

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Andrea Matic

DRUŽINSKO PODJETJE NA HRVAŠKEM

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2008

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Andrea Matic

Mentorica: izr.prof.dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

DRUŽINSKO PODJETJE NA HRVAŠKEM

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2008

DRUŽINSKO PODJETJE NA HRVAŠKEM

Diplomsko delo govori o družinskem podjetništvu na Hrvaškem. Pojem družinskega podjetja se vedno bolj kaže kot oblika podjetja, ki se vse bolj pojavlja in uspeva v močno rastočem hrvaškem privatnem sektorju. Družinsko podjetje je kombinacija dveh povsem različnih sistemov: družine in podjetja. Sistem družine je zgrajen na čustvih, lojalnosti in skrbi za blaginjo družinskih članov. Sistem podjetja pa zasleduje rezultate, temelji na učinkovitem izpolnjevanju zadanih nalog. V večini evropskih tranzicijskih ekonomij, pa tako tudi na Hrvaškem, družinska podjetja nastajajo kot odgovor na neučinkovitost podjetja v državnem lastništvu in propad velikih podjetij.

Diplomsko nalogo sem razdelila na dva dela, teoretični in empirični del. Prvi del sem posvetila teoretskim in strokovnim prispevkom na področju družinskih podjetij, pomankljivostim i prednostim družinskih podjetij, življenjskem ciklu družinskih podjetij ter družinskih generacij in prenosu nasledstva na naslednjo generacijo. V zadnjem delu, empiričnem, sem se osredotočila na stanje družinskih podjetij na Hrvaškem, ter sem omenjeno teorijo pokrepila s primerom enega družinskega podjetja.

KLJUČNE BESEDE: podjetje, družina, družinsko podjetje, družinska podjetja na Hrvaškem

FAMILY BUSINESS IN CROATIA

A family firm is a combination of two completely different systems, a family on one side and a firm on the other. The family system is built on feelings and above all loyalty and care for the family members well being. A business system revolves around achieving high scores/ results which are product of an efficient assignment solving. That system focuses on maintaining jobs of family members as well as of other employees.

My final thesis is divided in two parts. Theoretical and empirical. The first part analyse the theory of the family business, its advantages and its disadvantages. It centers on the "cycle of life" of the firm itself and the family generations emphasizing the succession of heritage on to the next generation. The second, empirical part deals with empirical evidence on position of family businesses in Croatia. The above mentioned theory is illustrated by the example of one family business in Croatia .

KEY WORDS: firm, family, family firm, family business in Croatia

KAZALO

1. UVOD	6
I. TEORETIČNI DEL	
2. TEORETIČNE OPREDELITVE DRUŽINSKIH PODJETJA	9
2.1. POJEM DRUŽINSKEGA PODJETJA	10
2.2. DEFINICIJE DRUŽINSKEGA PODJETJA	8
3. DRUŽINA IN PODJETJE	14
3.1. NASPROTJE MED DRUŽINSKIM IN POSLOVNIM SISTEMOM	14
3.2. POMANKLJIVOSTI IN PREDNOSTI DRUŽINSKIH PODJETJA	17
3.3. MODEL TREH KROGOV DRUŽINSKEGA PODJETJA	20
3.4. ŽIVLJENSKI CIKEL DRUŽINSKEGA PODJETJA	22
3.4.1. Temeljni vzroki neuspeha družinskih podjetij.....	25
3.5. ŽIVLJENSKI CIKEL DRUŽINSKIH GENERACIJ VKLJUČENIH V POSLOVANJE DRUŽINSKIH PODJETIJ.....	25
3.6. DRUŽINSKI ODNOSI IN MOŽNI KONFLIKTI.....	28
3.6.1. Vključenost družine v družinsko podjetje.....	28
3.6.2. Vpliv družinskih odnosov in konfliktov na razvoj družinskega podjetja	30
3.7. DRUŽINA IN KULTURA DRUŽINSKEGA PODJETJA	32
3.8. VODENJE DRUŽINSKIH PODJETIJ	33
3.9. Razsežnost družinskih podjetij v svetovni ekonomiji.....	35
4. NASLEDSTVO	36
4.1. NAČRTOVANJE PRENOSA LASTNIŠTVA	37
4.1.1. Spodbujanje možnih naslednikov.....	38
4.1.2. Izbira naslednika.....	39
4.1.3. Izobraževanje naslednika	40
4.2. DEJAVNIKI KI VPLIVAJO NA USPEH PROCESA NASLEDSTVA ...	41
II. EMPIRIČNI DEL	
5. DRUŽINSKA PODJETJA NA HRVAŠKEM	43
5.1. Položaj in smernice malega podjetništva	44
5.2. Primer družinskega podjetja na Hrvaškem «Diver Sport Center d.o.o.» ..	47
5.2.1. Življenski cikel podjetja in družinskih generacij podjetja «Diver» ...	49
5.2.2. Kultura in stil vodenja «Diver Sport Centra».....	50
5.2.3. Ureditev nasledstva v podjetju «Diver Sport Center».....	51
5.3. Priporočilo za prihodnje vodenje podjetja	53
5.3.1. Primer družinske ustave.....	54
6. Zaključek	57
7. LITERATURA	60
8. PRILOGA	62
PRILOGA A: Vprašanja za intervju	62
Seznam tabel, slik in grafov	
Tabela 2.1: Izbrane definicije v literaturi	11
Tabela 2.2: Pregled definicij družinskega podjetja po Handlerjevi	12
Tabela 3.1: Različne značilnosti družine in podjetja	15
Slika 3.2: Neravnotežje družinskega in poslovnega sistema	16
Slika 3.3: Ravnotežje družinskega in poslovnega sistema.....	16
Slika 3.4: Model treh krogov družinskega podjetja	21
Slika 3.6: Pregled faz življenskih ciklov družinskega podjetja	27

Slika 5.1: Lastniška struktura in organizacijske vloge v podjetju Diver	48
Slika 5.2: Lastniška struktura in organizacijske vloge v 2.fazi	52
Graf 3.5: Pregled faz življenjskih ciklov	24

1. UVOD

Najpomembnejše v življenju večine ljudi so njihove družine in njihovo delo. Pojem družinskih podjetij je lahko razumljiv. To so podjetja, ki združujejo oboje, družino in delo. Družinsko podjetništvo je sestavni del gospodarskega okolja in značilno za zdrave, ekonomsko in socialno razvite države.

Nastanka družinskih podjetij ni mogoče precizno locirati v času in prostoru, mogoče pa je predpostaviti, da ima zelo bogato preteklost. Pojav prvih družinskih podjetij sega v obdobje pred štirimi tisočletji. Družinska podjetja so se razvijala v skoraj vseh kulturah. Uveljavila so se pri Arabcih, Egipčanih, Judih, Grkih, Feničanih, Rimljanih ... in vsi ti so bili znani kot dobri trgovci in obrtniki (Kružić 2004:3).

Družinsko podjetništvo predstavlja najbolj priljubljeno in najpogosteje zastopano obliko lastniškega organiziranja in poslovnega upravljanja na svetu. Ta oblika podjetništva je ogrodje ekonomskega razvoja svetovnega gospodarstva.

Raziskave o družinskih podjetjih kažejo, da 95 % ekonomije ZDA nadzorujejo ali upravljajo družine in tako pomenijo gonilno silo ameriškega gospodarstva. V Veliki Britaniji ta delež dosega 75 % vseh podjetij, na Švedskem 90 %, v Španiji 80 %, v Švici od 85 do 90 %, v Italiji od 75 do 90 % ... Raziskave opozarjajo na to, da je družinsko podjetništvo razvito na območju vse Evrope in da se še razvija in napreduje (Colli 2003:15-16).

Enotne opredelitve pojma družinskega podjetja v strokovni literaturi pravzaprav ni mogoče zaslediti. Različni ekonomski, pravni, sociokulturni in drugi pogoji, ki vplivajo na poslovanje družinskih podjetij po vsem svetu, implicirajo težave v striktni določitvi pojma družinskega poslovanja. Družinsko podjetje nastane takrat, ko člani družine z ustanovitvijo podjetja združijo svoje pridobitniške interese.

Družinsko podjetje je kombinacija dveh povsem različnih sistemov: družine in podjetja. Sistem družine je zgrajen na čustvih, lojalnosti in skrbi za blaginjo družinskih članov. Sistem podjetja pa je usmerjen v rezultate, ki temeljijo na učinkovitem izpolnjevanju zadanih nalog, v njem pa ni prostora za čustva, ki so

temelj družinskih odnosov. Ta dva sistema v interakciji lahko povzročata konflikte, ki pogosto slabo vplivajo na podjetje ali družino. Prehod v drugo generacijo v ZDA preživi le tretjina družinskih podjetij, manj kot 10 % jih uspe preživeti tudi v tretji generaciji.

V večini evropskih tranzicijskih ekonomij, tako tudi na Hrvaškem, družinska podjetja nastajajo kot odgovor na neučinkovitost podjetij v državnem lastništvu in propad velikih podjetij. Poznamo tri vidike ustanovitve družinskega podjetja: ustanovitev zaradi priložnosti, ustanovitev zaradi nuje in kot »back up« načrt v primeru izgube delovnega mesta. Tranzicija družbenega in ekonomskega sistema, ki se je začela leta 1990, je implicirala izrazito značilno povečanje števila komaj ustanovljenih družinskih podjetij, pa tudi tistih, ki so v procesu spreminjanja lastništva in privatizacije postajala lastništvo posameznih družin.

Družinska podjetja v Republiki Hrvaški niso bila predmet podrobnega raziskovanja, zato njihovega vpliva na nacionalno ekonomijo ni mogoče precizno ugotoviti. Po podatkih finančnih strokovnjakov je delež družinskega podjetništva v skupnem številu gospodarskih subjektov na Hrvaškem približno 70 %. Posamezna družinska podjetja na Hrvaškem dosegajo več kot 4 milijarde ameriških dolarjev letnega prometa in zaposlujejo več kot 20.000 delavcev. Med temi so Agrokor, Getro, Gavrilović, Frank, Pevec, Kerum, Pivac in Zubak (Radusinović in Đurđević 2007:24). Poleg velikih družinskih podjetij v lasti hrvaških družin, pa je čedalje več tudi manjših, ki dosegajo zelo dobre poslovne rezultate.

Živim v podjetniški družini in z mojo zaposlitvijo bo mogoče poslovanje tega podjetja uvrstiti v družinsko podjetništvo. Namen mojega diplomskega dela je razširiti in sistematično povezati znanje o družinskem podjetništvu ter na splošno prikazati stanje družinskih podjetij na Hrvaškem.

Dejstvo je, da v zadnjem času na Hrvaškem število majhnih podjetij narašča in da ta postajajo pomembna za gospodarstvo. Majhna podjetja, od katerih je največ družinskih, se lažje prilagajajo spremembam na trgu, učinkovito uporabljajo razpoložljive vire, hitreje spoznavajo zahteve trga in kupcev. Zanimalo me je, ali na Hrvaškem obstajajo ustrezna združenja, ki nudijo družinskim podjetjem tehnološko, pravno in finančno podporo.

Omejitev, s katero sem se soočila pri empiričnem delu diplomske naloge, zadeva zaprtost družinskega podjetja. Lastniki podjetij nasploh neradi govorijo o svojih težavah, še bolj pa to velja, če gre za družinsko podjetje. Tako sem imela težave uresničiti prvotno širše načrtovano raziskovalno delo.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela. V prvem delu sem na podlagi študija literature opredelila definicijo družinskega podjetja, simbiozo družinskega in poslovnega sistema ter prenos nasledstva na naslednjo generacijo. Drugi del diplome je empirični del, kje sem omenila stanje in gibanje majhnih podjetij na Hrvaškem, trend ustanavljanja družinskih podjetij ter s pomočjo intervjuja lastnika družinskega podjetja na Hrvaškem skušala omenjeno teorijo ilustrirati s podatki iz prakse.

I. TEORETIČNI DEL

2. TEORETIČNE OPREDELITVE DRUŽINSKIH PODJETIJ

Pojem družinskega podjetja je v pogosti rabi, težko pa je natančno določiti njegov pomen. Skoraj vsem opredelitvam je skupno to, da pri družinskem podjetju poudarjajo neke vrste prepletanje med družino in podjetjem. To prepletanje je po navadi večplastno in se pojavlja v lastniški in oblastni oziroma vodstveni strukturi podjetja in organiziranja družbenega življenja. Torej prihaja do prepletanja delovnih in družbenih vlog. Po navadi gre za podjetje, kjer člani ene družine obvladujejo lastništvo in vodenje podjetja.

2.1. POJEM DRUŽINSKEGA PODJETJA

Za razumevanje opredelitve družinskega podjetja je pomembno poznavanje pojma družina. Družina je opredeljena kot najpomembnejša in najelementarnejša oblika človeške združbe.

Glede na sestavo družine ločimo naslednje vrste družin:

- dvogeneracijsko (nuklearno) družino, ki jo sestavljajo starši in otroci,
- sestavljeno družino, ki sestoji iz več družinskih jeder (nuklearnih družin), ki lahko pripadajo isti ali različni generaciji,
- razširjeno družino, ki navadno obsega enodružinsko jedro in bližnje, najpogosteje neporočene, ostarele in ovdovele sorodnike (Duh 2003:20).

Družinska podjetja sestavljajo družine iz vseh treh vrst družin.

Družinsko podjetništvo nastaja s prekrivanjem in medsebojno interakcijo treh podsistemov - poslovanja, družine in lastništva, in kjer imata prva dva skrajno različno interno logiko.

Narava poslovanja je povsem protislovna naravi družine - družine upravljajo čustva, poslovanje pa objektivnost in realnost; družine so do svojih članov zaščitniško usmerjene, poslovanje pa občutno manj; družine se nagonsko izogibajo spremembam, poslovanje brez njih ne more.

Družinsko podjetje je opredeljeno kot zapleten in dinamičen socialni sistem.

Noben od teh podsistemov se ne more razviti samostojno oziroma kot ločena celota.

Tako pridemo do ugotovitve, da je družinsko poslovanje tisto:

- v katerem ima družina večinski lastniški delež in v skladu s tem stalni vpliv na razvoj poslovanja,
- v katerem so glasovalne pravice razdeljene tako, da ima družina lahko kontrolno funkcijo,
- v katerem komparativna prednost izvira in se razvija iz medsebojne interakcije družine, poslovanja in lastništva, predvsem takrat, kadar gre za močno družinsko skupnost.

2.2. DEFINICIJE DRUŽINSKEGA PODJETJA

Raziskovalci skušajo z različnih zornih kotov čim bolj natančno osvetliti bistvene značilnosti družinskih podjetij. Vsak avtor postavi svojo opredelitev, ki izpostavlja določene značilnosti. Če upoštevamo mnenja domačih avtorjev, je družinsko podjetje tisto podjetje, ki je v lasti družine in v katerega aktivnosti je vključen eden ali več družinskih članov. Kriteriji, kot so odstotek lastništva podjetja, vpliv pri glasovanju o pomembnih vprašanih poslovanja, možnost kontrole, vključenost več generacij v poslovanje, aktivni menedžment družinskih članov in podobno, služijo za podrobnejše določanje družinskega podjetja (Buble 2003:83). Kuvačić pod pojmom družinskega podjetja predpostavlja vsako obliko podjetništva, v katero so z delom vključeni izključno člani ene družine in njihovi prvi sorodniki po moški ali ženski strani (Kuvačić 1999:117). V tuji literaturi (Bork v Kuvačić 1999:128) pod pojmom družinskega podjetja razumejo vsako poslovanje člana družine, ki ga pozneje prevzame, vodi in razvija nekdo od drugih njenih članov. Syms (1992:5) prepozna družinsko podjetje v primeru, če sta vanj vpleteni vsaj dve generaciji družine. Handler (1989:259) izhaja iz ključnih upravljaljskih pravic, ki so v družinskem podjetju rezervirane za družinske člane. Leach (1991:3) opredeljuje, da je družinsko vsako podjetje, na katerega poslovanje vplivajo družinske povezave in s tem družinska čustva.

Pregled omenjenih definicij prikazuje Tabela 2.1.

Tabela 2.1: Izbrane definicije družinskega podjetja v literaturi

AVTOR	DEFINICIJE
Buble (2003:83)	Družinsko podjetje je podjetje, ki je v lasti družine in v katerega aktivnosti je vključen eden ali več članov družine.
Kuvačić (1999:117)	Pod pojmom družinsko podjetje razume vsako obliko družinskega podjetja, v katerega so z delom vključeni izključno člani ene družine in njihovi prvi sorodniki po moški ali ženski strani.
Bork v Kuvačić (1999:128)	Družinsko podjetje je vsako poslovanje, ki ga začne član neke družine in ki ga pozneje prevzame, vodi in razvija neki njen drugi član.
Syms (1992:5)	V podjetje sta vpleteni vsaj dve generaciji družine.
Handler (1989:259)	Glavne upravljalne funkcije v družinskem podjetju zasedajo družinski člani.
Leach (1991:3)	Družinsko podjetje je vsako podjetje, na čigavo poslovanje vplivajo družinske povezave in s tem družinska čustva.

Pri raziskavah na temo družinskih podjetij se pojavi problem neenotne definicije družinskega podjetja, ker različni raziskovalci uporabljajo različne opredelitve, to pa ne omogoča primerljivosti rezultatov raziskav.

Kot primer lahko navedem različne ocene o prisotnosti družinskih podjetij v ZDA. Po nekaterih raziskavah predstavljajo družinska podjetja 90 % vseh podjetij, po drugih raziskavah avtorji navajajo, da ta delež dosega 95 %, najti pa je mogoče tudi podatke, da je v strukturi vseh podjetij kar 96 % družinskih podjetij (Duh 2003:13). Do teh razlik prihaja zaradi različnega opredeljevanja družinskih podjetij.

Handler (1989:260) je poskusila znane definicije drugih avtorjev opredeliti z vidika štirih različnih dimenzij, s pomočjo katerih raziskovalci družinskih podjetij pogosto opredeljujejo družinsko podjetje. Te dimenzije so:

- delež lastništva in/ali menedžmenta,
- stopnja vpletenosti družine v podjetje,
- pripravljenost na prenos iz generacije v generacijo,
- kombinacija več dimenzij.

V Tabeli 2.2 je navedenih nekaj definicij družinskega podjetja z vidika posameznih dimenzij in kombinacij le-teh.

Tabela 2.2: Pregled definicij družinskega podjetja po Handlerjevi

LASTNIŠTVO – MENEDŽMENT	
Alcorn (1982:23)	»Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija ... Če je del delnic javno dostopen, mora družina tudi voditi podjetje.«
Barry (1975:42)	»Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine.«
Barnes, Hershon (1976:106)	»Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine.«
Dyer (1986:xiv)	»Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na odločitve v zvezi z lastništvom in menedžmentom vplivajo družinski odnosi.«
Lansberg in drugi (1988:2)	»Podjetje, v katerem imajo člani družine zakonski nadzor nad lastništvom.«
Stern (1986:21)	»Podjetje, ki je v družinski lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin.«
VPLETENOST DRUŽINE V PODJETJE	
Beckhard, Dyer (1983:6)	»Podsistemi v sistemu družinskega podjetja vključujejo: podjetje kot entiteto, družino kot entiteto, lastnika kot entiteto in povezujoče elemente, kot je na primer upravni odbor, nadzorni svet.«
Davis (1983:47)	»Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavljata osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljujeta njegovo enkratnost.«
MOŽNOSTI GENERACIJSKEGA PRENOSA	
Churcill, Hatten (1987:52)	»Kot družinsko podjetje po navadi razumemo dejstvo ali zaznavo, da mlajši družinski član že prevzema oziroma želi prevzeti nadzor podjetja od starejšega.«
Ward (1987:252)	»Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine.«
UPORABA VEČ KRITERIJEV	
Donelly (1964:94)	»Podjetje štejemo za družinsko takrat, kadar je tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar ta povezava vpliva na politiko podjetja, interese ter cilje družine.«
Rosenblatt et al. (1985:4)	»Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta ali sta bila najmanj dva člana družine neposredno vključena v podjetje.«

Vir: Handler v Duh (2003:14)

»Družinsko podjetje namreč ni pravni pojem, ampak je bolj sociološki pojem, ki označuje povezanost podjetja in družine z ekonomskega, narodnogospodarskega in sociološkega vidika ter s tem v širšem pomenu upošteva družbene odnose znotraj družine (glej Neubauer in drugi v Duh 2003:13).«

Različni ekonomski, pravni, sociokulturni in ostali pogoji, ki vplivajo na poslovanje družinskih podjetij po vsem svetu, implicirajo težave v striktni določitvi družinskega poslovanja. Zato naj definiranje družinskega podjetja poteka čim bolj ležerno oziroma naj bo dovolj fleksibilno, da lahko obsega vse možne situacije in vsebuje spremenljivo naravnost družine, v skladu s časom in geografskim območjem, ki ga zadeva.

3. DRUŽINA IN PODJETJE

Za družinsko podjetništvo sta značilni dve komponenti: komponenta družine in komponenta družinskega podjetja. Vsaka ima različno stopnjo razvojne intenzitete ter svoje interese, cilje, vrednote in norme. Specifičnost družinskih podjetij je, da člani družine, ki so zaposleni oziroma lastniki podjetja pri svojih poslovnih odločitvah težko zanemarijo čustveni naboj, ki ga s seboj prinaša družinsko življenje. Obravnavanje družinskih podjetij se tako osredotoča predvsem na problem ločevanja družinskega in poslovnega. Najuspešnejša družinska podjetja so tista, ki uspejo najti pravšnjo mero interakcije obeh sistemov (Leach 1991:14).

3.1. NASPROTJE MED DRUŽINSKIM IN POSLOVNIM SISTEMOM

Cilji družine ter cilji podjetja so lahko skladni ali pa so v medsebojnem konfliktu, ker tisto, kar je dobro za družino, mogoče ni dobro za podjetje ter nasprotno.

Na poslovni sistem vplivajo različni interesi, cilji in lastnosti, ki izhajajo iz družinskega sistema (kot so družinske želje, skrb, stabilnost družine, enakopravnost družinskih članov...). Osnovne zahteve poslovnega sistema so razvoj poslovnih kazalnikov, doseganje zahtevane delovne ravni ter pripravljenost odzvati se na morebitne spremembe. Omenjene značilnosti poslovnega sistema vplivajo tudi na norme, cilje in vrednote družinskega sistema.

Družinsko podjetje kot interakcijo dveh bistveno različnih sistemov prikazuje Tabela 3.1.

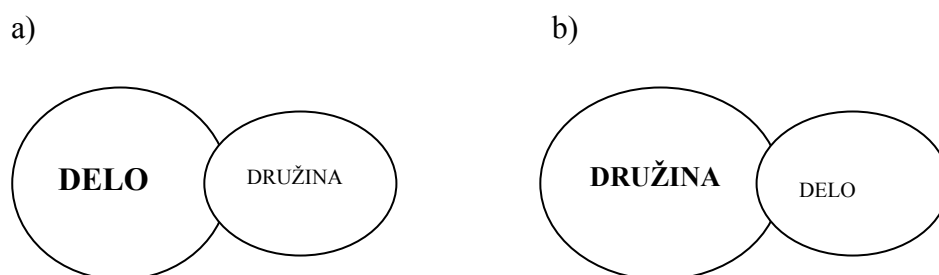
Tabela 3.1: Različne značilnosti družine in podjetja

DRUŽINSKI SISTEM	POSLOVNI SISTEM
<ul style="list-style-type: none"> • Emocionalni odnosi • Družinske želje • Ohranjanje stabilnosti • Temelji na čustvih • Prevladuje skrb za družinske člane • Enakopravnost družinskih članov • Pripadnost vse življenje 	<ul style="list-style-type: none"> • Poslovne lastnosti • Zahteve poslovanja • Upravljanje s spremembami • Nečustven (racionalen) • Zahteva in nagraduje rezultate • Izločitev tistih, ki ne dosegajo rezultatov

Vir: Carlock in drugi (2001:5), Benson in drugi (1990:17)

Na eni strani je družinski sistem in na drugi strani poslovni sistem. Stereotip je da je družinski sistem predvsem čustveno obarvan, temelječ na varnosti in enakopravnosti v družini ter nenazadnje tudi doživljenjski. Poslovni sistem je osredotočen na naloge, je iracionalen, nagraduje le rezultate in je izbirčen do zaposlenih (naredi ali pusti službo). V kolikor obstaja manjše prekrivanje teh dveh sistemov, je podjetje obvladljivo in na pravi poti, v kolikor pa je prepletenost prevelika, pa je podjetje preveč družinsko in premalo poslovno, z eno besedo neobvladljivo. Nujen pogoj za doseganje uspeha vsakega družinskega podjetja je vzpostavljanje ravnotežja med družinskim in poslovnim sistemom. Neravnotežje implicira prevladovanje poslovne vloge in ima po navadi za posledico krhanje družinskih odnosov, zmanjšano komunikacijo v družini, zanemarjanje družinskih želja in vrednot. Prevladovanje družinske vloge pa po drugi strani povzroča zanemarjanje poslovnih odnosov in slabše poslovanje, ker družinske želje prednjačijo pred razvojem družinskega podjetja.

Slika 3.2: Neravnotežje družinskega in poslovnega sistema

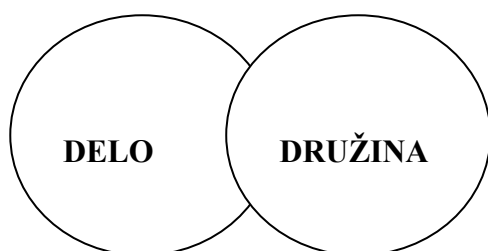


Vir: Hubler v Carlock (2001:7)

3.2.a: Prevladovanje delovne vloge pripelje do razpada družinskih komunikacij, družinske identifikacije, družinskega zaupanja.

3.2.b: Prevladovanje vloge družine lahko pripelje do razpada poslovnih komunikacij, poslovnih odnosov, procesa odločanja in strateških priložnosti, ampak ni nujno.

Slika 3.3: Ravnotežje družinskega in poslovnega sistema



Vir: Hubler v Carlock (2001:7)

3.3.a: Ravnotežje med poslovnim in družinskim sistemom omogoča zaupanje, poslovno učinkovitost in družinsko harmonijo.

Carlock in Ward (2001:4) sta navedla 5 variabel, potrebnih za doseganje ravnotežja med poslovnim in družinskim sistemom. Te so:

1. Kontrola: Pomembno je določiti način sprejemanja odločitev v družini, v procesu upravljanja s poslovanjem in procesu upravljanja lastništva podjetja.
2. Kariera: Omogočiti različnim članom družine možnost plačanih karier ali ostalih poslovnih vlog v poslovanju.

3. Kapital: Osmisliti mehanizem in sistem sporazumevanja, ki bo članom družine omogočal reinvestiranje dobička, če to želijo, in pridobitev koristi od produktov svojega dela ali lastništvo na način, ki ne oškoduje ostalih članov družine.

4. Konflikt: Ustrezno se pripraviti na reševanje konfliktov, ki nastajajo zaradi neskladja poslovnega in družinskega sistema.

5. Kultura: Vključiti družinske vrednote v razvoj podjetja, ker kultura družinskega podjetja predstavlja določene družinske vrednote, ki jih med opravljanjem in upravljanjem poslovanja družinski člani upoštevajo.

Uravnotežen pristop do različnih ciljev družinskega in poslovnega sistema torej pripelje do ustvarjanja zaupanja v družini in poslovnem okolju, poslovne učinkovitosti in družinske harmonije.

3.2. POMANJKLJIVOSTI IN PREDNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

Pomanjkljivosti in prednosti družinskih podjetij so pomembne značilnosti za razumevanje razvojnih in drugih pomembnih posebnosti podjetja te vrste. Pomembno je poznati in razumeti oboje.

Prednosti družinskih podjetij so:

a) Predanost poslu in družini

Podjetniki, ki sami ustvarjajo podjetje, običajno postanejo čustveno navezani na svoje delo. To je njihov dosežek, ki so ga negovali in gradili dolga leta ter je kot takšno postalo pomemben del njihovega življenja. To se odraža tudi v podjetnikovi družini, saj je tudi ona zaslužna za uspeh podjetja. Člani družine se torej čutijo odgovorne za uspeh podjetja, preprečevanje konflikta in ustvarjanje dobrih delovnih pogojev. V svoje delo so pripravljeni vložiti več energije, kot bi jo, če bi delali v kakšnem drugem podjetju (Leach 1991:6).

b) Veliko znanje

Družinska podjetja posedujejo posebna znanja (tehnična ali komercialna), po katerih se razlikujejo od svojih konkurentov in jih družina lahko ohrani kot skrivnost. To

znanje se prenaša na naslednje generacije. Otroci podjetnika se že od malega srečujejo s podjetjem ter, ko dozori in se vključijo v podjetje, že zelo dobro poznajo delo in se začnejo učiti na višji stopnji kot drugi zaposleni.

c) Visoka stopnja fleksibilnosti

Fleksibilnost v času, delu in denarju je velika konkurenčna prednost družinskih podjetij. Hitro se prilagodijo novim okoliščinam in izzivom trga. Pomembne finančne odločitve so hitro določene, saj lastništvo podjetja ni razpršeno, kot je pogosto značilno za druga nedružinska podjetja (Rosenblatt 1985:98).

d) Dolgoročno razmišljanje

Družinska podjetja imajo natančne cilje o tem, kaj želijo doseči v naslednjih poslovnih letih. Strateško načrtovanje minimizira tveganje ter omogoča lažje premagovanje nepredvidljivih težav. Dolgoročno razmišljanje ima tudi negativno stran, nediscipliniranost, zato jo lahko okarakteriziramo tudi kot slabost (Leach 1991:8).

e) Stabilna kultura podjetja

Zaradi različnih razlogov je družinsko podjetje opredeljeno kot stabilno. Eden od takšnih razlogov je lojalnost delavcev, ki obkrožajo lastnika in mu dajejo varnost in stabilnost. Odnosi znotraj podjetja so jasni, kot tudi poslovna etika, zato je vsakomur v podjetju jasno, kako stvari potekajo. Stabilnost je pomembna prednost družinskih podjetij, ki pa se morajo zavedati, kdaj lahko postane ovira nadaljnjemu razvoju (Dyer 1988:39).

f) Hitrejše sprejemanje odločitev

V družinskih podjetjih je dokaj jasno, kdo je odgovoren za sprejemanje odločitev. To je običajno eden ali največ dva človeka, ki morata za uvajanje sprememb dobiti soglasje od lastnika podjetja. Zaradi teh jasnih odnosov v vodstvu podjetja imajo

družinska podjetja veliko neodvisnosti pri svojih odločitvah, kar pripomore tudi k hitrosti njihovega sprejemanja. Prav hitrost odločanja je v današnjem hitrem poslovnem svetu pomembna konkurenčna prednost (Rosenblatt in drugi 1990:95).

g) Zanesljivost in manjša fluktuacija zaposlenih

Družinska podjetja so, kot sem omenila že prej, stabilna in kot takšne jih običajno poznajo trg, kupci, dobavitelji in partnerji. Mnogi poslovni kooperanti raje sodelujejo s podjetji z dolgoročno tradicijo in njihovo sodelovanje temelji na dolgotrajnem zaupanju in lojalnosti. Poslovnemu partnerju dejstvo, da se vodstvo ne spreminja, daje občutek boljšega in profesionalnega pristopa (Syms 1992:55).

Z lojalnostjo je povezan tudi ponos, ki je prisoten v družinskem podjetju. Ljudje, ki vodijo podjetje, so zelo ponosni na njega in so pripravljeni več žrtvovati in vlagati v delo. Požrtvovalnost družine potegne za seboj tudi nedružinske uslužbence, ki so bolj prizadevni, počutijo se kot del tima in s skupnimi močmi prispevajo k skupnem cilju (Leach 1991:6)

Poleg navedenih prednosti družinska podjetja posedujejo tudi negativne lastnosti, ki lahko postanejo ovira za realizacijo družinskih poslovnih ciljev.

Med slabosti družinskih podjetij sodijo:

a) Togost

Pri prehodu podjetja na naslednjo generacijo se pogosto dogaja, da se v podjetju ohranjajo zakoreninjeni vzorci obnašanja. Togost je predvsem slabost starejših generacij, ki dajejo velik pomen tradicionalnemu slogu vodenja. Spremembe bi lahko vznemirile določene sorodnike, pri tem je poslovni odnos drugega pomena (Leach 1991:10). Velikokrat je takšno vodenje zastarelo in neprimerno času, v katerem živimo.

b) Nesprejemanje poslovnih izzivov

Elementi poslovanja, v katerih se družinsko podjetje ne znajde najboljše, so najpogosteje modernizacija zastarelih metod vodenja ter upravljanje tranzicije in pridobivanja kapitala (Leach 1991:10).

Družinska podjetja so že propadla, ker so vztrajala pri svojih izdelkih, čeprav se je povpraševanje po njih zmanjšalo. Nezmožnost upravljanja tranzicije v družinskem podjetju se ne nanaša samo na probleme prenosa podjetja na naslednjo generacijo, temveč tudi na probleme, povezane z večjimi spremembami v poslovanju, ki bi se lahko odražale v čustvenih pretresih družine (Ward 1987:200).

Družinska podjetja so najpogosteje zelo konservativna glede pridobivanja kapitala. Po eni strani gre za ponos in dokazovanje, da se vse poslovanje lahko financira iz družinskih naložb. Na ta način se rast in razvoj podjetja pogosto ustavlja. Po drugi strani pa gre za strah, da bo družina izgubila večino v upravljanju in nadzoru v podjetju (Leach 1991:10).

c) Neurejeno nasledstvo

Neurejeno nasledstvo lahko ogrozi obstoj podjetja in vpliva na zaposlovanje in motiviranje menedžerjev, ki niso člani družine. Medsebojno rivalstvo in nestrokovnost posameznih članov družine, potencialnih naslednikov, lahko pripelje do upočasnitve procesa odločanja.

d) Vpliv družinskih vlog

Zaradi interakcije družinskega in poslovnega sistema, ki temeljita na zelo različnih vrednotah, lahko v podjetju pride do konfliktov v vsakdanjem delovanju (Rosenblatt 1991:51). Pri tem gre predvsem za prenašanje vzorcev obnašanja in medosebnih odnosov iz družinskega v poslovno okolje.

e) Nelegitimno vodstvo

Odsotnost pravega vodje je pojav, ki se pogosto pojavlja v drugi generaciji družinskega podjetja. Problem nastane, če je naslednikov več in imajo vsi enako mero formalne moči. To povzroča konflikte med njimi, po drugi strani pa imajo težave tudi zaposleni, ker ne vedo, koga poslušati (Rosenblatt 1991:65).

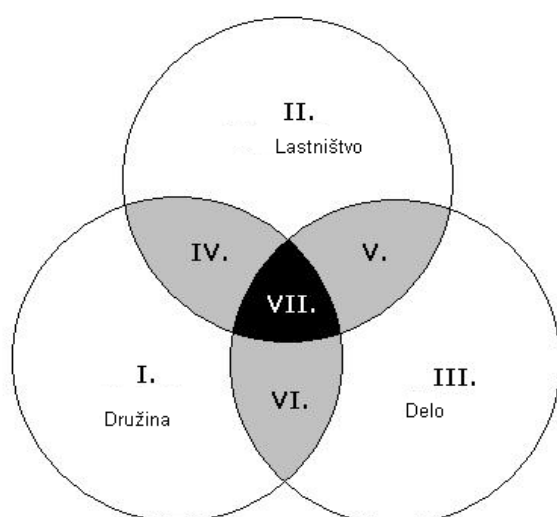
f) Omejene možnosti napredovanja

Napredovanje je pogosto rezervirano le za družinske člane, tako da se s tem zmanjšuje atraktivnost zaposlitve v družinskem podjetju za kakovostno delovno silo, ki ni med člani družine.

3.3. MODEL TREH KROGOV DRUŽINSKEGA PODJETJA

Model treh krogov družinskega podjetja je eden od modelov, ki skušajo razložiti delovanje in posebnosti družinskega podjetja. Predstavlja sistem družinskega podjetja kot treh neodvisnih, vendar prekrivajočih se dimenzij: podjetja, lastništva in družine.

Slika 3.4: Model treh krogov družinskega podjetja



Vir: Kružić (2004:64)

Vloge, ki jih imajo posamezniki v navedenem modelu, se razlagajo na naslednji način:

- I. družinski član - brez lastniškega deleža - ni zaposlen v podjetju,
- II. nedružinski član - lastnik deleža - ni zaposlen v podjetju,
- III. nedružinski član - brez lastniškega deleža - zaposlen v podjetju,
- IV. družinski član - lastnik deleža - ni zaposlen v podjetju,
- V. nedružinski član - lastnik deleža - zaposlen v podjetju,
- VI. družinski član - brez lastniškega deleža - zaposlen v podjetju,
- VII. družinski član - lastnik deleža - zaposlen v podjetju.

Različnost vlog I. - VII. kaže na različnost nastopanja akterja in razumevanja stališč drugih v okviru družinskega podjetja. Člani družine doživljajo družinsko podjetje kot pomemben del družinske identitete oziroma kot vir finančne varnosti, ki jim daje možnost zadovoljitve življenjskih potreb. Akterji, ki so v družinskem podjetju angažirani v poslovni dimenziji, bodo osredotočeni na svoje kariere in bodo določili takšne cilje, ker družinski posel doživljajo kot gonilno silo njihovega profesionalnega razvoja in ekonomskih koristi njihovega dela (Kružić 2004:66).

Torej člani družine, ki so vključeni v podjetje, se razlikujejo od nedružinskih zaposlenih ali menedžerjev zaradi obstoja čustvenih odnosov, izoblikovanih zunaj podjetja. Družinski člani vnašajo vloge in odgovornosti v podjetje in družino. Odnosi na enem področju vplivajo na odnose na drugem. Te soodvisne povezave vlog naredijo družinska podjetja enkratna (Churchill in drugi 1997:56).

3.4. ŽIVLJENJSKI CIKEL DRUŽINSKEGA PODJETJA

Obravnave podjetij skozi njihov življenjski cikel izhajajo iz primerjave organizacijskih do bioloških značilnosti sveta. Gre za model, ki opisuje evolucijski proces nastajanja, rasti spreminjanja in minljivosti sistemov med začetkom in koncem. Življenjski cikel v primeru podjetja opisuje kvalitativne in kvantitativne spremembe, ki jih podjetje na značilen način s časom »doživi« in jih je mogoče precej natančno napovedovati. Življenjski cikli so zelo pomembni za razumevanje razvojnih posebnosti družinskega podjetja. S pomočjo življenjskih ciklov ter značilnih obdobjev v

teh ciklih se lahko pojasnijo konflikti, nerazumevanje in na splošno odnos v družini (Pumpin in drugi v Duh 2003:51).

Razlikujemo več življenjskih obdobij z določenimi značilnostmi.

Le Van (1999:7-11) razlikuje štiri faze življenjskega cikla družinskega podjetja, in sicer:

- ustanavljanje in »preživljanje« podjetja,
- stabilizacija in rast poslovanja,
- zrelost družinskega poslovanja in
- ponovni začetek ali propad podjetja.

1. Ustanavljanje in »preživljanje« družinskega podjetja (angleško: »start - up stage»)

V prvi fazi je osnovni motiv podjetja začeti s poslovanjem. Uspešnost je odvisna od različnih dejavnikov, še zlasti pa od poslovne ideje in dostopnosti resursov oziroma kapitala. Značilnosti prve faze so naslednje: visoko finančno tveganje, nizka stopnja organiziranosti, splošna pomanjkljivost resursov, potrebnih za zadovoljitev vseh potreb podjetja, želja po čim hitrejšem rezultatu in slab konkurenčni položaj. Aktivnosti podjetja v prvi fazi so osredotočene na preživljanje, stabiliziranje poslovanja in vstopanje na trg.

2. Stabilizacija in rast poslovanja (angleško: »stability and growth stage»)

Če podjetje pride do druge faze razvoja, lahko rečemo, da je družinsko podjetje uspelo. Pride do notranje organizacijske stabilnosti in uvedena je primerna administrativna infrastruktura. Faza stabilizacije in rasti poslovanja prinese dobre odnose s kupci, dobavitelji, poslovnim okoljem ter kontrolo finančnega tveganja. Za to fazo je značilna krepitev poslovnega načrtovanja, tako strateškega kot finančnega, in je osredotočena na zaznavanje problemov in iskanje razvojnih strategij.

3. Zrelo poslovanje (angleško: »maturity stage»)

Tretja faza življenjskega cikla pripelje do zmanjšanja dobičkonosnosti; izdelek ali storitev, ki jo ponuja družinsko podjetje, izgublja svojo prepoznavnost, konkurenčnost narašča, prodaja se zmanjšuje. Napredek je v tej fazi vse težje uresničiti. Poslovno

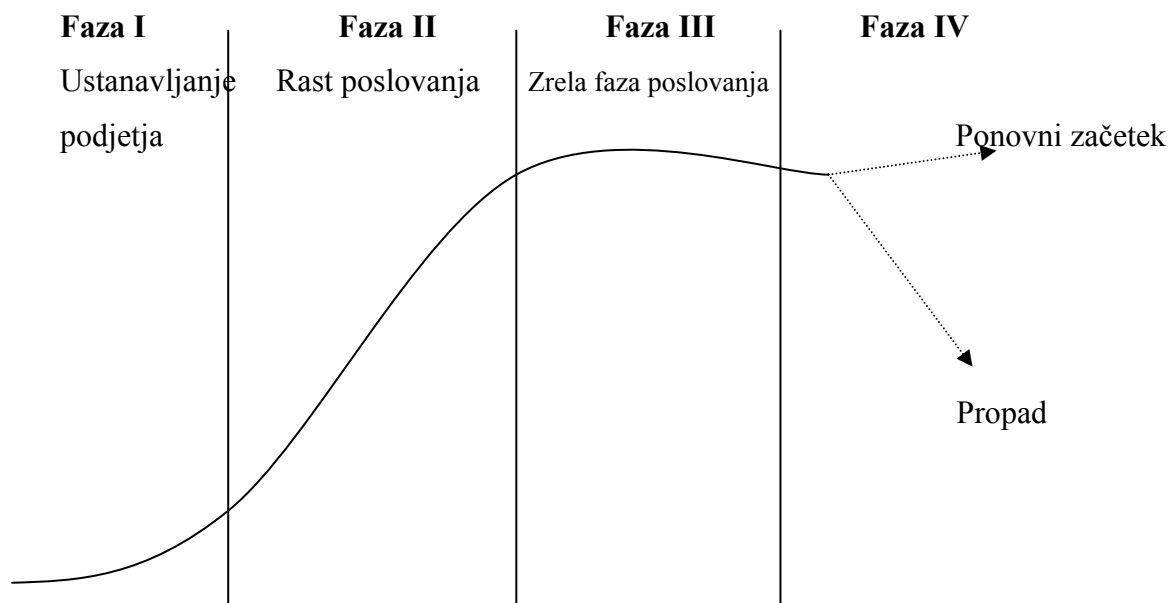
upravljanje postaja eden od ključnih faktorjev in lastnik družinskega podjetja je pred velikim izzivom - prepuščanje upravljanja podjetja profesionalnim menedžerjem, ki so usposobljeni za spopadanje s problemi, ki jih vsebuje ta razvojna faza.

4. Ponovni začetek ali propad podjetja (angleško: "restart or decline stage")

V tej fazi je treba poiskati odgovore na vprašanje: preživeti ali propasti. Značilnosti četrte faze razvoja so izrazito slabšanje konkurenčnega položaja podjetja, kontinuiran upad poslovnega uspeha in zmanjšanje zmožnosti za doseganje preobrata v poslovanju. Profesionalni menedžerji so zadolženi za upravljanje s spremembami, ustvarjanje načrta »ozdravitve« in iskanje vizije prihodnosti družinskega podjetja. Od lastnikov podjetja je odvisno, ali bodo prenehali s poslovanjem podjetja ali bodo poskušali ponovno izboljšati položaj svojega podjetja.

Pregled faz življenjskih ciklov prikazuje slika 3.5.

Slika 3.5: Faze življenjskega cikla družinskega podjetja



Vir: Le Van (1999:8)

3.4.1. Temeljni vzroki neuspeha družinskih podjetij

Kot sem že prej ugotovila, so življenjski cikli družinskih podjetij razmeroma kratki in možni razlogi za neuspeh so naslednji:

- Prvi razlog je ta, da se vsa podjetja, družinska ali javna, zasebna ali državna, velika ali mala, razvijajo ali propadejo glede na sposobnost prilagajanja spremembam v okolju in sposobnost razvoja in zaščite svojih komparativnih prednosti;
- Drugi razlog je v interakciji med družinskim in poslovnim sistemom, ki se v začetni fazi podpirata, proti koncu pa se začneta neskladno razvijati. Bistven razlog za neskladje je ta, da je družina sistem, ki svoje člane ščiti in povezuje iz ljubezni, na drugi strani pa poslovni sistem temelji na racionalnosti in vsakodnevnem dokazovanju in pričakovanju poslovnega prispevka vseh članov. Težava nastane, ko se družinski cilji začnejo razlikovati od ciljev podjetja, ali ko ljubezen več ne prevladuje v družini, v primeru ločitve staršev. Minimaliziranje podobnih težav predstavlja pogoj za preživljanje družinskih podjetij čez več generacij (Dollinger v Kružić 2004:42);
- Tretji razlog je dejstvo, da veliko število družin na določeni stopnji razvoja družinskega podjetja ni najelo profesionalnih menedžerjev, ampak so upravljanje podjetja prepustile članom družine, ki nimajo dovolj profesionalnih sposobnosti (Buble 2003:31).

3.5. ŽIVLJENJSKI CIKEL DRUŽINSKIH GENERACIJ, VKLJUČENIH V POSLOVANJE DRUŽINSKIH PODJETIJ

Faze življenjskega cikla družinskega podjetja imajo v svojem izhodišču poslovni razvoj, torej poslovni sistem družinskega podjetja. Kot sem že prej omenila, je družinsko podjetje sestavljeno iz dveh podsistemov: družine in poslovanja. Tudi družinski podsistem temelji na biološki omejenosti človeškega življenja, torej da ima faze življenjskega cikla.

Marc Dollinger (1995:391) je poskušal prikazati interakcijo poslovnega življenjskega cikla in družinskega življenjskega cikla v štirih fazah z vidika vključenosti družinskih generacij, in sicer:

1. FAZA: Podjetnik-ustanovitelj družinskega podjetja

Kreira nove podjetniške zamisli in zagotovi nujne vire za njihovo realizacijo. Člani družine skrbijo za zagotavljanje potrebnih sredstev in izbirajo ter angažirajo zaposlene. Kultura družine in družinska tradicija imata močan vpliv na kulturo novega podjetja. V prvi fazi razvoja so cilji družine skladni s cilji podjetnika in vse temelji na boju za preživetje podjetja.

2. FAZA: Prva generacija naslednika

Velikost podjetja na začetku omogoča ustanovitelju neposreden nadzor, kar pripelje do ustvarjanja hierarhije avtoritet v družinskem podjetju in razdelitve moči v družini. Povečanje poslovanja omogoči kontinuiteto podjetja. Z napredkom poslovanja naraščajo tudi potrebe po vzdrževanju njegove rasti (angažiranje dodatnega kapitala, časa in okupiranosti družine), a lahko postane vir družinskega konflikta. Otroci oziroma nasledniki družinskega podjetja se znajdejo pred pomembno odločitvijo, in sicer nadaljevati s poslovanjem družinskega podjetja ali svojo prihodnost poiskati zunaj družinskega podjetja. To je zelo pomembno vprašanje in je bistveno za prehod proti naslednji generaciji.

3. FAZA: Druga generacija naslednika

Druga generacija naslednikov je soočena različnimi težavami. Poslovanje je v zreli fazi, ustanovitelj pa najpogosteje ni več v podjetju. Izvirna kultura in tradicija družine nista več prisotni kot dejavnik kohezije druge generacije. Pomemben vpliv imajo družine ustanoviteljevih otrok in nečlani družine, ki so zaposleni v družinskem podjetju. Če tem vplivom prištejemo nujne spremembe v podjetju, inovacije ter osvežitve v poslovnem procesu, lahko sklepamo, da je glavna vloga druge generacije posredovanje v razreševanju konfliktov in razvoj kulture družinskega podjetja na novih osnovah, kar bo omogočilo ponovno kohezijo.

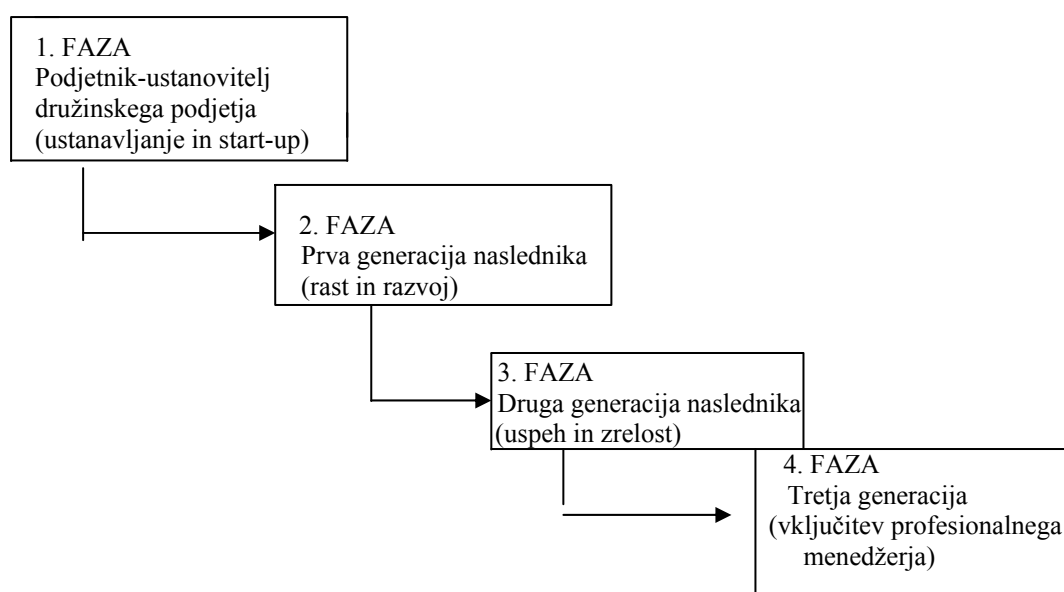
4. FAZA: Tretja generacija naslednika

Tretja generacija zahteva dodatni kapital in resurse zunaj podjetja, če je poslovanje podjetja uspešno in če je opravljen prehod v tretjo generacijo. V primeru zelo uspešnega družinskega podjetja se dodatni kapital išče s pomočjo javne objave in se s tem zagotavljajo potrebna sredstva za poslovanje na višji ravni. Višja raven poslovanja najpogosteje pripelje do zmanjšanja stopnje družinske kontrole in

angažiranja profesionalnih menedžerjev. Vrhunec poslovne ekspanzije oziroma uspeh družinskega podjetja je najpogosteje osnova za pomembno spremembo lastniške strukture, v kateri se počasi izgubljajo prednosti družinskega podjetja.

Družinsko podjetništvo ima svoje zakonitosti razvoja, ki sem jih prikazala z življenjskimi cikli. Nekatera družinska podjetja se dolgo zadržujejo na družinski ravni in izključno z zaposlenimi, ki so člani družine. Nekatera se razvijejo do nivoja skupine podjetja, ki so družinsko kontrolirana. Spet druga družinska podjetja pa se razvijejo do nivoja javnih podjetij z mednarodno strukturo lastništva. Vsem družinskim podjetjem je neizbežen obstoj življenjskih ciklov, katerih trajanje je odvisno od vplivov internega in eksternega okolja podjetja.

Slika 3.6: Pregled faz življenjskih ciklov družinskega podjetja in vključenost družinskih generacij v poslovanje družinskega podjetja



Vir: Dollinger(1995:392)

John Ward (1987:2) je z raziskovanjem uspešnosti družinskih podjetij ugotovil, da manj kot 30 % ameriških družinskih podjetij nadaljuje s poslovanjem v drugi generaciji, komaj 13 % pa jih posluje v tretji generaciji. Tudi Lansberg poroča o razmeroma nizki stopnji preživetja družinskih podjetij; manj kot 30 % družinskih podjetij doseže drugo generacijo, samo 10 % jih doživi tretjo družinsko generacijo (Lansberg 1991:1).

3.6. DRUŽINSKI ODNOSI IN MOŽNI KONFLIKTI

Vključenost družinskih članov v poslovni proces kot tudi v proces upravljanja in kontrole je osnova, na kateri počiva družinsko podjetje. V družinsko podjetje so lahko vključeni člani ožje in širše družine ter njihovi sorodniki, kot tudi nedružinski člani, odvisno od stopnje poslovnega razvoja podjetja. Skupna značilnost je, da imajo koristi od podjetja, njegovega obstoja in razvoja. Dobri družinski odnosi so pogoj za uspeh podjetja.

3.6.1. Vključenost družine v družinsko podjetje

- Oče ali mati kot ustanovitelji družinskega podjetja

V vsakem družinskem podjetju so ključni njegovi ustanovitelji, ker so oni tisti, ki bodo svoje podjetje prenesli na naslednike. Podjetniki so pogosto zelo težke, komplicirane osebe, povsem prepričani, da samo oni poznajo prave odgovore. Poznani so kot karizmatični vodje, inovatorji in v celoti nadzorujejo poslovno in družinsko življenje (Benson in drugi 1990:23).

Matere oziroma ženske se odločajo za podjetništvo iz istih razlogov kot moški. Razlika je le v tem, da je njihov prodor v poslovni svet veliko težji. Stereotip ženske temelji na skrbi za družino in otroke tako, da se pojavljajo konflikti med vlogo poslovne ženske in tradicionalno vlogo, ki ji jo pripisuje družina in okolje. Materi kot lastnici je potrebna velika podpora družine, da bi uspela kot poslovna ženska in kot mati (Benson in drugi 1990:27).

- **Zakonski par**

Če hoče imeti zakonski par uspešno podjetje, mora upoštevati določena pravila, saj v nasprotnem primeru pride do razpada podjetja ali družine. Eno od pravil je, da so otroci in družina na prvem mestu. Drugo pravilo pravi, da se kot družinski in poslovni partnerji medsebojno spoštujejo, pogosto komunicirajo, ter da se njihova znanja, sposobnosti in ambicije medsebojno dopolnjujejo. Pomembno je tudi, da ima vsak svojo vlogo in da ne tekmujejo med seboj, temveč, da kot tim nastopajo proti konkurentom na trgu. Delitev vlog je mogoče podobna tradicionalnemu modelu ampak, če je dosežen konsenz, je ključnega pomena za uspešnost podjetniškega in zakonskega para (Panthieu in drugi 1993:14).

- **Sinovi**

Od sinov se pričakuje, da se bodo vključili v podjetje, ne glede na to, ali si to želijo ali ne. Velika prednost za podjetje je, če se oče/mati in sin razumeta. Velikokrat pa je ta odnos konflikten zaradi različnih pričakovanj enega in drugega ter tekmovalnosti med njima. Takšen odnos je lahko uničujoč za družinsko podjetje. Namesto, da bi izpostavljala prednosti skupinskega dela družinskih članov, jih spreminjata v nevarnosti, ki vplivajo na poslovanje in tudi na odnose v družini (Benson in drugi 1990:31).

- **Hčere**

Vloga žensk v družinskih podjetjih močno narašča, kar vpliva na spreminjanje tradicionalno podrejene vloge hčera. Hčere vse bolj pogosto obravnavamo kot možne kandidatke za vodstvene položaje oziroma za potencialne naslednice. Še vedno pa ostaja dvom, ali so hčerke pri tem enakopravne sinovom. Možnost nasledstva hčera največkrat obstaja samo v primeru, ko sinov ni ali pa so starejše od svojih bratov. Mnogi avtorji ugotavljajo, da so odnosi oče-hčerka običajno manj konfliktni kot oče-sin ter da so očetje bolj pripravljeni sprejemati nasvete in kritike s strani hčera. Očetje svojih hčera ne obravnavajo kot konkurenco sebi, po drugi strani pa le-te zaradi večjega občutka za družinske zadeve pomagajo očetom bolj iz ljubezni kot iz drugih poslovnih razlogov (Leach 1991:36).

Kot prihodnja ženska podjetnica menim, da so razlogi za vstop žensk v poslovni svet enaki kot pri moških in se ne strinjam s trditvijo, da ženske sodelujejo v družinskem podjetju iz ljubezni do družine. Ustanovitelji se lahko bolj zanesejo na ženske, ker so one tiste, ki so naklonjene mirnim in praktičnim rešitvam, popuščajóče, fleksibilne, razumevajoče in kot takšne so zelo pomembne za urejene medsebojne odnose, dobro delovno ozračje v podjetju ter za zadovoljstvo in moralo zaposlenih. Ženske so tiste, ki omogočajo boljše komuniciranje in mreženje, nastopajo v vlogi spodbujevalca in povezovalca in zagotavljajo bistveno čustveno podporo.

- **Priženjeni člani družine**

Položaj priženjenih v podjetniški družini ni preprost. Prihod v družino ima svoje prednosti in slabosti. Ena od pozitivnih lastnosti je možnost zaposlitve v družinskem podjetju in ustvarjanje še boljšega, uspešnejšega delovnega tima. Vendar je situacija

pogosto drugačna. Priženjeni se počutijo izolirane. V družini večino časa potekajo razprave o delovanju podjetja, priženjeni ne morejo sodelovati, ker podjetja ne poznajo tako dobro kot ostali člani. V podjetniški družini se življenje odvija v drugačnem ritmu kot drugod, to pa povzroča določene nevšečnosti, saj mu partner ne posveča dovolj pozornosti, ker je podjetje vedno na prvem mestu. Tistim priženjenim, ki nimajo podobnih življenjskih izkušenj, je pristop k podjetniški družini pogosto zelo težak (Leach 1991:36).

- **Nedružinski uslužbenci**

Nedružinski uslužbenci so zelo pomembni v družinskem podjetju, saj mu oni dajejo pridih racionalnosti. Po navadi se znajdejo v dokaj zahtevnem položaju, saj se od njih velikokrat pričakuje prav toliko kot od družinskih članov, kar pa za vsakogar ni preprosto. Poleg tega se morajo zavedati omejene možnosti napredovanja, saj je večina vodstvenih mest rezerviranih za družinske člane. Zelo pomembna je mentorska vloga nedružinskih uslužbencev, ki lahko odigrajo ključno vlogo pri učenju naslednikov, saj so primerno distancirani in podjetje dobro poznajo (Syms1992:193).

3.6.2. Vpliv družinskih odnosov in konfliktov na razvoj družinskega podjetja

Konflikti so neizogibna sestavina človeških odnosov, tako je tudi v družinskih odnosih. Povzročajo nelagodje, ker jih vidimo kot prelom v družbenih odnosih. Da bi konflikte odpravili, moramo razumeti, da so oni neizogibni in celo pomembni ali pa celo koristni za popolno zdravo komunikacijo.

Torej, konflikti niso nujno le nezdravi in razdiralni, ampak so lahko tudi gonilna moč za spremembe (Sharma in drugi v Duh 2003:94).

Medgeneracijski odnosi, zlasti odnos oče-sin ter odnosi med brati in sestrami, se pogosto navajajo kot osnovni vir konfliktov (Leach v Duh 2003:95). Ti konflikti so lahko resna ovira za nadaljnji razvoj podjetja, seveda, če niso pravilno obravnavani.

Uspešno reševanje konfliktov je temelj uspešnega vodenja družinskega podjetja. Prav tako je zelo pomembno ustvarjanje takšnih pogojev, ki bodo vsem članom družine, ki sodelujejo v družinskem podjetništvu, prispevali osebno zadovoljstvo.

Odnosi starši-otrok

Ustanovitelju podjetje pomeni inštrument, podaljšek samega sebe, simbol družbene moči, zato se ustanovitelj pogosto upira upokojitvi in predaji podjetja nasledniku. Čuti potrebo po razkazovanju svojih sposobnosti in skuša sam sebe prepričati, da lahko le on uspešno vodi podjetje. Kot odgovor na takšno ravnanje se pri otrocih ustvarijo negativna čustva in tako pogosto nastopijo konfliktne situacije (Jones 1999:164).

Težave se pojavijo tudi pri prenosu lastništva. Ustanovitelj je karizmatična osebnost, s katero so identificirani zaposleni in okolje. Njegovo ustvarjalnost in moč je težko zamenjati. Otroci pogosto prevzamejo podjetje z vsemi slabostmi, ki so se skrivale za močno osebnostjo odhajajočega vodje. Zato podjetja po odhodu ustanovitelja pogosto propadejo (Levinson v Duh 2003:96).

Konflikti se najpogosteje pojavljajo pri odnosu oče-sin in se lahko razširijo tudi na druge člane družine. Zaradi neprestanih konfliktov med člani družine različnih starosti in odnosov tistih, ki so zaposleni v podjetju, lahko družinsko podjetje postane resno ogroženo (Levinson v Duh 2003:96).

Večji del odgovornosti pri reševanju konfliktov je odvisen od otrok. Otroci lahko ustanovijo podjetje pod okriljem družinske korporacije ali pa odprejo poslovalnico v drugem kraju. Pri tem je pomembno, da ustanovitelju/staršem razložijo, kako mu je pomembno podjetje, vendar po drugi strani otroci zahtevajo razumevanje za svoje potrebe po samopotrditvi (Leach 1991:50).

Odnosi med otroki

Tekmovanje med otroki je lahko močno kot rivalstvo med ustanoviteljem podjetja in otrokom. Odnos lahko poslabša sam ustanovitelj, ki začne odločati o njihovih vlogah. To je predvsem problem v družinah, kjer sta dva brata/sestri. Tekmovanje za starševsko naklonjenost se začne že v otroštvu in se nadaljuje tudi v odrasli dobi. Očeta/mamo najpogosteje nasledi starejši brat/sestra. Ta tradicionalni običaj samo potrjuje prepričanost mlajšega brata/sestre, da starejšega vidi kot sposobnejšega in bolj vrednega (Friedman 1991:4). Rivalstvo škodljivo vpliva na vodenje podjetja, vpliva na menedžerske odločitve, če pa postane »neobvladljivo«, lahko ohromi celotno podjetje (Leach 1991:47).

Proces reševanja teh konfliktov se mora začeti, preden otroci vstopijo v podjetje. Torej že z učenjem doma, z ustreznim uravnavanjem in obvladovanjem vstopanja otrok v podjetje ter njihovim pripravljanjem za prevzem vodstva, z obvladovanjem rivalstva med otroki ter ustreznim prenosom moči z ene generacije na drugo (Ward 1987:54). Tudi otroki lahko sami preprečijo morebitne konflikte na način, da čim več komunicirajo, se zavedajo, kakšno škodo delajo sebi in podjetju, ter si priznajo medsebojno odvisnost v delu, ki je lahko velik razlog za uspešno poslovanje.

3.7. DRUŽINA IN KULTURA DRUŽINSKEGA PODJETJA

Vsako družinsko podjetje ima svojo kulturo oziroma splošne vzorce obnašanja, skupne vrednote, specifičen način razmišljanja, komunikacijo, stališča in prenos znanja.

Čeprav je kultura težko oprijemljiv in meglen koncept, le-ta obstaja in je zelo pomembna.

Kultura podjetja odloča o načinu poslovanja ter njeni uspešnosti.

Dyer (1986:41) je opredelil štiri oblike kulture družinskih podjetij:

1. Paternalizem - prevladujoča oblika kulture družinskih podjetij. Označena je s hierarhičnimi odnosi in centralizirano avtoriteto. Vodja, ki je najpogosteje oče, sprejema vse pomembne odločitve ter nadzoruje in kontrolira zaposlene v podjetju.

Takšna oblika pripelje do prevelikega zaupanja v ustanovitelja, ostali člani družine pa so obravnavani kot pomožni delavci v poslovanju, v katerem ne obstaja možnost razvijanja svojih sposobnosti, kar pripelje do nekompetentnosti. Najpogosteje podjetja s paternalistično kulturo ne doživijo prehoda v naslednjo generacijo.

2. Laissez-faire oblika kulture - podobna je paternalistični obliki, vendar je razlika v tem, da so delavci obravnavani kot osebe, vredne zaupanja, ter jim je dovoljeno odločanje, seveda do določene stopnje.

3. Participativna oblika kulture - je redko prisotna v družinskih podjetjih in se bistveno razlikuje od že omenjenih oblik. Participativna kultura je skupinsko orientirana, strukturirana je za sprejemanje večjega števila članov ter zmanjšuje moč družine. Ta model je nasprotje paternalističnemu. Najpogosteje se pojavlja v drugi ali nadaljnjih generacijah družinskega podjetja.

4. Kultura profesionalnega menedžmenta - pojavlja se v tistih podjetjih, kjer je upravljanje na strani profesionalnih menedžerjev. Za ta model so značilni individualizem in konkurenca med zaposlenimi. Ta oblika ni orientirana k družini. Status posameznika je rezultat njegovih uspehov. Menedžerji ustvarjajo novo ozračje v organizaciji ter vplivajo na usmeritve podjetja, motiviranje zaposlenih ter ustvarjajo družinsko podjetje, ki bo prepoznavno navzven.

3.8. VODENJE DRUŽINSKIH PODJETIJ

Vloga vodstva in proces vodenja družinskih podjetij je vse težje in bolj komplicirano opravilo. Sposobnost vpliva, navdiha in usmeritve posameznika ali skupin v doseganju zelenih ciljev ter sprememb, do katerih pride v organizacijski strukturi družinskih podjetij in zlasti danes v turbulentnem poslovnem okolju, pripelje do povečanja pomena vodstva in njegove vloge. Razlogi, ki zahtevajo povečanje vloge vodstva, so globalizacija, naraščanje konkurence, deregulacija in pospeševanje tehnološkega razvoja na vseh področjih poslovne in družbene sfere (Kružić 2004:55).

Vodenje družinskih podjetij kot proces vpliva na zaposlene zahteva lojalnost zaposlenih ter realiziranje idej vodstva. Najpogosteje zastopani stili vodenja ki jih navajajo teoretični viri so naslednji (Buble 2003:551). Ocenila jih bom glede na specifikke družinskih podjetij.

- **Karizmatično vodenje** - temelji na moči osnovnih sposobnosti samega vodje. Vodja motivira podrejene v družinskem podjetju za ustvarjanje rezultatov, ima vizijo in stimulira zaposlene. Karizmatični vodja ima naslednje lastnosti: vizionarstvo, velika mera samozavesti ter ustvarjanje sprememb. Karizmatični voditelji pogosto ustanovitelji družinskih podjetij so pa tudi idealni za reševanje družinskih podjetij iz kriznih situacij, njihovi nasledniki več delajo in dosegajo boljše rezultate. Težava je v tem, da dajejo po krizi pogosto slab učinek.
- **Transakcijsko vodstvo** - je način vodenja, kjer vodja prevzame odgovornost za doseganje boljšega učinka samega podjetja. Vodja organizira naloge delavca, pomaga in zagotavlja vse resurse za doseganje želenih ciljev. Transakcijski vodja se trudi, da podrejeni ostanejo zadovoljni, kar pripelje do povečanja produktivnosti in uspešnosti podjetja. Bistvo takšnega načina vodenja je izboljšanje kakovosti in količine učinka.
- **Transformacijsko vodstvo** - je značilno za vodje, ki posedujejo karizmo, imajo naglašeno vizijo in negujejo tolerantno stališče in razumevanje za potrebe zaposlenih. Značilnosti transformacijskega vodstva so skrb za moralo in etiko, orientirano izpolnjevanje dolgoročnih ciljev in spodbujanje človeških potencialov. Transformacijski vodja je naklonjen spremembam in inovacijam. On neguje vrednote in načela zaposlenih ter pritiska na ustvarjanje izzivalnih ciljev.
- **Uslužno vodstvo** - značilno za uslužno vodstvo je pristop, da zaposleni obstajajo zaradi dela in nasprotno, da delo obstaja, da bi ga zaposleni izvajali. Uslužni vodja deluje v smeri izpolnjevanja ciljev podjetja in vseh potreb podrejenih v podjetju. Uslužno vodstvo je orientirano proti povečanju motivacije podrejenih in uslužni vodja poskuša izpolniti osebne želje podrejenih, vse z namenom povečanja priložnosti razvoja in prenosa družinskega podjetništva na nove generacije.

3.9. Razsežnost družinskih podjetij v svetovni ekonomiji

Družinsko podjetništvo predstavlja najbolj priljubljeno in najpogosteje zastopano formo lastniškega organiziranja in upravljanja poslovanja na svetu. Takšna oblika podjetništva je temelj razvoja svetovnega gospodarstva.

Ocenjuje se, da je 95 % ekonomije ZDA kontrolirano ali upravljano s strani družin. Ocene za Veliko Britanijo (75 %), Švedsko (90 %), Španijo (80 %), Švico (85 do 90 %), Portugalsko (70 %), Nemčijo (80 %), Italijo (75 do 90 %) kažejo, da je družinsko podjetništvo razvito po vsej Evropi in da se še naprej razvija in napreduje (Colli 2003:15-16).

Visok odstotek zastopanosti družinskih podjetij v Evropi dokazuje, da družinska podjetja predstavljajo bistvo evropskega gospodarstva ter da so glavni vir zaposlitve. Bistvo podjetništva je v rasti in inovacijah in je esencialno pomembno za razvoj in blaginjo evropske ekonomije. Glavna naloga družinskih podjetij je, da zadržijo obstoječo raven poslovanja in stimulirajo prihodnji nastanek in razvoj podjetniške energije in kulture.

4. NASLEDSTVO

Cilj družinskih podjetij je dolgoročen in stabilen razvoj, ne pa kratkoročno razmišljanje in hiter zaslužek. Velik delež družinskih podjetij je torej naravna posledica dejstva, da ta podjetja želijo dolgoročno preživeti na trgu. Pri tem je, kot sem že prej omenila, zaskrbljujoč podatek o preživetju družinskih podjetij skozi več generacij, ki pravi, da jih manj kot ena tretjina uspe uspešno preiti v lastništvo naslednje generacije družine, od teh pa jih v roke tretje generacije preide le še polovica od preostale tretjine.

Družinska podjetja se v danem trenutku najpogosteje soočajo s problemom tranzicije lastništva.

»Nasledstvo in možnost urejanja nasledstva znotraj družine je posledica neposredne vpletenosti družine v podjetje, specifičnosti odnosov, ki se pri tem vzpostavijo ter biološke realnosti življenjskega cikla posameznika.« (Duh 2003:61)

Sprememba ni samo preprost premik iz ene v drugo generacijo, ampak revolucija, v kateri se preoblikuje kultura podjetja s strani mladih ljudi, ki prinesejo v podjetje nove ideje o tem, kako naj se podjetje vodi, razvija, zaposluje nove ljudi itd. (Leach 1991:13)

Večina raziskovalcev opredeljuje nasledstvo kot najpomembnejše problematično področje, s katerim se srečujejo družinska podjetja.

Ko se družinskega podjetja soočajo s problemom tranzicije lastništva, jim da ustanovitelj na izbiro več možnosti (Leach 1991:119):

- določitev člana družine za naslednika,
- določitev začasnega menedžerja za naslednika,
- določitev profesionalnega menedžerja za naslednika,
- likvidacija podjetja,
- nobene aktivnosti - izogibanje načrtovanju nasledstva.

Prva možnost (določitev člana družine za naslednika) je najmikavnejša, vendar povzroči ustanovitelju veliko skrbi. Izbor zunanjega menedžerja je redek, ker se mora lastnik odpovedati neposrednemu nadzoru nad podjetjem. Likvidacija podjetja pomeni prodajo dela ali celote podjetja, poplačilo morebitnih dolgov in odpuščanje

delovne sile. Likvidacija lahko prinese tudi druge stroške, zato je težko verjetno, da bi bila ta možnost optimalna. Z delno ali celotno prodajo podjetja se priskrbi več denarja in ta možnost je možna, ko ni določenega naslednika. Najslabša in najdražja možnost je, da ustanovitelj ne naredi ničesar.

V družinskih podjetjih kljub temu, da imajo na razpolago več nasledstvenih možnosti, po navadi stremijo k temu, da bi podjetje ostalo v rokah družine, zato se ostale možnosti dostikrat pojavljajo le kot izhodi v sili, ko nasledstvo znotraj družine iz kakršnih koli razlogov ni mogoče.

4.1. NAČRTOVANJE PRENOSA LASTNIŠTVA

Ko ima družina skupno vizijo prihodnosti svojega poslovanja in se opredeli, da obdrži in nadalje razvija družinsko podjetje, nastopi obdobje, v katerem je treba začeti z aktivnostmi načrtovanja procesa nasledstva.

Kontinuiteto družinskega podjetja iz ene generacije v drugo in zagotavljanje harmonije družine določa načrtovanje nasledstva (Handler in drugi 1994:133).

Prenos nasledstva se dejansko zgodi v relativno kratkem časovnem okviru, priprava nanj je dolgoročen proces, ki je odvisen od interesov ustanovitelja, družine in dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja (Lansberg 1988:119). Torej je nasledstvo načrtovan in postopen proces in zahteva sodelovanje in predanost, tako družine kot ostalih zaposlenih v družinskem podjetju.

Optimalni čas za načrtovanje prenosa lastništva je okoli sedem do deset let pred upokojitvijo ustanovitelja. Pogosto se dogaja, da starši prenesejo upravljanje na naslednjo generacijo, vendar pa se nadzoru nad poslovanjem družinskega podjetja odpovejo šele veliko pozneje. Včasih ustanovitelj noče prepustiti podjetja otroku in v tem primeru lahko otrok poišče zaposlitev drugje (Kružić 2004:125).

Prenos lastništva lahko poteka postopno in organizirano ali hitro in nepričakovano, če lastnik zboli ali umre (Leach 1991:128). Da bi se izognili temu problemu, je treba dovolj zgodaj začeti z načrtovanjem nasledstva, negovati in poslovno izobraževati potencialnega naslednika ter pozorno izvajati proces prenosa nasledstva in izbrati pravi trenutek za sprejemanje takšne odločitve. Če ni ustrezne pripravljenosti, je naslednik v vlogo vodje postavljen nepričakovano, kar povzroči močne spremembe v vzorcu avtoritet in porazdelitvi lastništva. V primeru postopnega in organiziranega prenosa lastništva obstajajo štiri naslednje faze (Baldwin 2000:16):

- spodbujanje možnih naslednikov,
- izbira naslednika,
- izobraževanje in
- prenos podjetja na naslednika.

4.1.1. Spodbujanje možnih naslednikov

Pri procesu nasledstva je treba preučiti že zgodnje začetke, ko se otrok srečuje z družinskim poslovanjem. Otrok lahko dobi pozitiven ali negativen vtis, odvisno od tega, kako ga starši predstavijo. Če starši prenašajo težave z dela v družinsko življenje, si oblikujejo otroci precej negativno mnenje in si lahko ustvarijo odpor do družinskega podjetja.

Ustanovitelji so pogosto zelo previdni pri pripravljanju svojih otrok na vstop v družinsko podjetje, predvsem zato, ker se zavedajo osebnostnih razlik ter svobode posameznika pri izbiri profesionalne kariere. Pri motiviranju otrok za vstop v družinsko podjetje morajo biti ustanovitelji v prvi vrsti sami prepričani, kaj hočejo, saj bo v nasprotnem primeru otrokom kmalu postalo jasno, da v podjetju pravzaprav niso zaželeni. To se odraža v njihovem dvomu v lastne sposobnosti, v dvomu o uspešni prihodnosti podjetja ali v slabšanju medosebnega odnosa med otrokom in starši, ki bodo posledično težko preživele vse pritiske, ki jih prinaša nasledstvo. Katera koli od opisanih situacij hitro vpliva na zmanjšanje interesa otroka po vključitvi v družinsko podjetje.

Pri spodbujanju otrok v vključevanje v podjetje se morajo otroci zavedati želje staršev po njihovem sodelovanju v družinskem podjetju, to pa je mogoče le, če ustanovitelj o podjetju govori realistično, vendar s pozitivnim prizvokom, saj mu družinsko podjetje

omogoča mnogo pozitivnih izkušenj, ki jih lahko deli s svojimi otroci (Leach 1991:131).

V družini in podjetju je pomembna dobra komunikacija pri usklajevanju poslovnega in družinskega sistema.

4.1.2. Izbira naslednika

Najtežji korak v celotnem procesu tranzicije podjetja je izbira naslednika, predvsem, če morajo ustanovitelji izbirati med večjim številom kandidatov. Otroci pogosto dojemajo izbiranje kot favoriziranje enega od njih, kar lahko negativno vpliva na harmonijo med njimi. Naslednik je lahko izbran glede na starost, spol, kvalifikacije ali uspešnost pri delu, pri čemer se nekateri ustanovitelji zaradi močnih čustev do otrok izogibajo temu dejanju.

Kandidatov, ki lahko zamenjajo ustanovitelja, je lahko več ali pa ni nobenega. Proces tranzicije je treba dojeti kot vizijo o koraku naprej v evoluciji podjetja (Leach 1991:133). Pri izbiri najboljšega kandidata je treba odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Ali se istovetijo z misijo podjetja?
- Ali so sposobni še naprej razvijati organizacijo?
- Ali so zmožni neodvisno razmišljati in odločati?
- Ali imajo komunikativne in vodstvene lastnosti in kako bi motivirali ostale zaposlene?

Če ustanovitelj ni sposoben odgovoriti na zastavljena vprašanja, je treba poiskati zunanjo pomoč.

Večina ustanoviteljev predvideva, da bodo njihovi otroci zainteresirani za vključitev v podjetje. Otrok je že od malega izpostavljen podjetništvu, velikokrat pomaga pri lažjih delih, zato se mu lahko kmalu naloži večja odgovornost. S tem je tudi uvajanja v posel manj. Strokovnjaki svetujejo, da po formalni izobrazbi otroci poiščejo zaposlitev v drugem, sorodnem podjetju. S tem pridobijo izkušnje, nova znanja in ideje, ki jih lahko prenesejo v družinsko podjetje. Tudi ustanovitelj ima več zaupanja v otroka in mu lahko ponuja bolj odgovorno vlogo v družinskem podjetju (Kružić 2004:129).

Načinov za najboljšo izbiro naslednika je več (Leach 1991:134):

- **Logični naslednik** - najbolj optimalno je, da se za naslednika izbere nekoga, ki je sposoben in predan družinskemu podjetju ter se je v procesu nasledstva izučil za vlogo vodje. Toda včasih se kot logični naslednik pojavi najstarejši otrok, ki ni usposobljen za vodjo.
- **Izbor med enakimi** - tudi pri procesu nasledstva je treba zagotoviti enakost med potomci. Pogosto se dogaja, da je na izbiro več naslednikov. Takšen odnos rešujejo tako, da se menjavajo na vodstvenem položaju. Druga možnost je delitev vodstva: dva ali več naslednikov si deli področja delovanja.
- **Hčerk**e - one so pogosto ustrezni kandidati za prevzem vodstva, ker je med njimi in ustanoviteljem zmanjšan konflikt.
- **Priženjeni kot nasledniki** - ko ustanovitelj nima moškega naslednika, so priženjeni resni kandidati za naslednika. Težave lahko nastopijo v primeru ločitve, ker potem priženjeni pogosto zapušča podjetje.

4.1.3. Izobraževanje naslednika

Izobraževanje naslednika družinskega podjetja je zapleten proces. Zaradi časovne stiske in vpletenosti čustev se ustanovitelj mnogokrat težko spoprime s to nalogo. Zaradi tega je lahko mentor naslednika tudi druga ključna oseba v družinskem podjetju. Program izobraževanja naslednika mora biti skladen s poslanstvom podjetja, usmerjen k rezultatom, realen in mora dati predvsem dobro usposobljenega naslednika. Ko mladi družinski član pokaže pozitiven odnos do poslovanja družinskega podjetja in pridobi prve delovne izkušnje, je treba, da poišče delovno mesto zunaj družinskega podjetja in tam preživi velik del svoje delovne kariere. Zunanje izkušnje mu bodo dodatno razvile njegove sposobnosti ter mu povečale samozavest, ko se bo enkrat vključil v družinsko podjetje. Dejstvo, da je že delal na drugem delovnem mestu, poveča njegovo strokovno avtoriteto med nedružinskimi delavci (Handler 1992:139).

Zaposleni v podjetju so navajeni ustanoviteljevega sloga vodenja in v primeru, da se slog vodenja, ki ga ima naslednik, razlikuje od sloga vodenja, ki ga ima ustanovitelj družinskega podjetja, bo podjetje v obdobju po prehodu imelo velike težave, še zlasti, če je ustanovitelj vodil podjetje na avtorski način.

Del izobraževanja naslednika je tudi njegova predstavitev zunanjemu okolju podjetja (stranke, poslovni partnerji, bančni svetovalci itd.). To področje veliko ustanoviteljev preveč zapostavlja in se premalo zaveda pomena spoznavanja zunanjega okolja podjetja s prihodnjim vodjem.

4.2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USPEH PROCESA NASLEDSTVA

Uspešni transfer vodenja je rezultat dobrega odnosa med ustanoviteljem in generacijo, ki ga nasledi. Ta odnos je zasnovan na vzajemni odgovornosti, spoštovanju in zanesljivosti družinskega podjetja. Ampak ta odnos ni edini dejavnik za uspešno tranzicijo, potrebni so še naslednji (Handler in drugi v Duh 2003:74):

- pravilna izbira in priprava najboljšega kandidata;
- omogočiti nasledniku, da izpopolni svojo kariero ter osebne in življenjske potrebe v okviru podjetja. Zagotoviti priložnost za zadovoljevanje svojih interesov glede kariere, za raziskovanje, napredovanje in iskanje ravnotežja v družinskem podjetju;
- za pripadnika naslednje generacije je pomembno, da ima znanja ter sposobnosti za delo;
- zelo pomembno je mentorstvo za razvoj kariere, vendar ni rečeno, ali je bolj uspešno, če so mentorji starši ali sorodniki;
- priporočljivo je, da nasledniki dobijo izkušnje zunaj družinskega podjetja;
- strateško načrtovanje mora vključevati strateške načrte za družino, na ta način se upošteva tudi vloga družine v prihodnosti podjetja;
- spoštovanje in razumevanje med člani družine;
- aktivna vključitev lastnika v proces nasledstva;
- razumevanje med otroci, zaupanje med člani družine, minimalne napetosti med vrednotami družine in podjetja;
- načrtovanje prenosa lastništva podjetja.

Vsako družinsko podjetje lahko pričakuje v svojem delovanju veliko tranzicij, kot je upravljanje podjetja, poslovanje podjetja in medsebojni odnos med podjetjem in družino. Vsako področje gre čez generacijske prehode zaradi življenjskega cikla

članov družine in ti odnosi se odražajo v nasledstvu in tranziciji lastništva. Najbolj zaželene okoliščine za nastanek prehoda menedžmenta in vodstva so naslednje:

- **Z vidika družine** - ugodni pogoji za tranzicijo nastajajo, ko ima družina skupno vizijo in pogled na družinsko delovanje in premoženje. Člani družine si zaupajo, delujejo pravično in imajo izkušnje v reševanju konfliktov.
- **Z vidika poslovanja** - najboljše okoliščine za tranzicijo se pojavijo, ko je poslovanje podjetja uspešno, v fazi rasti in ko je ustvarjena tržna pozicija. Ustanovitelj se postopno umika iz aktivnega upravljanja podjetja in prevzema svetovalno vlogo. V podjetju je razvit izobraževalni program za prihodnjega naslednika. Ustanovitelj in generacija, ki prihaja, imajo odnose, ki so zasnovani na skupnih potrebah in medsebojnem zaupanju.
- **Z vidika lastništva** - so najboljše okoliščine za tranzicijo tiste, v katerih je nadzor nad poslovanjem neodvisen in objektivni. Člani uprave so v najboljši poziciji, da pomagajo v tranzicijskem procesu (Dyer 1986:216).

Proces nasledstva je dokončan z upokojitvijo ustanovitelja družinskega podjetja. Za uspešno upokojitev je treba zagotoviti finančno varnost ustanovitelja. Obstajata dve možnosti zagotavljanja denarja: neprekinjeno poslovanje med opravljanjem funkcije vodje ali pa denar v trenutku upokojitve dvigne iz podjetja. Ta prenos pa ne sme finančno izčrpati podjetja (Bowman-Upton 1987:114).

II. EMPIRIČNI DEL

5. DRUŽINSKA PODJETJA NA HRVAŠKEM

V večini evropskih tranzicijskih ekonomij, tako tudi na Hrvaškem, družinska podjetja nastajajo kot odgovor na neučinkovitost podjetja v sektorju državnega lastništva in propada velikih podjetij. Veliko število malih in srednje velikih podjetij najpogosteje nastaja v dejavnostih trgovine, gradbeništva in ponujanju storitev (Kružić, 2003:14).

Dejstvo je, da družinska podjetja na vsem svetu prispevajo k socialni stabilnosti in gospodarskemu uspehu države.

Družinska podjetja v Republiki Hrvaški niso raziskovana na način, ki bi omogočil možnost kvalificiranja njihovega vpliva na nacionalno ekonomijo. Tranzicija družbenega in ekonomskega sistema, ki se je začela leta 1990, kaže na izrazito rast števila družinskih podjetij, ki so bila komaj ustanovljena in tudi takšnih, ki so v procesih preobrazbe in privatizacije postala lastništvo posameznih družin (glej: Biluš 2007). Poslovno strokovni časopis »Lider« je na temo družinskega podjetništva poročal o negativnih zaključkih menedžerja, ki je en mesec prebival na Hrvaškem, da bi preveril kakovost družinskih podjetij in možnost vlaganja tujih investitorjev. Hrvaška, po njegovem mnenju ni ugodna za vlaganje. O stanju na Hrvaškem je povedal naslednje: »Tukaj delajo dedki, sinovi so brezposelni, vnuki pa so upokojeni«. Ta stavek se ponavlja že deset let kot šala v domačem okolju podjetnikov ter kot podpora tezi, da ima hrvaško gospodarstvo večinoma družinska podjetja negotove prihodnosti. Prihodnost je negotova, ker hrvaškim družinskim podjetjem grozi val razprodaje. To tezo se lahko potrdi z različnimi primeri, ker je veliko število družinskih podjetij, ki so znana na Hrvaškem, »doživelo« razprodajo. Med takšna podjetja sodijo Diners Club Adriatic, Dukat, HESPO ter del podjetja Hgspot.

Po podatkih finančnih strokovnjakov znaša delež družinskega podjetništva v celotnem številu gospodarskih subjektov na Hrvaškem okoli 70 odstotkov.

Poslovanje družinskih podjetij, med katerimi nekatera ustvarjajo promet, ki je večji od štirih milijard dolarjev, je po navadi skrito javnosti. Torej večina podatkov o njihovem premoženju, tako v svetu kot tudi na Hrvaškem, temelji na oceni. Za razliko od ZDA,

kjer se družinsko podjetništvo posebej preučuje, na Hrvaškem ni podrobnih raziskovalnih podatkov (Radusinović, Đurđević 2007:24).

5.1. Položaj in smernice malega podjetništva

Demokratske spremembe držav v tranziciji so promovirale podjetništvo kot osnovo svojega obstoja in razvoja, ker družba brez novih poslovnih idej, brez novih proizvodov ali brez uslug stagnira. Izkušnje držav v svetu, tako tistih razvitih kot tistih v tranziciji, kažejo, da ima največji vpliv na ekonomski in družbeni razvoj podjetništvo. Podjetništvo je močan element razvojne strategije zato, ker se lažje prilagodi zahtevam trga in z malo angažiranja poslovnih sredstev beleži pozitivne finančne rezultate in stalno število zaposlenih (Renko 2000:495).

V registru poslovnih subjektov Hrvaške obstajajo samo registrirana podjetja po pravni obliki (d.o.o. ali d.d.). Ta baza podatkov združuje podatke Trgovinskega sodišča, Finančne agencije ter Državnega zavoda za statistiko. Po podatkih Hrvaške gospodarske zbornice družinsko podjetništvo ne obstaja kot poseben klasifikacijski razred. Zato bom v nadaljevanju pisala o majhnih podjetjih, ker najpogosteje prav ona velikokrat delujejo kot družinska.

V hrvaškem gospodarstvu je, kot v večini bivših socialističnih državah, prevladovalo mnenje, da je uspeh gospodarstva v prihodnosti odvisen izključno od velikih podjetjih in da so ta velika podjetja ključna za ustvarjanje premoženja. Velika podjetja so zaradi demokratičnih sprememb in prehoda na tržno gospodarstvo in liberalizacijo gospodarstva zmanjšala svoje poslovanje in so poslovala s težavami ali pa so povsem prenehala s poslovanjem. Razlogi za to so številni in Inštitut za mednarodne odnose v svojem projektu »Strategija razvoja MSP in obrti na Hrvaškem« v Renko (2000:400), navaja nekatere od najpomembnejših:

- a) nezmožnost ustvarjanja in razvijanja konkurenčnih prednosti zaradi zaznamovanosti družbeno-gospodarskega sistema, v katerem so nastala in poslovala,
- b) povečanje nekonkurenčnosti, tehnološke in organizacijske zastarelosti in izgubljanje koraka s spremembami v svetu,
- c) razpad jugoslovanskega trga,
- d) vojne škode,

- e) nezmožnost, da bi pritegnili več tujih vlaganj zaradi vojnega rizika,
- f) težave s privatizacijo,
- g) nezadostnost lastnih resursov.

Transformacija teh velikih gospodarskih subjektov je pripeljala njihovo prestrukturiranje v množico majhnih podjetij. Ta majhna podjetja so tržno bolj prilagodljiva in bolj prevzemajo tveganje v razvoju novih tehnologij ali proizvodov. Strategija Hrvaške je integracija v evropsko in svetovno gospodarstvo, a majhno podjetništvo se lažje prilagaja spremembam na trgu, bolj učinkovito uporablja razpoložljive resurse, hitreje spoznava zahteve trga in potrošnika (Dostić v Renko 2000:499). Razvite države so pravočasno ugotovile, da so majhna podjetja eden od osnovnih dejavnikov lokalnega in regionalnega razvoja gospodarstva in družbe in tako tudi konkurenčnosti države.

Evropska listina o majhnih podjetjih izhaja iz ocene, da majhna podjetja, od katerih je največje število družinskih podjetij, predstavljajo temelj evropskega gospodarstva. Majhna podjetja so glavni vir zaposlovanja in v njih se razvijajo številne poslovne ideje (Kružić 2004:12).

Renko (2000:500) je izvedla raziskavo o aktualni vlogi in položaju majhnega in srednjega podjetništva v Republiki Hrvaški. Raziskava je bila izvedena s pomočjo Ministrstva za gospodarstvo Republike Hrvaške leta 1999. Rezultati raziskave so bili naslednji: v številu raziskovanih podjetij so najbolj zastopane pravne oblike delovanja podjetja naslednje: trgovinske družbe (52,3 %), potem sledijo obrti (47 %) in na koncu zadruga (0,7 %). Največ je tistih z eno osnovno dejavnostjo (70 %), veliko manj pa je tistih z dvema (25 %) oziroma s tremi dejavnostmi (5 %). Največ se ukvarjajo s storitvenimi dejavnostmi in trgovino (80 %). V letu raziskave je samo ena četrtnina podjetij poslovala uspešno. Problemi poslovanja, ki so jih omenjali, so: nezmožnost pridobivanja ugodnih kreditov (50 %) in nezmožnost izterjave terjatev (50 %), posledica tega je ogroženost obstoja podjetja.

Z raziskavo so potrdili, da so na Hrvaškem slabo razvite inštitucije, ki imajo nalogo ponujati prostorsko, tehnično in administrativno podporo majhnemu podjetništvu. Z namenom podpiranja razvoja majhnega podjetništva sta Ministrstvo za gospodarstvo in Hrvaška garancijska agencija ustvarili mrežo svetovalcev za majhno gospodarstvo, ampak težava je v tem, da 68 % vprašanih podjetij ne ve, da takšna organizacija sploh obstaja. Kar se tiče finančne podpore obstajajo najugodnejši kreditni programi, ki ponujajo sredstva za spodbujanje majhnih podjetij. Ponujajo jih lokalne skupščine,

občine in nekatera mesta, Hrvaška banka za obnovo in razvoj in Hrvaška garancijska agencija (Renko 2000:505). 24 % podjetij ne uporablja takšnih programov, 26 % jih je poslalo zahtevo za spodbujevalni kredit, vendar jim ga še vedno niso odobrili in 96 % vprašanih meni, da so pogoji kreditiranja majhnega podjetja neugodni in da so kreditne obresti previsoke.

V zadnjem času na Hrvaškem število majhnih podjetij narašča in postajajo zelo pomembna za gospodarstvo. Po pridobitvi državne samostojnosti zaradi usmerjenosti gospodarske politike na tržno ekonomijo in prosto podjetništvo število majhnih podjetij narašča, število srednjih in večjih podjetij pa se zmanjšuje. Majhna podjetja nastajajo z nakupom dela večjih in srednjih podjetij ali se ustanovijo kot nova podjetja (Vir: osebna korespondenca s HGK).

V skupnem številu majhnih podjetij na Hrvaškem je največ tistih z do 5 zaposlenimi, sledijo tista s 6 do 10 zaposlenimi, na koncu pa so podjetja, ki imajo od 11 do 49 zaposlenih. Med vsemi podjetji na Hrvaškem majhna podjetja predstavljajo približno 31 %, zaposlujejo 30 % od vseh zaposlenih v gospodarstvu ter ustvarjajo več kot 30 % dobička. Imajo 50 % davek na dobiček celotnega gospodarstva in samo 20 % jih posluje z izgubo. V celoti poslujejo pozitivno in učinkoviteje kot srednja ali velika podjetja. Največje število majhnih podjetij se ukvarja s trgovino (približno 45 %), finančnimi in podobnimi storitvami (približno 17 %), industrijsko dejavnostjo (približno 14 %), z gradbeništvom (približno 7 %), obrtništvom (4 %), gostinstvom in turizmom (približno 5 %), kmetijstvom in prometom (po 2 %) (Družić 1995:70).

Razlogi oziroma motivi za ustanavljanje novih majhnih podjetij na Hrvaškem od leta 1990 do danes so (Družić 1995:71):

- želja posameznika, da svoje znanje, kapital in delo vloži v lastni posel,
- samozaposlovanje zaradi naraščajoče brezposelnosti,
- ustanovitev podjetja kot rezervni načrt v primeru izgube delovnega mesta ali kot dopolnitev dohodka v drugem podjetju.

5.2. Primer družinskega podjetja na Hrvaškem »Diver Sport Center d.o.o.«

Za opis podjetja »Diver Sport Center« sem se odločila zato, ker sem tudi sama zaposlena v omenjenem podjetju, in sicer kot zunanji sodelavec oziroma kot inštruktor smučanja v njihovi šoli »Diver«. Z njimi sodelujem že tri leta in imam zelo dobre izkušnje. Spoznala sem že vse člane družine in imam o njih samo pozitivno mnenje. V zimski sezoni zaradi velike količine dela pri poslovanju podjetja sodelujejo vsi člani družine, in sicer v organiziranju in koordiniranju smučarskih šol. Zanimivo je, da tudi vsi člani delajo kot inštruktorji smučanja.

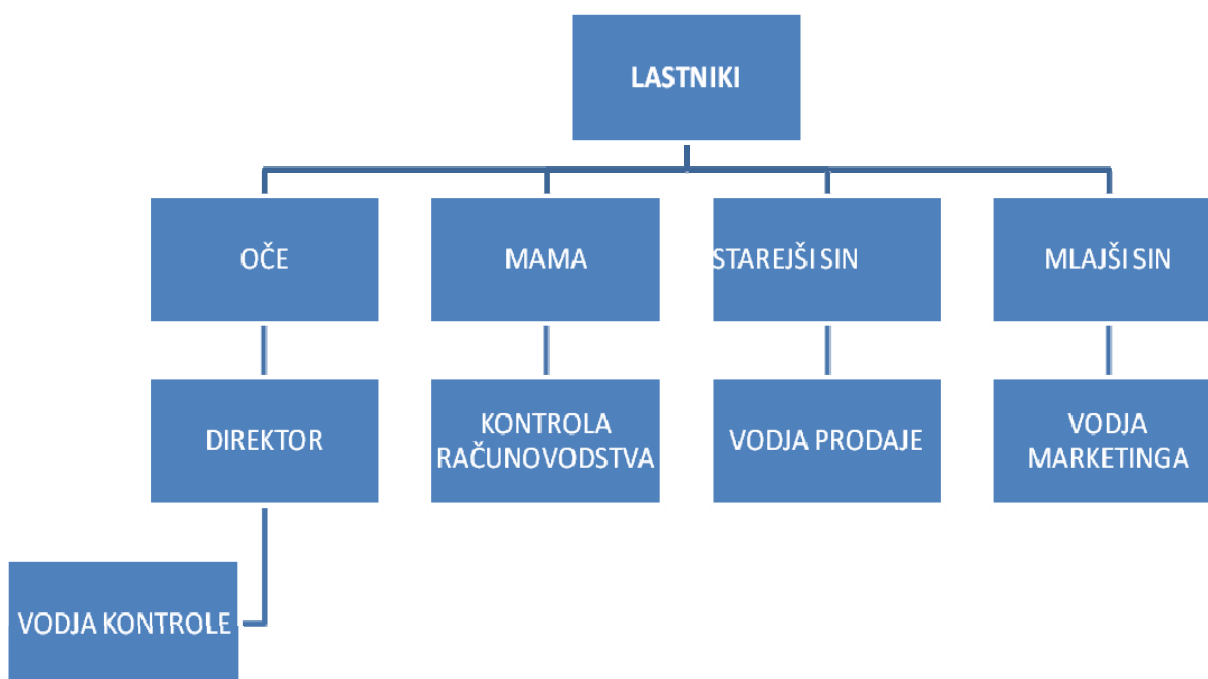
Kot notranji opazovalec lahko povem, da je komunikacija med člani družine v času delovnega časa in tudi zunaj njega zelo sproščena. Pogovori so odprti, začinjeni s humorjem, spoštovanjem in odobravanjem. Harmonija je med člani družine na visoki stopnji. Ko pride do težav, jih člani družine rešujejo skupaj in rešitve predstavijo tudi ostalim zaposlenim, saj želijo slišati tudi naše mnenje, in iščejo našo potrditev. V času težav nisem opazila medsebojnih obtoževanj. Člani družine se obnašajo kot tim in se z ustreznim pristopom lotevajo reševanja nastalih problemov. Vsi problemi so rešeni na način, ki obdrži raven enotnosti in vrednot družine. Med člani družine in ostalimi zaposlenimi prevladuje pozitivno, prijateljsko vzdušje, vendar pa obstaja jasna ločitev med družinskimi zadevami in delom.

Podjetje Diver Sport Center d.o.o. Rijeka je bilo ustanovljeno leta 1989. Podjetje je majhno, ampak zelo uspešno s številnimi dejavnostmi. Delovanje podjetja je sezonsko. Čez poletje se ukvarjajo s potapljanjem in vodenjem restavracije v okviru potapljaškega centra, v zimskih mesecih pa so osredotočeni na smučanje. Organizirajo in vodijo šolo smučanja »Diver«. Med poletno in zimsko sezono se ukvarjajo s trgovino s potapljaško opremo, ki je tudi v lasti podjetja »Diver«.

Podjetje Diver ustreza definiciji družinskega podjetja, ker je lastništvo podjetja družinsko. Ustanovitelj podjetja je zakonski par oziroma starši, ki so vključili v poslovanje podjetja tudi oba otroka in jima prepisali večino lastništva. Lastniške pravice v podjetju so razdeljene na naslednji način: 60 % pripada obema staršema (30 % materi, 30 % očetu) ter po 20 % vsakemu bratu.

Število zaposlenih v letu ustanovitve je bilo 2, sedaj je 6 stalno zaposlenih in en sezonski delavec

Slika 5.1: Lastniška struktura in organizacijske vloge v podjetju »Diver« v prvi fazi



Vir: Interna dokumentacija podjetja »Diver«

Da je »Diver« res družinsko podjetje, dokazuje že to, da je v izključni lasti družine, poleg tega so vsi člani ožje družine zaposleni v njem. Oče in mama sta ustanovitelja podjetja. Oče, star 60 let, je po izobrazbi diplomirani inženir gradbeništva in čeprav dejavnost podjetja ni povezana z gradbeništvom, je pokazal, da je zelo dober menedžer in da je uspešno pripeljal podjetje skozi prvo fazo. Pri tem mu je pomagala tudi žena, stara 58 let, ki je ekonomistka in je skrbela za administracijo podjetja, kar ji je odlično uspevalo skozi vsa leta, saj podjetje ni nikoli poslovalo z izgubo. Najstarejši sin, star 35, je uradno zaposlen kot inštruktor potapljanja in smučanja, ampak so mu številni seminarji, ki se jih je udeleževal in dobro mentorstvo staršev pomagali, da je pridobil strokovno znanje o vodenju podjetja. To je vidno zato, ker se je zelo dobro znašel na položaju direktorja oziroma glavnega vodje in organizatorja podjetja. Seveda ne bi uspel brez pomoči mlajšega brata, starega 28 let, ki je, tako kot mama, ekonomist. V podjetju skrbi za vodenje marketinga in restavracije in aktivno sodeluje pri odločanju o vodenju podjetja. Intervju sem opravila z najstarejšim sinom, novim direktorjem podjetja. Vzdušje je bilo zelo sproščeno. Odprto je odgovarjal na postavljena vprašanja in pri tem skušal biti čim bolj objektivni.

5.2.1. Življenjski cikel podjetja in družinskih generacij »Diver sport center«

Življenjski cikel podjetja kaže na kvalitativne in kvantitativne spremembe, ki jih podjetje na značilen način s časom »doživi«. Zelo so pomembni za razumevanje razvojnih posebnosti družinskega podjetja. Podjetje »Diver« obstaja že 19 let in je preživelo prvo fazo življenjskega cikla, za katerega so bili značilni: visok finančni riziko, nizka stopnja organizacije, želja po čim hitrejšem rezultatu in slaba konkurenčna pozicija, kar je sedaj za njimi. Danes se nahaja v drugi življenjski fazi oziroma v fazi stabilizacije in rasti poslovanja. Dosežena je notranja organizacijska stabilnost, ustvarili so dobre odnose s kupci, uporabniki njihove ponudbe, dobavitelji, poslovnim okoljem ter zagotovili konkurenčnost na trgu. Poleg aktivnosti, s katerimi se ukvarjajo, kot so sezonske dejavnosti, vodenje šole potapljanja in smučanja, so odprli trgovino s potapljaško opremo. Zaradi raznolikosti in kakovosti opreme je to prva tovrstna trgovina na Hrvaškem.

Družinski podsistem je baziran na biološki omejenosti človeškega življenja, torej ima tudi ta faze življenjskega cikla. Podjetje »Diver« je na meji prve in druge faze. Še vedno je v prvi, ker ustanovitelja družinskega podjetja nista še uradno šla v pokoj. Oče se še ni pripravil povsem umakniti iz podjetja, saj mu podjetje predstavlja njegovo največjo stvaritev. Vendar pa ni več v funkciji kreiranja poslovanja podjetja, angažiranja zaposlenih, vodenja podjetja ... kot je bil na začetku ustanovitve, sedaj je v funkciji svetovalca. Svojemu najstarejšemu sinu svetuje pri bistvenih nalogah in ostalih pomembnih aktivnostih. Drugače je pri materi, saj ji delovanje v podjetju ne prinaša nekega večjega zadovoljstva in ga občuti le kot obveznost. Ampak, ker je kot ustanoviteljica v večinskem lastništvu podjetja, se je odločila, da bo ona v funkciji svetovalca mlajšemu sinu, ker je on zasedel njeno mesto in prevzel na sebe njene odgovornosti pri vodenju administracije.

5.2.2. Kultura in slog vodenja »Diver Sport Centra«

Vsako družinsko podjetje ima svojo kulturo oziroma splošne vzorce obnašanja, skupne vrednote, specifičen način razmišljanja, komunikacije in stališča. Podjetje »Diver« po Dyerjevih štirih oblikah sodi v laissez-faire obliko kulture, za katero je značilno, da so zaposleni v podjetju obravnavani kot osebe, ki so vredne zaupanja ter jim je do določene stopnje dovoljeno odločanje. Podjetje Diver ima tudi nekatere značilnosti paternalistične oblike, ker vodja še vedno sprejema vse pomembne odločitve ter nadzira in kontrolira zaposlene v podjetju.

Vodenje družinskih podjetij je zelo težak in kompliciran proces, ampak če v vodenju prevlada sposobnost vplivanja, inspiracije in usmeritve zaposlenih k doseganju zelenih ciljev, je lahko zelo uspešno in rezultat je visoka stopnja lojalnosti zaposlenih in realizacija idej vodje. Podjetje »Diver« je svoje vodstvo opisalo kot mešanico transformacijskega in uslužnega vodstva. Transformacijsko, ker vodja v podjetju poseduje karizmo, ima naglašeno vizijo ter neguje tolerantno držo in razumevanje za potrebe zaposlenih. Vodja skrbi za moralo in etiko v podjetju ter skrbi za vrednote in načela zaposlenih. Uslužno vodstvo, za katerega je značilen pristop, da zaposleni obstajajo zaradi dela in nasprotno, da delo obstaja zato, da bi ga zaposleni izvajali. Vodja je orientiran k povečevanju motivacije podrejenih ter se trudi izpolniti osebne želje podrejenih, vse zaradi namena povečanja priložnosti za razvoj in transfer družinskega podjetja na naslednje generacije.

Vključenost družinskih članov v poslovni proces in proces upravljanja ter tudi kontrole je osnova, na kateri temelji družinsko podjetje. V družinsko podjetje so lahko vključeni člani ožje in širše družine, sorodniki in priženjeni. Vsem je skupna značilnost, da imajo koristi od podjetja, njegovega obstoja in razvoja. V vodenje podjetja »Diver« so vključeni samo člani ožje družine. Žene obeh sinov imajo svoje službe in ne težijo k temu, da bi sodelovale v poslovanju podjetja direktno, vendar pa se zasluge za uspeh prepisujejo tudi njima. Obstaja meja med družinskimi in poslovnimi temami, ko so zunaj delovnega mesta in tako se priženjeni ne počutijo izolirane.

Nedružinski uslužbenci so v podjetju »Diver« zelo pomembni, imajo veliko odgovornost in lastniki jim zaupajo. Možnosti napredovanja so za njih majhne, saj so vodstvena mesta že zapolnjena in rezervirana za družino.

5.2.3. Ureditev nasledstva v podjetju »Diver Sport Center«

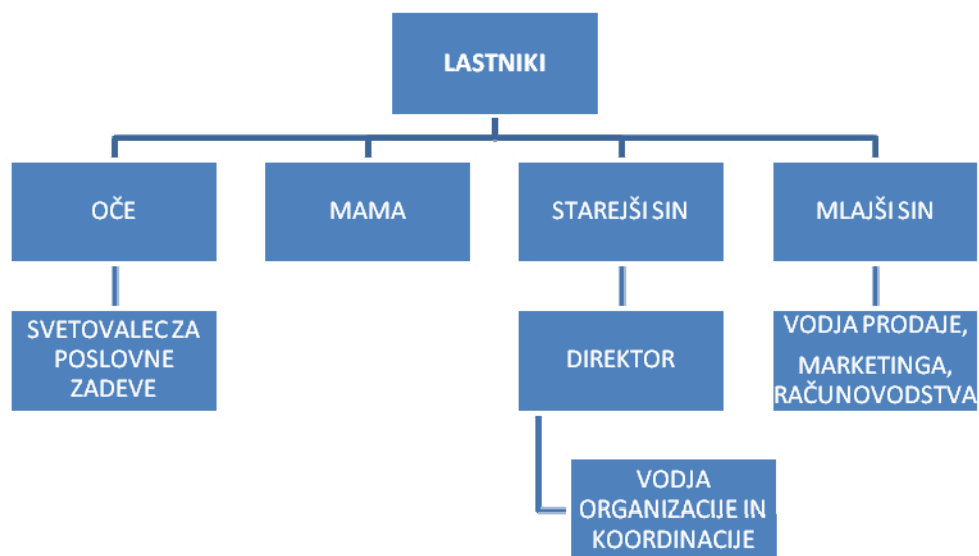
Cilj družinskih podjetij, tudi podjetja Diver, je dolgoročen in stabilen razvoj. Kot sem že prej omenila, se podjetje Diver nahaja na začetku druge faze družinskih generacij, ker je ustanovitelj ključne aktivnosti prenesel na najstarejšega sina, sam pa se je umaknil v drugi načrt, kjer s svojim strokovnim znanjem in izkušnjami spremlja in svetuje pri delovanju podjetja. Ustanovitelj podjetja ne bo določil najstarejšega sina za lastnika, ko bo šel v pokoj, ker je lastništvo podjetja že razdeljeno in bo tako ostalo do smrti ustanovitelja. V poslovanju podjetja sodelujejo vsi člani družine, mama, oče in oba sina, in stremijo k temu, da bi podjetje ostalo v rokah družine. Prenos nasledstva po smrti ustanovitelja oziroma 60 % podjetja, ki je zdaj lastništvo staršev, se bo enakopravno razdelilo med sinovoma.

Oba sinova sta že od ustanovitve podjetja v njem, saj sta se zavedala želje staršev po njunem sodelovanju in sta jima vedno dajala pozitivno mnenje glede družinskega podjetja.

Mentorja sta jim bila starša, nista imela nobenih delovnih izkušenj v drugem podjetju in pravita, da tega niti ne pogrešata. Direktor in organizator je najstarejši sin, ker je bil izbran po starosti. Torej so se ustanovitelji odločili za logičnega naslednika po Leachu. Poleg tega tudi zato, ker je najstarejši tudi odgovoren in najbolj predan družinskemu podjetju in se je sčasoma pri očetu izučil za vlogo vodje. Rivalstva med sinovoma ni bilo, saj se oba ukvarjata in vodita različna področja v podjetju, mlajši sin se zaveda svojih sposobnosti in ima z bratom enakopravno razdeljeno lastništvo. Meni, da je za novega direktorja najbolj primeren njegov starejši brat.

Direktor podjetja, najstarejši sin, je po odstopu očeta s funkcije vodje naredil nekatere kadrovske spremembe, ker se njegov slog vodenja razlikuje od očetovega in je to v obdobju prehoda prineslo težave. Odpustil je stare in zaposlil nove, mlajše in motivirane delavce, ki sprejemajo njegov način vodenja podjetja. Največja težava je bila navezanost delavcev na očeta in nespoštovanje avtoritete starejšega sina kot novega vodje.

Slika 5.2: Lastniška struktura in organizacijske vloge v 2. fazi



Vir: Interna dokumentacija podjetja »Diver«

Po mnenju sogovornika je v raziskovanem podjetju proces transferja vodje opravljen zelo uspešno, ker jim je uspelo združiti lastnosti prehoda z vidika družine, poslovanja in vodstva. Z vidika družine predvsem zaradi dobrega odnosa med ustanoviteljema in generacije, ki jih bo nasledila in tudi zaradi skupne vizije in pogleda na družinsko delovanje in premoženje. Poslovanje podjetja je uspešno in je v fazi rasti in ustvarjanja ugodnega tržnega položaja. Kar zadeva vidik lastništva ni prišlo do konfliktov med člani družine, ker je bila lastniška struktura zapisana v lastniški list že na začetku ustanavljanja in je enakovredno razporejena.

Te trditve so resnične, kar pozitivni in uspešni rezultati tudi potrjujejo. Vendar menim, da bi poslovanje mogoče bilo še bolj uspešno in konkurenčno, če bi imeli dobro izdelan načrt prenosa poslovanja in to zlasti izobraževanje naslednika. Moje mnenje je, da mentorstvo staršev v današnjem času ni dovolj. Zaradi časovne stiske in vpletenosti čustev starši ne morejo v popolnosti prenesti strokovnega znanja. To jim otežujejo tudi otroci, ki jih predvsem vidijo kot mamo in očeta in ne kot strokovne avtoritete. Ko so otroci pokazali pozitiven odnos in zanimanje do družinskega podjetja, bi jih bilo potrebno zaposliti v nekem drugem podjetju. Zunanje izkušnje bi jim dodatno razvile sposobnosti in povečale samozavestnost. Zaradi tega je tudi

najstarejši sin moral narediti kadrovske spremembe in odpustiti delavce, ker je bila njegova strokovna avtoriteta med ostalimi nedružinski člani zelo nizka.

Kar se tiče potomcev v družini, je samo en mlad, prihodnji naslednik, hčer sedanjega direktorja in vnukinja ustanovitelja, ki je stara 5 let in ima pred seboj veliko let za odločitve.

5.3. Priporočilo za prihodnje vodenje podjetja

Podjetje Diver je zelo uspešno podjetje v poslovnem in družinskem smislu. Do konfliktov prihaja le v rizičnih situacijah, ki pa se hitro razrešijo zaradi dobre komunikacije, ki prevladuje med člani družine. Imajo zelo dober odnos tudi do ostalih zaposlenih, imajo jasno opredeljen način vodenja podjetja, način izbire naslednika oziroma direktorja ter jasno določene cilje podjetja. Moje priporočilo je, da prihodnje naslednike, če se jih odločijo zadržati in če uspejo preiti v tretjo generacijo, ustrezno izobrazijo, da jih zaposlijo v drugem podjetju, kjer bodo dobili potrebne delovne in strokovne izkušnje.

Predlagam tudi oblikovanje napisanih pravil oziroma družinske ustave. To je sistematična opredelitev vrednot in politik, ki jih soglasno zagovarja podjetniška družina. Pravila, ki se nanašajo na delovanje sistema družine in podjetja, morajo biti sprejeta z najširšim konsenzom vseh članov družine, ki formalno dokument tudi podpišejo.

Družinska ustava ni pravno-formalno zavezujoč dokument, ampak je moralna obveznost vseh, ki so sodelovali pri njenem nastanku, da spoštujejo zapisana pravila.

S tem bi potrdili obstoječe odnose v družini in podjetju ter bi se zavarovali pred možnimi poznejšimi spori.

5. 3.1. Primer družinske ustave

Po hrvaški zakonodaji, ki te oblike pogodbe posebej ne ureja, izhaja, da je družinska ustava lahko pogodbeni dogovor z vsemi pravnimi posledicami, če le njene posamezne odločbe niso v nasprotju s hrvaškimi pravnimi predpisi. Z družinsko ustavo naj bi podjetniška družina jasno opredelila vsaj nekatera ključna področja, kot so cilji podjetja, način vodenja podjetja, zaposlovanje in nagrajevanje družinskih članov, način izbire vodstva in nasledstva podjetja, glasovalne pravice in prenos lastniških deležev, način komuniciranja, odnos do ostalih zaposlenih. (Kelbl 2001:35) Leach in Benson sta naredila zgled tipične družinske ustave v nekem ameriškem družinskem podjetju, ki je lahko dobro izhodišče za premislek o urejanju odnosov v konkretnem družinskem podjetju. Z malce prilagoditve pa jo je mogoče uporabiti v vsakem družinskem podjetju.

DRUŽINSKA USTAVA

V tem dokumentu so zapisana določena stališča, o katerih smo odkrito razpravljali in se strinjamo, da bo njihovo spoštovanje prispevalo k družinski harmoniji in uspešnosti našega podjetja.

Način vodenja in cilji podjetja

Naša glavna naloga bo kar največje zanimanje za naše stranke. Naše vodstvo bo upoštevalo najvišje etične in poslovne standarde. Zdravi poslovni interesi bodo prevladali nad družinskimi. Vsak družinski član razume in sprejema dejstvo, da ne bo z nikakršnim razlogom nikoli pritiskal na vodstvo za dividende, službo ali druge ugodnosti, ki bi po mnenju

vodstva škodovali interesom podjetja. Če se bomo držali te usmeritve, verjamemo, da bo podjetje še naprej raslo in skrbelo za solidne prihodke družinskih članov in materialno varnost naših otrok.

Družinska delovna mesta in nagrajevanje

Noben družinski član ne more dobiti polne zaposlitve v podjetju, dokler si ne pridobi vsaj eno leto delovnih izkušenj v drugem, povsem neodvisnem podjetju. Zaposlitev v družinskem podjetju naj bo priložnost in ne pravica, pridobljena z rojstvom. Od družinskih članov bomo pričakovali višjo predanost in

učinkovitost kot od ostalih zaposlenih. Družinski člani bodo zaposleni samo na mestih, za katera imajo ustrezne kvalifikacije, sposobnosti in izkušnje. Če njihovo delo ne bo zadovoljivo, jih bomo zaprosili, naj se delovnemu mestu odpovedo. Da bi se v prihodnosti čim bolj izognili konfliktom, se na tem mestu strinjamo, da priženjeni niso upravičeni do delovnega mesta v podjetju. Družinski člani bodo nagrajevani po enakih merilih kot nedružinski uslužbenci, prav tako bomo ocenjevali njihovo učinkovitost.

Vodstvo

Naslednjega glavnega direktorja bomo izbrali na osnovi profesionalnih sposobnosti in ne bo nujno družinski član. Strinjamo se, da bomo podprli izbranega, čeprav nam osebno njegov izbor ne bo po volji. Sklenili smo, da naj naslednji glavni direktor zadostuje naslednjim kriterijem:

- solidna izobrazba in dosedanja kariera,
- vodstvene sposobnosti,
- zmožnost pridobivanja avtoritete med družinskimi člani in uslužbenci,
- ima naj solidne izkušnje na našem poslovnem področju in naj bi bil primeren predstavnik našega podjetja naproti poslovnim partnerjem, skupnosti in poslovnemu svetu.

Glasovalna pravica in lastniški deleži

Samo krvni sorodniki in njihovi nasledniki lahko imajo glasovalno pravico in lastniške deleže. Glas lahko dajo samo družinski člani, ki so osebno aktivni v podjetju. Noben lastniški delež ne more biti prodan ali prenesen na koga drugega, ne da bi bil prej ponujen v odkup podjetju po vrednosti, ki jo predlaga neodvisni cenilec.

Upravni odbor

Da bi zagotovili objektivnost, strokovnost, izkušnje in vodstvo, bo upravni odbor imenoval neodvisnega nadzornega direktorja. Člani upravnega odbora niso nujno družinski člani, pač pa morajo zasedati vodstveni položaj v podjetju. Zunanji profesionalci, ki opravljajo različne storitve za podjetje, ne morejo biti člani upravnega odbora. Krvni družinski člani, ki niso člani upravnega odbora, lahko postavljajo vprašanja ali dajejo predloge upravnemu odboru in ta jih mora obravnavati. Upravni odbor ima odgovornost za reševanje konfliktov v družini, ki bi nastali zaradi posla in njegova odločitev je končna in zavezujoča za vse.

Komunikacija

Zavedamo se pomena komunikacije v družini. Najmanj enkrat na leto bomo priredili sestanek družinskega sveta in

nanj povabili vse družinske člane. Spoštovali bomo mnenja ostalih družinskih članov, čeprav se ne bi strinjali z njimi. Če bo prišlo do razhajanj v mnenjih, se bomo na podlagi dialoga in argumentov odločili za rešitev, ki bo najboljša za podjetje in bo prevladala nad našimi osebnimi interesi.

Naši zaposleni

Uspeh našega podjetja ne bi bil mogoč brez naših zvestih in marljivih uslužbencev. Še naprej bomo v podjetju skrbeli za vzdušje, ki bo znalo

vrednotiti njihov prispevek, jih spoštovalo in nagrajevalo.

Dopolnila k družinski ustavi

Družinsko ustavo bomo formalno pregledali vsakih pet let. Lahko se dopolni ali spremeni kadar koli, kadar za to glasuje večina krvnih družinskih članov, starih nad 18 let. Čeprav se zavedamo, da ta dokument ni pravno zavezujoč, bomo družinsko ustavo spoštovali in k temu spodbujali tudi svoje otroke.

Vir: Leach, Benson B. in drugi v Čovo (2007:50)

O pojmu družinske ustave je direktor podjetja na intervjuju prvič slišal in ga je zelo zanimala njena vsebina. Zato sem jim poslala primer družinske ustave. V svojo družinsko ustavo bi iz primera prevzeli vsebino pod naslovom Način vodenja in cilj podjetja, Glasovalna pravica in lastniški deleži, Komunikacija, Naši zaposleni in Dopolnila k družinski ustavi. Ostali naslovi se ne ujemajo z njihovo politiko poslovanja. Njihov zaključek je, da jim ustava trenutno ni potrebna, ker ima podjetje 6 zaposlenih in so do sedaj podjetje uspešno vodili samo z ustnim dogovorom.

6. ZAKLJUČEK

Družinska podjetja so že dolga leta ena izmed pomembnih oblik podjetništva v razvitem svetu. V zadnjih desetletjih pa narašča pomen družinskih podjetij tudi na Hrvaškem. Družinska podjetja nastajajo kot odgovor na neučinkovitost podjetij v sektorju državnega lastništva in propada velikih podjetij. Kljub pomembnosti družinskega podjetništva je le-to postalo predmet zanimanja strokovne javnosti relativno pozno. Tako je literature o družinskih podjetjih bistveno manj, kot bi bilo pričakovati glede na razširjenost tega tipa podjetij.

V teoretičnem delu diplomske naloge sem povzela spoznanja različnih avtorjev, ki so se do sedaj ukvarjali s preučevanjem družinskih podjetij. Enotne definicije družinskih podjetij v strokovni literaturi ni mogoče zaslediti. Ker družinsko podjetništvo označujeta dva sistema, poslovni in družinski, sem opredelila različnost med njima ter ravnotežje in neravnotežje družinskega in delovnega sistema. Predstavila sem prednosti in pomanjkljivosti, ker so le-te pomembne za razumevanje razvojnih in drugih pomembnih posebnosti družinskih podjetij. Opredelila sem življenjski cikel družinskega podjetja ter življenjski cikel družinskih generacij. Menim, da je to zelo pomembno vprašanje, ker je povprečna doba delovanja družinskega podjetja 24 let in je zakrbljujoče tudi dejstvo, da le 30 % podjetij nadaljuje s poslovanjem v drugi generaciji in komaj 10 % jih posluje še v tretji generaciji. Možne rešitve so dobra komunikacija v podjetju med družinskimi člani, zaupanje ter pravilna razdelitev nasledstva. Moje priporočilo je, da podjetja ustna pravila zamenjajo z ustavo, kjer bi bila zapisana pravila o vedenju v podjetju. S tem bi se izboljšali družinski odnosi in zmanjšali konflikti.

Na koncu teoretičnega dela sem omenila kulturo družinskih podjetij in vodstva, ker je kultura podjetja tista, ki odloča o načinu poslovanja ter o uspešnosti podjetja.

V drugem, empiričnem delu sem podala informacije o družinskih podjetij na Hrvaškem. Družinska podjetja niso raziskovana na način, ki bi ponudil možnosti kvalificiranja njihovega vpliva na nacionalno ekonomijo. Leta 1990 je zaradi tranzicije družbenega in ekonomskega sistema opazen porast števila družinskih podjetij. Kot primer družinskega podjetja na Hrvaškem sem izbrala podjetje »Diver Sport Center«, ki je bilo ustanovljeno leta 1989. Lahko sklepam, da je podjetje izkoristilo prehod iz socialističnega v kapitalistični družbenoekonomski sistem. Podjetje »Diver Sport Center« ohranja dolgo tradicijo in še vedno posluje zelo

uspešno. Trenutno se nahaja na prehodu iz prve v drugo družinsko generacijo in je v fazi stabilizacije in rasti podjetja. Uspeh podjetja lastniki v največji meri pripisujejo dobrim odnosom med člani družine, dobri organiziranosti, kakovostni komunikaciji med zaposlenimi in ločitvi med družinsko vlogo in vlogo, ki jo imajo v podjetju. Poleg profesionalnega obnašanja in dojemanja, je bistveno tudi načrtovanje prihodnosti in tukaj je podjetje »Diver Sport Center« naredilo dobro potezo, saj je lastniško strukturo že zdavnaj pravično razporedilo, torej ni nobenega tekmovanja med starejšim bratom in očetom ter med brati. Nasledstvo vloge direktorja je tudi dogovorjeno, prednost ima starejši brat. Ustanovitelji podjetja se ne bodo povsem umaknili iz podjetja, ampak bodo imeli sedaj več prostega časa in bodo v funkciji svetovalca.

Za uspešnost družinskega podjetja ni bistveno samo usklajevanje interesov družine in interesov podjetja, ampak je za dolgoročno poslovanje podjetja in prehod v drugo generacijo naslednika treba imeti vse tiste lastnosti, ki sem jih pripisala podjetju »Diver«. Raziskovano podjetje uspeva pri realizaciji teh skupnih ciljev oziroma pri usklajevanju interesov družine in podjetja. Vendar to ni edini faktor, ki pripelje do uspešnosti podjetja. Za uspeh družinskega podjetja je dokaj bistveno še profesionalno obnašanje in dojemanje, poleg tega pa še načrtovanje prihodnosti, tako za družino kot tudi za podjetje.

V tem trenutku med družinskimi podjetji ni dovolj interesa za oblikovanje interesnega združenja kot samostojne inštitucije. Menim, da bi Hrvaška gospodarska zbornica morala prevzeti iniciativo pri ustanavljanju podpornega okolja, ker bi z vključitvijo družinskih podjetij iz vseh regij to prineslo veliko koristnih informacij in izkušenj in bi si s tem medsebojno pomagali in dajali podporo ter nasvete za ustanavljanje novih in mladih družinskih podjetij. Zasedila sem, da so glede teh vprašanj že naredili velik korak na področju turizma. Ustanovili so združenje majhnih in družinskih hotelov. Takšno potezo podpira tudi neprofitna organizacija Mreža NEST, kjer se lahko dobijo odgovori na splošna vprašanja o ustanavljanju in vodenju družinskih podjetij. Ministrstvo za gospodarstvo je v sodelovanju s Hrvaško garancijsko agencijo ustanovilo Hrvaško mrežo svetovalcev za majhno gospodarstvo, ki majhnim podjetjem ponuja tehnološko, administrativno in finančno podporo. Veliko število podjetij sploh ne ve za obstoj takšne agencije, zato je nujno pozitivno oglaševanje. Le-to se najbolj širi med podjetniki iz iste panoge, zato so potrebna interesna

združenja podjetnikov iz vseh regij in potem je možno pričakovati, da bodo zakrožile informacije in izkušnje o pomembnih vprašanjih, ki bodo pomagala marsikateremu družinskemu podjetju pri reševanju problemov.

7. LITERATURA

1. Baldwin, M. D. (2000): *The Strategy of Succession Planning*. Southport, CT: Center for Simplified Strategic Planning Inc.
2. Benson, Benjamin, Edwin T. Crego in R.H. Drucker (1990): *Your Family Business. A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Business One Irwin.
3. Bowman-Upton, N.(1987): *Family Business Succession*. Texas: Institute for Family Business, Baylor University.
4. Buble, Marin (2003): *Management maloga poduzeća*. Split: Ekonomski fakultet Split.
5. Biluš, Marina in Ante Pavić (2007): *Uzgoj nojeva*. Dostopno na <http://www.nacional.hr/articles/view/33925/5/> (10. marc 2008).
6. Carlock, S.R. in John L. Ward (2001): *Strategic Planning for the Family Bussines. Parallel Planning to Unify the Family and Bussines*. New York: Palgrave.
7. Churchill, Neil. C. in Kenneth J. Hatten (1987): Non-Market Based Transfers of Wealth and Power. *Family Business Review* 10(1),53-67.
8. Colli, Andrea (2003): *The history of Family Business, 1850-2000*. Cambridge,UK: Cambridge University Press.
9. Čovo, Petar (2007): *Održivo poduzetništvo*. Zadar: Sveučilište u Zadru.
10. Dyer, W.Gibb (1986): *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco:Jossey-Bass.
11. Dollinger, Marc (1995): *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. Indiana: Richard D. Irwin and Austen Press.
12. Duh, Mojca (2003): *Družinsko podjetje. Razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: Založba MER.
13. Družić, Gordan (1995): *Razvoj poduzetništva u Hrvatskoj u zborniku radova: Restrukturiranje u tranziciji*. Zagreb:Ekonomski fakultet Zagreb.
14. Friedman, Stewart D. (1991): Sibling Relationship and intergenerational succession in family firms. *Family Bussines Review* 4(1),3-20.
15. Handler, W.C (1992): *The Family Venture. The Entrepreneurial Venture*. Boston: Harvard Business School.

16. Handler, W. C. (1989): Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review* 2, 257-77.
17. Jones, Norman (1999): *Performance Management in the 21 st Century (Solutions for Bussines, Education, and Family)*. Boca Raton:St. Lucie Press.
18. Kelbl, Janko (2001): Ustava za družino in podjetje. *Revija Podjetnik* 179, 35-38.
19. Kružić, Dejan (2004): *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRI plus.
20. Kuvačić, N.(1999): *Počela poduzetništva*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
21. Lansberg, I. (1999): *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Bussines*. Boston: Harvard Bussines School Press.
22. Lansberg I.(1988): The Succession Conspiracy. *Family Business Review* 1(2),119-144.
23. Leach, P.C. (1991): *The Story Hayward Guide to the Family Bussines*.Kogan Page.
24. Le Van, G. (1999): *The survival Guide for Business Families*. London: Routledge.
25. Panthieu Louis D. in Helene L. Caudill (1993): Who's the Boss? Responsibility and Decision Making in Copreneurial Ventures. *Family Business Review* 6(1),3-17.
26. Radusinović,Dragana in Dražen Lapić (2007): Kako uspješno voditi obiteljski biznis.*Lider* 78(3),24-29.
27. Renko, Sanda (2000): Malo poduzetništvo- izvor ekonomskog progresa Republike Hrvatske, *Ekonomski pregled* 5(6) 495-508.
28. Rosenblatt P. C., L. de Mik, R.M. Anderson in P.A. Johnson (1985): *The Family In Business: Understanding and Dealing with Challenges Enterpreneurial Families Face*. San Francisco: Josey Bass Inc..
29. Syms, Marcy (1992): *Mind Your Own Business*. New York: Mastermedia Limited.
30. Ward J. L.(1987): *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

8. PRILOGA

PRILOGA A: VPRAŠANJA ZA INTERVJU

OPĆENITI PODACI O PODUZEĆU:

Veličina poduzeća : MALO SREDNJE VELIKO

Pravni oblik: d.d. d.o.o. drugo: _____

Osnivač poduzeća (godina): _____

Broj zaposlenih u godini osnivanja: _____ i sada _____

Broj zaposlenih obiteljskih članova u poduzeću: _____

Osnovna djelatnost poduzeća: _____

U svojem poduzeću zauzimate položaj:

- a) Osnivača
- b) Vlasnika
- c) Direktora
- d) Nasljednika
- e) _____

U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi vaše poduzeće:

- a) pokretanje i preživljavanje poduzeća
- b) stabilizacija i rast biznisa
- c) zrelost poduzeća
- d) ponovni početak ili propadanje poduzeća

U kojoj se fazi životnog ciklusa obiteljskih generacija nalazi vaše poduzeće:

- a) prvoj fazi - osnivač je ujedno i vlasnik poduzeća
- b) drugoj fazi – 1. generacija nasljednika
- c) trećoj fazi – 2. generacija nasljednika
- d) četvrtoj fazi – 3. generacija nasljednika

KULTURA OBITELJSKOG BIZNISA

Kako opisujete kulturu koja prevladava u vašem poduzeću (zaokružite mogući odgovor):

- a) **Paternalizam** (dominirajući oblik, vođa (najčešće otac) donosi sve značajnije odluke te nadgleda i kontrolira zaposlene u poduzeću)
- b) **Laissez-faire oblik kulture** (zaposlenici poduzeća su participirani kao osobe dostojne povjerenja i dopušteno im je odlučivanje do određene poslovne razine)
- c) **Participativni oblik kulture** (snižava moć obitelji te hrabri zaposlene, te je više članova obitelji uključeno u proces upravljanja biznisom)
- d) **Profesionalni management oblik kulture** (poduzeće upravljano sa strane profesionalnih managerja izvan poduzeća)

Kako opisujete vodstvo u vašem poduzeću (zaokružite mogući odgovor):

- a) **Karizmatičko vodstvo** (vođa snagom osobnih sposobnosti motivira podređene)
- b) **Transakcijsko vodstvo** (vođa koji se oslanja na uzajamnu ovisnost vodstva i podređenih)
- c) **Transformacijsko vodstvo** (vođa posjeduje karizmu, ima naglašenu viziju, njeguje tolerantan stav i razumijevanje za potrebe podređenih)
- d) **Uslužno vodstvo** (vođa djeluje na razini ostvarenja ciljeva i potreba podređenih mu zaposlenika, orijentirano je k povećanju motivacije podređenih)

ODNOS OBITELJI DO PODUZEĆA:

(Sa ocjenama od 1-5 opišite stanje na sljedećim područjima u vašem poduzeću (1-ne slažem se, ..., 5-potpuno se slažem)

Povjerenje među članovima različitih generacija obiteljskog poduzeća je dobro.

Povjerenje među članovima iste generacije obiteljskog poduzeća je dobro.

Komunikacija među članovima različitih generacija obiteljskog poduzeća je dobra.

Komunikacija među članovima iste generacija obiteljskog poduzeća je dobra.

Članovi obitelji o kritičnim pitanjima u poduzeću u stanju su razgovarati samo međusobno.

Članovi obitelji o kritičnim pitanjima u poduzeću u stanju su razgovarati sa svima.

Razgovori između obiteljskih članova su otvoreni, puni humora, sa poštovanjem i odobravanjem.

Postoji jasna granica između obiteljskih i poslovnih tema, kada je obitelj izvan radnog mjesta.

Poslovne odluke se prihvaćaju iz poslovnih razloga, a ne zbog zadovoljavanja obitelji.

Svi članovi obitelji imaju zasluge za uspjeh poduzeća, isto kao i oni koji nisu zaposleni u njemu.

Članovi obitelji su otvoreni i pošteni jedan prema drugome.

U vrijeme krize ili problema nema međusobnog optuživanja.

Poslovna vizija i strateški plan za poduzeće su bila prihvaćena u obitelji kao i u poduzeću.

Ocjenjivanje učinkovitosti članova obitelji je objektivno a ne subjektivno.

Članovi obitelji se ne takmiče međusobno na način da šteti poslovanju poduzeća.

Interes poduzeća uvijek je ispred želja članova obitelji.

Članovi obitelji na poslu pažljivo izbjegavaju međusobno se odnositi kao da su članovi obitelji.

PITANJA O ODRŽIVOSTI I RAZVOJU OBITELJSKOG BIZNISA

Na slijedeća pitanja odgovorajte kratko i jasno!

NASLJEDSTVO

Namjeravate li zadržati obiteljsko poduzeće i u sljedećoj generaciji?

Da li je vaše poduzeće već išlo kroz tranziciju iz jedne u drugu generaciju?

Imate li zapisan plan prijenosa vlasništva i vođenja obiteljskog poduzeća?

Da li znate kako biste izabrali sljedećega direktora poduzeća? Ako da, kako?

Da li će zetovi i snahe i ostala rodbina biti pozvani da rade u obiteljskom biznisu?

Da li nasljednicima namijeniti jednak udio u vlasništvu poduzeća, bez obzira da li su uključeni u poslovanje poduzeća ili to nisu?

Da li se nasljednik obrazuje i sudjeluje u programu o preuzimanju poduzeća?

Predpostavljate da će vaša djeca raditi u obiteljskom poduzeću?

Da li djecu potičete (ili ih se poticalo) da grade karijeru izvan obiteljskog biznisa?

VOĐENJE PODUZEĆA

Da li vodstvo vašeg poduzeća sastavlja više direktora/savjetnika? Ako da, koliko?

Jesu li u vodstvu poduzeća i ne-članovi obitelji?

Jesu li snahe i zetovi te ostali nekrvni članovi obitelji uključeni u poslovanje? Ako da, na kojim područjima?

Da li vodstvo odlučuje o poslovnoj politici poduzeća?

Da li vodstvo odlučuje o poslovnim planovima poduzeća?

Da li poslovne odluke donosite na sastancima u poduzeću ili izvan njega u krugu obitelji?

OSOBNJA KARIJERA

Na slijedeće tvrdnje odgovarjate sa DA ili NE!

Bavim se upravo onim što sam htio raditi u životu. DA NE

Pomažem oduševiti svoje zaposlene i obitelj, da bi se i oni bavili onime što žele. DA NE

Radim ono što želim, a ne zato što su to htjeli moji roditelji. DA NE

Zadovoljni ljudi u poduzeću mi znače više od rezultata. DA NE

Odluke, koje utječu na obitelj, poduzeće, vlasništvo poduzeća..., pokušavam uključiti obitelj, savjetnike na način da dosegne skupni sporazum. DA NE

OBITELJSKI USTAV I VIZIJA PODUZEĆA

Pravila ponašanja i prijenosa obiteljskog biznisa odnosno obiteljski ustav imam (pravilno zaokružite):

- a) u pisanom obliku
- b) u obliku usmenog dogovora
- c) ja sukladno donosim pravila
- d) o tome u poduzeću još nismo razgovarali