nasledstva. Dejstvo pa je, da učinkovit proces načrtovanja vodi družino do osredotočenega poslovanja ter oblikovanja nove strategije za oživitev in spodbujanje prihodnje rasti podjetja. Pripomore k uspešnemu prenosu lastništva, donosnosti ter izogibanju nepotrebnim problemom in improviziranju (Carlock & Ward, 2001, str. 8).

Ko začne ustanovitelj razmišljati o tem, da v podjetju ne bo za vedno, ima več možnosti. Podjetje lahko preda svojim naslednikom (družinskim članom), zaposli lahko zunanjega poklicnega menedžerja in zadrži lastništvo, podjetje lahko delno ali v celoti proda, v najslabšem primeru pa ne naredi ničesar oziroma z odločitvijo čaka predolgo, kar lahko vodi do propada podjetja (Kociper, 2009).

2.2 Krizni načrt

Kelbl (2002, str. 26) priporoča, da lastnik pravočasno pripravi krizni načrt, pri čemer mu lahko pomagajo strokovnjaki. Gre za dokument, ki si sicer ni pravni, a zelo pomaga družini in vsem zaposlenim v podjetju. Pri njegovi izdelavi lahko sodelujejo vsi družinski člani, vsekakor pa morajo biti z njim vsaj seznanjeni. Krizni načrt družinskega podjetja je sestavljen iz dveh delov, in sicer iz načrta za osebne zadeve lastnika in načrta za profesionalne zadeve v podjetju.

Načrt za osebne zadeve lastnika je pomemben za družinske člane in je sestavljen iz (Kelbl, 2002, str. 26):

- mesta hranjenja oporoke in osebe, ki ureja pravne zadeve,
- mesta hranjenja pomembnih dokumentov in pogodb,
- seznama nepremičnin z vsemi podatki in dokazili o lastništvu,
- seznama premičnin visokih vrednosti,
- seznama zavarovalnih polic,
- seznama imenskih deležev in delnic,
- osebnih dolgov in terjatev, če obstajajo,
- dogovorjenih obveznosti,
- seznama bančnih računov, kreditnih kartic in gesel,
- dogovorov v teku,
- seznama za obveščanje,
- članstva v klubih, društvih in fundacijah,

- posebnih želja.

Načrt za profesionalne zadeve v podjetju je pomemben za družinske člane in vse nedružinske zaposlene v podjetju ter je sestavljen iz (Kelbl, 2002, str. 27):

- določitev naslednika oziroma vodje,
- določitev mesta, kjer so shranjeni ključi blagajne,
- določitev mesta, kjer so shranjeni pomembni dokumenti,
- inovacije in patente,
- dogovore s kupci in dolžniki,
- dogovore z dobavitelji in upniki,
- dogovore s finančnimi institucijami,
- dogovore v teku,
- dejavnosti v delu,
- članstva v raznih odborih,
- sponzorstva.

2.3 Družinska ustava

Še boljši način priprave načrta o prihodnosti podjetja je družinska ustava. Prenos lastništva in upravljanja podjetja mora biti dobro premišljen in načrtovan proces. Uspeh je v veliki meri odvisen od lastnikove pripravljenosti in sprejema dejstva, da bo podjetje slej ko prej moralo v druge roke. Svetovalci družinskega podjetništva svetujejo, da podjetje čim prej sestavi družinsko ustavo. Je temelj za urejene odnose v podjetju in družini. Priporočljivo je, da jo podjetniške družine pripravijo, da se zavarujejo in pripravijo na morebitna razhajanja in spremembe v prihodnosti. Podpišejo jo vsi člani družine, tudi tisti, ki v podjetju niso zaposleni (Pirc, 2022). Gre za deklarativni družinski akt, ki ima lahko lastnosti civilnopravne societetne pogodbe. Slovenska zakonodaja te oblike pogodbe sicer ne ureja, je pa družinska ustava lahko pogodbeni dogovor z vsemi pravnimi posledicami, če njene določbe niso v nasprotju s slovenskimi pravnimi predpisi (Kelbl, 2001).

Družinska ustava nima točno določene oblike, običajno pa vsebuje in ureja vizijo in poslanstvo podjetja, zaposlovanje in sodelovanje družine v podjetju, nasledstvo v podjetju ter prenos družinskega premoženja.

2.3.1 Vizija in poslanstvo podjetja

Natančno je treba opredeliti smer, v katero naj se dejavnost podjetja razvija, in s tem povezano vlogo družinskih članov. Jasna vizija in izjave o poslanstvu omogočajo gladko izpeljavo načrta za vse člane kot tudi za ostale zaposlene, saj vsak ve, kako in kam je podjetje usmerjeno (Gomez & Basco, 2022).

2.3.2 Zaposlovanje in sodelovanje družine pri vodenju in upravljanju

Gre za določitev zagotavljanja primerne ravni izobraževanja družinskih članov. Opredeliti je treba delovne izkušnje, ki naj bi jih družinski člani pridobili pri delu v drugih podjetjih, in zastaviti pričakovanja, ki naj bi jih izpolnjevali. Določi se, če se bodo družinski člani sploh zaposlili v domačem podjetju in kakšno delovno mesto naj bi jim pripadalo. Določi se tudi nagrajevanje domačih zaposlenih v podjetju. Gre tudi za način oblikovanja volje družine in njenega sporočanja korporativnim organom podjetja oziroma družbe, katere lastnik je družina. Določiti je treba odnos do dividende in politike prostega denarnega toka, kjer se član družine odpove izplačilu dobička ali plače v primeru, da je podjetje v finančnih težavah (Pirc, 2022).

2.3.3 Nasledstvo v podjetju

Iz zgodovine že velja, da ima dedno pravico običajno prvorojenec. Ne le, da je ta posameznik najstarejši, ponavadi ima tudi več delovnih izkušenj kot ostali člani družine. V današnjih časih je pri nasledstvu to vedno manj dominantno. Lastnik podjetja, ki se bo nekega dne upokojil, mora oceniti znanje in sposobnosti vseh družinskih članov ter pošteno določiti ustreznega naslednika, ki bo postal novi vodja. Pri tem lahko pride do konfliktov in tekmovanj med potencialnimi nasledniki, ki se jim ni mogoče popolnoma izogniti (Kelbl, 2002, str. 25).

Menedžerji so večinoma družinski člani, relativno malo pa je takih vodilnih članov družinskega podjetja, ki ne spadajo k tej družini. Če se to zgodi, mora podjetje pridobiti njihovo zvestobo s čim večjim vključevanjem in sodelovanjem pri odločitvah ter z obravnavanjem osebe na enak način kot družinske člane (Antončič, Antončič Auer in Juričič, 2015, str. 3–4).

Prenos podjetja med generacijami v družinskem podjetništvu ni več tako enostavno, kot je bilo včasih. Današnje generacije postajajo čedalje bolj izobražene, svetovljanske in neodvisne, zato ni želja vsakega, da postane naslednik podjetja, čeprav se to od njega morda pričakuje. Vsak posameznik mora dobro pretehtati prednosti in slabosti, preden prevzame posel (Leach, 2007, str. 72).

Naslednja generacija, ki se pridruži družinskemu podjetju, ima edinstveno priložnost, da si ustvari kariero, ki ji predstavlja izziv in obogatitev. Prednosti so že precej očitne. Podjetje že obratuje, zato se ni treba ukvarjati z dokumentacijo in problemi v zvezi z ustanovitvijo. Članu družine ni treba skrbeti glede zaposlitve, poleg tega mu po vsej verjetnosti pripada dobra plača. Nasploh je delo v družinskem podjetju lahko zelo koristno, saj je v njem edinstveno vzdušje, ki spodbuja občutek pripadnosti. Zagotovljeno je ohranjanje družinskih vrednot, tradicij in poslovne dediščine. Družinski člani uživajo v posebnem statusu tako zunaj kot tudi znotraj podjetja, obstaja pa tudi velika možnost, da postanejo nasledniki podjetja. Kljub temu pa je treba za vse to plačati določeno ceno. Družinska podjetja običajno

niso multinacionalke, ki se z lahkoto upirajo padcem na trgu. Vedno obstaja dvom, ali bo podjetje preživelo na dolgi rok, ali si nasledniki sploh želijo delati na tem področju in na mestu vodilnih članov. Če se naslednja generacija odloči delati v domačem podjetju zaradi napačnih razlogov, lahko to vodi do nezadovoljstva in obžalovanja ter posledično celo do propada podjetja (Leach, 2007, str. 72–73).

Lastnik mora o otrokovi prihodnosti v podjetju začeti razmišljati že zelo kmalu. Seveda ga ne sme prisiliti v sodelovanje v podjetju, lahko pa ga postopoma seznanja s poslanstvom, vrednotami, tradicijo in načinom dela v podjetju. Ta prenos znanja s starša na otroka naredi družinska podjetja res unikatna in je ena izmed glavnih prednosti na trgu, kjer se podjetje nahaja. Veliko staršev se kljub temu odloči, da otroku ne bodo mentorji, saj jih skrbi, da bo to ogrozilo odnos med njima. Starši ne morejo biti dobri mentorji, če ne znajo oceniti, kdaj otrok potrebuje mentorja in kdaj starša. V težavah so tisti, ki otroka začnejo učiti prezgodaj, še bolj pa tisti, ki so mnenja, da mu lahko vse uspejo razložiti tik pred predajo poslov (Simčič, 2006, str. 31). Če lahko starš kot mentor in otrok gresta čez vse psihološke izzive in dobro sodelujeta med seboj, bo podjetje po vsej verjetnosti tudi po prenosu lastništva uspešno poslovalo. Starš bo pridobil zadovoljstvo in ponos, ko bo otrok v podjetju pozitivno sprejet pri zaposlenih, saj mu bodo zaupali po toliko letih uvajanja in spoznavanja med seboj. Poleg tega bo naslednik v podjetje vključil določene ideje, ki so bili staršu cilj in so del njegove zapuščine. Kljub temu bo nekega dne naslednik dobil sveže ideje in morda nove cilje, ki so povezani z boljšo izobrazbo, novodobnim načinom razmišljanja, sodobnejšo tehnologijo in spremembami na trgu. To je obdobje, ko mentorstvo prihaja h koncu, saj se nasledniku zdi, da ga mentor ne more ničesar novega naučiti. Vodenje je tako skoraj v celoti v njegovih rokah (Lansberg, 1999).

Vadnjal (2006) svetuje, da starš kot mentor svojim otrokom privzgoji sledeča pravila:

- Treba se je pozanimati o željah. Otroci se ne smejo bati postavljati vprašanj ali se sramovati, če česa ne razumejo. Le na tak način lahko pridejo do informacij, zaradi katerih lahko postanejo uspešni podjetniki.
- Treba se je naučiti načrtovati. Treba je razmišljati dolgoročno in natančno vedeti, kakšni so cilji. Treba je vedeti, kaj je bolj in kaj manj pomembno.
- Premišljenost je izredno pomembna. Cilj podjetnikov mora biti vzpostavljanje dovolj močnega sistema, da ga lahko kratkoročno upravljajo tudi drugi. Podjetnik bi se moral ukvarjati z razvojem posla, ne pa toliko s fizičnim opravljanjem dela. To ne pomeni, da otrok ne smemo učiti trdo delati, vedeti pa morajo, da trdo delo še ni zadosten pogoj za uspeh. Otrok, ki zna vzpostaviti sistem za opravljanje nalog, je neprecenljive vrednosti. Bolj se mora zanašati na svojo pamet kot na svoje roke.
- Pohvale in nagrade pridejo kasneje in zgolj s trdom. Otroke je treba naučiti, da malo porabljajo in varčujejo za nagrado, ki jo bodo dobili v prihodnosti. Pohvale za trdo delo ne bodo prišle takoj, za njih je treba pošteno garati, a bodo prišle.

2.3.4 Prenos družinskega premoženja

Prenos družinskega premoženja je mogoč na več načinov, in sicer z zakonitim dedovanjem, oporoko, darilno pogodbo, pogodbo o razdelitvi in izročitvi premoženja ali s prodajo.

Zakon o dedovanju (Ur. l. RS, št. 31/13 – odl. US, 63/16) od 11. do 20. člena določa, da je zakonito dedovanje sestavljeno iz treh redov:

- Prvi dedni red, kamor spadajo zapustnikovi potomci in zakonski ali izvenzakonski partner.
- Drugi dedni red, kamor spadajo zapustnikovi starši in zakonski ali izvenzakonski partner, če zapustnik nima potomcev. Če eden od staršev ali zakonec umre, dobi del zapuščine zapustnikov brat ali sestra in njihovi potomci.
- Tretji dedni red, kamor spadajo zapustnikovi stari starši in njihovi potomci, če zapustnik nima dedičev iz prvega ali drugega dednega reda.

Oporoka je dokument, v katerem zapustnik določi prejemnika njegovega premoženja po njegovi smrti, upoštevati pa mora določena pravila. Ko je zapustnik še živ, nima oporoka nobenega učinka. Veljati začne takoj, ko ta umre. Gre za zapustnikovo razpolaganje s premoženjem. Če v oporoki izrazi svoje želje o tem, kako naj dediči ravnajo s prejetim premoženjem, to ni pravno zavezujoče. S prejetim premoženjem lahko ravnajo, kakor se sami odločijo. Gre za enostransko izjavo volje, kar pomeni, da se z vsebino oporoke ne potrebuje strinjati nihče drug kot zapustnik. Po sestavi oporoke si ta še vedno lahko premisli in jo prekliče oziroma sestavi novo. Napiše je lahko vsak, ki je sposoben razumno in premišljeno razsojati in ravnati ter je dopolnil 15 let (Sodstvo Republike Slovenije, 2022).

Darilna pogodba je dokument, s katerim se oseba, ki želi nekaj podariti, zavezuje na drugo osebo, ki želi darilo sprejeti. Je pravni posel, s katerim želi oseba v breme svojega premoženja obogatiti obdarjenca, obdarjenec pa se s tem strinja. Darilna pogodba mora biti sklenjena v obliki notarskega zapisa in izročena obdarjencu. Pogodbo je mogoče preklicati v roku enega leta, če se darovalcu rodi otrok ali pa če pride darovalec v položaj, da je ogroženo njegovo preživljanje. Če darilo prejme oseba, ki je z darovalcem v odnosu kot dedinja oziroma dedič prvega dednega reda, davka ni treba plačati. Zakon na dediščine in darila določa, da so vsi ostali obdarjenci zavezani k plačilu davka (Odvetniška pisarna Pleterški Puharič, 2022).

Pogodba o razdelitvi in izročitvi premoženja je dednopravna pogodba, s katero izročitelj v breme svojega premoženja in v soglasju s svojimi dediči prvega reda neodplačno obogati. Sklenjena mora biti v obliki notarskega zapisa. Z njo lahko izročitelj premoženje v času življenja razdeli premoženje že pred njegovo smrtjo, kar pomeni, da mu ni treba sestavljati oporoke. Oporoko lahko naredi za svoje ostalo premoženje, ki ga ni razdelil s pogodbo. Bistvo izročilne pogodbe je v tem, da premoženje, izročeno z izročilno pogodbo, ne spada v izročiteljevo zapuščino in se ne upošteva pri ugotavljanju njene vrednosti (Verbajs, 2010).

Načrt prenosa premoženja na drugo generacijo je zelo zapleten proces, ki ga mora lastnik začeti pripravljati pravočasno. Zakon o gospodarskih družbah skorajda nima določb s tega področja, kar lastniku omogoča precej svobodno oblikovanje. Načrtovanje prenosa premoženja je potrebno zaradi razbremenitve lastnika po odhodu v pokoj in zaradi stimulacije za družinske člane druge generacije. Lastnik se lahko razbremeni s pravočasnim načrtovanjem, izobraževanjem in praktičnim usposabljanjem svojih otrok v podjetju. Kljub temu včasih lastnik nima otrok ali pa ti ne želijo delati v podjetju oziroma niso primerni in dovolj sposobni za vodenje. Po drugi strani je lahko dedičev tudi preveč, zato se med seboj vidijo le še kot konkurenca, kar vodi do sporov. V primeru, da podjetnik najde primerne naslednika, je prav, da mu postopoma preda del podjetja. S tem mu pokaže zaupanje in neke vrste stimulacijo. Do delne razbremenitve lahko podjetnik pride tudi tako, da v poslovanje podjetja vključi zunanjega direktorja, obdrži pa poslovne deleže ali vsaj večino glasovalnih pravic (Kelbl, 2002).

Lastnik podjetja lahko premoženje podari komurkoli. Edini pogoj za prenos je, da obdarjenec to sprejme in da ostali družbeniki glede tega nimajo pritožb. Družina ponavadi podeduje vse ali vsaj večino poslovnih deležev, s čimer pride do sporazumne delitve premoženja. Kljub temu je treba vedeti, da je družinsko premoženje v zvezi s premoženji in nepremičninami veliko lažje izmeriti kot premoženje družinskega podjetja. Težave se pojavijo, če pride do spora med zakoncema, ki imata v družinskem podjetju skupno premoženje, in če je več dedičev. Za preživetje družinskega podjetja je najboljša možnost, da večinski delež podjetja dobi en naslednik, če se s tem strinjajo ostali dediči (Kelbl, 2002, str. 39–40).

2.4 Načrt preživetja in upokojitve ustanovitelja

V družinski ustavi ni omenjenega načrta podjetnika v času upokojitve, kljub temu pa gre za zelo pomembno zadevo. Podjetnik mora vedeti, na kakšen način se bo preživljal, ko ne bo več imel tako visokih rednih prihodkov. Sam torej ne sme razmišljati le o prihodnosti podjetja, temveč tudi o načrtu za svoje preživetje.

2.4.1 Načrtovanje prejemkov

V načrt prejemkov po upokojitvi je treba upoštevati osnovne življenjske potrebe in posebne želje. Upokojenec mora preživljati sebe in ostale družinske člane, ki niso preskrbljeni. Zaradi starosti je zelo verjetno, da mora plačevati za zdravila ter bivanje in nego v domovih za ostarele in zdraviliščih. Nekaj verjetno porabi tudi za svoje hobije, potovanja in ostale nujne zadeve. Prav tako ne sme pozabiti na stroške dostojnega pogreba, da za to ni zadolžena družina. Seveda načrtovanje prejemkov ni potrebno le za podjetnike, ampak za celotno prebivalstvo (Kelbl, 2002, str. 43).

Vsak podjetnik se mora odločiti, koliko rednih prejemkov želi prejemati po odhodu iz svojega podjetja. Nekateri so navajeni živeti razkošno, spet drugi bolj skromno. Lastnik mora o tem začeti razmišljati že takrat, ko še ima vodilni položaj in moč, saj si lahko takrat zagotovi načrt prejemkov za preskrbljeno in mirno starost (Kelbl, 2002, str. 43).

Eden od virov prejemkov je lahko podjetje, pri čemer je treba preveriti zmožnosti in potrebe podjetja, če želi bivši lastnik oziroma podjetnik prejemati redne prilive v obliki plače za delo in kapitalskih dobičkov. Plačilo iz podjetja lahko dobi v naslednjih zakonitih oblikah (Kelbl, 2002, str. 45):

- delo po pogodbi,
- avtorski honorarji za svetovanje,
- sejnine za članstvo v nadzornem svetu, če ta obstaja.

Kljub temu je najbolje, da podjetnik redne prejemke dobiva iz drugih virov (pokojnine in rente) in se odpove prilivom iz podjetja. Tako ni odvisen od razpoloženja novega naslednika (Kelbl, 2002, str. 45).

2.4.2 Zadržanje dela premoženja

Podjetnik se mora po odhodu iz podjetja odločiti tudi o tem, katere premičnine in nepremičnine želi oziroma si lahko privošči obdržati. To premoženje je namreč večinoma obdavčeno in prinaša ogromno stroškov. Podjetnik mora znati oceniti, kaj si lahko s svojimi prejemki privošči, in sestaviti načrt glede zadržanja premoženja. Vanj mora vključiti dve vprašanji (Kelbl, 2002, str. 51–52):

- Kaj od premoženja obdržati za zagotovitev udobja s primernimi stroški?
- Koliko poslovnih deležev oziroma delnic je dovolj za zagotovitev manjkajočih virov s pravico do dobička?

Podjetnik lahko po umiku iz podjetja obdrži del poslovnega premoženja, če je to potrebno kot vir za preživljanje in druge nenujne potrebe. Tudi ostalega družinskega premoženja ni treba takoj razdeliti, razen če stroški vzdrževanja nepremičnin za prejemke upokojenega podjetnika niso previsoki. Zelo pomemben dejavnik pri prenosu premoženja je tudi davčni vidik. Davčna zakonodaja se redno spreminja, zato je zelo težko, da podjetnik sledi vsem njenim spremembam, na katere se je treba primerno odzvati. Nelson pravi (v Kelbl, 2002, str. 52), da je celotno upravljanje s premoženjem zelo zahtevna naloga, zato jo je konec koncev bolje prepustiti strokovnemu svetovalcu. Za njegovo svetovanje moramo biti pripravljeni in se znebiti določenih dvomov, kot so nezaupanje, sramežljivost, napetost, zaprta komunikacija in pomanjkanje samozavesti. Svetovalec mora ugotoviti, kakšne so materialne potrebe podjetnika, kje so šibke točke posameznika in kaj je tista tema, ki se je vsi izogibajo. Vse to mora razbrati iz pogovorov med družinskimi člani.

3 NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU ELEKTRO UGOVŠEK

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Elektro Ugovšek, d. o. o., iz Ljubnega ob Savinji je bilo ustanovljeno leta 1991 z registrirano glavno dejavnostjo inštaliranja električnih napeljav in naprav. Ustanovil ga je Franc Ugovšek.

Bilo je leto osamosvojitve Slovenije od Jugoslavije. Že takoj na začetku samostojne poti je država naletela na velike gospodarske težave. Posledično so trpeli tudi določeni delavci, ki niso bili zadovoljni z razmerami v podjetjih. Za primer lahko vzamemo Franca Ugovška, ki je pet let delal v podjetju RŠC Velenje na področju elektroinštalacij in strojogradnje. Po njegovih besedah je šlo za težko obdobje z veliko spremembami, ki se jim ogromno podjetij ni znalo prilagajati. Kot mlad nadobudnež iz Zgornje Savinjske doline je imel vizijo, da bi postal samostojen podjetnik na področju elektroinštalacij v stanovanjskih in manjših objektih. Vedel je, da je v njegovi okolici le en podjetnik na tem področju, ki je bil v času Jugoslavije zelo uspešen, v obdobju samostojne Slovenije pa posla ni znal obdržati. Franc Ugovšek se je od njega razlikoval po načinu razmišljanja in prilagajanja v takratnih razmerah, medtem ko je način samega dela ohranjal enak.

Tako je leta 1991 zbral pogum, uresničil svoje sanje in odprl svoje samostojno podjetje. S tem je postal edini elektroinštalater v Zgornji Savinjski dolini brez bližnje konkurence. Prvih deset let je bilo zelo napornih in tveganih, saj se je bilo treba ogromno naučiti o poslovanju in ekonomiji, kjer izkušenj še ni imel. To obdobje je bilo zanj zelo napeto, saj si je moral poiskati stranke in jih s svojim delom tudi zadovoljiti.

Zaradi povečanega povpraševanja je leta 2001 zaposlil prvega delavca, ki mu je pomagal pri elektroinštalacijah in strelvodih. Kasneje je zaradi dobro opravljenega dela po potrebi zaposlil vse več delavcev. Danes tako v podjetju dela 20 zaposlenih in pet študentov.

Kot že samo ime pove, so glavna dejavnost omenjenega podjetja inštalacije. Poleg osnovnih električnih inštalacij zaposleni opravljajo tudi inštalacije komunikacijskih povezav in nadzornih sistemov. V veliko objektov nameščajo tudi inteligentne inštalacije, katerih glavni namen je nadzor in upravljanje sistemov na daljavo. Inštalacije izvajajo v različnih tipih objektov. Sem spadajo poslovni prostori, tj. gostinski in trgovski objekti, pisarne in industrijski prostori oziroma skladišča. Veliko dela opravijo tudi v večnamenskih prostorih, kot so šole, kulturni domovi in športne dvorane (Elektroinštalacije Ugovšek, 2015).

Dobro se znajdejo tudi na področju mrežnih sistemov, telefonije in t. i. domofonije. Podjetje se ukvarja tudi z izvajanjem meritev za inštalacije in strelovode. Strelovodi so namenjeni zaščiti objekta v primeru neposrednega udara strele (Elektroinštalacije Ugovšek, 2015).

V veliko pomoč pri delu na višini jim je dvigalo, ki se lahko dvigne v višino tudi do 22

metrov, zato lahko izvršujejo tudi večino javnih razsvetljav v Zgornji Savinjski dolini. Javne razsvetljave postavljajo ali vzdržujejo ob raznih igriščih, cestah in drugih objektih. Med drugim ponujajo tudi možnost izposoje dvigala, bagra, agregatov, škarjaste ploščadi in rušilnih kladiv (Elektroinštalacije Ugovšek, 2015).

Zaradi zaščite premoženja se je oblika firme leta 2007 spremenila iz samostojnega podjetnika v družbo z omejeno odgovornostjo, in sicer Elektro Ugovšek, d. o. o. Sedež podjetja je že od vsega začetka na direktorjevemu domu, leta 2018 pa je bila potreba po novi in večji poslovalnici že tako velika, da jo je bilo treba zgraditi. V njej se nahajajo poslovni prostori in skladišče.

Direktor o vstopu na tuji trg ne razmišlja, saj gre za dejavnost, ki jo tam že opravljajo drugi. V njegovem načrtu pa je trgovina z električnimi pripomočki in orodji. V novi poslovalnici je namreč zaenkrat še prazen prostor, kjer bi se lahko ta trgovina tudi nahajala. Konkurence v Zgornji Savinjski dolini v tej panogi ni, zato bi lahko to bila kar uspešna dodatna storitev v podjetju.

3.2 Tipično družinsko podjetje

Lahko bi rekli, da je Elektro Ugovšek, d. o. o., družinsko podjetje že na podlagi njegove strukture zaposlenih. V tabeli 2 je prikazano, da je trenutni večinski lastnik in direktor podjetja Franc Ugovšek. V lasti ima 97 % podjetja, ostale 3 % pa ima njegova žena Irena Ugovšek, ki je določena kot prokuristka. V podjetju sicer ni zaposlena in nima dejanske vloge, v primeru hujše nesreče ali smrti lastnika pa bi imela pravico do podpisovanja dokumentov in sprejemanja odločitev o prihodnosti podjetja. V podjetje je že od otroštva vključen sin Klemen Ugovšek, ki je že opravil vse faze uvajanja. Leta 2018 se je v podjetju zaposlila še hči Mateja Ugovšek, ki sedaj opravlja administrativno delo. Tudi hči Ana Ugovšek študira ekonomijo in se poleg tega uvaja v domačem podjetju.

Tabela 1: Osnovni podatki o družini Ugovšek

Družinski člani	Naziv v družini	Starost	Status	Zaposlitev v družinskem podjetju
Franc Ugovšek	Oče	57	Ustanovitelj, večinski lastnik (97 %) in direktor	Da
Irena Ugovšek	Mati	54	Delna lastnica (3 %) in prokuristka	Ne
Klemen Ugovšek	Sin	31	Naslednik podjetja in vodja projektov	Da
Mateja Ugovšek	Hči	31	Administratorka	Da
Ana Ugovšek	Hči	22	Študentka	Občasno, kot študentka

Vir: lastno delo.

Na podlagi poglavja 1.2 lahko sklepamo, da je podjetje Elektro Ugovšek, d. o. o., tipično družinsko podjetje, saj se večinoma ujema z značilnostmi družinskih podjetij (Dun&Bradstreet, 2022):

- Je relativno majhno, saj ima 20 zaposlenih.
- Deluje že 31 let.
- Letni prihodki ne presegajo štirih milijonov evrov. Leta 2020 je podjetje imelo 2.030.037 € prihodkov.
- Že zdaj je mogoče vedeti, da bo vodenje podjetja ostalo znotraj družine, saj bo naslednik Franca Ugovška njegov sin Klemen Ugovšek.
- Nihče od njiju ne namerava širiti podjetja v tujino, saj je poslovanje težko nadzorovati že zdaj, poleg tega pa v tujini veljajo drugačna pravila in zakoni, kar bi pomenilo veliko dokumentacije.
- Podjetje je skrivnostno, vendar verjetno nič bolj kot ostala podjetja. Noben lastnik podjetja si namreč ne želi izdati poslovnih skrivnosti, ki bi lahko kakor koli škodovale podjetju.
- Podjetje ne dela veliko na izobraževanju zaposlenih in svoje zaposlene redko vključi v sprejemanje pomembnih odločitev. Kljub temu je družinskim članom pomembno, da so zaposleni zadovoljni in da se v podjetju počutijo udobno in kot del družine. Do njih ne delajo nobenih razlik.
- Prednost pri zaposlovanju imajo člani družine, saj že od malih nog nekako odraščajo v podjetju. Tudi za izobrazbo so si izbrali študij elektrotehnike oziroma ekonomije, ravno z razlogom, da bi morda lahko delali v domačem podjetju, če bi se sami tako odločili. V primeru, da bi v podjetju želel delati nekdo, ki ima več znanja in izkušenj, bi vseeno zaposlili to osebo, saj je vendarle treba sprejemati odločitve v korist podjetja.
- Podjetje načeloma ni naklonjeno večjim spremembam v podjetju, vendar ustanovitelj Franc popolnoma zaupa svojemu sinu pri nadaljnjem vodenju, saj je že zdaj naredil ogromno pozitivnih sprememb v podjetju, da je postalo takšno, kot je danes.
- Podjetje težko dobi finančno pomoč od zunaj oziroma je niti ne išče.
- Na poslovne odločitve nedvomno vplivajo odnosi v družini. Cilj celotne družine je, da podjetje še naprej uspešno posluje, šele nato pride na vrsto nagrada, ki si jo lahko družina privošči po trdem delu.
- Podjetje se prilagaja trgu in spremlja inovacije ter z njimi primerno napreduje, ni pa naklonjeno inoviranju nečesa novega.
- Ustanovitelj želi sodelovati pri nabavi, prodaji in odnosih z zaposlenimi. Na ta način ima občutek, da ima večji nadzor.

Podjetje se trenutno nahaja v fazi združevanja med generacijami in fazi prenosa moči. Sin Klemen Ugovšek je že pridobil poslovne in vodilne kompetence v vseh letih vključitve v podjetje. Obvlada vsa področja, torej dela na terenu kot električar, v nabavi, prodaji, administraciji in je vodja določenih projektov. Franc Ugovšek še ni v pokoju, zato večino glavnega vodenja še vedno opravlja sam.

3.3 Načrt nasledstva

V Sloveniji je večina družinskih podjetij nastala v 90. letih prejšnjega stoletja, ravno v času osamosvojitve. Eno od teh podjetij je tudi Elektro Ugovšek, d. o. o. Ustanovitelj Franc Ugovšek ima skupaj z ženo Ireno tri otroke – Klemna, Matejo in Ano. O nasledstvu je začel razmišljati, ko so bili njegovi otroci še majhni, nato pa je sproti delal načrt za prihodnost. Prihaja čas, ko bo podjetje dejansko moral prepisati na naslednika, saj se približuje svoji upokojitvi. Pogoje za pokoj bo izpolnil čez tri leta, ko bo star 60 let in bo imel 40 let delovne dobe.

Lahko bi rekli, da Franc z določitvijo naslednika ni imel večjih težav. Sin Klemen je že kot otrok opazoval očeta ter se na tak način začel zanimati in učiti tako o fizičnem delu kot tudi o poslovanju in vodenju. Franc je bil njegov mentor in je vse svoje znanje prenesel naprej nanj. Skupaj sta hodila na terensko delo, kjer se je lahko učil o elektroinštalacijah. Na podlagi tega se je Klemen tudi odločil vpisati v srednjo šolo za elektrotehniko, kjer je svoje znanje le še nadgradil. Sčasoma je začel pomagati tudi pri nabavi, prodaji in administraciji, kjer se je večinoma zgledoval po svojem očetu. Za študij se ni nikoli odločil, je pa obiskoval izobraževanja, predavanja in seminarje, kjer se je učil o samem poslovanju. Začel je z vodenjem manjših projektov, sčasoma pa še večjih, kar je Francu zelo olajšalo delo. Glede na vse opazovanje, vključenost in izkušnje, ki jih je Klemen pridobil v podjetju, je več kot očitno in primerno, da bo naslednik ravno on. To mu je Franc dal jasno vedeti, o tem pa sta obveščeni tudi njegovi hčeri. Jasna opredelitev naslednika in dejstvo, da vsak član družine natančno ve, kakšna je njegova vloga v podjetju, je za podjetje velika prednost. S tem se podjetje izogne najemu zunanjega menedžerja, saj je Klemen primeren kandidat za vodjo, težava pa bi lahko nastopila, če bi morali podjetje prodati.

Zaradi lastnikove vzgoje in hitrega začetka razmišljanja o prihodnosti podjetja se družinski člani niso znašli v situaciji, kjer bi prišlo do hujših konfliktov ali tekmovalnosti. Tema o podjetju je bila v družinskem okolju prepovedana. Ko se je izvajalo delo v podjetju, so se vsi med seboj poskušali izogibati čustvom in neracionalnim odločitvam, ki bi bile povezane z odnosi v družini. Treba je bilo razmišljati profesionalno in v korist podjetja. Ena od glavnih prednosti podjetja je torej ta, da se celotna družina med seboj dobro razume in se izogiba večjim, nepotrebnim konfliktom. Nikoli ni bilo rivalstva med sorojenci, saj se je že kmalu videlo, da je najbolj primerna oseba za naslednika in vodjo prav Klemen. Prav tako je izmed vseh treh najbolj ambiciozen in že načrtuje vizijo podjetja. Franc in Klemen sta si zelo podobna, kar je verjetno odraz mentorstva oziroma prenosa znanja z očeta na sina. Njun glavni cilj je uspešno nadaljnje poslovanje podjetja, za kar sta pripravljena narediti vse, kar je v njuni moči. Oba imata vsak mesec okoli 100 ur nadur, ki pa si jih ne izplačata vedno, še posebej, če je podjetje v tistem mesecu imelo manj prihodkov kot ponavadi. Podjetju sta v hudi krizi pripravljena pomagati z lastnim premoženjem, če bi bilo to potrebno. Gre za lastno stvaritev in družinsko dediščino, zato sta podjetju zvesta bolj, kot so morda v običajnih podjetjih. Ker je bil Klemen vključen v podjetje že kot otrok, je že kmalu razumel način

upravljanja in kako naj bi se moralo podjetje razvijati. Vizija podjetja se bo lahko še naprej prenašala iz roda v rod.

Kot je že omenjeno v teoretičnem delu, večina strokovnjakov predlaga, da se lastništvo podjetja v celoti prenese le na eno samo osebo in tak namen ima tudi podjetje Elektro Ugovšek, d. o. o. Potencialni nasledniki bi sicer lahko bili trije, vendar bi to posledično predstavljalo le nepotrebne težave, še posebej pri prehodu podjetja na tretjo generacijo. V primeru, da bi se lastništvo podjetja razdelilo na tri dele, bi se v prihodnosti razdelilo še na več delov, ko bi ti nasledniki dobili svoje otroke. Vsi člani družine se strinjajo, da celotno lastništvo dobi Klemen. Tako bo podjetje po Frančevi upokojitvi njegovo, kar mu na nek način zagotavlja udobno prihodnost, a hkrati tudi veliko skrbi in odgovornosti. Franc tudi pričakuje, da bo Klemen v njegovih starejših letih poskrbel zanj in za ženo Ireno v primeru, da sama ne bi bila sposobna.

Franc in Irena se nameravata preživljati s pokojnino, ki pa seveda ne bo tako visoka, kakor je njuna trenutna plača. Franc bo v majhnem obsegu še vedno pomagal v podjetju in bo na ta način dobival še dodatne prihodke. Zaveda se, da ne bo več direktor in vodja, še vedno pa bo težko skriti avtoriteto, ki jo je imel zadnjih 31 let. Zaradi starosti bo čedalje manj aktiven in sposoben, zato se tu pojavi težava. Dobro bi bilo začeti razmišljati tudi o tem, kaj se bo zgodilo, ko Franca ne bo več v podjetju. Resda ga bo nadomestil Klemen, vendar kdo bo nadomestil njega? Količina dela v podjetju bo še vedno enaka, vendar z manj zaposlenimi, manjkala pa bo oseba, ki je imela v podjetju ključno vlogo. Predlog za rešitev je, da oba podjetnika takoj pričneta razmišljati o uvajanju sposobne osebe. Ta oseba je že lahko zaposlena v podjetju, je dovolj izobražena in vredna zaupanja za napredovanje na novo delovno mesto, lahko pa se poišče popolnoma novo osebo.

Lahko bi rekli, da je pomemben del pri prenosu nasledstva tudi etični kodeks. Franc se je odločil, da je pravično, da se del premoženja dodeli tudi hčerama, kljub temu da to ni zakonsko nujno. Mateja trenutno gradi svojo hišo, kar predstavlja velik strošek. Pri tem ji finančno pomaga oče, enako pa se bo zgodilo, ko si bo svoje življenje želela ustvariti Ana. Na ta način bosta svoj delež dobili tudi hčeri. Mateja še naprej namerava delati v podjetju na področju administracije, Ana pa si v njem želi pridobiti le določene izkušnje in kompetence, ki jih lahko v prihodnosti uporabi v drugem podjetju.

Ker je podjetje majhno, nima sestavljenega nadzornega sveta, ker v podjetju ne vidijo potrebe zanj. Glavno besedo ima zaenkrat Franc, po prepisu lastništva pa jo bo imel Klemen. To seveda ne pomeni, da se ne bosta obrnila na ostale družinske članov družine in druge zaposlene za nasvet. Vsak ima pravico izraziti svoje mnenje, končna odločitev pa je v rokah ene osebe. To se lahko jemlje kot prednost, saj se odločitve sprejemajo hitreje, kot če bi bilo potrebno glasovanje.

Problem družinskih podjetij je, da je celotno dogajanje v družini in podjetju samo po sebi razumljivo. Pametno bi bilo vse zadeve čim prej urediti tudi v pisni obliki. Rešitev bi bila

sestava družinske ustave ali pa vsaj priprava kriznega načrta, saj se člani na ta način tudi uradno zavežejo k določbam, ki so trenutno le nenapisana pravila. Tako se je mogoče izogniti nenadnim in nepredvidljivim situacijam, ki lahko povzročijo neuspeh in nenazadnje propad podjetja.

Franc Klemnu popolnoma zaupa glede upravljanja podjetja, zato je pripravljen tudi na določene spremembe, ki se bodo morda pojavile ob Klemenovem prevzemu vodilnega položaja, saj redno spremlja spremembe na trgu in konkurenco. Kar se tiče tehnologije ima zagotovo več znanja in zanimanja za nove informacije. Njegova prednost je, da je še mlad, zagnan, motiviran in poln idej ter pripravljen za nadaljnje razvijanje podjetja. Zaradi takšnega načina razmišljanja in dela ni bojazni, da bi podjetje zastarelo ali da ne bi bilo več aktualno.

4 SKLEP

Pri prenosu družinskega podjetja na naslednika je treba upoštevati veliko različnih dejavnikov. Načrt nasledstva je treba začeti sestavljati čim prej, da se izognemo nepotrebnemu improviziranju in težavam. Jasno je treba določiti primerne naslednika, ki bo poskrbel, da bo podjetje še naprej dolgoročno uspešno poslovalo. Podjetnik se mora sprijazniti, da v pokoju ne bo več imel glavne besede v podjetju oziroma da bo podjetje morda moral popolnoma zapustiti. Sestaviti mora načrt upokojitve, ki vključuje načrtovanje prejemkov in zadržanje dela premoženja. Zavedati se mora, da njegovi prihodki ne bodo več tako visoki, kot so bili pred upokojitvijo.

Prvo hipotezo, ki pravi, da mora družinsko podjetje ločiti zasebno in poslovno življenje, je mogoče potrditi na podlagi rezultatov raziskave. Ena izmed slabosti družinskih podjetij so ravno težave s čustvi. Družinski člani v podjetju pogostokrat sprejemajo neracionalne odločitve na podlagi čustev ali zamer, ki izhajajo iz odnosov v družini. Pojavijo se razni konflikti med starši in otroci, kar je slabo tako za podjetje kot tudi za družino. Če odnosov ne znajo uravnovesiti, je lahko to za podjetje usodno. Konfliktom se je mogoče izogniti tako, da se doma posvetimo družini, v službi pa podjetju. Kot primer lahko omenimo družino Ugovšek. Doma in v podjetju imajo ločen odnos. V domačem okolju se ne pogovarjajo o službi, v službi pa ohranjajo profesionalen odnos. Na ta način se poskušajo izogniti nepotrebnim konfliktom.

Potrdimo lahko tudi drugo hipotezo, ki pravi, da bi vsako družinsko podjetje moralo pripraviti načrt nasledstva v pisni obliki. Resda to ni pravno določena obvezna sestava načrta nasledstva, vendar ga vsi strokovnjaki priporočajo. S pripravo kriznega načrta ali družinske ustave se družinski člani zavarujejo in pripravijo na spremembe v prihodnosti. Ob nenadni izgubi lastnika se lahko podjetje znajde v krizni situaciji, če načrt nasledstva ne obstaja. Nihče ne ve, kdo bo postal novi lastnik, prav tako za mesto vodilnega nihče ni pripravljen in usposobljen, posledica tega pa je lahko propad podjetja. Pravočasno načrtovanje zagotovo pripomore k uspešnemu prenosu lastništva, donosnosti in osredotočenemu poslovanju z

jasno opredeljeno strategijo, podjetje pa se na ta način tudi izogne nepotrebnim problemom. Najbolje je, da naslednik postane družinski član, otrok pod mentorstvom očeta, ki je poskrbel, da je spoznal vse faze od proizvodnje do vodenja. V primeru, da lastnik nima potomcev ali pa ti niso primerni za položaj novega lastnika in vodje, lahko najame zunanega menedžerja, kot zadnja možnost pa je prodaja podjetja. V to hipotezo lahko vključimo tudi podjetje Elektro Ugovšek, d. o. o. Ustanovitelj je dovolj zgodaj začel razmišljati o nasledstvu, o svojem načrtu pa je pravočasno in sproti obveščal vse svoje družinske člane. Med odraščanjem otrok je bilo natančno določeno, kdo bo naslednik, kar so vsi člani tudi sprejeli. Kljub temu da so s celotnim načrtom nasledstva seznanjeni vsi, je priporočljivo, da čim prej sestavijo družinsko ustavo ali vsaj krizni načrt. S tem bodo vse določbe sestavljene v pisni obliki na uradnem dokumentu, ki bo služil kot zavarovanje v primeru nenadnih sprememb.

Tretja hipoteza pravi, da imajo v družinskem podjetju prednost pri zaposlitvi družinski člani. To lahko delno potrdimo. Sicer res gre za tipično lastnost družinskih podjetij, se pa podjetja med seboj razlikujejo. Ponekod dajo lastniki prednost svojim otrokom in sorodnikom, kar pa ni vedno dobro. Družinski člani niso vedno najboljše usposobljeni, izobraženi in izkušeni ter si želijo le velik zaslužek za malo dela. V tem primeru družinski člani ne bi smeli imeti prednosti pred ostalimi kandidati, ki bi si to zaposlitev dejansko zaslužili, saj bi s tem le škodili podjetju. Na drugi strani pa je podjetje Elektro Ugovšek, d. o. o., v katerem večinoma delajo vsi družinski člani, a so si to mesto tudi zaslužili s primerno izobrazbo in na podlagi mentorstva očeta. Družina je pomembna, vendar je včasih treba dati prednost podjetju.

Čeprav se je družinsko podjetništvo v Sloveniji začelo razvijati šele v 90. letih prejšnjega stoletja, je njegov pomen na gospodarstvo zelo velik. Kar 83 % vseh podjetij v Sloveniji je družinsko vodenih. Ker se bo večina podjetij ravno v teh časih pričela soočiti s prenosom vodenja in lastništva, v Sloveniji še ni narejenih raziskav o tem, koliko družinskih podjetij lahko ta prenos sploh preživi. Zaenkrat se lahko osredotočimo le na statistiko iz tujine, ki pravi, da le 30 % družinskih podjetij preživi prehod iz prve generacije v drugo, 15 % jih preživi do tretje generacije, po četrti generaciji pa obstajajo le še 3 % družinskih podjetij. Na podlagi tega lahko sklepamo, da bo prenos nasledstva tudi v Sloveniji zelo zahteven proces, ki se ga bo treba lotiti pravočasno in premišljeno.

LITERATURA IN VIRI

1. Adlešič, V. R. (2006). *Prenos nasledstva v storitvenem družinskem podjetju* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Antončič, B., Auer Antončič, J. & Juričič, D. (2015). *Family business characteristics in Slovenia*. Ljubljana: Ernst & Young.
3. Brockhaus R. H. (1994). Entrepreneurship and family business research: Comparisons, critique, and lessons. *Entrepreneurship theory and practice*, 19(1), 25–38.

4. Calabrò, A., Campopiano, G., Basco, R. & Pukall, T. (2017). Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 238–248.
5. Cano-Rubio, M., Fuentes-Lombardo, G. & Vallejo-Martos, M. C. (2017). Influence of the lack of a standard definition of “family business” on research into their international strategies. *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 132–146.
6. Carlock, R. S. & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. New York: Palgrave.
7. Churchill, N. C. & Hatten, K. J. (1997). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family business. *Family Business Review*, 10(1), 53–67.
8. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje*. Maribor: Založba MER.
9. Dun&Bradstreet. (2022). *Finančni podatki*. Pridobljeno 28. februarja 2022 iz <https://www-gvin-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinOverview/Pages/Company.aspx?Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI&CompanyId=214935&Lang=sl-SI>
10. Elektroinstalacije Ugovšek. (2015, 17. julij). *Ponudba*. Pridobljeno 28. februarja 2022 iz <http://elektro-ugovsek.si/>
11. Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S. & Wrosch, C. (2021). Family business succession: What’s motivation got to do with it?. *Family Business Review*, 34(2), 154–167.
12. Gomez, A. C. & Basco, M. C. M. (2022). Awareness, Acceptability, and Perception of Stakeholders on the Vision and Mission of Cavite State University, Teacher Education Department Goals, and Education Program Objectives. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 3(1), 66–75.
13. Huč, S. (2006). *Družinsko podjetništvo – prehod v naslednjo generacijo* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Ivačič, A. (2014, 9. junij). *Kako preživeti generacijski prehod v družinskem podjetju?* Pridobljeno 28. februarja 2022 iz <http://www.podjetnik.si/clanek/kako-pre%C5%BEiveti-generacijski-prehod-v-dru%C5%BEinskem-podjetju-20140609>
15. Kansikas, J., Laakkonen, A., Sarpo, V. & Kontinen, T. (2012). Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 141–158.
16. Kelbl, J. (2001, 10. oktober). *Ustava za družino in podjetje*. Pridobljeno 28. februarja 2022 iz <http://www.podjetnik.si/clanek/ustava-za-dru%C5%BEino-in-podjetje-20011010>
17. Kelbl, J. (2002). *Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Kociper, T. (2009, 8. julij). *Prenos nasledstva v družinskem podjetju*. Pridobljeno 28. februarja 2022 iz <http://www.podjetnik.si/clanek/prenos-nasledstva-v-dru%C5%BEinskem-podjetju-20090807>

19. Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: realizing the dream of families in business* (5. izd.). Boston: Harvard Business School Press.
20. Leach, P. (2007). *Family businesses: the essentials*. London: Profile Books.
21. Odvetniška pisarna Pleterski Puharič. (brez datuma). *Darilna pogodba*. Pridobljeno 2. marca 2022 iz <https://www.odvetnik-pp.si/novice/darilna-pogodba>
22. Oudah, M., Jabeen, F. & Dixon, C. (2018). Determinants linked to family business sustainability in the UAE: An AHP approach. *Sustainability*, 10(1), 246.
23. Pieper, T. M., Kellermanns, F. W. & Astrachan, J. H. (2021). *Update 2021: Family businesses' contribution to the US economy*. Washington: Family Enterprise USA.
24. Pirc, I. (2022). *Družinska ustava, vodenje in upravljanje podjetja*. Pridobljeno 28. februarja 2022 iz <https://od-p.eu/druzinska-ustava-pravila-vodenja-upravljanja-podjetja/>
25. Simčič, T. (2006). *Prenos lastništva v družinskem podjetju* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Sodstvo Republike Slovenije. (brez datuma). *Dedovanje na podlagi oporoke*. Pridobljeno 2. marca 2022 iz <https://nasodiscu.si/dedovanje-na-podlagi-oporoke>
27. Vadnjal, J. (1999a). *Družinsko podjetništvo* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Vadnjal, J. (1999b). *Konflikti v družinskih podjetjih*. Pridobljeno 5. marca 2022 iz <http://www.podjetnik.si/clanek/konflikti-v-dru%C5%BEinskih-podjetjih-19991010>
29. Vadnjal, J. (2006, 11. september). *Naučite svoje otroke, da bodo podjetniki*. Pridobljeno 28. februarja 2022 iz <http://www.podjetnik.si/clanek/nau%C4%8Dite-svoje-otroke-da-bodo-podjetniki-20061109>
30. Vazquez, P. (2018). Family business ethics: At the crossroads of business ethics and family business. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 691–709.
31. Verbajns, G. (2010, 28. marec). *Pogodba o izročitvi in razdelitvi premoženja*. Pridobljeno 3. marca 2022 iz <http://gregorverbajns.si/pogodba-o-izrocitvi-in-razdelitvi-premozenja-izrocilna-pogodba/>
32. Žaler, J. (2011, 15. junij). *Medsebojni konflikti in tekmovalnost v družinskem podjetju*. Pridobljeno 5. marca 2022 iz <https://www.saop.si/poslovne-informacije/kariera-755/motivacija-komunikacija-in-zdrava-kariera/medsebojni-konflikti-in-tekmovalnost-v-druzinskem-podjetju/>