

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**STRATEGIJA NASLEDSTVA V IZBRANEM DRUŽINSKEM
PODJETJU**

MARTINA VNUČEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Martina Vnučec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge z naslovom Strategija nasledstva v izbranem družinskem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v zaključni strokovni nalogi, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DRUŽINSKO PODJETJE	2
1.1 Opredelitev in osnovne značilnosti družinskih podjetij.....	2
1.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij	3
1.3 Ključni ljudje v družinskem podjetju.....	5
2 NASLEDSTVO DRUŽINSKIH PODJETIJ	6
2.1 Vidik vodstva.....	7
2.2 Vidik nasledstva.....	10
2.3 Prenos družinskega podjetja	12
2.3.1 Načrtovanje prenosa	13
2.3.2 Dejavniki uspešnega oziroma neuspešnega prenosa podjetja	14
3 ŠTUDIJA PRIMERA IZBRANEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA	16
3.1 Namen, cilj in metode raziskovanja.....	16
3.2 Predstavitev podjetja.....	17
3.2.1 Organizacijska struktura	17
3.2.2 Poslovne usmeritve in cilji podjetja	18
3.3 Analiza podjetja	18
3.3.1 Vidik vodje v podjetju	19
3.3.2 Strategija nasledstva podjetja	21
3.3.3 Ostale ugotovitve in predlogi	23
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Načini odhoda predhodnika iz družinskega podjetja.....	9
Tabela 2: Prva faza načrtovanja prenosa družinskega podjetja na nasledstvo	13
Tabela 3: Druga faza načrtovanja prenosa družinskega podjetja na nasledstvo.....	13
Tabela 4: Tretja faza načrtovanja prenosa družinskega podjetja na nasledstvo	14
Tabela 5: Dejavniki uspešnega oziroma neuspešnega prenosa družinskega podjetja.....	14

UVOD

Na prvi pogled je zunanjim subjektom težko opredeliti pristno družinsko podjetje od nedružinskega. Logični pomen družinskega podjetja je, da ima večinski delež lastništva nad podjetjem prav določena ožja družina ali celo v nekaterih primerih širši družinski krog. Družinski člani morajo imeti absolutno večino v lastništvu družinskega podjetja, kar pa je odvisno tudi od števila družinskih članov, ki so udeleženi v lastništvu družinskega podjetja. V družinskem podjetju bi moral tako skupni lastniški delež fizičnih oseb, ki so predstavniki družine, znašati vsaj 50%. V nekaterih primerih lahko lastniški delež predstavlja tudi manjši odstotek, saj se v praksi pojavlja trend, da je večinski lastnik lahko tudi podjetje samo. Družinska podjetja, katerih poslovanje temelji predvsem na osebnih odnosih med vodstvom in zaposlenimi, so tudi bolj podvržena nastajanju težav v procesih in medsebojnih odnosih. Vpliv teh dejavnikov je ključen za uspešnost poslovanja in obstoj družinskih podjetij. Poglavitno vprašanje pa je nasledstvo, ki bo prevzelo vajeti družinskega posla v svoje roke.

Področje raziskovanja zaključne strokovne naloge je pomen nasledstva in vpliv strateških dejavnikov, ki so povezani z nasledstvom v družinskih podjetjih. Namen zaključne naloge je raziskati izbrano področje družinskega podjetništva in razumeti prednosti in slabosti ter pozitivne in negativne posledice dejavnikov, ki jih lahko v poslovanje takšnega tipa podjetja prinese prenos vodstva na nasledstvo.

Zaključna strokovna naloga je smiselno razdeljena na tri poglavja. V prvem delu naloge se bomo seznanili z osnovnimi pojmi in poglavitnimi značilnostmi družinskih podjetij ter prednosti in slabosti takšne vrste podjetja. V drugem poglavju se bomo osredotočili na osrednjo temo in sicer nasledstvo družinskih podjetij glede na literaturo in vire na svetovni ravni. Smiselno bomo obravnavali različne vidike vodstva in nasledstva ter samega prenosa vodstva na nasledstvo. Tretji del naloge bo obsegal analizo izbranega družinskega podjetja glede na tematiko, ki jo bomo spoznali v prvih dveh delih naloge. Primerjali bomo vidike ključnih ljudi in naravnost obravnavanega družinskega podjetja glede na spoznanja iz teoretičnega dela naloge.

Izdelava zaključne strokovne naloge bo temeljila na zajemanju teoretičnih dejstev s študijo relevantne literature in virov, tako domače kot tuje. Metodologija raziskovalnega dela so intervjuji s ključnimi zaposlenimi v izbranem družinskem podjetju, torej vodjo ter potencialnim naslednikom. Pridobljeni podatki iz pogovorov s ključnimi akterji v izbranem družinskem podjetju bodo podlaga za analizo in primerjavo družinskega podjetja s teoretičnim delom naloge.

Cilj zaključne strokovne naloge je tako preučiti problematiko nasledstva, ki je ključno za preživetje družinskih podjetij ter analizirati in primerjati rezultate na primeru izbranega slovenskega družinskega podjetja. V okviru analize bomo preverjali temeljno hipotezo, da se izbrano družinsko podjetje, na katerem bo temeljila študija primera, lahko poistoveti s temeljnimi dejavniki in problematiko nasledstva, ki jih definira svetovna literatura in viri.

1 DRUŽINSKO PODJETJE

1.1 Opredelitev in osnovne značilnosti družinskih podjetij

Definicije družinskega podjetništva si v svetovni strokovni in znanstveni literaturi niso enotne – razlogi za to tičijo v raznolikosti družinskih podjetij. Poslovanje, vodenje, prevzemi podjetij, medsebojni odnosi, sposobnost delovanja na določenem delovnem mestu – vsi ti ključni dejavniki vplivajo na razvoj in obstojnost družinskega podjetja.

Vadnjal (1999, str. 4) trdi, da odgovori na ključna vprašanja, kot so število zaposlenih družinskih članov v podjetju in koliko lastništva imajo nad podjetjem družinski člani, pogojujejo definicijo posameznega družinskega podjetja. Kljub raznolikosti družinskih podjetij je še najbolj smiselna definicija družinskega podjetja ta, da je to podjetje, v katerem delujeta vsaj dva družinska člana, ki imata odločilno vlogo v podjetju in večinski delež lastništva v njem.

V strokovni in znanstveni literaturi pa lahko najdemo definicije družinskih podjetij, ki so prilagojene študijam primerov in raziskav področja družinskega podjetništva. Družinsko podjetje se torej ob upoštevanju načinov vključevanja družinskih članov v podjetje lahko definira po treh definicijah – široka, srednja in ozka definicija družinskega podjetja. Široka definicija med družinska podjetja uvršča podjetja, v katerih je družina vsaj toliko vključena v poslovanje, da odloča o strateških usmeritvah podjetja. Le-temu srednja definicija dodaja dejstvo, da lastnik podjetja namerava predati podjetje svojemu družinskemu nasledniku ter tako zagotoviti prihodnost svojim potomcem, obenem pa trajnost podjetju. Najožja definicija pa poleg prej navedenega vključuje ustanovitelja kot voditelja in ne samo kot lastnika podjetja ter več kot enega člana ustanoviteljeve družine, ki zaseda delovno mesto v vrhnjem menedžmentu podjetja (Astrachan, & Shanker, 2003, str. 211-215).

Še tako raznolike definicije družinskega podjetja imajo vse še vedno skupno točko oziroma fokus – družina. Vloga družine je temeljni kamen oziroma osrednje jedro v družinskih podjetjih. To jedro učinkuje na preživetje družine in njenega podjetja na podlagi delovanja socioloških in psiholoških dejavnikov vzporedno z ekonomskimi dejavniki. Osebni odnosi se začnejo mešati s poslovnimi, poslovni odnosi se mešajo z družinskimi. Nevarni učinki teh dejavnikov lahko omejujejo poslovno odločanje in gradnjo konkurenčnosti, medtem, ko družinske vrednote lahko prinašajo pozitivne učinke. Dve izmed njih sta družinska zgodovina in tradicija, obe pa se povezujeta v tretjo – družinsko ime.

Pojem družinskega podjetja je torej pojav dveh sistemov – družine in podjetja. Sta nerazdružljiva sistema, v katerih lahko psihološki in sociološki dejavniki posameznih članov privedejo do negativnega učinka v čustvenih odnosih. Konflikti lahko pokopljejo še tako uspešno družinsko podjetje, zato so družinske vrednote, kot so zaupanje, skrb za dobrobit

družine, medsebojno upoštevanje in prilagajanje, pomemben dejavnik v življenjskem ciklu podjetja.

Življenjski cikel družinskega podjetja, tako rastočega kot propadajočega, se v teoriji začne s prvo generacijo, ki podjetje zažene, druga generacija se ukvarja z rastjo, širitvijo ali prilagajanjem podjetja spreminjajočemu se družbenem okolju, medtem, ko v tretji generaciji prihaja že do večjih odstopanj v interesu, da bi se podjetje lahko obdržalo oziroma preživel v sklopu družine, v kateri je nastalo (Vadnjal, 1999, str. 21).

V nekaterih družinskih podjetjih se poslužujejo tudi tako imenovane družinske ustave, ki pripomore k vzpostavitvi urejenih odnosov med družinskimi člani. Družinska ustava je podobno kot statut drugih običajnih pravnoorganizacijskih družb dokument, ki vsebuje pravila in smernice, katerim se družina znotraj družinskega podjetja zaveže v izogib nesporazumom. Ustava ogromno pripomore k strateškemu načrtovanju in usmeritvi družinskega podjetja. Strukturo družinske ustave bi morale sestavljati vsaj naslednje klavzule: poslanstvo in vizija podjetja, vrednote in načela, zgodovina podjetja in njegove družine, struktura družinskega podjetja, organizacija družine, lastništvo, storitve in dejavnost podjetja, pravila investiranja, glasovanje in udeležba v dobičku, zaposlovanje, nasledstvo podjetja, pravila obnašanja in način reševanja konfliktov med zaposlenimi (Žigante, 2013).

1.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Številni avtorji v globalni literaturi opredeljujejo lastnosti in značilnosti družinskih podjetij na prednostih in slabostih le-teh, večina pa izvira iz psihološke narave med glavnimi akterji – zaposlenimi sorodniki v družinskem podjetju.

Nekaj splošnih prednosti družinskih podjetij lahko povzamemo kot posledice družine, ki deluje kot dobra delovna ekipa (Duh, 2003, str. 27 – 29; Vadnjal, 1999, str. 12).

- Člani družine, ki delujejo v družinskem podjetju, imajo bolj dolgoročen vidik na posel, kar se kaže tudi v vzdrževanju pozitivnih odnosov z zunanjimi udeleženci v podjetju (kupci, dobavitelji, poslovni partnerji ter družbeno okolje). Posvečenost poslu, ponos in trud družinskih članov pozitivno vpliva na kakovost učinkov podjetja, saj jih veliko bolj skrbi za položaj in ugled podjetja na trgu in v družbi, kot pa kratkoročne finančne učinke, saj je podjetje v večini primerov povezano z družinskim imenom.
- Natančno poznavanje podjetja, predvsem delovnih procesov, zgodovine, ter znanj, ki se ohranjajo znotraj družine. To je pomembna konkurenčna prednost družinskih podjetij, saj omogoča članom družine prednost pri vstopu in klimatizaciji v podjetje.
- Vodstvo podjetja je neodvisno pri sprejemanju odločitev, kar vodi tudi do hitrejšega sprejetja le-teh.
- Družinska kultura, vrednote in norme, ki jih izražajo družinski člani, se pomešajo v podjetje in oblikujejo bolj osebno podjetje. Ker se bolj osebno, skrbno in neposredno vzdržujejo tako notranji odnosi z zaposlenimi kot zunanji odnosi s kupci in dobavitelji,

imajo družinska podjetja tudi bolj zagotovljene partnerske odnose in večje možnosti izpeljevanja poslov.

- Lažji dostop in neposredni stik zaposlenih družinskih članov z vodstvom podjetja – prav tako člani družine. Izmenjava mnenj in inovacij se tako hitreje vpeljujejo v sprejemanje odločitev in realizacijo.
- Fleksibilnost zaposlenih članov družine na vseh področjih, predvsem v obsegu delovnega časa ali količine dela (skrajšani oziroma podaljšani delovni dnevi, nadure, kolektivni dopusti) ter prilagajanju izplačil plač ali zgolj povračila stroškov glede na finančno sposobnost družinskega podjetja.

Slabosti družinskih podjetij so tako kot prednosti močno čustveno prežete, pogosto lahko vodijo tudi do propada. Potrebno je upoštevati tudi nekatere negativne dejavnike iz trga in okolja podjetja, ki vplivajo na razvoj slabosti družinskih podjetij (Duh, 2003, str. 30 – 31; Vadnjal, 1999, str. 14 – 15).

- Finančna rast družinskega podjetja lahko zaradi omejitev družinskih finančnih sredstev pogosto postane problematična, saj je v družinskih podjetjih zelo nezaželena udeležba v kapitalu s strani nedružinskih članov.
- Delovna mesta in naloge pogosto niso formalizirane, kar lahko vodi do nepogrešljivosti in velike verjetnosti, da prihaja do delovne preobremenitve zaposlenih članov družine.
- Mesta v vodstvu podjetja so lahko namenjena izključno članom družine, kar zmanjšuje možnost zaposlitve usposobljenega in kakovostnega nedružinskega kadra. Poleg tega je za nedružinske člane omejena ali celo nična možnost napredovanja.
- Nepravočasen prenos podjetja oziroma nezadostno strokovno uvajanje naslednika družinskega podjetja lahko ogrozi progresivno poslovanje podjetja in celo njegov obstoj. Nestrokovnost posameznih zaposlenih članov družine lahko vodi do nesloge in posledično se lahko procesi odločanja v družinskem podjetju podrejo.
- Nepotizem oziroma zaposlovanje sorodnikov brez ustreznih znanj in sposobnosti na dobra delovna mesta je po svetovnih študijah in raziskavah v družinskih podjetjih zelo pogost. Družinski člani so namreč bolj dobrodošli ne glede na njihove (ne)primerne delovne sposobnosti in ustreznost dodeljenemu delovnemu mestu. To lahko vpliva na veliko pomembnih dejavnikov, povezanih predvsem z zaposlenimi, ki niso člani družine – občutek neenakosti, podrejenost nesposobni osebi, izguba zaupanja, motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu, posledično tudi zmanjšanje kakovosti samega dela.
- Zastarelo vodenje, ki bi potrebovalo modernizacijo in inovacije v poslovnem modelu podjetja. Vodenje podjetja po tirnicah, ki se uporabljajo več let ali celo desetletij zavrlo tradicije družinskega podjetništva, lahko podjetje vodi v zastarelост in propad, če se poslovni model ne prilagaja trendom in novostim na trgu.
- Družinski konflikti, ki lahko izvirajo iz neprofesionalnih odnosov med družinskimi člani, ki delujejo tudi v podjetju. Velikokrat izvirajo tudi iz dveh ali več različnih vidikov, vrednot ter medsebojnih odnosov, ki se prenašajo iz zasebnega v poslovno življenje. Konflikti, ki se jih ne rešuje sproti in dolgoročno, lahko ogrozijo obstoj ali celo poslovanje družinskega podjetja.

1.3 Ključni ljudje v družinskem podjetju

Kako družinsko sploh je podjetje, je odvisno tudi od ljudi v njem. Ljudje, ki so prisotni pri odločitvah in delovanju družinskega podjetja, niso zgolj zaposleni ali direktorji. Ljudje v družinskem podjetju so v večini sorodstveno povezani, torej družinski člani tako v ožjem ali širšem krogu sorodstva. Družinsko podjetje šteje sprva dva do tri družinske člane, postopoma pa se skupaj z rastjo podjetja vključujejo tudi novi družinski člani.

Vloge ljudi v družinskem podjetju lahko kategoriziramo na moškega podjetnika, žensko podjetnico, zakonski par, potomce, priženjene člane družine in nedružinske člane. Moški podjetnik že kot pojem predstavlja gospoda v srednjih letih, pogosto brez primerne poslovne izobrazbe. Značilnost moških podjetnikov je v veliko primerih »težak« karakter, ki ga oblikujejo predvsem strogost, nuja po nadzoru ter prepričanost v svoj prav. Ženskim podjetnicam je preboj v poslovni svet težji kot moškim podjetnikom. Razlogi zato še vedno izhajajo iz tradicije, da naj bi bila ženska skrb v večji meri družina in gospodinjstvo, kot pa kariera. Ravno zato v večji meri potrebujejo družinsko podporo, kot pa moški podjetniki. Zakonski pari so vedno bolj pogost trend družinskih podjetij, vendar je v tem primeru veliko večja verjetnost za nastanek konfliktov med družinskim člani, kot pa v primeru vodje posameznika (npr. moški podjetnik). Posledično pridejo bolj do izraza tudi tako imenovana »zlata« pravila med zakoncema, ki se morajo vključiti tudi v poslovni svet – medsebojno spoštovanje, pozitivna komunikacija, delitev znanj in medsebojno dopolnjevanje. Predvsem je pomembno, da se v podjetju držita vsak svoje vloge brez tekmovalnosti ter obenem delujeta kot ekipa. Od potomcev se včasih samoumevno pričakuje, da bodo svojo prihodnost razvijali v družinskem podjetju. Medtem ko je lahko sin avtomatično poglavitni naslednik podjetja, se tu zopet pojavi tradicionalno podcenjevanje hčere kot ženske podjetnice. Ne glede na spol pa je veliko odvisno od karakternih razlik med potomci in starši, na podlagi katerih se lahko zelo razvijejo konflikti, ki negativno vplivajo na poslovanje družinskega podjetja. Priženjeni družinski člani imajo lahko s prihodom v družinsko podjetje nekaj težav. Pogosto se priženjeni lahko počutijo izolirane, saj ga lahko družina zakonskega partnerja ob prihodu obravnava z nezaupanjem. Ker imajo namreč podjetniške družine v večini navado, da med seboj razpravljajo o poslu tudi med svojim prostim časom, je lahko novincem prestop v takšno okolje težje, saj se iz različnih razlogov lahko sprva počutijo podrejene, dokler ne pridobijo dovolj podobnih življenjskih izkušenj in zaupanja podjetniške družine. Za nedružinske uslužbence je znano, da niso enakopravni družinskim članom in je tako možnost napredovanja v takšnih podjetjih majhna. So pa lahko zelo dobri mentorji družinskim naslednikom, če se le-ti v začetni fazi nasledstva vključijo v poslovanje pri dnu piramide in tako spoznajo vse vidike družinskega podjetja (Vadnjal, 1999, str. 16 – 19; Duh, 2003, str. 90 - 93).

Vsi zgoraj opredeljeni ključni ljudje so lahko definirani kot predstavniki družine, katere v lasti je družinsko podjetje. Takšna opredelitev je težja predvsem za delavce, ki pravzaprav niso člani družine, ki ima v lasti delujoče družinsko podjetje. Na svetovni ravni se najdejo tudi primeri družinskih podjetij, v katerih so zastopniki podjetja uslužbenci brez družinskih vezi z

družino, ki si lasti podjetje. Večinoma so ti uslužbenci visoko kvalificirani in izkušeni menedžerji, ki vodijo podjetje, medtem ko so člani družine zgolj udeleženci v dobičku in v lastništvu podjetja. Vendar pa je potrebno poudariti, da so takšni primeri bolj popularni v večjih družinskih korporacijah, mala in srednja družinska podjetja pa prakticirajo ohranitev vodstva družinskega podjetja v okviru družinskih članov. Tej temi se bomo bolj posvetili tudi v sledečem drugem delu zaključne strokovne naloge (Chen, Gray, & Nowland, 2013, str. 243 – 244).

2 NASLEDSTVO DRUŽINSKIH PODJETIJ

Nekatere študije v globalni literaturi in virih temeljijo na ideji, da ko se družinsko podjetje prenese iz trenutne generacije na naslednjo, se ob prenosu spremenijo tako vizija kot cilji podjetja. Razlike lahko povzročijo nazadovanje poslovanja, medtem ko lahko skupno oziroma enotno mišljenje dveh različnih generacij vpliva na rast in napredek podjetja.

Pred začetkom planiranja prenosa podjetja mora trenutno vodilna generacija najti odgovore na naslednja vprašanja (Sheehy, & Flynn, 2005, str. 61):

- Želi družina sploh nadaljevati poslovanje družinskega podjetja – ali obstaja strast do podjetja med člani družine?
- Je finančno izvedljivo obdržati podjetje znotraj družine?
- Ali v podjetju obstaja družinska ustava, ki bi preprečila možne konflikte glede nasledstva podjetja in če pride do njih, ali jih je družina zmožna prebroditi?
- Ali lastniki družinskega podjetja podpirajo načrt prenosa podjetja na družinsko nasledstvo?
- Obstaja naslednik, ki je sposoben voditi podjetje, sprejeti odgovornost in je sprejemljiv za celo družino?

Predstavniki družinskega podjetja, ki prične razmišljati o umiku, se mora zavedati dejstva, da uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo vzame veliko časa. Pravzaprav potrebujejo določeno obdobje prav vodja v odhodu, naslednik ter podjetje kot celota. Tako vodja kot naslednik morata gledati na prenos podjetja ne kot zgolj na dogodek, pač pa kot proces. To obdobje je namreč ključno za pripravo in implementacijo prenosa podjetja iz ene generacije na drugo. Največkrat videna posledica uspešno realiziranega prenosa podjetja je vzpostavitev trdnega partnerskega odnosa med dvema generacijama.

Zelo pomembno vlogo ima načrt prenosa podjetja. V primeru, da ima trenutni družinski podjetnik potomca in želi, da le-ta postane potencialen naslednik družinskega posla, je pomembno, da otroka začne uvajati v podjetje že zelo zgodaj, običajno je to v obdobju srednje šole. Že odraslemu nasledniku mora pustiti tudi proste roke pri odločanju, kaj želi in kakšni bodo njegovi načrti za prihodnost. Odprte karte o namerah vodje je potrebno imeti z vsemi družinskimi člani, ne le s tistimi, za katere podjetnik misli, da jih delo v družinskem podjetju

zanima. Morda se tako lahko najde več potencialnih naslednikov, kot zgolj podjetnikov potomec (Petavs, 2011).

Blumentritt, Mathews in Marchisio (2012, str. 56) v svoji raziskavi trdijo, da je raznolikost vplivov na potrebe posameznika v družinskem podjetju široka, prav tako se pomembnost teh dejavnikov razlikuje z vsakim posameznikom posebej. Na nasledstvo podjetja naj bi vplivale sledeče značilnosti:

- zaslužek oziroma finančni izid prenosa lastništva na nasledstvo tako za trenutno vodstvo kot za naslednika,
- predanost vodje družinskemu poslu in želja po ohranitvi posla v okviru družine,
- upokožitev – točka, ko želi trenutni vodja izstopiti iz družinskega posla,
- motivi za odločitve, ki jih sprejema trenutni vodja,
- naslednikovo usposabljanje, ki vpliva na njegove sposobnosti za vodenje družinskega podjetja po upokožitvi oziroma umiku trenutnega vodje,
- naslednikove želje in ambicije glede svoje kariere,
- naslednikove alternativne opcije, ki so odprte nasledniku znotraj in zunaj družinskega podjetja,
- naslednikova predanost družinskemu poslu.

Pogost pojav, ki prav tako prispeva svoj delež pri razvoju nasledstva družinskega podjetja, je tudi čustveno lastništvo družinskih članov do podjetja. Družinska podjetja morajo upoštevati vplive predvsem dveh področij, če želijo pritegniti pozornost naslednje generacije in njeno željo po vključitvi v družinski posel – to sta družinska klima v podjetju in njegovo upravljanje. Na podlagi teh dveh dejavnikov se prične razvijati čustveno lastništvo do družinskega podjetja. Ključno je dejstvo, da uradni lastniški delež v podjetju ni potreben niti zadosten pogoj za razvoj visoke stopnje čustvenega lastništva, možno je namreč razviti lastništvo v podjetju tudi brez uradne povezave z njim. Čustveno lastništvo torej izvira iz družine, oblikuje se na podlagi družinske klime, poleg tega pa prispeva ogromen delež k oblikovanju socialnega oziroma človeškega kapitala v podjetju (Björnberg, & Nicholson, 2012, str. 386).

2.1 Vidik vodstva

V večjih organizacijah je primeren čas zamenjave izvršnega direktorja sprejet vnaprej s strani upravnega odbora ali nadzornega sveta. Prav tako je število prenosov vodilne funkcije in lastništva podjetja v večjih korporacijah višje, saj takšna podjetja že sama po sebi ponujajo večje število potencialnih naslednikov. Stanje je popolnoma drugačno pri tipičnih srednjih in malih družinskih podjetjih, v katerih ni velike verjetnosti za točno izbran čas oziroma obdobje prenosa vodilne funkcije na naslednika, število le-teh pa je tudi omejeno na število družinskih članov. Za mala in srednja družinska podjetja lahko trdimo, da upravni odbor oziroma nadzorni svet predstavlja ustanovitelj in/ali lastnik, ki ima v celoti pravico do sprejemanja takšnih odločitev (Motwani, Levenburg, Schwarz, & Blankson, 2006, str. 472).

Sheehy in Flynn (2005, str. 61 – 62) sta opredelila ključne naloge, ki jih mora vodja zagotoviti pred prenosom podjetja na naslednjo generacijo. Konec koncev so tudi osnove njegove delovne funkcije, da poskrbi za zdravo delovanje družinskega podjetja, ki ima možnost preživeti tudi naslednjo generacijo:

- dobra bilanca stanja in dostojni prihodki,
- proizvod ali storitev, za katerega obstaja povpraševanje na trgu, ki raste,
- visoko kvalificiran in sposoben kader,
- močna menedžerska ekipa, ki je sposobna sama voditi podjetje po upokojitvi trenutnega vodstva,
- transparentni finančni izkazi,
- sistem pretoka informacij skozi podjetje in odlična komunikacija.

Vsak človek ima tako dobre osebnostne lastnosti kot napake v svojem karakterju. Odraž osebnostnih lastnosti osebe na vodilni funkciji družinskega podjetja je ključen za izoblikovanje in identifikacijo načina vodstva. Bernhard in O'Driscoll (2011, str. 351 – 354) sta identificirala tri vrste vodij v družinskem podjetju v raziskavi njihovih odnosov do nedružinskih uslužbencev. Te tri vrste lahko ob predpostavki popolne ločitve profesionalnega poslovnega odnosa od osebnih odnosov poistovetimo z odnosom vodje do naslednika, čeprav je le ta družinski uslužbenec.

Transformacijski vodja ima vrline mentorja oziroma trenerja. Upošteva potrebe in želje svojih zaposlenih, prepozna potencial in tako uspešno prispeva k njihovi osebni rasti in napredovanju. Cilj transformacijskih vodij je razviti samostojnost zaposlenih, katerim je potem možno povečati odgovornost in možnost nadzora. Takšne vrste vodja posluša mnenja svojih podrejenih in jim dovoli redno sodelovati pri sprejemanju odločitev, ki so ključne za podjetje. Povečanje vpletenosti zaposlenih povišuje motivacijo delavcev, njihovo zanimanje v podjetje, okrepi tudi njihove vloge znotraj podjetja in dopolnjuje njihovo dojemanje nadzora. Skozi aktivno sodelovanje in vpletenost v organizacijo zaposleni postanejo bolj seznanjeni s podjetjem kot celoto, kar jim razvije občutek lastništva, ki ga psihološko postavljajo pred svojo dejansko vlogo v podjetju. Transformacijski vodja tako zaposlenim predstavlja zgled, se osebno žrtvuje v najboljšem interesu za organizacijo kot celoto, zaposlene pa motivira, da investirajo več samega sebe v delo in podjetje.

Transakcijsko vodenje lahko opišemo kot motiviranje zaposlenih po pogojih, ki temeljijo na nagradah. Takšne vrste vodja je osredotočen na izpolnjevanje pričakovanj, doseganje ciljev, preseganje omejitev in posledično nagraditev dobro opravljenega dela. Razvoj in usposabljanje zaposlenih ni postavljeno na prvo mesto. Posledično zaposleni pod takšnim vodstvom razvijejo znanje zgolj na področju, kjer so naloge približno povezane med seboj, ne pa tudi na področju, ki ni povezano z primarnimi nalogami delavcev. Ker transakcijsko vodstvo temelji na motiviranju zaposlenih z nagrajevanjem, se posledično učinkovito motivira zaposlene, obenem pa ne spodbudi preseganja pričakovanj. Podobno kot pri

transformacijskem vodenju lahko transakcijski vodja zaupa avtoriteto in nadzor svojim podrejenim, vendar v tem primeru omejuje te funkcije zgolj na določene delovne naloge.

Pasivno vodstvo upodablja negativno plat vodenja podjetja. Pasivni vodja dokazuje svojo pomanjkljivo vpletenost v podjetje v kritičnih trenutkih, posledično pa prihaja do zamud v sprejemanju odločitev. Takšne vrste vodja se ne sooča aktivno s prihodnjimi izzivi, ne usposablja in ne razvija kadra, zaposlenim ne zagotavlja jasnih ciljev in vodenja, ne motivira in jim ne predstavlja zgleda. Posledično zaposleni vzpostavijo enak odnos do vodstva, torej nezainteresiranost za dobro poslovanje ter nemotiviranost za opravljanje svojih delovnih nalog.

Vodja ima najbolj odgovorno vlogo v procesu planiranja nasledstva. Njegova naloga je izbrati naslednika, ga določeno obdobje uvajati in mu postati mentor ter na koncu v celoti prenesti vodilno funkcijo nanj. Težave se lahko pojavijo, če je vodstvo prva generacija družinskega podjetja, kar pomeni, da je trenutni vodja tudi ustanovitelj podjetja. Ustanovitelji pogosto ustvarijo najmočnejšo vez čustvenega lastništva, saj gledajo na družinsko podjetje kot na svojo stvaritev, na katero so izjemno ponosni ali celo kot svojega otroka, za katerega bi storili prav vse. Tako se lahko zgodi, da ustanovitelj glede nasledstva podjetja enostavno ne bo naredil ničesar. Odpor proti planiranju nasledstva lahko izvira iz njegovih psiholoških ovir, kot so strah pred smrtjo, strah pred izgubo kontrole in moči, nezmožnost planiranja in izbire pravega naslednika, strah pred upokojitvijo, morebitno ljubosumje in rivalstvo do naslednika ter med drugim tudi izguba identitete oziroma tako rekoč smisla svojega obstoja, saj je podjetje le del njega (Vadnjal, 1999, str. 32 – 33).

Vodstvu, ki se umika iz družinskega podjetja in mora tako predati vodilno funkcijo nasledniku, lahko določimo štiri tipe vodij in njihovih načinov odhoda iz podjetja, ki so razvidni iz Tabele 1.

Tabela 1: Načini odhoda predhodnika iz družinskega podjetja

Tip voditelja	Način odhoda iz podjetja
monarh	ne zapusti svoje funkcije, dokler ni v to prisiljen
general	prisiljen oditi, vendar načrtuje svojo vrnitev ob najmanjših težavah v podjetju
ambasador	zapusti vodilno funkcijo, vendar je po potrebi še aktiven v podjetju kot svetovalec
guverner	zapusti vodilno funkcijo in se ne vpleta več v podjetje

Vir: C. Matthews, T. Moore, & A. Fialko, *Succession in the family firm: a cognitive categorization perspective*, 1999, str. 164.

V novejših znanstvenih virih se pojavlja tudi pojem **generacijska senca**, ki se lahko pojavi po že opravljenem formalnem prenosu vodilne funkcije družinskega podjetja na naslednjo

generacijo. Generacijska senca upodablja težavo ponovnega vključevanja starejše generacije in njenega nadaljnjega vpliva na poslovanje, čeprav predhodni vodja nima več neposrednega niti uradnega vodstva nad podjetjem. Tako imenovana senca lahko vodi do zmanjšanja naslednikovih motivacij, spodkopava njegovo avtoriteto na kateri je komaj pričel graditi, ter konec koncev povečuje možnosti nastanka konfliktov. V redkih primerih, ko je prenos podjetja bil tako uspešen, da se je med generacijama razvilo partnerstvo, naslednik sam išče generacijsko senco pri starejši generaciji, ki v tem primeru nasledniku predstavlja zaledje in visoko cenjene nasvete v pomoč pri vodenju podjetja. (Molly, Laveren, & Deloof, 2012, str. 135).

2.2 Vidik nasledstva

Izbira naslednika za prevzem vodstva in/ali lastništva družinskega podjetja izmed članov družine je le ena izmed možnosti za ureditev nasledstva (Duh, 2003, str. 64). Opcija izbire naslednika iz okvira družine je sicer najbolj popularna, vendar obstajajo tudi druge manj zanimive možnosti, kot na primer določitev zunanjega profesionalnega menedžerja in prodaja podjetja (lahko je zgolj menedžerski odkup zaposlenih v podjetju, ali prevzem podjetja s strani nedružinskih profesionalcev). Največjo prednost za mesto naslednika imajo potomci družinskih podjetnikov, ki so v tem času na vodilni funkciji v podjetju.

Proces, v katerem spremljamo naslednika od zgodnje vključitve v družinsko podjetje do njegovega prevzema vodilne funkcije, lahko razdelimo na naslednje faze (Duh, 2003, str. 70 – 71):

- pred-podjetniška faza – naslednik se le pasivno zaveda nekaterih dejstev o družinskem podjetju,
- uvodna faza – naslednik spozna zaposlene in pridobi vpogled v delovanje podjetja, vendar še ne dela v podjetju ali pa dela zgolj občasno,
- uvodna – funkcionalna faza – naslednik zaključi svoje formalno izobraževanje in začne delati v podjetju za polovični delovni čas, ali pa pridobiva delovne izkušnje v drugih podjetjih,
- funkcionalna faza – naslednik se zaposli v družinskem podjetju,
- napredna funkcionalna faza – naslednik začne prevzemati nekatere menedžerske odgovornosti,
- zgodnja faza nasledstva – začne se proces prenosa vodilne funkcije na naslednika in se konča, ko le-ta v celoti prevzame vodilno vlogo in se starejša generacija umakne,
- faza zrelega nasledstva – naslednik že samostojno obvladuje družinsko podjetje.

Skozi predhodno opisane faze predstavnik naslednje generacije izoblikuje lastnosti, ki ga označijo kot primerneга oziroma potencialnega naslednika. Lahko trdimo, da se večina teh lastnosti razvije ali pa postanejo očitne v četrti, funkcionalni fazi procesa nasledstva, ko se naslednik zaposli v družinskem podjetju za polni delovni čas. V tej fazi ima namreč priložnost

izkoristiti informacije, ki jih je pridobival v predhodnih fazah, ter implementirati svoje dosedanje znanje v dejanja.

Motwani in ostali (2006, str. 482) so v svoji raziskavi prišli do izbora najpomembnejših lastnosti, ki oblikujejo posameznega družinskega člana nasledstvene generacije družinskega podjetja kot primerne naslednika.

- sposobnost naslednika sprejemati pomembne odločitve (in jih tudi realizirati),
- naslednikova predanost družinskemu poslu,
- naslednikove osebnostne lastnosti,
- naslednikov odnos do drugih zaposlenih,
- sposobnost naslednika upravljati s financami,
- naslednikove predhodne delovne izkušnje,
- naslednikovo strateško planiranje,
- naslednikovo trženjsko in prodajno znanje,
- spoštovanje družinskih članov, tako aktivno vpletenih v podjetje kot neaktivnih,
- združljivost ciljev trenutnega vodilnega in naslednika,
- dobri odnosi med družinskimi člani,
- naslednikova primerna izobrazba,
- naslednikov osebni odnos z vodjo v odhodu,
- naslednikov trenutni delež lastništva,
- redna udeležba sestankov.

Za družinske člane, ki imajo v lasti nek delež družinskega podjetja ali imajo kakršnokoli vlogo v podjetju, obenem pa nimajo nobene povezave oziroma identifikacije z naravo družinskega posla, obstaja večja verjetnost, da sploh ne bodo nadaljevali ali pa se manj učinkovito spopadali z izzivi, ki jih predstavlja družinsko podjetje (Björnberg, & Nicholson, 2012, str. 385 – 386).

Proces nasledstva v družinskih podjetjih vključuje tudi število sodelujočih akterjev. Neaktivni družinski člani, širši krog sorodnikov, nedružinski delavci v podjetju, dobavitelji, bančni referenti in konec koncev kupci so tisti, ki bodo vplivali na končno izbiro upravičenega naslednika. Njegovi odnosi z omenjenimi akterji namreč oblikujejo tudi napoved okvirne prihodnosti družinskega podjetja, kar pa vodja v odhodu pred svojo dokončno odločitvijo o izbiri naslednika dobro pretehta, saj tako pred izstopom iz podjetja v čim večji meri zagotovi tudi ohranitev dobrega imena podjetja (Motwani et al., 2006, str. 472).

Pogost pojav v družinskih podjetjih so konflikti, ki so zelo pogost razlog za neuspešen prenos vodilne funkcije na naslednika. Večinoma izhajajo iz karakternih razlik med predhodnikom in naslednikom družinskega podjetja ter odnosov med družinskimi člani, ki se ne morejo izogniti prinašanju osebnih zadev iz kroga družine v poslovne odnose ali obratno. »Značilno za slovensko družinsko podjetje je, da se posel enači z družino, nedeljska družinska kosila ne minejo brez pogovora o težavah in načrtih za prihodnji delovni teden,« pravi Petavs (2011).

Opredelimo lahko nekaj možnih scenarijev za nastanek konfliktov med družinskim člani glede nasledstva družinskega podjetja (Blumentritt et al., 2012, str. 57 – 58).

- Izključen, vendar zainteresiran naslednik. Določen član družine želi naslediti podjetje, vendar se trenutni vodja bolj nagiba k imenovanju drugega družinskega člana kot naslednika podjetja.
- Nekvalificiran naslednik. Določen član družine si želi naslediti podjetje, vendar trenutni vodja ne verjame v njegovo sposobnost vodenja družinskega podjetja.
- Nezainteresiran ali celo uporniški naslednik. Trenutni vodja želi predati vodstvo podjetja na izbranega naslednika, le-ta pa nima zanimanja za prevzem te funkcije.
- Negotovost vodje glede naslednika. Trenutni vodja je negotov glede izbire naslednika, čeprav določen družinski član kaže očitne znake zanimanja in motivacije za prevzem te pozicije v družinskem podjetju.
- Negotovost naslednika glede sodelovanja v družinskem podjetju. Vodja v odhodu želi predati vodilno funkcijo v podjetju izbranemu nasledniku, ki pa ne kaže močne zavezanosti družinskemu podjetju v primerjavi z drugimi kariernimi priložnostmi.
- Boj za »direktorski stolček«. Dva ali več potencialnih naslednikov želi prevzeti družinsko podjetje, medtem ko trenutni vodja podjetja ostaja neodločen.

Potencialni nasledniki so med procesom prenosa družinskega podjetja lahko krivi za nazadovanje družinskega podjetja namesto njegove rasti. Njihove zahteve po visokih dividendah ali plačah, ki jih utemljujejo kot družinsko pravico, lahko resno ogrozijo finančno stanje, ki pa ga družinsko podjetje v večji meri vedno potrebuje za obratna sredstva, rast in nadaljnji razvoj. Pravilno je tudi dejstvo, da lahko novi družinski člani v družinsko podjetje prinesejo tudi sveže znanje, inovativnost in nov pogled na poslovanje podjetja, kar pozitivno vpliva na njegovo rast. Po raziskavah je obveljalo dejstvo, da čeprav ima podjetje pod vodstvom ustanovitelja oziroma predhodne generacije večje možnosti za rast, naj bi bilo pod vodstvom naslednika bolj dobičkonosno, saj nasledniki izkoristijo ugodnosti ustanoviteljevih zgodnjih investicij v kapital ter razvoj podjetja (Molly et al., 2012, str. 135).

2.3 Prenos družinskega podjetja

Eden izmed najbolj pomembnih izzivov za trajnost in obstoj družinskega podjetja je proces prenosa podjetja iz ene generacije na drugo. Blumentritt in soavtorji (2012, str. 57- 58) menijo, da so utečeni prenosi vodstva na nasledstvo v družinskih podjetjih zgolj izjema kot pa realno stanje. Poglavitni razlog temu je planiranje prenosa na naslednjo generacijo, ki je zelo pomemben dejavnik za uspešen končni rezultat, še bolj pa učinkuje, če je plan formaliziran. Večina družinskih podjetij se namreč ne poslužuje planiranja ali pa le-temu posveti premalo časa. Enega izmed razlogov za slabo načrtovanje prenosa podjetja smo opredelili že v predhodnem poglavju, kjer smo obravnavali vidik vodstva, in sicer so to psihološke ovire trenutnega predstavnika starejše generacije, zaradi katerih se vodja ne umakne iz podjetja, naslednik pa ne dobi priložnosti izkazati svoje pridobljeno znanje. Možen je tudi bolj črn

scenarij, v katerem igra vlogo nepričakovana smrt predstavnika starejše generacije. V tem primeru nepripravljen naslednik čez noč prevzame vodilno funkcijo v podjetju.

2.3.1 Načrtovanje prenosa

Dejstvo, da formalizirani načrti nasledstva niso vnaprej pripravljeni, še ne pomeni, da se nasledstva družinskega podjetja ne načrtuje. V večini podjetij je možno tudi, da so načrti ustni, bolj odprti in nestrukturirani (Morris, Williams & Del, 1996, str. 78).

V nadaljevanju bom predstavila načrtovanje procesa prenosa družinskega podjetja na naslednika. Proces je časovno razporejen na več faz, ki ga opišejo vse od izbora, rekrutiranja in vpeljave naslednika na vodilno funkcijo družinskega podjetja. Ob tem je potrebno poudariti, da je proces predstavljen ob predpostavki potomca starejše generacije kot glavnega potencialnega naslednika družinskega podjetja.

Prva faza je razvidna iz Tabele 2 in jo lahko razumemo kot že v predhodnih poglavjih omenjeno uvajanje potencialnega naslednika v družinsko podjetje v zgodnjih letih starosti in je ena izmed faz, ki zahteva daljše obdobje. Običajno torej začetna faza traja od zgodnjih do začetka srednjih let starosti potencialnega naslednika (od 18 do 26 let).

Tabela 2: Prva faza načrtovanja prenosa družinskega podjetja na nasledstvo

1. faza: predizbira naslednika
postopno spremljanje in spoznavanje otroka v podjetniško okolje
ugotavljanje potreb procesa nasledstva in neformalna analiza delovnega mesta ter profila potrebnega naslednika
predizbira upravičenega naslednika – primerjava in preizkus potencialnega naslednika s prej izbranimi kvalifikacijami potrebnimi za naslednika

Vir: S. Schlepphorst, & P. Moog, Left in dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process, 2014, str. 360.

Druga faza načrtovanja prenosa je zaključek predhodne faze definiranja potrebnega naslednika za družinskega podjetja (Tabela 3).

Tabela 3: Druga faza načrtovanja prenosa družinskega podjetja na nasledstvo

2. faza: zaposlitev naslednika
formalna zaposlitev izbranega naslednika za polni delovni čas in dodelitev začasnega delovnega mesta

Vir: S. Schlepphorst, & P. Moog, Left in dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process, 2014, str. 360.

Tretja faza predstavlja obdobje uvajanja v podjetje in naslednikovo postopno prevzemanje odgovornosti, ki je bolj podrobno definirano v Tabeli 4. Obenem predstavlja tudi zrelo starostno obdobje samega naslednika. Ta faza obenem tudi zaključi proces načrtovanja, saj tej fazi sledi še zadnja (četrt) faza. Le ta predstavlja končno dejanje v samem procesu prenosa družinskega podjetja na naslednika in sicer je to dokončna predaja vodilne funkcije nasledniku in umik predhodnika iz poslovanja podjetja.

Tabela 4: Tretja faza načrtovanja prenosa družinskega podjetja na nasledstvo

3. faza: proces prenosa podjetja na naslednika
postopno vključevanje in uvajanje naslednika na vodilno funkcijo
stalno preverjanje pričakovanj predhodnika in naslednikovih spretnosti
spojitev osebnih ciljev in priložnosti, ki jih bo prinesel prevzem vodenja
pogajanja o načinih vodenja in upravljanja družinskega podjetja
možna sklenitev pogodbe o delovnem mestu in načinu prenosa vodilne funkcije

Vir: S. Schlepphorst, & P. Moog, *Left in dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process*, 2014, str. 360.

2.3.2 Dejavniki uspešnega oziroma neuspešnega prenosa podjetja

Dejavniki, ki igrajo vlogo v procesu prenosa družinskega podjetja na nasledstvo, niso nujno dejavniki, ki preprečujejo uspešnost tega procesa. Prav tako niso vsi dejavniki edinstveni za družinska podjetja. Na primer, če podjetje ni finančno sposobno, se prenos vodstva podjetja na nasledstvo ne bo zgodil, ne glede na to ali je podjetje družinsko ali ne. V družinskem vodstvu je toliko bolj pomembno, da vodilno funkcijo nasledi drug družinski član, da podjetje ostane kvalificirano kot družinsko, medtem ko v nedružinskih podjetjih vsaka sprememba vodstva predstavlja novo nasledstvo (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008, str. 185).

Morris in drugi (1996, str. 70 – 71) so razdelili dejavnike, ki vplivajo na prenos vodilne funkcije na nasledstvo v družinskem podjetju v tri smiselne kategorije, ki so razvidne iz Tabele 5.

Tabela 5: Dejavniki uspešnega oziroma neuspešnega prenosa družinskega podjetja

Stopnja pripravljenosti naslednika	Odnosi med družinskimi in poslovnimi člani	Planiranje in nadzor
- izobrazba	- komunikacija	- planiranje nasledstva

se nadaljuje

nadaljevanje

Stopnja pripravljenosti naslednika	Odnosi med družinskimi in poslovnimi člani	Planiranje in nadzor
- uvajanje - delovne izkušnje izven družinskega podjetja - samopodoba - nivo začetnega delovnega mesta ob vstopu v podjetje - čas delovanja v družinskem podjetju - želja in motivacija službovati v družinskem podjetju	- zaupanje - predanost in zvestoba družini ter podjetju - družinski pretresi - rivalstvo med sorodniki - ljubosumje in zamere - konflikti - skupne vrednote in cilji - tradicija	- planiranje finančnih obremenitev in/ali razbremenitev - pomoč zunanjih in notranjih svetovalcev - oblikovanje družinskega sveta

Vir: M. Morris, R. Williams, & D. Nel, *Factors influencing family business succession*, 1996, str. 70 – 71.

Vsi zgoraj opredeljeni vplivi na prenos družinskega podjetja niso ravno pozitivni. De Massis in soavtorji (2008, str. 185) so zato posebej oblikovali model negativnih dejavnikov, ki preprečujejo nasledstvo v družinskih podjetjih, na podlagi treh razlogov:

- vsi potencialni družinski nasledniki zavračajo možnost vodenja podjetja,
- tako imenovana vodilna družinska koalicija (naveza družinskih članov za doseg skupnega cilja) zavrača vse potencialne družinske naslednike,
- vodilna družinska koalicija sprejme odločitev proti družinskemu nasledstvu, čeprav obstaja sprejemljiv ter zainteresiran potencialni družinski naslednik; ta razlog vključuje veliko verjetnost finančne insolventnosti družinskega podjetja.

Glede na predhodno omenjene tri razloge za neuspešnost prenosa podjetja na nasledstvo lahko negativne dejavnike zopet razdelimo na več kategorij (De Massis et al., 2008, str. 187):

- Posamezni dejavniki, ki so povezani z naslednikom in njegovo dolžnostjo do podjetja. Med posamezne dejavnike, ki vplivajo na naslednika v prenosu podjetja nanj, spadajo njegova nizka stopnja sposobnosti, nezadovoljstvo ali pomanjkanje motivacije, občutek prevelike povezanosti starejše generacije s podjetjem, nepričakovana izguba starejše generacije (bolezen ali celo smrt) ter nepričakovani dogodki v zvezi z zakonsko zvezo predstavnika starejše generacije (lahko je to ločitev, ponovna poroka ali rojstvo otroka).
- Dejavniki odnosov oziroma razmerij med družinskimi člani. Mednje spadajo možnosti konfliktov in rivalstva v razmerju med starši in otroci ali celo med drugimi družinskimi člani (na primer med bratom in sestro), pomanjkanje zaupanja, podpore in zavezanosti potencialnemu nasledniku podjetja.
- Dejavniki odnosov oziroma razmerij med nedružinskimi člani podjetja, med katere uvrščamo zavračanje potencialnega naslednika iz strani zaposlenih, ki niso člani družine,

prav tako tu znova pride v poštev pomanjkanje zaupanja, podpore in zavezanosti nasledniku.

- Dejavniki v ozadju podjetja, ki pa so lahko tudi že sama sprememba dejavnosti poslovanja družinskega podjetja, morebitno zmanjšanje obsega poslovanja in izguba ključnih kupcev ali dobaviteljev zaradi menjave vodstva.
- Finančni dejavniki, predvsem nesposobnost podjetja prenesti davčne obremenitve, ki so povezane s procesom nasledstva, nezadostna sredstva za možen nenaden odhod potencialnega naslednika iz podjetja in pomanjkanje finančnih sredstev za poravnavo stroškov v primeru najema oziroma zaposlitve profesionalnih menedžerjev.
- Procesni dejavniki, med katere spadajo predvsem nerazločna definicija vlog predstavnikov starejše in mlajše generacije v podjetju, slaba komunikacija in odločitve, ki so nujne za uspešnost nasledstva, nepravilno vrednotenje razlik med potrebami in potencialom naslednikovih sposobnosti, morebitno neuspešno usposabljanje naslednika, pozno ali celo nezadostno razkritje njegovega potenciala v poslovanju, neuraden racionalen in objektivni kriterij za izbiro naslednika in neopredeljena sestava ekipe, ki je zadolžena za ocenitev naslednika v morebitni vlogi vodje podjetja.

3 ŠTUDIJA PRIMERA IZBRANEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA

V tretjem delu naloge bomo poglobljeje spoznali izbrano družinsko podjetje ter ga s pomočjo intervjujev vodje in potencialnega naslednika podjetja analizirali oziroma primerjali z relevantno teorijo, ki smo jo spoznali v dosedanem delu naloge iz svetovne literature in virov. V nadaljevanju sledi raziskovalni del zaključne strokovne naloge, ki temelji na študiji primera izbranega družinskega podjetja, s katerim sem se spoznala v času njegove finančne krize, sčasoma pa sem se srečala tudi z več pojmi, ki opredeljujejo družinsko podjetništvo. Za to podjetje sem se odločila ravno zato, da lahko najbolj optimalno primerjamo tematiko, obravnavano v preteklih poglavjih, z realnim dogajanjem.

3.1 Namen, cilj in metode raziskovanja

Raziskovalni del zaključne strokovne naloge bo temeljil na podlagi izpeljanih intervjujev vodje in potencialnega naslednika v izbranem družinskem podjetju. Za potrebe analize oziroma primerjave dejanskega stanja v družinskem podjetju z teoretičnimi vidiki, sem uporabila delno strukturirane intervjuje. Pogovori s ključnimi osebami v podjetju so potekali na podlagi pripravljenih vprašanj, na katera želimo v raziskovalnem delu zaključne strokovne naloge dobiti odgovore. Vprašanja so bolj odprte narave z namenom dopuščanja oblikovanja dodatnih, nepripravljenih vprašanj. Časovni okvir pogovorov je bil omejen na približno 30 minut, saj so bili intervjuji izvedeni izven delovnega časa vodje in naslednika obravnavanega družinskega podjetja oziroma v njunem prostem času. Zapisi pogovorov se nahajajo v prilogah zaključne strokovne naloge. Namen raziskovalnega dela je upodobitev primera izbranega slovenskega družinskega podjetja v sklopu s predhodno ugotovljenimi teoretičnimi dejstvi na podlagi uporabljenih bibliografskih referenc. S pomočjo podatkov, pridobljenih iz

pogovorov s ključnimi akterji v procesu nasledstva obravnavanega družinskega podjetja, si bomo ustvarili podobo realnega stanja nasledstvenega procesa in povezanih dejavnikov v podjetju ter primerjali podatke s teoretičnimi vidiki problematike nasledstva v družinskih podjetjih. Cilj raziskave je ugotoviti prav primerljivost izbranega družinskega podjetja in njegovih posebnosti na področju nasledstva. Poskušali bomo izpostaviti tako podobnosti kot morebitna odstopanja podjetja od obravnavane literature in virov.

3.2 Predstavitev podjetja

Izbrano družinsko podjetje je bilo ustanovljeno v Ljubljani leta 1993. Poglavitna dejavnost podjetja je proizvodnja in prodaja tekstilne konfekcije, s katero so v več kot 20-letnem obstoju pokrili velik del slovenskega trga. Danes že pokojni prvi vodja podjetja, ki predstavlja prvo generacijo, je leta 1998 uspešno izvedel prvi prenos podjetja na svojega sina in njegovo ženo, ki sta sicer že od same ustanovitve pa vse do danes polovična lastnika podjetja.

Največja prelomnica v zgodovini izbranega družinskega podjetja se je zgodila leta 2013, ko je podjetje stopilo v partnersko navezo s hrvaškim podjetjem, ki je eden izmed vodilnih proizvajalcev srajc in na območju vzhodne Evrope. Poslovno sodelujejo tudi s proizvajalci iz Italije in Slovaške. S poslovnega vidika je bilo leto 2013 za podjetje prelomno tudi zaradi uspešne takojšnje razdolžitve od ene izmed likvidiranih bank v Sloveniji omenjenega leta ter obnove njihovega poslovnega modela.

3.2.1 Organizacijska struktura

Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 65/2009-UPB3, v nadaljevanju ZGD-1) v 55. členu določa razvrstitev pravnoorganizacijskih družb po velikosti. Izbrano družinsko podjetje lahko po velikosti uvrstimo kot mikro podjetje, saj drugi odstavek 55. člena ZGD-1 pravi, da je mikro družba tista, ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 eurov in
- vrednost aktive ne presega 2.000.000 eurov.

Ker izbrano družinsko podjetje že drugo leto zapored redno zaposluje le tri osebe (vse člane družine) in čisti prihodki od prodaje v poslovnem letu 2013 niso znašali več kot 250.000 eurov, lahko brez dvoma uvrstimo izbrano družinsko podjetje med mikro družbe.

Kot predstavljeno v predhodni točki, vrhnji menedžment sestavljata mož in žena. Mož je prevzel funkcijo zastopnika in direktorja podjetja, medtem ko žena opravlja vsa knjigovodska in računovodska dela, uradno pa je v registru navedena kot prokuristka. V letu 2014 se je v podjetju redno zaposlil tudi starejši sin, ki pa se je uvedel v podjetje že nekaj let prej preko študentskega dela. S podpisom pogodbe o zaposlitvi je prevzel funkcijo komercialista in s

svojim prihodom že začel na novo delovati na področju marketinga, katerega se podjetje prej ni posluževalo. Po končanem študiju naj bi zaposlili tudi mlajšega sina.

Po zgornjem opisu lahko trdimo, da je organizacijska struktura zelo ploska. Bodisi je razlog temu malo število zaposlenih, bodisi ker tudi na delovnem mestu delujejo kot družina. Po tradicionalnem vidiku naj bi mož »nosil hlače« v družini, tako ima tudi v podjetju funkcijo vodje. Žena naj bi vodila gospodinjstvo, da lahko življenje teče naprej, tako ima tudi v podjetju žena pod okriljem finančni sektor, da nadzoruje in upravlja »življenje« podjetja. Delovna vloga starejšega sina je sicer utemeljeno podrejena vlogam staršev v podjetju, vendar po njihovih informacijah delujejo enakovredno in usklajeno, tako medsebojno kot v poslovanju.

3.2.2 Poslovne usmeritve in cilji podjetja

Zaradi narave pglavitne dejavnosti izbranega družinskega podjetja, to je proizvodnja in prodaja moške in ženske poslovne tekstilne konfekcije, imata tako trenutni vodja kot potencialni naslednik podobne misli, ko pride do opredelitve ciljev njihovega podjetja. Oba imata željo podjetje pripeljati v sam vrh proizvajalcev in veleprodajalcev v branži poslovne konfekcije, saj kot pravita je konkurenca močna, je pa na slovenskem trgu ni veliko. Svojo dejavnost želijo razširiti in uveljaviti tudi na področje Balkana in srednje Evrope. Ker trenutno njihov poslovni model vključuje maloprodajo v okviru komisijskih pogodb s tekstilnimi trgovinami, si želijo pridobiti več končnih potrošnikov s skladiščno maloprodajo na njihovem sedežu podjetja z dostopnejšimi cenami artiklov. S tem se izognejo dolгим plačilnim rokom komisijskih trgovin, ki so po pogodbah od trideset do šestdeset dni. Denarna sredstva namreč prejmejo takoj na licu mesta, poleg tega sproti vodijo evidenco prodanih artiklov, konec koncev pa so v skladiščni maloprodaji za stranko dostopnejše cene, kot v komisijskih trgovinah. Tudi to je eden izmed ciljev – pripeljati končnega potrošnika do proizvajalca, kjer lahko spozna in dobi občutek vrednosti njihove blagovne znamke. Obenem se iz tako zastavljenega cilja porodi še ohranitev finančne stabilnosti in rast družinskega podjetja.

Podjetje je pglavitno usmerjeno v proizvodnjo klasičnih modelov moške in ženske poslovne konfekcije, saj kot sami pravijo, je za le to povpraševanje vedno večje med srednjo in starejšo populacijo končnih potrošnikov. Sledijo tudi trendu modernih mladostnih krojev moške in ženske poslovne konfekcije (*»slim fit«* kroji ter moderno detajlirani artikli). Prednost dajejo predvsem moški konfekciji, saj je na trgu ženskega tekstila preveč posredne konkurence, predvsem tuje verige tekstilnih gigantov po Evropi.

3.3 Analiza podjetja

Trenutno stanje v izbranem družinskem podjetju je glede na večino predelane literature in virov dokaj splošno – direktor podjetja je oče, sin pa potencialni naslednik za prevzem podjetja. V pogovorih z obema se lahko opazijo majhne razlike v razmišljanju glede vodenja

družinskega podjetja, predvsem v prihodnosti. Te razlike bi lahko pripisali kot posledice generacijskih razlik. Že v prejšnji točki, kjer smo spoznali cilje in poslovne usmeritve izbranega družinskega podjetja, je prihajalo do minimalnih razhajanj med vodjo in naslednikom. Vodja je v pogovoru povedal, da se podjetje osredotoča ohraniti klasične kroje poslovne konfekcije, medtem ko naslednik stremi k moderni in mladostni konfekciji, saj se je spoznal z spreminjajočimi trendi in trenutnim povpraševanjem na trgu. Skupno obema je, da podjetje stremi k vstopu na tuje trge in uveljavitvi njihove blagovne znamke. Poleg tega trdita, da odločitve v podjetju v večini sprejemajo skupaj, kar kljub majhnemu razhajanju dokazuje, da imata vodja in naslednik podjetja skupno vizijo in cilje za družinsko podjetje.

3.3.1 Vidik vodje v podjetju

Oče kot vodja izbranega družinskega podjetja v tem trenutku še ni popolnoma prepričan v nasledstvo svojega podjetja. Pojavlja se negotovost glede ambicij in želja svojega sina, ki ga vidi in ga želi definirati kot naslednika družinskega podjetja. Ohranitev podjetja v okviru družine je za vodjo pomemben dejavnik, saj želi z uspešnim družinskim podjetjem zagotoviti svetlo prihodnost svojim družinskim članom in potomcem. Vadnjal (2013) ugotavlja, da je to v slovenskih družinskih podjetjih že splošno mišljenje: »Pomembno je, da bo nekaj pripravljeno in ostalo za prihodnjo generacijo.« Vodja obravnavanega družinskega podjetja je v času izpeljanega pogovora razmišljal o različnih načinih prenosa podjetja na nasledstvo. Njegovo mišljenje je, da si mora njegov naslednik (predpostavljamo, da njegov potomec) podjetje zaslužiti s trdim delom, poleg tega pa mora jasno izraziti željo po prevzemu vodilne funkcije. V nasprotnem primeru dopušča tudi možnosti prodaje podjetja najboljšemu ponudniku (zunanjim nedružinskim osebam). V obeh primerih pa želi obdržati svoj lastniški delež v podjetju in s tem pravico do vpogleda v prihodnje finančno stanje in poslovanje podjetja.

Starejši sin trenutnega direktorja izbranega družinskega podjetja pa je v intervjuju zaupal ravno nasprotno in razblinil očetove dvome. Želi si naslediti družinsko podjetje, vendar ne na način samega prenosa, kakršnega trenutni vodja želi izvesti, ko bo prišel čas za primopredajo vodilne funkcije. Očetova negotovost glede želja svojega sina kot naslednika tako kaže na pomanjkanje komunikacije med vodjo in potencialnim naslednikom glede samega nasledstva podjetja. Pogovori med njima glede problematike nasledstva podjetja niso pogosti, oče je namreč zgolj nekajkrat omenil sinu, da lahko prevzame podjetje na način izplačevanja mesečnih rent, s čimer bi si trenutni vodja zagotovil dodatno finančno preskrbljenost v pokoju. Njegov potomec pa se s takšnim načinom prevzema upravljanja družinskega podjetja ne strinja. Sin si želi bolj tradicionalnega prevzema in sicer z smiselnim uvajanjem naslednika, postopnim prevzemanjem odgovornosti in na koncu umik vodje iz podjetja in zagotovitev samostojnosti naslednika na novem delovnem mestu. Tak način prenosa bi trenutni potencialni naslednik tudi sam izvedel na svojega naslednika. Potrebno pa je poudariti, da se trenutni vodja oziroma oče in njegov sin kot naslednik zavedata, da bo do samega prenosa preteklo še nekaj let. Po besedah sina, oče namreč trenutno vodi podjetje zelo

uspešno, poleg tega pa je še vedno v obdobju primerne starosti, zato v trenutnem obdobju še nima smisla izvajati prenosa podjetja na nasledstvo.

Na podlagi teh ugotovitev lahko predpostavimo, da je izbran naslednik družinskega podjetja potomec trenutnega direktorja. Iz nadaljnjega pogovora z očetom je razvidno, da je ta predpostavka o izbranem nasledniku družinskega podjetja upravičena. Na vprašanje o lastnostih, ki jih pričakuje od svojega naslednika na vodilni funkciji, je povedal, da je njegov sin že izpolnil njegova pričakovanja. Izpostavil je predvsem efektivnost pri delu, motiviranost za delo in učljivost na področju dejavnosti družinskega podjetja, o kateri pred zaposlitvijo v družinskem podjetju ni imel predhodnega znanja. V tržni niši poslovne tekstilne konfekcije bi po mnenju tako vodje kot naslednika v izbranem družinskem podjetju moral družinski podjetnik imeti naslednje pglavitne lastnosti:

- pridnost oziroma efektivnost pri svojem delu, predvsem je pomembno pokazati željo delovati v dobro podjetja,
- iznajdljivost, saj ni nujno, da je že izkušen podjetnik,
- učljivost, saj ima podjetnik lahko tudi pomanjkanje znanja na tem področju,
- znanje in/ali izkušnje v izbrani ali podobni dejavnosti,
- sposobnost pridobivanja informacij in strateško načrtovanje.

Skupno mišljenje obeh partij na tem področju kaže na poznavanje značilnosti kadra za potrebe dejavnosti izbranega družinskega podjetja. Navedene lastnosti so namreč bolj splošne za celoten kader, kot pa zgolj za podjetnika, ki vodi družinsko podjetje. Zanimivo je tudi, da obe partiji trdita, da imata vse izmed navedenih lastnosti.

Vodja v izbranem družinskem podjetju vključuje ostale zaposlene v sprejemanje odločitev, ki so pomembne za poslovanje podjetja. Odločitve se v podjetju torej sprejemajo skupinsko na tako imenovanih kolegijih, končno odločitev pa potrdi direktor. Sestanki, ki so bolj neuradne in družinske narave, niso terminsko načrtovani, obenem pa priznavajo, da se o poslovanju pogovarjajo skoraj vsak dan v jutranjih urah, med drugim tudi zaradi narave dela, ki ga delno lahko načrtujejo (sezonske proizvodnje konfekcije). Deloma pa se delo nenačrtovano pojavlja glede na povpraševanje fizičnih in pravnih oseb po proizvodih podjetja ter glede na uspešnost pri pridobivanju poslov na javnih razpisih. V pogovoru z naslednikom je bilo opaziti vpliv očetovega dosedanjega vodenja na njegov način razmišljanja ob določenih zastavljenih vprašanjih. Pri vprašanju glede načina vodenja in motiviranja zaposlenih v podjetju sta namreč oba poudarila pomembnost rezultatov korektno opravljenega dela in truda, ki ga zaposleni vložijo v svoje delo. Sin namreč pravi, da je za družino največja nagrada in nadaljnja motivacija že dobro poslovanje in oblikovanje skupine stalnih končnih potrošnikov, ki se vračajo v podjetje kupiti njihove najnovejše artikle. Izmed treh vrst vodstva, ki sta jih identificirala Bernhard in O'Driscoll (2011, str. 351 – 352), lahko očeta oziroma trenutnega direktorja izbranega družinskega podjetja označimo kot transformacijskega vodjo, saj je po pogovoru z naslednikom njegov mentor in primeren zgled. Z načinom sprejemanja odločitev

v podjetju upošteva mnenja, ideje ter znanje zaposlenih. Vpletenost naslednika v vodenje podjetja tako povišuje njegovo motivacijo do dela in predanost družinskemu podjetju.

Primer izbranega družinskega podjetja je z vidika generacij poseben. Ustanovitelj podjetja je namreč predstavnik druge generacije, medtem ko je predstavnik prve generacije, torej oče ustanovitelja oziroma ded trenutnega naslednika, bil zgolj zaposlen na vodilni funkciji. Dejstvo, da ustanovitelj ni obenem predstavnik prve generacije, je izjemno redek, prav tako takšne opredelitve družinskega podjetja ali celo primera v svetovni literaturi in virih v okviru izdelave zaključne strokovne naloge ni bilo zaslediti. Trenutni vodja, ki je torej predstavnik druge generacije, obenem pa tudi ustanovitelj podjetja, je prevzel vodilno funkcijo v podjetju enostavno in brez posebnega uvajanja, saj je podjetje idejno zasnoval prav on. Na podlagi tega lahko sklepamo, da sta zaradi posebnega razmerja, vodila družinsko podjetje s skupnimi močmi v ozadju. V tem primeru se je prvi prenos podjetja pričel že z samo ustanovitvijo družinskega podjetja, zaključil pa se je z upokojitvijo starega očeta oziroma predstavnika prve generacije.

Prav tako se je v tem družinskem podjetju po prvem prenosu vodilne funkcije podjetja na (v tem primeru tako imenovano) nasledstvo/ustanovitelja pojavil fenomen generacijske sence. Med prvo in drugo generacijo se je po implementaciji prenosa vodilne funkcije v podjetju vzpostavila pozitivna generacijska senca, saj je v tem primeru novi vodja iskal zaledje pri svojem predhodniku. V pogovoru je namreč zaupal, da mu je bil na njegovo željo predhodnik z poslovnimi nasveti na voljo v domačem oziroma družinskem okolju.

Takšen vpliv prve generacije na predstavnika druge generacije je izrazit pri njegovem načinu uvajanja in usmerjanja predstavnika tretje generacije oziroma trenutnega naslednika. Naslednik se namreč že sedaj zaveda, da bi v primeru umika očeta iz vodstva v podjetju ostala njegova senca. V izbranem družinskem podjetju želi oče kot trenutni vodja po predaji svoje delovne funkcije obdržati svoj lastniški delež v podjetju, kot družbenik pa bi se še vedno zanimal za poslovanje podjetja. Naslednik trdi, da je to logično in pravilno ravnanje za ustanovitelja družinskega podjetja. Ne zna pa še opredeliti, ali bo generacijska senca v tem primeru imela negativen ali pozitiven vpliv na njegovo delo v prihodnosti.

3.3.2 Strategija nasledstva podjetja

V izbranem družinskem podjetju sta predstavnika obeh generacij že dosegla točko, v kateri je prišlo do začetnih pogovorov glede nasledstva družinskega podjetja. Naslednik nam je v pogovoru opisal svojo zgodovino z družinskim podjetjem:

- Postopno uvajanje naslednika v podjetje v njegovi mladosti in občasna pomoč pri delu v podjetju.
- Po končani srednješolski izobrazbi zaposlitev v drugem podjetju in pridobivanje izkušenj izven družinskega podjetja. Občasna pomoč v družinskem podjetju.
- Zaposlitev v družinskem podjetju.

- Opravljanje različnih delovnih nalog in vedno večje prevzemanje odgovornosti.

Glede na faze načrtovanja procesa prenosa, ki smo jih spoznali v drugem delu naloge, lahko podjetje glede na trenutno situacijo uvrstimo v začetek tretje faze načrtovanja procesa prenosa družinskega podjetja. Vendar je iz pogovorov z vodjo in naslednikom zaslediti nezavedanje, da so z samim načrtovanjem procesa prišli že tako daleč. Vodja namreč trdi, da je še negotov glede nasledstva, medtem ko si naslednik želi in je pripravljen prevzeti vodstvo družinskega podjetja, vendar šele čez nekaj let. Schlepphorst in Moog (2014, str. 360) sta opredelila, da v prvi fazi potencialni naslednik spozna družinsko podjetje, v drugi fazi pa se v družinskem podjetju dejansko zaposli. Po besedah naslednika so v podjetju že šli čez prvi dve fazi. Tretja faza pa vključuje postopno vključevanje in uvajanje naslednika na vodilno funkcijo, kar je v primeru izbranega družinskega podjetja razvidno že iz vključevanja naslednika v sprejemanje odločitev in nalaganje odgovornosti pri samostojnem izpeljevanju posameznih poslov. Sposobnosti naslednika so prav tako že izpolnile pričakovanja trenutnega direktorja. Za zaključek tretje faze načrtovanja procesa se morata vodja in njegov naslednik le še zediniti glede osebnih ciljev v prenosu, načinu nadaljnjega vodenja družinskega podjetja in načinu samega prenosa vodilne funkcije. Po končani tretji fazi bo na vrsti le še zadnja faza in sicer sam prenos vodstva družinskega podjetja v roke naslednika.

V drugem delu naloge smo se spoznali tudi z izborom najpomembnejših lastnosti posameznika kot naslednika družinskega podjetja, ki so jih izpostavili Motwani in ostali (2006, str. 482). Naslednik vodilne funkcije v izbranem družinskem podjetju pa je izpostavil naslednje:

- naslednikova sposobnost sprejemati in implementirati pomembne odločitve v podjetju,
- predanost družinskemu poslu,
- odnos do drugih zaposlenih in do družinskih članov,
- osebni odnos s predstavnikom starejše generacije,
- predhodne delovne izkušnje,
- trženjsko in prodajno znanje,
- sposobnost strateškega planiranja.

Upravljanje izbranega družinskega podjetja se po mišljenju obeh partij še nekaj let ne bo preneslo na nasledstvo, vendar je vodja že razmišljal o načinu predaje te naloge. Ker še ni prepričan v svojega naslednika oziroma njegove želje po vodenju družinskega podjetja, razmišlja tudi o možnosti prodaje deleža. Obenem dopušča možnosti za dogovor z izbranimi družinskimi člani glede prevzema podjetja z malce drugačno »kupnino« – zaslužnost za prevzem vodstva podjetja na podlagi svojih delovnih dosežkov. Zaveda se tudi negativnih posledic, ki bi jih v podjetje prinesla človeška umrljivost. Na drugi strani pa se nasledniku ne mudi prevzemati odgovornosti vodilne funkcije v družinskem podjetju, saj se zaveda očetovih sposobnosti vodenja podjetja. Na podlagi tega zavedanja lahko trdimo, da se želi naslednik še naprej učiti vodstvenih sposobnosti po zgledu svojega očeta. Način prenosa družinskega

podjetja na njegovega naslednika bi bil tako podoben procesu, kot ga je doživel in ga še vedno doživlja on sam.

3.3.3 Ostale ugotovitve in predlogi

Ljubotina in Vadnjal (2014) v svojem članku na temo vprašanja nasledstva družinskih podjetij v Sloveniji navajata, da so slovenski nasledniki manj čustveno navezani na družinski posel v primerjavi z nasledniki po svetu. V prvem delu naloge smo se dotaknili teme čustvenega lastništva nad družinskim podjetjem. Na podlagi intervjuja z naslednikom izbranega družinskega podjetja lahko prej omenjeno trditev zavrnilo. Poslovanje podjetja mu namreč pomeni veliko, išče rešitve za probleme v podjetju ter razmišlja o načinu razvoja podjetja in uresničitvi zastavljenih ciljev. Čustveno se je zedinil z družinskim podjetjem, saj kot sam pravi, družinskega podjetja ne bi zapustil v primeru alternativnih možnosti v karieri. Možnost zapustitve družinskega podjetja bi dopustil le v primeru nepopravljivih slabih odnosov z družinskimi člani v podjetju ali v primeru propada družinskega podjetja. Glede na analizirano v predhodnih točkah glede nadaljnjega interesa glede poslovanja podjetja po predaji vodilne funkcije na naslednika (oziroma ko se bo le ta implementirala v podjetju), ter glede na dejstvo, da je trenutni vodja obenem tudi ustanovitelj podjetja, lahko sklepamo, da tako kot pri nasledniku tudi pri vodji obstaja relativno visoka stopnja čustvenega lastništva do izbranega družinskega podjetja.

V intervjujih z vodjo in naslednikom družinskega podjetja smo se dotaknili tudi teme o uporabi družinske ustave. Izbrano družinsko podjetje nima oblikovane družinske ustave. Dokument ni ne uradno niti neuradno zapisan ali celo v uporabi. Poslanstvo in cilji podjetja, organiziranost, družinska pravila in načela tako niso definirana. Strateško gledano je to pomanjkanje družinske ustave kot smernice v življenjskem ciklu družinskega podjetja lahko tudi negativen dejavnik na poslovanje v prihodnosti.

Glede na to, da smo v predhodnih točkah obravnavano družinsko podjetje že uvrstili v primerno fazo procesa prenosa vodilne funkcije na naslednika, lahko trdimo, da bo v prihodnjih letih poslovanja podjetja prenos med drugo in tretjo generacijo uspešen. Izbranemu družinskemu podjetju bi predlagala, da vodja in naslednik še naprej komunicirata o samem prenosu delovne funkcije ter sčasoma najdeta skupno točko glede primerne časa in načina prevzema. Kot sama pravita, bo do same realizacije prenosa preteklo še veliko let. Do takrat bosta imela še dovolj možnosti za pogovor in usklajitev vseh ciljev in vizij, ki jih želita za družinsko podjetje. Ko bo med njima dosežen sporazum, ki bo ustrezen za obe partiji, predlagam, da v primernem času, ki ga določita, stopita v akcijo in poskušata izvesti prenos vodstva podjetja na naslednika čim bolj uspešno.

SKLEP

V okviru zaključne strokovne naloge na temo strategije nasledstva v izbranem družinskem podjetju smo v prvem delu na kratko predelali raznolikost v definicijah družinskih podjetij.

Spoznali smo da je še tako različnim definicijam družinskih podjetjih enotno dejstvo, da sta v podjetju nujna lastništvo podjetja in delovanje več članov družine za pridobitev naziva družinskega podjetja. Vse družbe imajo tudi svoje prednosti in slabosti, katere pa smo omejili na družinska podjetja in se seznanili z večino teh dejavnikov. Omembe vredno je področje osebnih odnosov med zaposlenimi člani družine, ki definirajo podjetje kot družinsko. Medsebojni osebni odnosi v družini so lahko tako prednost kot slabost družinskega podjetja. Družinsko podjetje ima konkurenčno prednost pred drugimi podjetji zaradi povezanosti zaposlenih, ki lahko pozitivno vplivajo na procese poslovanja, med tem ko ima lahko negativen vpliv na poslovanje možnost nastanka konfliktov. Predelali smo tudi ključne osebe, ki so del družinskih podjetij, med njimi pa smo izpostavili še zaposlene, ki niso člani družine, vendar so lahko kljub temu pomemben faktor za družinsko podjetje kot celoto.

Osrednji del naloge je posvečen poglavitni tematiki – nasledstvo družinskih podjetij. V tem delu smo s pomočjo izbrane svetovne literature in virov razčlenili vodstvo v družinskih podjetjih od njihovih naslednikov. V okviru vodstva smo se seznanili z vprašanji, na katera mora vodja v družinskem podjetju pripraviti odgovore in rešitve, ko prične razmišljati o nasledstvu. Ugotovili smo lahko tri tipe vodij glede na sposobnost mentorstva in vključevanja ostalih uslužbencev v upravljanje podjetja, ter štiri tipe glede na način odhoda iz družinskega podjetja. V okviru nasledstva podjetja pa smo naslednika spoznali skozi faze procesa od vstopa v družinsko podjetje pa vse do prevzema vodstva nad podjetjem. Opredelili smo tudi naslednikove potrebne lastnosti, ki ga oblikujejo kot primerne za ta naziv. Med njimi prevladujejo njegova čustvena in ambicijska naravnost k družinskemu poslu, samostojnost pri iskanju rešitev in sprejemanju odgovornosti, njegove delovne izkušnje ter osebni odnosi z preostalimi zaposlenimi v družinskem podjetju. Teoretične vidike nasledstva smo v tem delu sklenili še s procesom prenosa vodenja družinskega podjetja v naslednikove roke, predelali pa smo tudi dejavnike, ki vplivajo na njegovo uspešnost. Ugotovili smo, da je načrtovanje zelo pomemben del prenosa vodilne funkcije družinskega podjetja na naslednika, zato obsega tudi večji del samega procesa.

Na podlagi pridobljenih podatkov iz pogovora z vodjo in potencialnim naslednikom smo v zadnjem delu naloge naredili analizo oziroma primerjavo izbranega družinskega podjetja z nekaterimi dejstvi, s katerimi smo se seznanili v osrednjem delu naloge. Podjetje smo lahko definirali kot pristno družinsko podjetje, saj zaposlujejo zgolj tri zaposlene, ki pa so vsi člani družine. Odnos med vodjo in potencialnim naslednikom podjetja je obenem tudi odnos med očetom in sinom. Analizirali smo vidik vodstva glede na njegovo nasledstvo in ugotovili, da si trenutno vodstvo prizadeva k ohranitvi družinskega podjetja, kar je v predelani literaturi in virih poglavitno dejstvo, da podjetje ostaja definirano kot družinsko. Glede izbire naslednika se v primeru izbranega družinskega podjetja pojavlja očetova negotovost, ki je posledica pomanjkanja komunikacije o možnostih nasledstva med očetom in sinom ter na splošno o sinovih željah in ambicijah glede samega delovanja v družinskem podjetju. Obenem smo ugotovili nasprotja, saj si potencialni naslednik oziroma sin želi naslediti družinsko podjetje, saj je v času svojega delovanja do njega razvil čustveno lastništvo. Glede na trditve iz pogovorov z očetom in sinom, smo lahko podjetje uvrstili v proces načrtovanja prenosa

vodstva na nasledstvo, ki smo ga spoznali v okviru drugega dela naloge. Izbrano družinsko podjetje je trenutno v tretji fazi načrtovanja nasledstva, ki pa vključuje postopno vključevanje naslednika v upravljanje podjetja in preverjanje pričakovanj vodstva ter naslednikovih sposobnosti.

Obravnavano družinsko podjetje bo torej pod vodstvom očeta še neko nedoločeno obdobje, kar lahko upoštevamo tudi kot pozitiven faktor. V tem času se tako lahko do konca izpelje tretja faza načrtovanja prenosa, ki poleg prej navedenega vključuje še spojitev usmeritev in ciljev (tako osebnih kot za podjetje) ter pogajanja in možen doseg sporazuma o primernem času ter načinu prenosa vodstva podjetja na naslednika. Sam naslednik se je namreč v podjetje že uspešno uvedel in pričel prevzemati vedno večje odgovornosti. Primer izbranega družinskega podjetja glede na pridobljeno teoretično znanje, nam torej sporoča dejstvo, da je izbrano podjetje v večini obdelanih vidikov v okviru zaključne strokovne naloge, pristno družinsko podjetje, ki se tako kot večina družinskih družb spopada s problematiko nasledstva.

LITERATURA IN VIRI

1. Astrachan, J., & Shanker, M. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family business review*, 16(3), 211-219
2. Bernhard, F., & O'Driscoll, M. (2011). Psychological ownership in small family-owned businesses: leadership style and nonfamily – employees' work attitudes and behaviours. *Group & organization management*, 36(3), 345-384
3. Björnberg, A., & Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: The next generation's relationship with the family firm. *Family business review*, 25(4), 374-390
4. Blumentritt, T., Mathews, T., & Marchisio, G. (2012). Game theory and family business succession: An introduction. *Family business review*, 26(1), 51-67
5. Chen, E., Gray, S., & Nowland, J. (2013). Family representatives in family firms. *Corporate governance: an international review*, 21(3), 242-263.
6. De Massis, A., Chua, J., & Chrisman, J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family business review*, 21(2), 183-199
7. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: Razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: Založba MER.
8. Ljubotina, P., & Vadnjal, J. (2014, 27. junij). Kdo bo prevzel družinska podjetja? *Finance*. Najdeno 16. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8805027/Kdo-bo-prevzel-dru%C5%BEinska-podjetja?metered=yes&sid=379882905>
9. Matthews, C., Moore, T., & Fialko, A. (1999). Succession in the family firm: a cognitive categorization perspective. *Family business review*, 12(2), 159-169
10. Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family business review*, 23(2), 131-147
11. Morris, M., Williams, R., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, 2(3), 68-81
12. Motwani, J., Levenburg, N., Schwarz, T., & Blankson, C. (2006). Succession planning in SMEs: an empirical analysis. *International small business journal*, 24(5), 471-495

13. Petavs, S. (2011, 25. april). Naslednika začnejo iskati prepozno. *Finance*. Najdeno 16. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/310377/Naslednika-za%C4%8Dnejo-iskati-prepozno>
14. Sheehy, J., & Flynn, A. (2005). Making Widgets, creating wealth or leaving a legacy: What is the purpose of the family business? *Accountancy Ireland*, 37(2), 60-62
15. Schlepphorst, S., & Moog, P. (2014). Left in dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358-371
16. Vadnjal, J. (1999). *Družinsko podjetništvo* (skripta). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Vadnjal, J. (2013, 11. oktober). Družinska podjetja: ne zamorite potomcev. *Finance*. Najdeno 2. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8349179/Dru%C5%BEinska-podjetja-ne-zamorite-potomcev?metered=yes&sid=379882905>
18. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št.65/2009-UPB3.
19. Žigante, J. (2013, junij). Urejanje odnosov v družinskem podjetju – primer »družinske ustave«. *Finance akademija*. Najdeno 19. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/druzinska/index.php?go=1300>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Zapis pogovora z vodjo izbranega družinskega podjetja.....	1
Priloga 2: Zapis pogovora z naslednikom izbranega družinskega podjetja.....	5

Priloga 1: Zapis pogovora z vodjo izbranega družinskega podjetja

Kaj je za vas definicija družinskega podjetja?

Družinsko podjetje je podjetje, ki je v lasti družine in čisto nič drugega. Se pravi, da so lastniki podjetja družinski člani. Čim lastniki niso več družinski člani, to ni več družinsko podjetje.

Kaj pa družinski člani v vodstvu?

Tudi, ampak vse se začne v lastniški strukturi. Družinski člani so lastniki podjetja, zaposleni pa so lahko tudi drugi ljudje. Ni nujno, da so tudi v vodstvu podjetja člani družine.

Pa svoje podjetje uvrščate v to definicijo, ki ste jo prej omenili?

Absolutno.

Kakšne lastnosti mora po vašem mnenju imeti družinski podjetnik v poslovnem okolju branže vašega podjetja?

Ne samo v družinskem podjetju, to velja za vsako podjetje. Ne glede na branžo. Se pravi pridnost, učljivost in iznajdljivost, ne glede na to kakšno je delovno mesto. Za mene so te lastnosti v družinskem podjetju bolj pomembno kot vsaka diploma. Je pa tako, da je v vsakem poslu drugače in ima vsako podjetje svojo specifiko. Veliko bolje je, da imaš v firmi pridnega človeka, pa čeprav je naredil samo tri razrede osnovne šole. Važno je da je pismen, da govori jezik, ki se ga potrebuje glede na posel in da je priden in ima željo delati. Bolje kot da zaposlim diplomiranca, doktorja prava ali ne vem česa, ki ti tam sedi v pisarni in ni od njega nobene efektivnosti. Zaradi mene je lahko diplomirani tekstilec, seveda da človek rabi določeno kratko obdobje, da spozna naš sistem dela, stranke, blago.

Drugače pa ogromno v našem poslu pomeni znanje tujih jezikov, ker sodelujemo z veliko tujimi proizvajalci na področju Evrope.

Katere od teh lastnosti, ki ste jih sedaj našli, pa mislite da imate vi?

Jaz imam vse. Vse. Samo zgleda da je to še vedno premalo, glede na to kako delamo. (smeh) Ne vem. Poglej, v naši branži je situacija taka kot je, se pa lahko pohvalimo, da smo eno izmed redkih podjetij oziroma proizvajalcev tekstila, ki smo se še obdržali v Sloveniji. Najbrž tudi to nekaj pomeni. (smeh) Ker vsi tisti, ki so obstajali v zadnjih dvajsetih letih, so propadli ali pa so jih prevzeli tujci. Mi pa še vedno delamo sami in zase, zaenkrat pozitivno in z zelo nizko zadolženostjo.

Se v podjetju poslužujete družinske ustave?

Predvidevam, da je to kakšen poslovni zakonik v družini, ki ni napisan...

Družinska ustava je dokument, ki v večini vsebuje zgodovino podjetja, načela, smernice, ki se jim družinski člani v družinskem podjetju zavežejo v izogib kakšnim konfliktom...

Ne, mi tega nimamo. Mislim, da tega tudi ne rabimo. Zgodovino podjetja poznamo vsi družinski člani, tudi tisti, ki niso zaposleni v našem podjetju. Naloge med zaposlenimi v

podjetju so določene že v pogodbah o delovnem razmerju. Lastništvo je trenutno kakršno pač je. Drugega kot so smernice in pravila, mislim da ni potrebno dodatno komplicirati in uveljavljati v podjetju. Pri nas to rešujemo sproti kot vemo in znamo.

Na kakšen način pa se v vašem podjetju sprejemajo odločitve?

Skupinsko. V našem podjetju smo zaposleni samo trije, vsi člani družine. To je živa resnica, vsi trije se pogovarjamo kako in kaj bomo speljali. Včasih pride tudi do raznoraznih konfliktov, in takrat ima direktor vso pravico tudi sam sprejeti odločitev. Ker ima tudi dolžnost, da posel spelje čim bolj uspešno. Ampak jaz pač mislim, da tri glave več vedo. Konflikti gor ali dol, zadnjo besedo ima direktor.

Pa se to dogaja naključno, ali terminsko? Na primer, tedenski sestanki?

Ne. Mi se za mizo usedemo in pogovorimo o poslu po potrebi. Včasih je to samo enkrat v celem tednu, drugič je vsak dan po dvakrat, trikrat. Ker naše blago je zaradi narave naše dejavnosti sezonsko. Večje odločitve glede blaga sprejemamo pred začetkom vsake nove sezone, kar je štirikrat na leto. Tiste postranske odločitve, ki pa so tudi zelo pomembne za naše podjetje, pa pridejo na vrat na nos s kakšnim javnim razpisom ali drugimi manjšimi posli.

Kako je bil izpeljan prvi prenos podjetja?

Lastniško se podjetje ni še nikoli preneslo. Lastnika firme sva že od njegove ustanovitve jaz in moja žena. Kar se pa vodstva podjetja tiče, pa je bil kot direktor honorarno zaposlen moj pokojni oče. Jaz sem bil uradno samo prokurist.

Kdaj pa ste vi prevzeli mesto direktorja? Je bil prevzem te funkcije načrtovan?

Mesto direktorja sem prevzel leta 1998, ko je oče odstopil in se upokojil. To je bilo načrtovano že od vsega začetka. Oče pravzaprav sploh ni želel delati v podjetju kot direktor, ob ustanovitvi sem ga jaz prosil, da honorarno opravlja to funkcijo, ker je imel ogromno vez in poznanstev, ter ogromno znanja na področju tekstila. V tistem času je bilo naše poslovanje vrhunsko, ker sva veliko sodelovala sem se tudi ogromno naučil. Potem pa je pisno podal odpoved in se po izteku odpovednega roka enostavno umaknil. Seveda mi je bil z nasveti še vedno na voljo doma. Vendar se v podjetje ni več vtikal, če ga nismo izrecno prosili za to.

Kako pa je njegov odhod iz podjetja vplival na razvoj podjetja?

Nekaj let smo še rastli, se širili. Normalno smo delali naprej, širili smo produkte in število kupcev. Potem pa je tudi nas doletela finančna kriza. Kadre smo takrat zmanjšali. Prej smo imeli dvajset ljudi, potem pa smo mogli leta 2007 žal odpuščati, ker drugače ni šlo. Obseg dela je bil vedno večji, obseg kupcev pa vedno bolj manjši. Takrat so tudi določeni trgovci, s katerimi smo ogromno delali, en za drugim propadli. Iz tega naslova zmanjšanja obsega kupcev smo tudi zmanjšali število zaposlenih. To so bile pač posledice. Potem je šla tudi Factor banka po gobe, kjer smo imeli najet dolgoročni kredit in smo morali na vrat na nos poplačati preostanek obveznosti. Takrat sem že mislil, da bomo propadli, razmišljali smo tudi

o likvidaciji. Hvala bogu se je situacija rešila pozitivno, potrebovali smo pa samo leto, da smo začeli spet dobro poslovati. Zdaj se pa banke kar tepejo za nas, prej pa nobene nikjer (smeh).

Kakšni so cilji vašega podjetja?

Kar se tiče naše glavne branže, torej proizvodnja in veleprodaja moške in ženske poslovne konfekcije, cilji da se obdržimo med prvimi tremi. Saj smo že zdaj nekje na drugem mestu. Neposrednih konkurentov imamo malo, pet oziroma šest podjetij. Nekoč v dobrih časih nas je bilo čez trideset. Govoriva seveda o proizvajalcih in veleprodajalcih, ne o trgovcih.

Pa poslovne usmeritve?

Ohraniti klasiko. Saj sledimo tudi trendom, proizvajamo tudi mladostno konfekcijo, samo klasična konfekcija je vedno bolj iskana. Ravno zato ker je 99% trgovcev začelo slediti trendom, ciljni kupec je mladina, zelo malo pa nas v Evropi pokriva starejšo populacijo. Tako da lahko rečem, da v glavnem pokrivamo srednjo in starejšo populacijo končnih kupcev.

Kakšni pa so vaši načrti s podjetjem v prihodnosti?

Ostati, kjer smo. Seveda stremimo k vzponu, ampak glede na situacijo, kako težko je pridobiti in obdržati trgovca, ki bo odkupil naše blago, bom izjemno srečen človek če bomo delali, kot delamo zdaj ko smo preživeli finančno krizo. Pomembno je, da ne stagniramo. Ne smemo pa tudi prehitro rasti. Če prehitro zrasteš, lahko bumerang zelo hitro prileti nazaj. Se pravi, če preveč investiram svoja sredstva v zaloge, se lahko zgodi da te zaloge ne bom mogel prodati. Zato sedaj poslujemo počasi in taktično.

Sicer sva se dotaknila teme o kadrih že prej, pa vendar me zanima, kakšni so vaši plani na tem področju?

Ostati v teh okvirih, ker so stroški previsoki. Dokler »sfolgamo« obseg dela, ne vidim nobene potrebe po širjenju števila zaposlenih. Ob takem obsegu dela, da poleg vseh stroškov in finančnih obveznosti ravno pokrijemo tudi stroške dela za tri zaposlene v podjetju, si tega tudi ne moremo privoščiti. Človeška delovna sila je v Sloveniji najdražji segment za podjetja. Poleg tega je podjetje zasnovano tako, da ne proizvajamo izdelkov na sedežu podjetja, pač pa se poslužujemo »outsourcing-a« oziroma kooperacijske proizvodnje. Tako da iz tega naslova ne potrebujemo delavcev, pač pa potrebujemo delavce na področju knjigovodstva, računovodstva, nabave, prodaje in trženja. In ta področja zaenkrat lahko pokrivamo sami trije (člani družine).

Pa so zaposleni motivirani? Kako jih vi motivirate?

Oh ja, motivacija zaposlenih je na vrhuncu. Tri nedelje v letu so lahko »frej« (smeh). Ne, pač če so skupinski rezultati dobri, se to mora nagraditi, da se taki rezultati nadaljujejo. Poznamo pa več nagrad, ki naj bi bile posledica dobrega skupinskega dela v podjetju, torej trinajste plače in božičnice... Taka je tudi moja želja, da si podjetje lahko privošči nagraditi zaposlene. Vendar se to v naši firmi na žalost ni zgodilo že zadnjih deset let.

Kateri so za vas ključni dejavniki inovativnosti za podjetnika?

Predvsem je pomembno, da se spremlja dogajanje na trgu. Kam grejo trendi. Pomembno je, da na terenu zna pridobiti informacijo, nek »feedback«, kaj trg potrebuje, kakšen artikel bo lahko prodal. Znotraj podjetja mora pa znati sproti zaznavati potrebe podjetja, torej če se mora firma reorganizirati, posodobiti ali pa spremeniti sistem delovanja, mogoče tudi opravljanje kakšne postranske dejavnosti.

Kako bi prenos podjetja izpeljali vi kot trenutni vodja podjetja?

Enostavno, s prodajo svojega deleža. Podjetja ne mislim podariti nikomur, ne svojim sinovom, ne drugim ožjim družinskim članom niti komu zunanjemu. Ampak puščam odprte možnosti, da če se dokažejo in pridno delajo, potem se da kaj dogovoriti. Sicer sem svojemu sinu že ponudil firmo za 2 mio EUR, da mi odplačuje po obrokih na mesec, se pravi da imam od firme neko mesečno rento, da normalno preživim in se posvetim hobijem, pa je rekel da sem zmešan. Seveda, če pa umrem se pa to avtomatsko prenese, prevzame ali kakorkoli bi se oni (družinski člani, udeleženci v podjetju) zmenili med seboj.

Torej naslednika še niste izbrali?

Ne, nisem. Oziroma ne vem, kako se bo odločil. Dal sem mu ponudbo, od nje pa zaenkrat ne mislim odstopiti. Jaz si sicer želim, da firma ostane v družinskem krogu, da bodo moji potomci imeli neko zapuščino, od katere se bodo lahko preživljali, če bodo to seveda hoteli. Ni pa rečeno. Lahko se zgodi, da firmo prodam kateremukoli kupcu. Mogoče bo sin hotel biti pilot, jaz ga ne morem prisilit, da se bo s »cunjami« ukvarjal. Ampak ne more mu firma kar pasti v roke, potrebno se je dogovoriti o sistemu prenosa.

Na kakšen način bi se pa moral vaš naslednik dokazati, da postane naslednji vodja podjetja?

Ne, on (sin) se je že dokazal. S svojim delom in pa znanjem, ki ga je pridobil preko prakse. To je to, kar sva se že prej pogovarjala glede iznajdljivosti, učljivosti in tako naprej. Predvsem pridnost, vidi se da pri svojem delu uporablja znanje, ki ga je pridobil v praksi. Ker teorija mu v tej branži nič ne pomaga. V tem podjetju ne potrebujemo ljudi z diplomo, doktoratom in tako naprej, potrebujemo ljudi, ki so iznajdljivi. Edino kar ga lahko pokoplje je njegov jezik. Ah, saj sem bil jaz isti. Ampak mene je toliko let delovne dobe veliko izučilo, on pa po dveh letih v firmi že misli, da je najpametnejši v tem poslu. Še veliko kilometrine mu manjka, praksa dela svoje. Je pa žalostno, da me ne posluša ko mu povem, kje sem jaz delal napake, on pa jih ponavlja. In potem skoči v »luft« kot da je konec sveta. Iz napak se učimo. Še veliko kilometrine mu manjka, praksa dela svoje.

In ko bi prišlo do predaje vodilne funkcije v podjetju vašemu nasledniku, kateremukoli že, kakšni so potem vaši načrti? Čemu bi se posvetili?

Ah, jaz osebno imam toliko drugega za početi, da ni za skrbeti. Je pa tako, ko predaš vodilno funkcijo naslednjemu, še vedno spremljaš poslovanje kot lastnik. Da se razumemo, če in ko bom predal vodilno funkcijo nasledniku, svojemu sinu ali komu drugemu, lastniški delež bom obdržal. V samo poslovanje se potem ne bi vtikal, bom pa zahteval mesečno vpogled v bilance in finančne rezultate. Da spremljam, kam firma plove. Če bom videl, da firma

stagnira, potem je že nisem dal v prave roke. Brez problema bom našel koga drugega bolj sposobnega.

Priloga 2: Zapis pogovora z naslednikom izbranega družinskega podjetja

Kaj je za vas definicija družinskega podjetja?

Definicija družinskega podjetja je zame podjetje, kjer so lastniki podjetja in zaposleni na vodilnih delovnih mestih člani ene družine.

Ali uvrščate vaše podjetje v to definicijo?

Seveda, ker smo malo mikro podjetje, zaposleni smo trije člani družine. Podjetje je v lasti moje mame in očeta. Direktor podjetja je oče, mama vodi računovodstvo in je tudi prokuristka, jaz pa sem komercialist. Torej naše podjetje je v lasti družine in vodimo ga družinski člani.

Kakšne lastnosti mora po vašem mnenju imeti družinski podjetnik v današnjem poslovnem okolju v vaši branži podjetja?

Mislim da ne samo v našem družinskem podjetju, pač pa v vseh. Pomembno je, da podjetniku ni težko delat, ne glede na branžo, ker tako ali tako dela zase. Da ne gleda na čas, ne gleda na delovne ure, ker v družinskem podjetju je to zelo fleksibilen dejavnik in konec koncev to ostane njemu oziroma družini. Mora biti iznajdljiv, mu ne sme biti vseeno za podjetje, ker to mu ni samo navadna služba, vsaj jaz tako mislim. Preizkušati mora čim več novih idej, ker ne sme zaostati samo na enem nivoju. Je pa tako pri vseh podjetjih, ne samo pri družinskemu. Pri družinskem podjetju je to toliko bolj izrazito. Mislim, da se moraš kot družinski podjetnik truditi dvakrat več, kot v drugih podjetjih, ker konec koncev je to tvoje podjetje.

Katere od lastnosti, ki ste jih našli, mislite da imate vi?

Čisto vse!

Kakšni so trenutni cilji in poslovne usmeritve vašega podjetja?

Trenutne usmeritve našega podjetja so, da se razvijamo v pridobivanju čim več končnih potrošnikov, brez posrednih trgovcev. Da imamo čim bolj moderne kroje, da se še bolj posvetimo kvalitetni moški konfekciji, ker smo na tem področju že zrastle in smo postali tudi močnejši. Cilji pa so posledično rast prodaje, finančna stabilnost in prepoznavnost blagovne znamke.

Na kakšen način v podjetju sprejemate odločitve?

S kolegiji. Odločitve sprejemamo skupaj, zadnjo besedo pri potrditvi ima vedno direktor. Se pa med seboj poslušamo, kaj imamo vsi za povedati. Sestanke imamo skoraj vsak dan, vsako jutro. Niso ravno uradni sestanek, bolj so to neuradni pogovori o tem, kaj smo v prejšnjih dneh delali, kaj se je dogajalo, kako bomo delali naprej v proizvodnji, kaj je potrebno narediti v tekočem tednu, kakšni so cilji do konca meseca, kaj je potrebno izboljšati in tako naprej. Je

pa časovno obdobje izboljšav pri nas malo daljše, ker smo zelo majhno podjetje z več različnimi usmeritvami.

Katere so vaše trenutno delovne funkcije v vašem družinskem podjetju?

Trenutno sem deklica za vse. V pogodbi mi sicer piše da sem komercialist, kar je res moja primarna naloga, da sem v stiku s strankami in našimi tovarnami. Vodim tudi skoraj celotno proizvodnjo, maloprodajo, iščem nove stranke, urejam tudi marketing, oglaševanje na spletni strani... Sekundarno sem pa tudi skladiščnik in čistilka.

Si želite naslediti oz. voditi družinsko podjetje?

Seveda. Ker imamo že zastavljene cilje, kako bo naše podjetje postalo znano, predvsem na Balkanu in po Evropi. Mislimi da imamo dobre ideje in dobro zastavljene cilje, prodaja se iz dneva v dan izboljšuje. Končni potrošniki se tudi vračajo k nam, zaradi česar verjamem v naše izdelke, da so kvalitetni in cenovno dostopni, in želim to ohraniti in pa izboljšati. Zato bom z veseljem nekoč prevzel mesto direktorja, ker verjamem v naše podjetje in naš posel.

Imate kakšne alternative za svojo kariero?

Imam. Ampak če mi ne bi bilo potrebno, ne bi sprejel teh alternativ. Samo v primeru, da bi šlo naše družinsko podjetje v stečaj ali bi končali s poslovanjem v katerikoli drugi obliki, ker mislim da, ko si enkrat v družinskem podjetju, delaš za vsako ceno, ker s tem rasteš tudi osebno. Dejansko je težko zapustiti domače podjetje, če ni težav v odnosih z zaposlenimi ali podjetje finančno ne bi več moglo poslovati. Povem iz svojih izkušenj, ker sem zelo navezan na naše podjetje. Če gre podjetju slabo, sem slabe volje in si razbijam glavo s tem, kako priti do rešitev. Ko gre podjetju dobro, sem dobre volje tudi jaz, tako v privatnem kot poslovnem življenju. Drugo službo bi iskal samo v primeru, če bi se na smrt pokregal s starši ali pa da bi zaprl podjetje. Deloval bi pa na področjih, kjer imam veliko izkušenj, se pravi v marketingu, komerciali in prodaji.

Ali z vodstvom že načrtujete prevzem podjetja?

Iz moje strani trenutno ne. Iz očetove strani pa se že vidi, da pripravlja teren, da bo nekoč predal podjetje, ampak mislim da še nekaj let iz tega ne bo nič.

Pa ste se že kaj pogovarjali o tem?

Smo se, ampak nič resnega. Trenutno niti sam nočem še prevzeti podjetja, pa ne zato ker ne bi imel dovolj izkušenj, nimam niti želje, saj oče trenutno zelo dobro vodi podjetje. Tako da bo preteklo še kar nekaj časa, preden se zamenjajo vloge.

Kaj mislite, da je pomembno za naslednika, da uspešno prevzame družinsko podjetje?

Zelo je pomembno, da pozna podjetje v celoti. Da spozna vsa delovna mesta v podjetju, tako da razume in pozna procese in naloge, da razume zaposlene, da vidi njihov trud in da se vzpostavi medsebojno zaupanje. Podjetje mora poznati stoodstotno. Sam mora iti čez vse te procese, ki se dogajajo v podjetju.

Je tako tudi pri vas?

Točno tako. Prvo sem bil skladiščnik, potem sem spoznal maloprodajo, iz maloprodaje sem prišel na področje poslovanja s pravnimi osebami, potem sem bil vodja nabave, zdaj sem se vključil še v proizvodnjo. Tako da zdaj poznam vse procese v podjetju in vse lahko opravljam samostojno, si pa delo med seboj porazdelimo. Nekaj poslov izpeljem jaz, nekaj oče, med seboj si tudi pomagamo.

Kaj mislite, kakšne lastnosti bi moral pokazati naslednik, da bi bil primeren temu nazivu?

Pokazati bi moral željo po uspehu. Željo po delu, po nadgradnji podjetja, da pokaže, da želi podjetju dobro. Mora znati vsakemu prisluhni, pokazati energijo in voljo do dela, ker je tako tudi zgled ostalim. Bistvene so tudi izkušnje, v praksi ti izobrazba ne pomaga veliko. Je neka podlaga, ni pa to vse. Največ izkušenj pridobiš v praksi.

Kako bi prenos podjetja na naslednika izpeljali vi?

Na enak način, kot so uvajali mene. Naslednika bi dal čez vse procese podjetja, da ga razume stoddotno. To bi moral biti človek z vizijo in željo po delu, iz tega pridejo tudi izkušnje in znanje. Samega procesa si pa še ne znam zamisliti, ker še sam nisem šel čez to. Mislim, da je pomembno načrtovati, da se prvo dobro uvede naslednika, da ga pelješ do strank in dobaviteljev, da začne razvijati veze in poznanstva. Počasi mu predaš vso papirologijo in posle, mu daš vedeti kje je trenutno podjetje in kaj vse ga še čaka, kaj mora opraviti, ko prevzame vodstvo, potem se pa umakneš. To je sicer v vseh podjetjih, ne samo v družinskih. Je pa tako, da ko predaš podjetje, bo bivši direktor še vedno lastnik. Tako je v našem primeru. Če in ko mi bo moj oče predal mesto direktorja, bo še vedno lastnik podjetja in ga bo z vso pravico zanimalo, kaj se dogaja s podjetjem in kako posluje. Je le preživel večino življenja v tem podjetju in mu ni vseeno. Lahko je to dobro, lahko je to slabo, ker tukaj prihaja do razlik v generacijah, v razmišljanju dveh različnih generacij. Mi bo pa celo življenje mentor, in vem da se bo po svojem odhodu še vedno vtikal v poslovanje podjetja, kar se mi zdi tudi prav. Nikomur iz družine ne sme biti vseeno za prihodnost podjetja.

Kateri so za vas ključni dejavniki inovativnosti za podjetnika v branži vašega podjetja?

Za inovativnost moraš imeti vizijo in ideje, kako kaj izpeljati. Poznati moraš trg, imeti željo in predvsem pogum, da to karkoli novega sploh narediš.

Imate v načrtu kakšne inovacije po vašem prevzemu podjetja?

Imam. Pa ne želim povedati, katere. Poslovna skrivnost. (smeh)

Kakšni so plani na področju kadrovske sestave po vašem prevzemu v prihodnosti?

Ni nekih velikih planov na tem področju. Zaenkrat delamo normalno, zato bi jaz kar ohranil kadre tako kot so že sedaj. Vse te visoke funkcije želim ohraniti v okviru družine, mogoče v procese vključiti tudi zunanje izvajalce. Kako bi pa to ohranil v okviru družine, pa še ne vem, ker nimam potomcev. Imam brata, za katerega imam že v mislih popolno delovno mesto, imam dekle, za katero vem, da si želi delati v knjigovodstvu, samo ne vem še kakšne želje

imajo po tem, da bi delali v družinskem podjetju. Bomo videli, kako se bo vse razvijalo. Želim pa seveda ohraniti kadrovsko strukturo v družinskem krogu, ker jim bom najbolj zaupal. Seveda pa če bo podjetje in obseg dela rasel, se bo širila tudi kadrovska sestava, s tem da želim v tem primeru vključiti tudi širši krog družine, tudi družino mojega dekleta, ali pa celo zunanje sodelavce.

Kako pa nameravate voditi in motivirati zaposlene?

Predvsem ne maram ljudi, ki delajo točno v okviru osem urnega delovnika. V družinskem podjetju, vsaj v našem je to nesprejemljivo. Potrebujemo ljudi, ki ne gledajo na uro. Pomembno je zavedanje, da je kakšen dan potrebno priti prej v službo in kakšen dan tudi podaljšati. Naša družina hodi v službo tudi čez vikend, če je potrebno. In pri takšnih stvareh se tudi vidi, koliko je človek pripravljen vložiti sebe v svoje delo in podjetje. Če je tak trud in rezultat pri delu viden, se bi iz moje strani seveda to nagradilo. Poznamo pa več vrst nagrad, nekateri si želijo denarnih nagrad, dodatnega dopusta ali pa celo materialnih nagrad. Ni pomembno kakšna nagrada je, vse je v dogovoru. Verjamem, da bi se tudi moj oče posluževal nagrajevanja zaposlenih, vendar trenutno nimamo takšnih zaposlenih, ki ne bi bili že sami po sebi motivirani za delovanje v dobro podjetja. Poleg tega pa nam finančno stanje zaenkrat denarnih nagrad še ne dopušča. Meni osebno veliko pomeni to, da je podjetje naše. Od njega je odvisna prihodnost naše družine. Motivacije za delo meni in mojim staršem torej ne manjka. Nagrajeni smo že s tem, da poslujemo dobro in da se končni potrošniki vračajo k nam ter s tem pripomorejo k prepoznavnosti. Naša nagrada je rast podjetja.

Kakšne cilje želite doseči ko prevzamete podjetje?

Da prepričamo slovenske potrošnike, da ima naše podjetje kvalitetno poslovno konfekcijo po dostopnem cenovnem rangi in razširiti prepoznavnosti naše blagovne znamke po srednji Evropi in Balkanu. Primarno pa želim in od sebe pričakujem, da bo podjetje poslovalo tako dobro kot sedaj, in stremim k temu, da bo podjetje še naprej rastlo. Izziv bo predvsem povečanje proizvodnje moške konfekcije, zaradi kapacitet, ki jih imamo trenutno na voljo, in pa uveljaviti blagovno znamko na domačem in tujem trgu.